



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**La tutoría en espacios universitarios privados, una propuesta de apoyo en la formación integral, el rezago educativo y la deserción escolar en la Escuela Bancaria y Comercial campus Tlalnepantla.**

**Trabajo Profesional**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**Licenciado en Pedagogía**

**PRESENTA:**

**Juan Carlos Flores Pérez**

**Asesor:**

**Mtro. Raúl Hernández Bruno**



**Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México (FES Acatlán),**  
**2024.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

Introducción	4
<b>Capítulo 1. La Escuela Bancaria y Comercial</b>	<b>8</b>
1.1 Historicidad	8
1.2 Plan estratégico 2020-2024	13
1.3 Filosofía Institucional	14
1.4 Campus y oferta educativa	15
1.4.1.1 Campus Tlalnepantla	17
1.4.1.1 Población	19
1.4.1.2 Organigrama	23
<b>Capítulo 2. Detección de necesidades: rumbo a una propuesta de mejora</b>	<b>26</b>
2.1 Observación participativa. Acercamiento e interacción con la población	26
2.1.1 Consejero Académico	26
2.1.2 Coordinación de Relaciones Internacionales	29
2.1.3 Coordinación de Servicios Académicos	31
2.2 Acciones desde la observación participativa	35
2.2.1 Base Madre	37
<b>Capítulo 3. Tutoría</b>	<b>44</b>
3.1 Definición de tutoría	46
3.2 La tutoría en México y en espacios universitarios	52
<b>Capítulo 4. Metodología de investigación</b>	<b>58</b>
4.1 Instrumento para estudiantes	67
4.2 Instrumento para docentes	90
4.3 Instrumento para personal administrativo	97
<b>Capítulo 5. Propuesta de Programa de Tutoría</b>	<b>112</b>
5.1 La tutoría como herramienta pedagógica de apoyo integral	112
5.2 Elementos que componen la tutoría	113
5.3 Tutoría y EBC	115
5.4 Propuesta de tutoría	120
<b>Conclusiones</b>	<b>133</b>
<b>Referencias</b>	<b>137</b>
Documentos impresos	137
Mesografía	137
<b>Anexos</b>	<b>142</b>
Anexo 1 Campus	142
Anexo 2 Oferta Educativa	142
Anexo 3 Infraestructura de EBC campus Tlalnepantla	143

Anexo 4 Perfil y descripción de puesto. Consejero Académico.	143
Anexo 5 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Relaciones Internacionales.	144
Anexo 6 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Servicios Académicos.	144
Anexo 7 Base Madre	145
Anexo 8 Instrumento para estudiantes	146
Anexo 9 Instrumento para docentes	146
Anexo 10 Instrumento para el personal administrativo	147
Anexo 11 Tutoría y EBC	148
Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA	149

## Introducción

En México la educación sigue estando en niveles de desigualdad y rezago que afectan a la mayoría de las personas en edad escolar, la reciente pandemia de SARS - CoV 2 Covid 19, vino a acentuar estas desigualdades, se habla incluso del preocupante rezago educativo por el que atravesaran las nuevas generaciones. Derivado de la promesa que el recién gobierno hizo de convertir el acceso a la educación superior como parte de la educación básica, es cómo las Instituciones de Educación Superior (IES) han tenido que enfrentarse a diversas realidades donde las principales problemáticas a resolver son: la cobertura, siguen siendo insuficientes los lugares ofertados para la gran demanda de personas que solicitan un lugar en una Universidad; el aprovechamiento escolar, sigue estando en la agenda de las entidades educativas; el rezago educativo, la deserción que se acentúan con la creciente desigualdad económica y social en la que vivimos. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han posibilitado el atender temas de educación para personas que no pueden desplazarse a espacios físicos escolarizados.

Bajo esta premisa, los procesos de enseñanza y de aprendizaje tienen que cambiar el discurso de la educación, pues no solo debería girar la discusión en torno a cómo un docente imparte clases, sino a reconocer otros actores y medios para potencializar la calidad educativa, algunos paradigmas en educación como el humanismo y la didáctica crítica han puesto la figura del estudiante en el centro de discusión, como generador de su propio conocimiento, un agente activo que puede desarrollarse a medida de su relación con el entorno, como lo es la sociedad, la familia, las limitaciones económicas, la salud, la motivación, entre otras. La tutoría, dado el contexto anterior, surge como un apoyo que busca el desarrollo integral de las y los estudiantes en vías de aumentar la calidad educativa y reducir índices de deserción y rezago educativo.

El presente trabajo es una propuesta para implementar un Programa de Tutoría en la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), una institución con más de 90

años de experiencia en formar jóvenes expertos en el mundo de los negocios, sus orígenes se remontan a la fundación del Banco de México, siendo la primera escuela en México de índole privado. Dicha propuesta fue pensada, evaluada, analizada y planteada en la EBC campus Tlalnepantla por la relación que mantengo con la institución, una relación profesional de casi cinco años en donde desempeñé actividades en varios puestos dentro de la Jefatura de Operación Académica, un área del organigrama de esta escuela que trabaja por el desarrollo del estudiantado a través de los procesos administrativos de las trayectorias escolares de cada licenciatura.

Por lo anterior el trabajo centra su atención a las actividades que desempeñé en la EBC y que describen las funciones de la Jefatura de Operación Académica, describiendo mi ingreso a la institución, los retos y logros que obtuve en los distintos puestos ocupados, así como un área de oportunidad que pude percibir en mi paso por la esta jefatura. Con ayuda de la observación participativa, que es una herramienta de corte cualitativo, pude plantear a la dirección del campus la necesidad de poder observar a toda la población de estudiantes de la EBC en un solo mapa curricular que concentre al total de la población, para poder comparar las trayectorias académicas y atenderlas de manera preventiva y no sólo reaccionar al momento de que el estudiante llegue a sus últimos semestres y busque medidas extraordinarias para terminar su licenciatura en la generación con la que comenzó. Bajo estas ideas y con el apoyo de la institución para poder acceder a la información de las y los estudiantes, es que desarrollé un instrumento que concentra la trayectoria académica de todos los estudiantes inscritos en la EBC, a este instrumento lo titulé Base Madre, ya que es una base de datos en una hoja de cálculo que concentra toda la información de las y los alumnos matriculados, y de ella se desprenden particularidades por licenciatura y otras variables. Este instrumento permitió a la EBC poder comparar información general por carrera, semestre, materias, entre otras y ubicar focos de atención, para generar planes estratégicos de regularización y apoyo al estudiantado.

Al aplicar este instrumento de medición de trayectorias académicas es que se planteó una serie de cuestionamientos acerca de si en la EBC las y los estudiantes reciben una formación integral tal como lo planteaba su filosofía institucional. Esta premisa me permitió plantear una propuesta para implementar un programa de tutoría, que pudiera atender la formación integral de las y los estudiantes y contribuya a reducir índices de rezago educativo y deserción escolar, de la mano con la Base Madre que facilitará el trabajo de ubicar escenarios de riesgo para las y los estudiantes de la EBC.

Para fines de este trabajo, la metodología empleada fue desarrollada por medio de la intervención participativa, para ejecutar una metodología mixta que retome atributos de los métodos cualitativos como la recolección de datos por medio de la observación, así como los métodos cuantitativos para poder medir variables en función de dar sustento al planteamiento de que en la EBC se puede aplicar un Programa de Tutoría. Los instrumentos de corte cuantitativo que se emplearon fueron tres cuestionarios de preguntas cerradas para las tres poblaciones: Instrumentos para estudiantes, se aplicó este instrumento a la comunidad de estudiantes de la EBC de la carrera de Finanzas y Banca como muestra representativa por ser una de las carreras con mayor población y a la que tuve más acercamiento en mi trayectoria profesional en el EBC. Instrumento para docentes, de igual forma este instrumento fue aplicado sólo a docentes de esta licenciatura. Instrumento para personal administrativo, este instrumento fue aplicado sólo al personal que tiene contacto directo con la comunidad estudiantil.

Con la información recolectada se plantea en este trabajo una propuesta para implementar un Programa de Tutoría, que permita a la EBC tener una figura que se dedique al acompañamiento de las y los estudiantes, procurando una formación integral, estar alerta a situaciones de riesgo de rezago educativo, y dotar a las y los estudiantes de herramientas, no solo académicas, sino de desarrollo personal que le serán de utilidad durante toda su vida académica y personal.

Por último para concluir este trabajo se presentarán una serie de cuestionamientos acerca de la forma de poder implementar la propuesta del Programa de Tutoría, el trabajo que quedaría pendiente y las limitaciones de este proyecto, a fin de servir como punto de partida para futuros trabajos.



## Capítulo 1. La Escuela Bancaria y Comercial

### 1.1 Historicidad

“Crecemos porque creemos en lo que fuimos, en lo que somos y en lo que seremos.”. (Historia, s. f., sección Historia) Esto es lo que se puede leer en la página oficial de la Escuela Bancaria y Comercial al hacer referencia a su historia, e invitar a conocer la forma en que esta escuela se conformó.

La Escuela Bancaria y Comercial, mejor conocida como EBC por sus siglas, es una institución educativa de nivel superior con más de 90 años de antigüedad, dedicada a formar profesionales distinguidos en el ámbito de los negocios. Los orígenes de la Escuela Bancaria y Comercial se remontan años después del fin de la Revolución Mexicana. Este periodo de tiempo marcó en gran medida la historia de nuestro país, y no es para menos, fue un fenómeno que buscaba el derrocamiento de la dictadura de Porfirio Díaz, producida por una profunda desigualdad social, una falta significativa de ley laboral, una violenta represión a los derechos humanos y una nula libertad de expresión, entre otras causas. Lo anterior produjo una serie de conflictos políticos armados que duraría 10 años. Desde 1910 hasta 1920 hablar de un desarrollo económico no sucedería en México, la destrucción de los ferrocarriles afectó gravemente la minería, la manufactura y la agricultura. Solo la industria petrolera generaría un poco de esperanza a un estado de conflictos, pero esta también se encontraba afectada por la economía mexicana. (Womack, s. f.)

El periodista Pedro Salmerón Sanginés escribió para la Jornada en el 2020 con relación al fin de la revolución, que los hechos que pondrían fin a esta etapa histórica sería la promulgación de:

Una Constitución que consagró los derechos sociales y colectivos, convirtiéndose en la más avanzada de su época. El artículo 123 retomó las principales demandas obreras y el 27 recogió la principal demanda de la Revolución: la reivindicación agraria. Estableció un nuevo sistema de propiedad de la tierra y asumió como una responsabilidad del Estado la

reforma agraria. Además, reivindicó para la nación la propiedad original de la tierra, las aguas y el subsuelo. Al igual que el fin de las sangrientas guerrillas la firma del Pacto de Sabinas entre los representantes del presidente De la Huerta y el guerrillero Pancho Villa el 29 de julio de 1920. (De Medios SA De CV Demos, 2020, párr. 4)

Los años que siguieron bajo la presidencia de Álvaro Obregón serían el comienzo de cambios significativos, como el reto de consolidar la vida política posrevolucionaria. Los estragos generados habían de reconocer una deuda externa, que ocasionó que se promulgaran legislaciones para regular la banca y el crédito; se fundó la Secretaría de Educación Pública con José Vasconcelos como su primer Secretario. El sistema financiero comenzó a reconstruirse con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios en 1924, atendiendo la necesidad de un banco único y la elaboración de su normatividad.

El 1 de septiembre de 1925 se suscitó una reforma al sistema bancario de México, lo que dio como resultado la creación del Banco de México gracias al empeño del Secretario de Hacienda, Alberto J. Pani, y al apoyo por parte del Presidente Plutarco Elías Calles, designando como presidente del consejo a Manuel Gómez Morin. Es así como en la propia página del Banco de México puede leerse:

*Banco de México nace en momentos de grandes retos y aspiraciones para la economía del país. A la necesidad de contar con una institución de esa naturaleza, la acompañaban otros imperativos: propiciar el surgimiento de un nuevo sistema bancario, reactivar el crédito en el país y reconciliar a la población con el uso del papel moneda. [...] Por todo ello, además de los atributos propios de un banco de emisión, al Banco de México se le otorgaron a su vez facultades para operar como institución*

*ordinaria de crédito y descuento.*” (Historia, semblanza Banco de México, s. f., sección Despegue)

El 10 de marzo de 1929, bajo la dirección de Alberto Mascareñas Navarro, se funda la Escuela Bancaria y Comercial del Banco de México con la carrera de Funcionario Bancario iniciando con cursos por correspondencia, esto como respuesta a la necesidad del Banco de México de capacitar a sus colaboradores en el manejo de la banca central. En este mismo año se otorga autonomía a la Universidad Nacional de México, y en el extranjero, en los Estados Unidos los precios de las acciones caen en la bolsa de Nueva York, el martes negro. Es así que bajo esta incertidumbre financiera, cultural y educativa, nace la EBC.

El 22 de agosto de 1932 se firma la escritura constitutiva de la Escuela Bancaria y Comercial, con esto se independiza la Escuela Bancaria del Banco de México. El 1 de septiembre se abren las carreras de Contador Privado y Funcionario Bancario, comienzan los turnos diurnos y nocturnos en el tercer piso del número 27 de la calle Palma en el Centro Histórico. En ese mismo año el presidente Pascual Ortiz Rubio renuncia a su cargo, resultado de presiones de las cámaras y los gobiernos de algunos estados, a consecuencia Abelardo L. Rodríguez asume la presidencia por designación del Congreso de la Unión.

El 11 de septiembre de 1939 bajo el contexto del comienzo de la Segunda Guerra Mundial en donde México se declara neutral, el General Lázaro Cárdenas expide el decreto número 35 del Diario Oficial de la Federación donde se reconocen oficialmente los estudios de la Escuela Bancaria y Comercial por la Secretaría de Educación Pública, brindando autonomía educativa. En ese mismo año se crea la carrera de Contaduría Pública.

La Segunda Guerra Mundial definió la década de 1940, fue un punto de quiebre en la historia del mundo, Estados Unidos y la Unión Soviética se convirtieron en potencias mundiales, México comenzó un desarrollo económico al alza, la cultura también tuvo un impulso. La EBC ubicó su primer edificio en Paseo de la Reforma 202, esquina con Nápoles en la Ciudad de México.

En 1968 en la EBC se abren las carreras de Ciencias Administrativas, y Banca y Finanzas (para 1978, la Secretaría de Educación Pública (SEP) reconoció oficialmente estas licenciaturas). En octubre de ese año es reprimido el movimiento estudiantil por grupos paramilitares.

En 1981, la SEP otorga reconocimiento a los estudios de Instituto de Enseñanza Abierta para todas las carreras impartidas en la EBC. En 1982 la SEP reconoce los estudios de Bachillerato de la EBC. Cinco años después se concentra e inicia el modelo educativo de la EBC Hogar-aula, semipresencial. En 1989, la EBC ingresa a la Organización de Bachillerato Internacional, la cual es una organización encargada de ofrecer programas educativos a nivel bachillerato, siendo la primera en México en ingresar.

En la década de 1990, la EBC añade y moldea su oferta educativa al comenzar a impartir cursos y diplomados, añade el nivel de maestría a sus planes de estudio en 1993, se abre la licenciatura en Economía en 1994, se agregan las especializaciones en impuestos, finanzas corporativas y finanzas bursátiles a su modelo de posgrado en 1995, se abre la maestría en administración en 1998, y por último se crea Rectoría EBC en 1999 en la calle Marsella 44, Juárez en la Ciudad de México.

La década del 2000 por su parte fueron años de consolidación y prestigio con la apertura de las licenciaturas de Mercadotecnia, Comercio y Negocios Internacionales, e Informática Administrativa en el 2001; se abre la licenciatura en Administración Hotelera y Turística en alianza con el instituto Vatel en el 2003; nace Fundación EBC, una asociación civil que ofrece programas de becas a alumnos con alto desempeño y limitantes económicas en el 2015, en este mismo año, la EBC recibe el Certificado de Excelencia Académica por parte de la SEP, misma que fue reafirmada en el 2008 y para conmemorar este hecho se tiene la inauguración del Museo EBC que ocupa el mismo lugar que la Rectoría de EBC. Para terminar la década, en el 2009 la escuela recibe el distintivo de Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano de Filantropía por el

cumplimiento de sus líneas estratégicas: educación para el desarrollo, fortalecimiento institucional y cuidado y preservación del medioambiente.

Para los años de la década del 2010, la Escuela Bancaria y Comercial, genera algunos convenios para reafirmar y consolidar su prestigio. En el 2010 se abre la Licenciatura de Administración de Negocios de Comunicación y Entretenimiento, en el 2012 se abre la Maestría en Alta Dirección. En el 2014 el rector Carlos Prieto Sierra entrega el primer Doctorado Honoris Causa EBC a Manuel Gómez Morin, uno de los fundadores de esta escuela. En el 2015 se abre la Maestría de Dirección Financiera. En el 2016 la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) otorga el reconocimiento de Institución Lisa y Llana, la más alta categoría que otorga esta federación. En ese mismo año la EBC se integra al consejo de Acreditación de Escuelas de Negocios del Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP).

En el año 2017 se firma un acuerdo entre KPMG, una de las Big Four (las cuatro grandes firmas de contabilidad a nivel mundial), y la EBC para colaboración académica. En ese año también se establecen acuerdos entre la escuela y las empresas Google (gigante del mundo digital), Oxford University Press (la casa editorial más grande en Reino Unido), y la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP). En ese mismo año la EBC trabaja en colaboración con el banco Santander dando a conocer su primer Aula Remota en conjunto con Universia, la red de colaboración universitaria más grande de Iberoamérica. (Comercial, s. f.) Dicha aula presume la flexibilidad de la tecnología sin reducir la calidad educativa. Así mismo la EBC y Santander lanzan la aplicación Campus Pay, buscando fomentar el pago digital para el menor uso de efectivo. En el 2018 se abre la Licenciatura en Derecho. En el 2019 el ACBSP otorga la máxima distinción, el grado de Full Accreditation (Initial Accreditation) a la Escuela Bancaria y Comercial en todos sus planes educativos escolarizados y a distancia, siendo la cuarta institución en América Latina en obtener este grado.

En el 2020 el mundo comienza una nueva década enfrentándose a una pandemia por el virus COVID 19 SARS-CoV-2. La EBC al igual que todas las

instituciones educativas se ven orilladas a migrar a un sistema virtual a distancia. La EBC lanza su modelo Modalidad Aula en Casa (MAC 2.0) buscando mitigar la distancia entre estudiantes, profesores y administrativos.

En el 2021 sumergidos bajo el contexto de un confinamiento la escuela firma un convenio de colaboración con la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) para realizar actividades conjuntas para fomentar el desarrollo del mercado de valores en México. Mostrando de esta manera su iniciativa por continuar en el camino de conformar el nombre de la Escuela Bancaria y Comercial dentro de las instituciones de prestigio de nivel superior especializadas en negocios.

## 1.2 Plan estratégico 2020-2024

En el 2020 la Escuela Bancaria y Comercial había concluido un episodio más en su planeación estratégica para alcanzar sus objetivos. El plan anterior (2015 – 2019) buscaba un fortalecimiento del prestigio fomentando acciones en pro de un personal académico de calidad, un aumento en el nivel académico con la recomendación de acreditadoras externas, incursionar en nuevas modalidades de estudio, impulsar la vida estudiantil, la cultura institucional y fortalecer el posicionamiento de la marca.

De la misma manera, en estos 4 años se tenía como meta un crecimiento del sustento económico, generando acciones como aumentar el número de campus, el incremento de la matrícula, nuevos programas de estudio y mejorar el servicio como la gestión del talento a empleados.

Pero el plan para estos subsecuentes años, como se puede apreciar en su página oficial (<https://www.ebc.mx/impulso-ebc/>) busca mejorar los siguientes puntos:

- Excelencia educativa.

Con acciones para la medición del aprendizaje, el diseño de estrategias pedagógicas, colocación de docentes de calidad y la colocación profesional de alumnos.

- Sustentabilidad.

Dentro de sus planes continúa la idea de abrir nuevos campus e impulsar la retención de estudiantes.

- Institucionalidad.

Derivado de una diversificación de campus a lo largo del país, cada uno adoptó medidas para su autogestión. En este punto, la EBC busca un gobierno institucional para todos los campus, basado en la cultura institucional, la gestión del talento, auditorías y cultura de los procesos.

### 1.3 Filosofía Institucional

Lo descrito hasta el momento ha sido parte de la imagen que la EBC ha querido mostrar al público, y un ejercicio de reconocimiento a su trayectoria y su posicionamiento. Pero ¿Cuál es la razón de ser de la EBC? ¿Hacia dónde dirigen sus pasos? ¿Cuáles son las cualidades que busca transmitir? Estas preguntas se responden cuando alguien se cuestiona acerca de la filosofía institucional de esta escuela. Ya sea en su página de internet o en alguno de sus campus, las siguientes frases resaltan:

Quiénes somos:

Somos la institución de educación superior de régimen privado más antigua del país. Somos mexicanos, somos libres, somos laicos, somos incluyentes. Nos especializamos en negocios.

Visión:

Aspiramos a que la excelencia educativa sea base de nuestro trabajo, y con ello buscamos el progreso de nuestra comunidad.

#### Misión:

Formar profesionales emprendedores que se distingan en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser.

#### Principios institucionales

Somos estudiantes para siempre. Somos impulsores del progreso. Somos honestos y socialmente responsables. (La Institución de Educación Superior de Régimen Privado más Antigua del País, s. f.)

### 1.4 Campus y oferta educativa

Hoy en día la estructura física de la Escuela Bancaria y Comercial se diversifica a lo largo del territorio de la República Mexicana, algunas de las ciudades que tienen un alto índice de desarrollo económico y urbanización tienen un campus de la EBC, es necesario resaltar que es una institución de índole privado en el giro educativo, los servicios que ofrece están encaminados plenamente al mundo de los negocios, y reconocer esto junto con su oferta educativa es importante pues nos ubica en un contexto determinado de su población tanto para alumnos como docentes. La EBC cuenta con 92 años de experiencia que le ha permitido ubicarse en 13 campus en diferentes estados: Aguascalientes, Cancún, Chiapas, Ciudad de México, Ciudad de México Sur, Guadalajara, León, Mérida, Pachuca, Querétaro, San Luis Potosí, Toluca y el Estado de México con el campus Tlalnepantla. (Escuela Bancaria y Comercial, 2018) Este último campus, es en donde se desarrollará el presente trabajo, más adelante conoceremos especificaciones de este campus, mientras tanto revisaremos detalles de su oferta educativa que es parte de la descripción de la población de esta institución.

Las licenciaturas que se pueden encontrar en esta institución son muy específicas ya que los negocios son su especialidad, las carreras que se imparten en la EBC son 8 y comenzamos a hablar de ellas con las Licenciatura en Finanzas y Banca, y la Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales, que son las de



mayor demanda y representan las dos carreras con mayor población. Dentro de su oferta educativa se cuenta con 3 carreras destinadas a la administración, la Licenciatura en Administración, Licenciatura en Administración de Negocios de Comunicación y Entretenimiento, y la Licenciatura en Administración de Negocios de Turismo y Hospitalidad. Otros aspectos especializados de los negocios son cubiertos por las licenciaturas en Mercadotecnia, Derecho y Contaduría Pública, estas últimas son carreras pequeñas, pero con un campo laboral específico en los negocios.

Destinado para el mercado del adulto que ya cuenta con un trabajo, la EBC ha estructurado 5 de sus carreras en formato ejecutivo a distancia en su campus virtual, esto atendiendo a la necesidad de personas que buscan formarse en este campo de conocimiento pero que no cuenta con el tiempo suficiente para atender materias escolarizadas que abarque medio tiempo de su día, ya que en su mayoría se ocupa en actividades laborales.

La EBC también cuenta con un espacio destinado a la educación continua con cursos y diplomados que se diversifican en varias opciones con el mismo corte de los negocios. El mercado al que va dirigida esta oferta es aún más específica pues debe tener experiencia previa o conocimientos previos en las carreras que en EBC imparte, lo cual significa que ofrecen a los estudiantes de esta escuela la posibilidad de seguir especializándose con esta clase de cursos o incluso optar por otro grado académico con las dos maestrías que ofrecen: Maestría en Alta Dirección y Maestría en Dirección Financiera, que como sus nombres lo indican, se trata de especializar a los estudiantes en puestos directivos con gran flujo de toma de decisiones estratégicas. Lo anterior toma relevancia al reconocer que esta escuela busca colocar a sus estudiantes en espacios laborales específicos, no sólo se habla entonces de especializar estudiantes en los negocios, también se reconoce una labor por colocar egresados de la EBC en puestos directivos de alto grado.

Para conocer más acerca de los campus de la Escuela Bancaria y Comercial, consulta el [Anexo 1 Campus](#), para profundizar en su oferta educativa consulta el [Anexo 2 Oferta Educativa](#).

#### 1.4.1.1 Campus Tlalnepantla

El presente trabajo se centra en uno de los campus de la Escuela Bancaria y Comercial, el campus Tlalnepantla que se ubica en Estado de México, en el municipio de Tlalnepantla de Baz, un municipio con gran concentración de población que se desenvuelve en un contexto urbanizado con grandes zonas industriales. Al ingresar a la página oficial de esta institución (ebc.mx) y dirigirnos al apartado del campus Tlalnepantla podemos encontrar la siguiente frase:

“Campus Tlalnepantla. Situado en la parte norte de la zona metropolitana del Valle de México, este campus te garantiza educación superior de calidad dentro de uno de los municipios mexiquenses de mayor actividad económica.” (Escuela Bancaria y Comercial - Inicio, s. f.) Este campus nace como parte de un proyecto de expansión y atendiendo la necesidad de ofrecer un campus a los estudiantes de la zona metropolitana que hasta antes de la fundación del campus Tlalnepantla se desplazaban al campus de Ciudad de México.

Con el paso de los años, este campus ha vivido diversos cambios desde su administración hasta su infraestructura física. Las instalaciones se encuentran situadas en la calle Cerro de las Campanas No. 98, colonia San Andrés Atenco. El edificio consta de 4 pisos y 3 sótanos. En su planta baja podremos encontrar la recepción y el área de oficinas administrativas que gestionan el campus. En esta misma planta se encuentra una explanada que es el centro de toda la infraestructura que aparenta ser un cuadrado enorme en cada nivel, este espacio se adapta según las necesidades y los eventos a los que se requiera, también encontramos el auditorio, que es un espacio que puede mantener una capacidad de hasta 200 personas en donde se celebran eventos formales, ya que cuenta con el equipo necesario de video, sonido y pedestales para ser adaptado a cualquier expositor. En el exterior a un costado de esta planta encontramos el jardín, la

cafetería y el gimnasio que brinda sus servicios a toda la comunidad, desde los alumnos hasta el cuerpo administrativo.

En el piso 1 se encuentran 9 salones, 4 son de capacidad de 40 personas que mantiene una estructura tradicional escalonada a manera que el frente donde se encuentra el pizarrón sea la parte más baja y se pueda apreciar por todos los estudiantes. Los 5 salones restantes tienen una capacidad de 25 estudiantes, su diseño es distinto a los anteriores ya que todos son completamente planos y con 2 pizarrones en cada costado, las mesas son rectangulares o circulares. El objetivo de estos salones es que los estudiantes puedan interactuar entre ellos en equipos de trabajo y que la conversación pueda estar dirigida en distintos sentidos y no solo hacia un expositor. Estos mismos 9 salones se replican en los 4 pisos.

En el piso 2, sobre el auditorio se encuentra el Centro de Aprendizaje, este es un espacio donde la comunidad tiene acceso a computadoras tradicionales o especializadas para los alumnos de Mercadotecnia, también se cuenta con archivo documental bibliográfico y hemerográfico, es en este espacio donde se le proporciona a toda la comunidad acceso a su red de internet, cuenta con 4 salas de estudio con pantallas de fácil acceso para que los estudiantes puedan desarrollar sus proyectos y trabajos en conjunto.

En el piso 3 encontramos espacios adicionales para el estudio colaborativo, 2 salas de aprendizaje remoto que cuenta con el equipo especializado audiovisual necesario para poder tener contacto con personas de diferentes campus. En este mismo piso se agrega un salón de coworking y una Sala de Juicios Orales para las prácticas de los alumnos de Derecho o actividades de debate.

En el piso 4 encontramos una terraza con un espacio similar al jardín con mesas, sillas y jardineras para el esparcimiento de la comunidad. El edificio cuenta con 4 niveles de sótanos que son utilizados como estacionamientos para personal administrativo y estudiantes.

La infraestructura de este edificio está hecha con concreto y metal, dando la apariencia de ser un edificio de oficinas ya que se busca que los estudiantes

sientan un acercamiento al espacio ejecutivo, por ello que los espacios de esparcimiento o trabajo colaborativo mantengan mesas, sillas y sillones invitando a la comunidad al trabajo colaborativo de espacios abiertos y a la generación de relaciones multidisciplinarias.

Para conocer más detalles de la infraestructura de la EBC campus Tlalnepantla se puede revisar el [Anexo 3 Infraestructura de EBC campus Tlalnepantla](#), en donde se encuentran fotografías de la infraestructura y un paseo virtual de su página oficial.

#### *1.4.1.1 Población*

Para formar parte de la EBC y acceder a los servicios estudiantiles se deben cumplir, entre otras cosas, condiciones socioeconómicas implícitas, como el poder solventar las colegiaturas de esta institución ya que hay que recalcar que es una institución de índole privada, sus colegiaturas rondan alrededor de 84 veces el salario mínimo al mes (2020), contemplando que cada año aumentan los costos según la inflación.

Los estudiantes de esta institución deben tener interés en las áreas económico administrativas ya que el tronco común, o Plan de Negocios, como en esta escuela lo llaman, consta de 4 semestres de capacitación en estas áreas de conocimiento. El idioma inglés y el emprendimiento son esenciales para el desarrollo de profesionistas en esta escuela, todas las carreras tienen una asignatura de inglés en los primeros 4 semestres, el idioma está enfocado a los negocios, y en todas las carreras en todos los semestres se tiene una materia de emprendimiento.

Las escuelas de nivel bachillerato de las que ingresan estudiantes a la EBC campus Tlalnepantla son en su mayoría el Colegio Indoamericano, UVM, CUDEC y Justo Sierra. Aunque también hay una importante participación del Instituto Cultural Sucre, Instituto Juventud, Colegio Cristóbal Colón y el Colegio Agustín de Hipona, todas estas de índole privado, muy pocos estudiantes ingresan de

escuelas públicas. Las escuelas UVM e Indoamericano representan el mayor mercado para la comunidad de esta escuela por su cercanía en el caso del Indoamericano, aportando aproximadamente un 42% de los alumnos matriculados; y por la similitud en sus programas enfocados a negocios, la UVM aporta aproximadamente un 27% de los alumnos matriculados, según datos estadísticos confidenciales de la EBC.

Los estudiantes en esta institución cursan 4 semestres de tronco común (Plan de Negocios) en el turno matutino, en su cuarto semestre tienen el primer acercamiento a materias especializadas en su carrera. En estos 2 años los alumnos toman las materias por bimestres, en cada bimestre deben cursar 2 materias, y a lo largo de todo su semestre tienen una materia de inglés.

Cuando los alumnos transitan a quinto semestre pasan al turno vespertino y sus materias dejan de ser por bina. A partir de este semestre se impulsa a los alumnos a incursionar en el mercado laboral, ya sea liberando su Servicio Social o la materia de Prácticas Profesionales. Es a partir de quinto semestre que los eventos extraescolares, entendidas como las actividades promovidas por la institución pero que no tienen relación a una asignatura, y las actividades cocurriculares, entendidas como las actividades promovidas por la institución que tienen relación con alguna asignatura pero que no es parte de la evaluación de la misma, se especializan en cada carrera, el área de Bolsa de Trabajo organiza cada año una feria de reclutamiento exclusiva para semestres avanzados atrayendo el interés de empresas con vacantes específicas en negocios.

Para los alumnos que deseen emprender, la EBC cuenta con un área específica llamada CATAPULTA, que es un centro de emprendimiento encargado de vincular a las y los alumnos con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para el impulso del emprendimiento. (Catapulta, centro de Emprendimiento, s. f.)

Continuando con las actividades extracurriculares, la comunidad estudiantil en esta institución ha creado dos sociedades de alumnos con funciones

específicas: La Sociedad de Alumnos que busca fortalecer lazos de socialización entre la comunidad de la EBC con actividades lúdicas y recreativas; y la mesa directiva del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, IMEF Universitario, conformado por alumnos de todas las carreras, en su Capítulo Universitario, para el desarrollo de actividades que nutran su formación profesional en el mundo de los negocios, las finanzas y el emprendimiento. Ambas sociedades de alumnos son reguladas por la EBC en la Jefatura de Operación Académica a fin de mantener sus principios institucionales vigentes en toda actividad.

En un año escolar en la EBC se cursan 2 semestres, el primer semestre del año corresponde al periodo “20” que va de febrero a junio, el segundo semestre del año corresponde al periodo “40” que va de agosto a diciembre.

En el primer semestre del 2020 de febrero a junio (periodo 2020-20), la EBC contaba con un total de 1466 estudiantes inscritos, la distribución se puede apreciar en la siguiente Tabla 1, Distribución de inscripción por licenciatura del periodo 2020-20.

Tabla 1, Distribución de inscripción por licenciatura del periodo 2020-20.			
Nombre completo de la carrera	Abreviación	Alumnos Inscritos	Porcentaje
Finanzas y Banca	FIBA	346	23.6%
Administración	ADMI	154	10.5%
Administración de Negocios de la Comunicación y el Entretenimiento	ANCE	168	11.5%
Mercadotecnia	MERC	220	15%
Comercio y Negocios Internacionales	CONI	321	21.9%

Contaduría Pública	CONT	140	9.5%
Derecho	DERE	49	3.3%
Administración de Negocios del Turismo y Hospitalidad	ANTH	68	4.6%

Elaboración propia, 2023.

En el segundo semestre del 2020 de agosto a diciembre (periodo 2020-40), la EBC contaba con un total de 1346 estudiantes inscritos, la distribución se puede apreciar en la siguiente Tabla 2, Distribución de inscripción por licenciatura del periodo 2020-40.

Tabla 2, Distribución de inscripción por licenciatura del periodo 2020-40.			
Nombre completo	Carreras	Alumnos Inscritos	Porcentaje
Finanzas y Banca	FIBA	324	21.4%
Administración	ADMI	141	10.5%
Administración de Negocios de la Comunicación y el Entretenimiento	ANCE	153	11.4%
Mercadotecnia	MERC	170	12.6%
Comercio y Negocios Internacionales	CONI	323	24%
Contaduría Pública	CONT	114	8.5%
Derecho	DERE	62	4.6%
Administración de Negocios del Turismo y Hospitalidad	ANTH	59	4.4%

Elaboración propia, 2023.

La diferencia de cantidades entre el periodo 2020-20 y el 2020-40 radica principalmente en que en el periodo 2020-20 se encuentran activos los semestres pares: 1°, 2°, 4°, 6° y 8°; en el periodo 2020-40 se encuentran activos los semestres nones: 1°, 3°, 5° y 7°. En el primer semestre del año los estudiantes de 8° semestre en su mayoría terminan sus estudios y estos no se matriculan el siguiente periodo. Cabe destacar que en ambos periodos ingresan alumnos de nuevo ingreso. Comúnmente los alumnos de nivel bachillerato terminan sus estudios en el mes de junio, y comienzan sus estudios universitarios en el mes de agosto, es por ello que en los periodos 40 en la EBC se tiene un comienzo ordinario de una nueva generación. En los periodos 20 los alumnos de nuevo ingreso que cursan el 1° semestre son denominados de avance, ya que, al terminar el 1° semestre, saltan hasta 3° semestre para alcanzar a la generación que comenzó un periodo atrás de manera ordinaria, las materias de 2° semestre que quedan pendientes se cursarán en periodos intersemestrales de regularización en las vacaciones de verano (mes de julio) o invierno (mes de enero). El promedio de edades de las y los estudiantes que ingresan a la EBC en primer semestre es entre los 18 a 20 años. Las y los estudiantes de nuevo ingreso de mayor edad suelen ingresar por equivalencia, es proceso oficial ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) donde se busca revalidar materias que se cursaron en otra institución.

#### *1.4.1.2 Organigrama*

El presente trabajo está centrado principalmente en la Jefatura de Operación Académica. Para hablar de esta jefatura necesitamos revisar el organigrama que nos permitirá comprender su posicionamiento dentro de la institución y las actividades que desempeña.

La cabeza del campus está a cargo de la dirección y de ella se desprenden 5 jefaturas que atienden aspectos específicos de la gestión institucional de la EBC:

Dirección de campus Tlalnepantla



- Ejecutivo de recursos Humanos

Área encargada de la gestión del personal.

- Jefatura de Gestión de Talento Docente

Área encargada del control del cuerpo docente, la administración y el seguimiento de los mismos.

- Jefatura de Administración

Área encargada del funcionamiento físico de la institución, del ingreso y egreso de personal y recursos financieros. También se encarga de la ejecución de procesos administrativos.

- Jefatura de Promoción

Área encargada de la matriculación de alumnos de nuevo ingreso.

- Jefatura de Vinculación Empresarial

Área encargada de la bolsa de trabajo y el impulso a la vida laboral de los estudiantes mediante la vinculación de empresas.

- Jefatura de Operación Académica

Área encargada de la administración y seguimiento de la comunidad estudiantil. Su principal objetivo es la retención, de esta Jefatura se desprenden 3 coordinaciones, estas se encargan de asuntos académicos más particulares de la comunidad estudiantil:

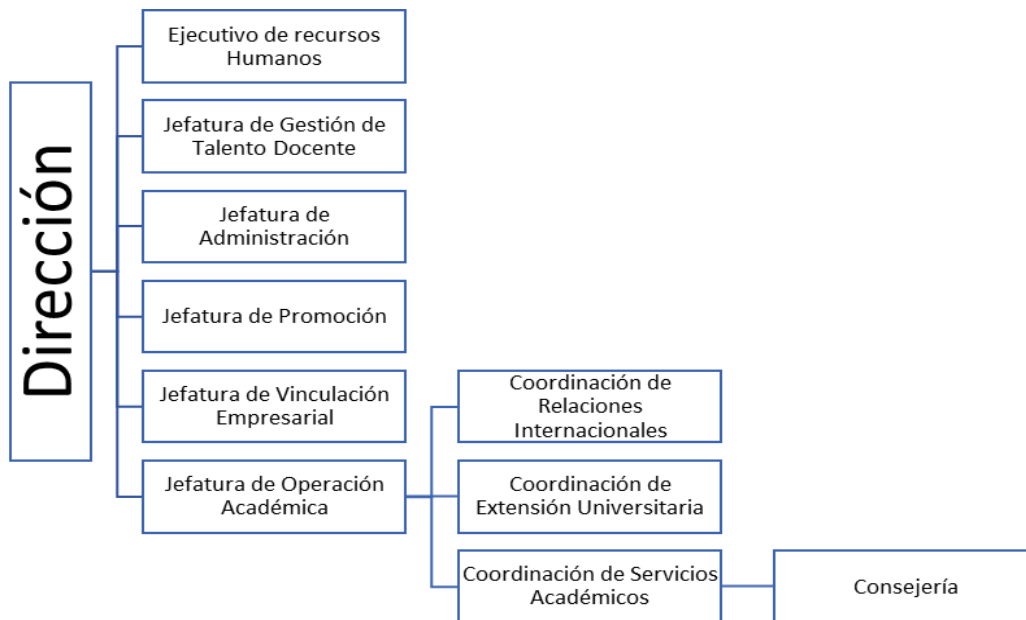
- Coordinación de Relaciones Internacionales
- Coordinación de Extensión Universitaria
- Coordinación de Servicios Académicos (De esta coordinación se desprenden 5 consejerías).

- Consejera (o) académica (o) FIBA

- Consejera (o) académica (o) ADMI y ANCE
- Consejera (o) académica (o) MERC
- Consejera (o) académica (o) CONI
- Consejera (o) académica (o) CONT, DERE y ANTH

Las características de estas coordinaciones se revisarán más adelante. Para conocer el orden jerárquico del organigrama de este campus, se puede consultar el siguiente Diagrama 1, Organigrama EBC Campus Tlalnepantla.

Diagrama 1, Organigrama EBC Campus Tlalnepantla.



Elaboración propia, 2023.

## Capítulo 2. Detección de necesidades: rumbo a una propuesta de mejora

### 2.1 Observación participativa. Acercamiento e interacción con la población

Para detallar actividades de la Jefatura de Operación Académica, en este apartado hablaré de mi colaboración profesional a lo largo de 5 años en la institución, así como la experiencia que obtuve en los diferentes puestos de esta jefatura a fin de describir las actividades que se realizan, posteriormente resaltar una necesidad observada así como la manera en que se atendió.

#### 2.1.1 Consejero Académico

Mi ingreso a la Escuela Bancaria y Comercial comienza en mayo del 2017, un año después de haber egresado de la licenciatura, con una estancia breve en otra institución educativa de nivel superior, para cubrir el puesto vacante de Consejero Académico de la licenciatura en Finanzas y Banca (FIBA).

Este puesto consiste en dar un seguimiento puntual a esta comunidad de estudiantes, lo que implicaba estar revisando cada uno de los procesos académicos y administrativos, para el cumplimiento de los objetivos. El objetivo del puesto como lo marca la descripción institucional es: “Otorgar apoyo a los alumnos durante su estancia en la institución, para el cumplimiento de su trayectoria académica y su formación integral, contribuyendo a la retención de los mismos”. Más detalles de la descripción de puesto de Consejero Académico en el [Anexo 4 Perfil y descripción de puesto. Consejero Académico.](#)

Para poder comprender mejor el objetivo institucional de la EBC será necesario conocer qué entiende ésta por trayectoria académica, formación integral y retención:

Por trayectoria académica, la EBC entiende que es el paso de las y los estudiantes por el plan de estudios en donde cursarán el 100% de sus materias, así como la regularización de las mismas en caso de así necesitarlo. Por otro lado,

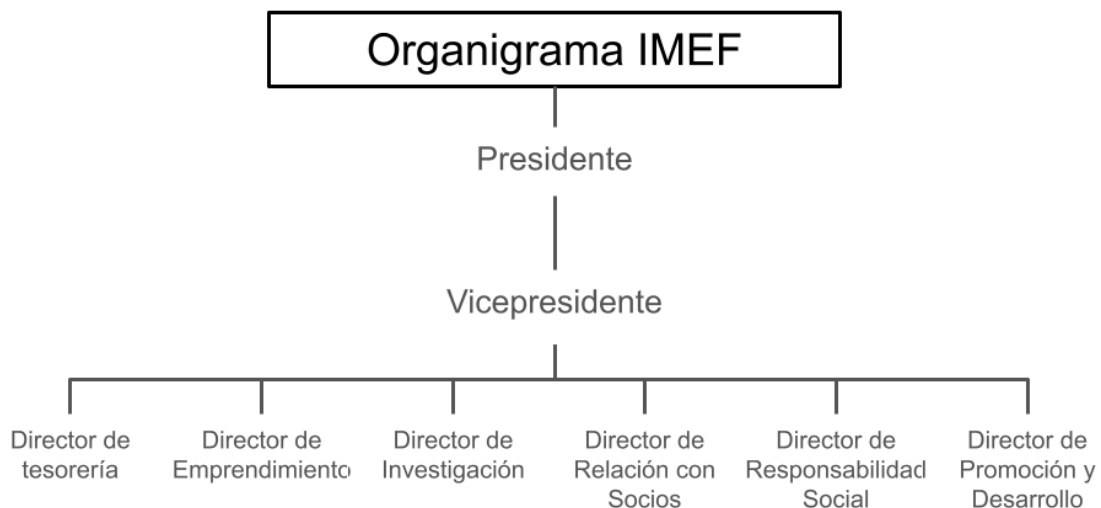
también implica necesariamente un seguimiento al desarrollo de procesos administrativos que afectan directamente al alumnado: inscripción, servicio social, prácticas profesionales, equivalencias, constancias, acreditaciones, idiomas, sistema de evaluación continua, retroalimentación docente, exámenes, entre otros.

En cuanto al apoyo a su formación integral, este punto hace hincapié a la planeación, ejecución, desarrollo y retroalimentación de actividades cocurriculares y extracurriculares que involucran a la comunidad. Las y los consejeros académicos trabajan de la mano con el profesorado, en específico con las y los líderes de academia generando actividades que nutran el currículum del estudiantado e impulsen su formación profesional. Congresos, simposios, conferencias, ferias de reclutamiento, viajes escolares, visitas guiadas, experiencias de ex alumnos con trayectorias exitosas, personajes destacados, maratones y concursos, son algunos de los eventos que se piensan para cada comunidad. Lo anterior tiene un papel muy importante al momento de hablar de la retención. La retención es el porqué de este puesto, mantener la matrícula de alumnos con el menor número de bajas es indispensable para el modelo financiero de la institución que se conforma de dos puntos esenciales: los alumnos de nuevo ingreso y la retención de alumnos ya matriculados. Es por ello que se realizan este tipo de actividades y se da seguimiento a la trayectoria académica y administrativa del estudiante, para prevenir la deserción y contribuir a la eficiencia terminal que significa que los alumnos que se matriculan en primer semestre terminen en 4 años su carrera universitaria.

Dentro de los logros obtenidos en este puesto se resalta la conformación de la Mesa directiva de IMEF Universitario. En la EBC todas las carreras tienen un consejo de alumnos (sociedad de alumnos por carrera) que proponen actividades a sus respectivos consejeros (as). En la carrera de FIBA no existía este consejo, los alumnos, mostraban una gran apatía a las actividades en general, cada semestre se intentaba conformar una sociedad de alumnos de FIBA pero hacía 3 años que no se lograba. A los 6 meses de haber ocupado el puesto, puede ubicar dentro de la comunidad de alumnos de esta carrera, estudiantes líderes que

motivaban al resto de sus compañeros en diferentes situaciones, mi estrategia fue convocar y convencer a estos estudiantes de iniciar un proyecto que generaría un sentido de pertenencia en la comunidad, mi propuesta fue conformar la mesa directiva de EBC Campus Tlalnepantla en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF en su Capítulo Universitario; el IMEF es una asociación civil que tiene una relación muy fuerte con el sector financiero y el mundo de los negocios, su versión universitaria consta de formar una organización de alumnos que realicen actividades que nutran su desarrollo profesional. Fue un proceso largo y lleno de mucho aprendizaje, pero el resultado fue una mesa directiva premiada por 2 años consecutivos como la mejor en el norte de la Ciudad de México y Área Metropolitana. Lo anterior apoyando plenamente a las actividades del área de Operación Académica, pues la mesa directiva debe desarrollar sus propias actividades específicas de cada dirección asignada, y con un mínimo de participantes para seguir perteneciendo al IMEF, en el siguiente diagrama se puede conocer la organización de la sociedad de alumnos de la carrera de FIBA:

Diagrama 2, Organigrama de la mesa directiva del IMEF EBC Campus Tlalnepantla.



Elaboración propia, 2023.

Las actividades van desde la investigación, el emprendimiento, la vinculación de socios, hasta la responsabilidad civil y la recreación. En otras palabras, hoy en día el IMEF apoya al desarrollo de las actividades que como consejeros (as) académico (as) se solicitan y a su vez la Jefatura de Operación Académica facilita e impulsa la realización de dichas actividades para seguir perteneciendo al instituto.

### 2.1.2 Coordinación de Relaciones Internacionales

En noviembre del 2018, soy nombrado Coordinador de Relaciones Internacionales. Esta coordinación pertenece a la jefatura de Operación Académica, y su objetivo como lo marca la descripción de puesto es: "Lograr la colocación de alumnos en las diferentes universidades internacionales con las que tenemos convenio de intercambio académico y atraer alumnos extranjeros, generando un sentido de pertenencia en los estudiantes.". Más detalles de la descripción de puesto de Coordinación de Relaciones Internacionales en el [Anexo 5 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Relaciones Internacionales.](#)

La labor de esta coordinación consiste en dar a conocer los diferentes programas académicos para que los estudiantes tengan una experiencia internacional de movilidad estudiantil, ya sea con programas de larga estancia en donde se cursa un semestre completo en alguna universidad en el extranjero con la que tenemos convenio, programas de corta estancia con cursos especializados en su carrera o el desarrollo de algún idioma, la vinculación y acercamiento de experiencias internacionales por medio de tecnologías de la información.

Aunado a lo anterior y aunque no se encuentra escrito en la descripción del puesto, pero sí reconocido por todas las jefaturas, este puesto se acompaña de actividades adicionales como el seguimiento de prácticas profesionales en el extranjero, la colocación del primer nivel de inglés en alumnos de nuevo ingreso, el seguimiento a la correcta inscripción de la materia de inglés en los subsecuentes semestres, la negociación y resolución de incidencias en torno a esta asignatura, y la aplicación de la certificación de TOEIC a los estudiantes que

se encuentran cursando su último nivel de este idioma. Dentro de la Jefatura de Operación Académica se denominaba a estas labores la Coordinación de Inglés.

Otras actividades que se deben atender dentro de la Coordinación de Relaciones Internacionales – Coordinación de Inglés, es el seguimiento al índice de acreditación, en donde se debe extraer información de diversos compiladores para generar un concentrado sintético de la población activa y comparar las materias que se cursan con el histórico de materias reprobadas, para generar una oferta de materias con asesorías, estas para disminuir el índice de reprobación y evitar el rezago educativo que afecta en gran medida las trayectorias académicas.

Dentro de los retos y logros que enfrenté en esta coordinación se encuentra la generación de los Diagnósticos de Carrera. Estos consistían en explicar de manera resumida en una presentación ejecutiva lo ocurrido en el semestre anterior y compararlo con los semestres previos para que los docentes líderes de cada carrera puedan compartirlo con los demás docentes de cada academia. En esencia esto es lo que es un diagnóstico de carrera y su función. Al hacerme responsable de esta tarea me di cuenta del gran valor que tenía realizar esta actividad, la gran cantidad de datos que podríamos obtener y comparar, es por esto que bajo mi propuesta se quitó esta responsabilidad a las Consejeras (os) Académicas (os) quienes eran las que se encargaban de esta labor, consumiendo bastante tiempo en realizarlos. Mi primera tarea fue reunir el histórico de diagnósticos previos, validar su información a fin de asegurar que fuera confiable, para ello tuve que revisar diversas bases de datos extraídas de diferentes plataformas y áreas a fin de poder sintetizar el contenido. Posterior a ello mi tarea era evidenciar lo sucedido en el semestre anterior (2018-40 agosto a diciembre), para esto generé un documento central concentrador de la información de las distintas bases de datos a fin de que cualquier otra persona pudiera generar dichos reportes para cualquier carrera. El paso siguiente era contraponer lo sucedido en el semestre anterior con el histórico de semestres previos, para esto también se generó otro documento concentrador de estos históricos. El paso final consistió en generar una presentación que explicara de manera sencilla toda la

información trabajada, un reporte ejecutivo que invitara a los espectadores a indagar más y sobre todo planear en torno a la minería de datos trabajada. Actualmente este documento sirve a la Jefatura de Operación Académica para generar líneas de acción que aporten a las trayectorias académicas.

### 2.1.3 Coordinación de Servicios Académicos

Para marzo del 2019 soy nombrado Coordinador de Servicios Académicos, un movimiento lateral en el organigrama que me permitió conocer otros aspectos de la Jefatura de Operación Académica. El objetivo de esta coordinación es “Dirigir, supervisar y planear el seguimiento del apoyo que se les brinda a los alumnos y docentes de forma personalizada en el desempeño académico, así como atender los problemas que se presentan durante el desarrollo de la carrera, contribuyendo así en la meta de retención del campus.”

Más detalles de la descripción de puesto de Coordinación de Servicios Académicos en el [Anexo 6 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Servicios Académicos.](#)

En este puesto tuve la oportunidad de coordinar las diferentes actividades de cada carrera a fin de lograr los objetivos de cada consejera académica, encargadas del seguimiento a la trayectoria académica y administrativa de la comunidad estudiantil de todas las carreras.

Dentro de las actividades asignadas se encuentra el planear, dirigir y evaluar la inducción a los alumnos de nuevo ingreso. En la EBC una vez que los alumnos están matriculados tienen un curso de inducción que se imparte en la semana previa al inicio de clases. En el programa de inducción los estudiantes conocen acerca de su institución y actividades administrativas que deberán realizar a lo largo de su estadía en la EBC. Algunos de los temas y actividades que se desarrollan son: la filosofía institucional, problemas por los cuales consultar a tu consejera (o), inasistencias, correo institucional, costos y colegiaturas, becas, requisitos de titulación, servicio social y prácticas profesionales, asignaturas de



inglés, calificación mínima aprobatoria y reprobación, equivalencias, relaciones internacionales, plataforma intranet para la gestión administrativa, estados de cuenta, facturación, formas de pago, reglamento institucional, sanciones, invasión de escolaridad, extensión universitaria, sociedades de alumnos, plataforma Moodle para entrega de tareas, acercamiento a las y los docentes líderes de carrera, actividades curriculares, cocurriculares y extracurriculares; vinculación empresarial (bolsa de trabajo), servicios escolares, intercambios internacionales, Centro de Aprendizaje y espacios de recreación.

Otras actividades que se desempeñan en esta coordinación es la comunicación de eventos importantes administrativos para la comunidad: fechas de reinscripción, periodos de regularización, inicio de clases, periodo y publicación de la agenda de exámenes, justificación de faltas, evaluación docente, encuesta de empleabilidad y la alimentación de datos de contacto con el seguimiento de cada consejera a sus alumnos.

Por último, una de las actividades más importantes a desarrollar en esta coordinación es el cumplimiento en tiempo y forma de todos los procesos administrativos que conlleva el cuerpo estudiantil: reinscripción, altas, bajas, cambios de bloque, pruebas de seguimiento académico, planeación de oferta educativa de regularización, cumplimiento del reglamento y la disciplina, equivalencias, cambios de campus o de carrera, entre otras. El seguimiento a estos procesos va de la mano con las consejeras (os) de cada carrera.

Uno de los retos a los que me enfrenté en el periodo de tiempo que permanecí en esta Coordinación de Servicios Académicos, es que me di cuenta que en este campus, un área de oportunidad es el manejo de la información, ya que las actividades administrativas se realizan de manera reaccionaria a la urgencia de la operación, y no de manera preventiva ante una planeación anual. Si bien en la EBC al inicio de cada año se informa a todos los jefes de área de cada campus las actividades administrativas a realizarse, así como las fechas y tiempos para efectuarse; la operación diaria y el contacto con el cuerpo estudiantil nubla la

planeación en torno a este calendario y más que ser un instrumento de planeación es un recordatorio de la actividad urgente a atender.

Con cada proceso a ejecutar era más evidente la necesidad de poder observar a toda la población con todos sus detalles de manera general y no aislada con cada caso particular. Para hablar de este punto tengo que explicar cuáles son las herramientas con las que cuentan las consejeras para obtener información de un estudiante:

**Banner Académico:** Esta es una herramienta digital de gestión de escuelas, con ella la EBC administra todos los recursos, desde activos y pasivos, hasta docentes, espacios físicos y estudiantes. Específicamente las consejeras (os) tienen los accesos disponibles para revisar temas relacionados con los alumnos: materias inscritas, materias cursadas, cobranza y datos generales biográficos. El diseño de esta aplicación es robusta y poco intuitiva, para realizar un cambio en el tipo de información se necesitan claves poco sencillas de recordar. La ventaja de usar este sistema es que la información siempre está actualizada ya que con esta aplicación se rige toda la estructura de la escuela en todos los campus.

**Seguimiento Estudiantil:** Esta es una plataforma de gestión de datos en la que se puede obtener la información de un estudiante con tan solo su nombre o número de matrícula. La información de cada estudiante se divide por alertas: alerta de materias, en donde se concentran las materias a cursar, las ya cursadas y el historial académico; alertas económicas, en donde se puede ver su estado de cuenta y los diferentes periodos cursados tal como lo ve el alumno desde su plataforma; alertas de retención, indica los puntos a atender por los cuales el estudiante no podría inscribirse; datos generales del alumno y de inscripción. Esta plataforma es visualmente más cómoda y tiene rápido acceso a todos los datos sin la necesidad de introducir ciertos comandos o claves diferentes. La desventaja es que suele tener un retraso de la información pues está nutrido por banner.

La desventaja más notoria e importante de ambas plataformas es que solo permiten revisar un alumno a la vez.

Continuando con los retos de esta coordinación, para poder atender las diferentes actividades administrativas se requiere de tener información por carrera o por población de manera genérica. Desde la coordinación de Servicios Administrativos se debía pedir a las consejeras información para tomar acciones y ellas a su vez indagar en Banner, Seguimiento Estudiantil o directamente con el alumno para así atender el proceso vigente. Es aquí donde surge una idea, generar un archivo concentrador de la información de la población vigente en cada semestre. Un archivo donde se pueda ver a toda la comunidad estudiantil inscrita en el periodo, y las especificaciones clave cómo: semestre, carrera, plan de estudios, datos de contacto, turno, beca asignada, saldo vencido, estatus de equivalencia, porcentaje de avance curricular, materias aprobadas, reprobadas, sin cursar y cursando, estatus de entrega de documentos, servicio social y prácticas profesionales. Aunado a esto, por carrera observar a la población con los datos anteriores y agregar un esquema de todas las materias que debe cursar en su carrera e indicar las calificaciones obtenidas, incluyendo las no cursadas y las reprobadas.

Esto daría la posibilidad de observar los focos rojos de la población. A focos rojos, me refiero al grupo de estudiantes con riesgo de rezago educativo por materias reprobadas y saldos vencidos. De esta manera se podría hablar con el área de Relaciones Internacionales y pedir asesorías para las materias con más reprobados, informar a la Jefatura de Operación Académica de las materias que podríamos ofertar en periodos de regularización y la propuesta de horarios en torno al turno de los reprobados, hablar con las consejeras para que realicen un plan de acción con sus líderes de carrera ya que se conocería los grupos con más reprobación, deserción escolar, dudas administrativas o procesos pendientes, también se podría hablar con la Jefatura de Administración para informar del foco de alumnos con saldo vencidos y generar una estrategia de cobranza preventiva y también reaccionaria.

Esta idea involucraría muchas áreas y podría modificar ciertos procesos, ya que se necesitaría compilar información de diferentes jefaturas y fuentes de

información para poder generar este archivo concentrador al cual titulé “Base madre”.

En el semestre de febrero a junio del 2020 y bajo las condiciones de una pandemia y de un trabajo a distancia desde casa tanto para alumnos como administrativos es que puedo realizar el primer esfuerzo de la Base Madre, una matriz que nace de mi observación participativa de cuatro años colaborando en distintos puestos de la Jefatura de Operación Académica, permitiéndome afirmar que el trabajar con las trayectorias académicas, el paso educativo de un estudiante por la universidad atravesando todo el plan de estudios y sus diferentes procesos administrativos, al igual que actividades curriculares, cocurriculares y extracurriculares, son un camino viable para el cumplimiento de las metas institucionales y de las descripciones de puesto de la Jefatura de Operación Académica, la retención. Esta última entendida como un esfuerzo del personal administrativo y docente por mantener a los estudiantes dentro de una trayectoria marcada para la culminación de sus estudios universitarios, atravesando los ocho semestres establecidos junto con los requisitos que conlleva, actividades académicas, trámites escolares, incursión en el mercado laboral, etc. En otras palabras, no solo realizar un trabajo en conjunto para lograr que los estudiantes se gradúen, sino realizar un trabajo en conjunto para garantizar una formación integral de la comunidad estudiantil.

## 2.2 Acciones desde la observación participativa

A lo largo de mi participación con esta institución, identifiqué una problemática en el acceso a la información y la visualización general de la misma, para atender una planeación preventiva, ya que en palabras de Marcela Román (1999), un proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver; la observación, la interacción con la población tanto de alumnos como docentes y formar parte del cuerpo administrativo en primera instancia fueron elementos que me permitieron la

identificación de necesidades que se sumergen en el contexto de una intervención profesional.

La necesidad a atender es entonces la visualización de un mapa de trayectorias académicas de toda la población estudiantil, seccionada por carrera para poder atender la retención, eficientando los procesos administrativos que permitan el libre desarrollo profesional de las consejeras (os) académicas, ya que podrán tener la facilidad de conocer a su población en términos generales con un mapa de cada comunidad por carrera, en donde se puedan detectar focos de atención para lograr la culminación de los estudios de cada generación. Dicho de otra manera, al tener un panorama general de la información académica y administrativa de todos sus estudiantes, cada consejera tendrá la oportunidad de planear en medida de la prevención del riesgo educativo en lugar de la urgencia, permitiendo una relación más personal con el estudiantado, reconociéndole y motivándole a ser un agente activo de su propia formación y de los intereses administrativos que influyen en la misma. Recordando a Teresa Yurén (2000) en *Formación y puesta a distancia: su dimensión ética*, donde plantea que a partir de la visión humanista se generan condiciones para que el educando se construya como sujeto libre y responsable, así es como el sujeto se ve favorecido aumentando su nivel de conciencia y autoconciencia, a que desarrolle competencias que le permitan interactuar comunicativa y cooperativamente con otros, hacer propicia la participación creativa en la cultura y contribuyendo a que cada educando se construya conscientemente; me hizo pensar que es posible una visión humanista en el desarrollo profesional de un organigrama institucional en una escuela de negocios. Una visión humanista en un modelo burocrático de una organización que busca mantener su vitalidad en una estructura rígida por medio de protocolos, procesos, estos a su vez cimentados en una institucionalización de los mismos al generalizarse a todos los campus que pertenecen a la EBC a pesar de sus contextos, ya sean geográficos, históricos o culturales. Cumplir con estos protocolos no tiene opción a falla. Pero cumplir con estos de manera eficiente, en tiempo y de manera planificada, permitirá el desarrollo profesional del área de

Operación Académica, para generar una comunidad activa en la formación estudiantil desde sus diferentes actores.

Dicho lo anterior es que la Base Madre, que se había contemplado como un mapa curricular de las trayectorias académicas de toda la población, cobra relevancia, pues facilita el cumplimiento de las descripciones de puesto de la Jefatura de Operación Académica, actores fundamentales en el desempeño de la retención atendida por las trayectorias académicas.

### 2.2.1 Base Madre

Una vez que tuve acceso a las diferentes fuentes de datos de la escuela me di a la tarea de nutrir y fortalecer la información que se ofrece al equipo de Operación Académica, a continuación haremos una descripción de los principales elementos que componen a la base madre.

La Base Madre fue la respuesta a este esfuerzo por eficientar los procesos administrativos que tengan relación con la población estudiantil; fue titulada de esa manera ya que de esta se desprende gran parte de la información necesaria para el actuar diario de la operación en esta jefatura. Para conocer todos los detalles de la Base Madre, ver [Anexo 7 Base Madre](#).

ID Banner	Nombre Completo	Carrera	Plan	Semestre	Turno	Avance	Equivalencia	% Avance	Beca (202020)	APROBADO	REPROBADO	SIN CURSAR	CURSANDO
M01002971	ARCE TOVAR ARANXA ABIGAIL	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01000897	AGUILAR VIVEROS JAIME EMILIO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00	Talento 25%	0	0	50	7
M01000264	CIBRIAN GONZALEZ DIEGO ALBERTO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002442	CORTES REYES JORGE EDUARDO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M00999144	COURTNEY TELLEZ ERICK ALBERTO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01001757	CUANDON HERNANDEZ EMMANUEL JAIRO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002052	DERFLINGHER PASTOR FERNANDO MANUEL	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M00999182	ELIZALDE VARGAS JENNIFER	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01003049	HERNANDEZ VERA JOSE SALVADOR	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002500	GARZA ALVAREZ LUCAS SEBASTIAN	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00	Talento 25%	0	0	50	7
M00998220	GERMAN HUITRON KEVIN JACIEL	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002530	GUARDINO GUERRERO KAREN ANGELICA	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M00999010	HERNANDEZ BRAVO DANA PAOLA	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01001956	HERNANDEZ REA RAUL	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01001100	LOPEZ BERNAL EDUARDO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01001623	LOPEZ MENDOZA EDUARDO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002554	MATA MELENDEZ GUSTAVO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00	Convenio con es	0	0	50	7
M01001342	MELCHOR HERNANDEZ KARLA IVETH	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01000504	PETRIDES DEL RIO DEMETRIO	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002120	QUIROZ MONROY FERNANDO	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M00998274	RINCON VAZQUEZ FERNANDO	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002184	RUIZ GONZALEZ MARIANA	ADMI	201700	1	M	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00	Talento 25%	0	0	50	7
M01001281	SALCEDO GALINDO DANIELA REBECA	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7
M01002203	SALOMON MENDOZA MARIANA	ADMI	201700	1	V	NO avance	SIN EQUIVALENCIA	0,00		0	0	50	7

Imagen obtenida de Base Madre.

En este intento por recopilar y unir toda la información dio como resultado este primer archivo que en su estructura se encuentran 4 apartados:

Pestaña de Madre

Pestañas de Avance

Pestañas por carrera

Pestaña de origen de datos

Esta primer pestaña titulada Madre, arroja la información general de la población:

- Matrícula, hace referencia a la clave de registro de la o el estudiante, clave única que hace referencia a sus datos personales, académicos y administrativos.
- Nombre.
- Carrera, es la licenciatura que se cursa.
- Plan de estudios, que se refiere al conjunto de materias que se cursarán. En la EBC cuando se actualiza un plan de estudios el nombre que lo definirá es el año de la actualización.
- Semestre, es la forma en que se agrupan las materias y se imparten, también es un indicador del avance curricular de un estudiante.
- Turno, en EBC se cuenta con 2 turnos, el matutino y el vespertino.
- Estatus de ingreso (avance), indica si un (a) estudiante ingresó de manera convencional en el semestre que comenzó en agosto (períodos que se distinguen con la terminación 40) o si ingreso en un periodo que comenzó en febrero (Periodo que se distinguen con la terminación 20) y que al terminar su primer semestre pasa a tercer semestre y debe regularizar las materias de segundo semestre en periodos intersemestrales.

- Estatus de equivalencia, este es un proceso el cual un estudiante de nuevo ingreso puede revalidar ante la SEP calificaciones de asignaturas con el mismo contenido temático de otra institución universitaria.
- Porcentaje de avance curricular, indicador porcentual que indica cuánto ha recorrido un estudiante en su trayectoria académica.
- Beca, beneficio monetario que se tenga en relación a las colegiaturas.
- Materias aprobadas.
- Materias reprobadas
- Materias sin cursar
- Materias cursando en el semestre actual.

Número de alumnos de avance que NO han cursado esta materia. Por semestre y carrera.									
Carrera	Modelos de negocic	Matemáticas financ	Bases contables ENI	Principios de derec	Economía empresar	Gestión de la inform	Inglés de	Semestr	
ADMI	4	6	5	3	6	5	0	3	
ANCE	11	8	11	10	11	9	2	3	
ANTH	2	2	2	2	2	2	0	3	
CONI	7	11	12	5	12	11	0	3	
CONT	5	4	4	2	5	5	1	3	
FIBA	15	14	14	10	16	14	0	3	
MERC	9	8	6	5	9	7	0	3	
ADMI	2	3	1	5	3	3	0	5	
ANCE	2	2	1	2	2	1	0	5	
ANTH	1	2	2	1	1	2	1	5	
CONI	13	14	10	13	13	12	2	5	
CONT	3	3	3	5	3	2	0	5	
FIBA	12	13	12	12	15	10	0	5	
MERC	6	7	4	6	5	5	0	5	
ADMI	3	3	3	3	3	4	1	7	
ANCE	1	2	2	1	2	1	0	7	
ANTH	1	0	1	2	0	1	0	7	
CONI	7	8	10	10	10	8	0	7	
CONT	1	1	2	1	2	1	0	7	
FIBA	4	3	2	2	1	1	0	7	
MERC	2	3	3	3	4	3	0	7	
Total	111	117	110	103	125	107	7		

Imagen obtenida de Base Madre.

Las pestañas de Avance nos muestran la información necesaria para poder ofertar materias de avance a los alumnos que ingresaron a primer semestre en el periodo 20, de febrero a junio y que necesitan regularizarse con las materias de 2° semestre, esta es tarea fundamental de la Jefatura de Administración en conjunto con la Jefatura de Operación Académica. La oferta de materias en periodos



intersemestrales requiere de un análisis del número de alumnos que no han cursado la materia, el turno en el que cursan materias para determinar el horario de la misma y el avance curricular para intentar homologar a todos los estudiantes a las mismas materias y sus saldos vencidos (las cuotas que el estudiante debe a la institución) para analizar la viabilidad de su inscripción.

ID Banner	Nombre Completo	Saldo	Avance	Avance DERE	ADMI	ANCE	ANTH	CONI	CONT	DE	...
M00820923	ALDASORO PLATA MAURICIO	\$ 22.237,00	ADMI	201700	7 V	NO B EQUI	66,67	38	0	12	7
M00991169	ALVARADO VASQUEZ ABISAI	\$ 55.996,00	ADMI	201700	7 V	Avan SIN E	29,82	17	3	30	7
M00711769	BARREDA KANIBIE EMILIANO N	\$ 7.933,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	66,67	38	3	9	7
M00687748	BUEÑO GARCIA DIEGO	\$ -4.811,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	63,16	36	5	8	8
M00774993	ESCOBEDO SOULE JOSE CARLOS	\$ 11.093,00	ADMI	201700	7 V	Avan SIN E	50,88	29	5	16	7
M00758523	GONZALEZ GONZALEZ MARCO J	\$ 10.769,00	ADMI	201700	7 V	Avan SIN E	47,37	27	7	16	7
M00710137	HERNANDEZ RESENDI JOSE AR	\$ 55.138,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	73,68	42	0	8	7
M00695292	NAVA JIMENEZ LEONARDO ROB	\$ 2.883,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	68,42	39	0	11	7
M00769136	ROIAS RANGEL DULIO DAVID	\$ 22.041,00	ADMI	201700	7 V	Avan SIN E	70,18	40	0	10	7
M00699104	SALINAS ROIAS LUIS GERARDO	\$ 0,01	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	73,68	42	0	8	7
M00703456	URBANO RAMIREZ CESAR ROBE	\$ 49.048,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	71,93	41	1	8	7
M00718343	ALMENDAREZ ROLA LIMINI GABR	\$ 8.615,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	75,44	43	0	7	7
M00916597	CRUZ LARA REBECA	\$ 5.385,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	75,44	43	0	7	7
M00694824	FIGUEROA GONZALEZ EMILIO	\$ 10.769,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	71,93	41	1	7	8
M00661624	FIGUEROA LARA DULCE MAF	\$ 33.946,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	75,44	43	0	7	7
M00700840	LLAMAS SANCHEZ JOSE DAVID	\$ 57.029,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	70,18	40	2	8	7
M00669309	OLTRA RUIZ ERIKA TAMARA	\$ -1.621,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	75,44	43	0	7	7
M00704489	ORTIZ TAPIA MARIA JOSE	\$ 5.660,00	ADMI	201700	7 V	NO B SIN E	75,44	43	0	7	7
M00840057	PEREZ VILLAGRAN ALEXIS AARO	\$ 9.489,56	ADMI	201700	7 V	NO B EQUI	56,14	32	3	14	8
M00716660	LOZANO PEREZ JORGE	\$ 13.633,00	ADMI	201700	M.5U V	NO B SIN E	61,40	35	7	14	4

Imagen obtenida de Base Madre.

En las pestañas por carrera se divide la información por licenciatura, la primera parte tiene la misma estructura que la pestaña de Madre, pero se le agrega un apartado con el saldo vencido del alumno ya que de esta forma el área de ingresos de la Jefatura de Administración puede enfocar sus campañas de cobranza por la población segmentada por carrera, semestre u alguna otra de las opciones que ofrece esta base.

Lo relevante de estas pestañas es que cada estudiante tendrá un mapa de toda su trayectoria escolar con cada calificación de materia cursada, por cursar, reprobada o que se esté cursando al momento de la consulta. Esto permite realizar diversos procesos en campañas de regularización con los estudiantes para nutrir el índice de eficiencia terminal y el de retención, que involucra gran parte de los esfuerzos de la Jefatura de Operación Académica. Por otro lado, en el momento de reinscripciones, las consejeras (os) tienen la posibilidad de conocer a

su población anterior y los alumnos que faltan por inscribirse en el siguiente semestre.

The image shows a large, multi-column spreadsheet table. The columns are densely packed and contain various alphanumeric data points, likely representing student records, course enrollments, or academic performance metrics. The table is organized into several vertical sections, with some columns highlighted in green and others in blue. The data appears to be sorted or grouped in a way that allows for detailed analysis of individual student records across multiple dimensions.

Imagen obtenida de Base Madre.

La problemática que se vislumbraba con esto es que los procesos en el área Operación Académica no podían visualizar a toda la población en medida de las circunstancias a atender. Con estas acciones se abre la puerta de atender dicha problemática y anteponer acciones de mejora a procesos de otras áreas con las que se comparte responsabilidad.

El esfuerzo por desarrollar este proyecto me obligó a aprender habilidades que no tenía en su momento, el uso de la herramienta de Excel que es una hoja de cálculo fue una de ellas, el aprendizaje que se obtuvo de este software fue meramente empírica, resultado de la investigación ante la necesidad de implementar ciertas mejoras a las matrices. Adicionalmente destacó un trabajo multidisciplinario en el que me involucré con otras disciplinas, característica propia de la carrera de pedagogía, ya que se buscó el asesoramiento de expertos en el manejo de datos y personal administrativo de la institución para analizar si la herramienta era viable.

Hoy en día esta herramienta es utilizada principalmente por la Jefatura de Operación Académica para actividades proyectivas con la oferta de materias de regularización y avance en periodos intersemestrales, actividades preventivas en campañas de regularización, recuperación de cartera vencida y recolección de documentos, también actividades con otras áreas como la inscripción de prácticas profesionales y liberación de servicio social por parte de la Jefatura de Vinculación Empresarial, y el completado de expedientes previo a los procesos de titulación por parte de la Jefatura de Administración.

Un área de oportunidad de esta base es poder trabajar en la incorporación de nuevos estudiantes a fin de poder ser actualizada en medida de la información nueva y no tener que realizarse desde cero cuando comienza un nuevo periodo, para esto, se necesitará una vez más de un apoyo multidisciplinario de expertos en el manejo de datos y las Jefaturas de Administración (ya que se especializan en el comienzo y cierre de los periodos) y la Jefatura de Promoción (quienes se encargan de la matriculación de nuevos estudiantes). Contemplando ciertas mejoras, esta base que ayuda a la visualización de la población general de la EBC campus Tlalnepantla y apoya en el alcance eficiente de las metas institucionales, podría ampliar sus funciones a la recuperación de estudiantes de generaciones pasadas que truncaron sus estudios.

Lo anterior abre la necesidad a preguntarnos ¿Atender los procesos administrativos realmente cubre los objetivos por los que se creó la jefatura de

Operación Académica? En un sentido estricto la respuesta es sí, ya que los procesos administrativos atienden la retención y este es el sentido de ser de la Jefatura de Operación Académica, pero ¿La retención sólo puede ser atendida desde los procesos burocráticos institucionales? ¿Existe alguna otra forma de atender la retención que involucre a todos los actores involucrados en la formación estudiantil? ¿Cómo puede ser tratada la retención desde el cumplimiento de una formación integral?

Para atender a estas interrogantes, surge la necesidad de una propuesta pedagógica que logre la naturaleza de la institución, la formación de profesionales emprendedores que se distingan en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser; como o estipula la misión de esta institución, pero reconociendo que los estudiantes son partícipes activos de esta formación, al igual que sus docentes, conviviendo con los procesos administrativos que estos conllevan.

## Capítulo 3. Tutoría

A partir de este trabajo se propone diseñar la propuesta de un Programa de Tutoría en la Licenciatura de Finanzas y Banca de la Escuela Bancaria y Comercial. La finalidad de este Programa es buscar el desarrollo integral del estudiantado, así como un acompañamiento tutorial de las y los estudiantes durante su estancia en la EBC, fuera de los contenidos curriculares de las materias de cada licenciatura, es decir, brindar acompañamiento en otras esferas del desarrollo personal, a fin de asegurar, en primer lugar un reconocimiento de sí mismo, donde no se dejen de lado sus habilidades socio-emocionales. Este programa también buscaría que la población estudiantil mantenga una óptima trayectoria académica, fomentando un aprovechamiento escolar significativo, manteniendo una vigilancia constante en focos de atención en caso de riesgo de rezago educativo, y en caso de presentarse, una atención temprana para prevenir la deserción escolar.

Antes de detallar una propuesta tutorial es necesario precisar algunos términos relacionados a la tutoría, con la finalidad de resaltar la relevancia que la tutoría mantiene en contextos educativos, y las problemáticas a las que se les podría hacer frente con esta alternativa, ya que derivado de una sociedad inmersa en un sistema económico neoliberal y un fenómeno social de globalización, en México podemos percibir entornos sociales muy complejos en donde la educación sigue siendo una deuda del Estado que no llega a todos y todas las mexicanas.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) llevó a cabo la Encuesta Nacional de Acceso y Permanencia en la Educación (ENAPE) 2021 donde se presentaron resultados estadísticos de la educación en México en el 2021. Dentro de los datos que ofrece esta encuesta podemos destacar que de la población que concluyó el ciclo escolar 2020-2021 en educación superior, el 14.9% tomó asesorías o clases adicionales, el 7% tuvo que realizar un examen extraordinario, el 4.4% tuvo que cursar una materia o módulo adicional para

terminar el ciclo. Adicional, el informe menciona que de la población de 3 a 29 años que se inscribió en los ciclos escolares 2020-2021 y 2021- 2022, el 1.5 % (444.3 mil) cambió de tipo de escuela: de pública a privada y viceversa, en el primer caso, se señala que 40.3 % lo hizo en búsqueda de educación con mejor calidad, para ambos escenarios se resalta que el 26.9% lo hizo por motivos personales. Adicional a los datos anteriores, en la ENAPE 2021 se incluyeron preguntas de percepción relacionadas con la situación emocional de las y los estudiantes, 36.9% de la población encuestada de nivel superior indica sentirse tensionado o estresados, 26.5% se sienten desesperados por trabajos académicos, 8.5% indican sentirse tristes o deprimidos y un 2.2% comentan tener problemas para relacionarse con otras personas de su edad. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022)

Los datos anteriores toman relevancia en relación al planteamiento que hace la ANUIES del acompañamiento tutorial al observar que una gran cantidad de estudiantes necesitan de apoyo adicional para poder concluir con su ciclo escolar, donde las asesorías, materias adicionales o exámenes extraordinarios pueden ser vistos no solo como focos de riesgo de rezago educativo, sino de un llamado de apoyo que el estudiantado pide a la institución para poder terminar con las actividades académicas que le corresponden. Por otro lado también podemos observar que una cantidad representativa de estudiantes que cambiaron de escuela privada a pública buscan mayor calidad en la educación, esto se relaciona con lo planteado por la ANUIES al ser uno de los principales objetivos que busca la tutoría en los IES, en contraposición, podemos observar que el 26.9% que realizó este cambio, fue encasillado a motivos personales, despersonalizando dichos motivos como en la formación tradicionalista donde se visualiza al estudiante con un único rol, el rol pasivo, se concibe como un actor sumiso, obediente y sin capacidad de reflexión, ignorando la subjetividad del estudiantado, sus experiencias, contextos, carencias, ventajas, aptitudes y problemáticas de casa, entre otras. Algo que resulta interesante es que la encuesta brindó un espacio a la percepción de las emociones por parte del estudiantado, abriendo la puerta a las IES a reconocer que el estudiante es un sujeto en formación

constante, determinado por diferentes vertientes que configuran y reconfiguran su personalidad y sus intereses, la relación con otros sujetos es imprescindible cuando se trata de una formación integral, la tutoría es entonces esta respuesta que propuso la ANUIES para atender dichas áreas de oportunidad.

### 3.1 Definición de tutoría

El término de tutoría ha sido conceptualizado a lo largo de la historia de la educación de diferentes maneras, desde el acto de acompañamiento de una figura experimentada o docente, a una figura receptiva de conocimiento, también llamado estudiante, algunas concepciones de este término podrían ser entendidas por diferentes paradigmas psicológicos y educativos como el moldeamiento de un estudiantes por un docente, el andamiaje de ambos actores para el éxito de una tarea, hasta el coucheo de un experto a un novato por medio de la motivación. (González-Palacios, A., y Avelino-Rubio, I. 2016).

Para poder hablar del concepto de tutoría tenemos que hacer referencia a lo que históricamente han sido los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Desde el comienzo de la civilización, la transmisión del conocimiento de una generación a otra se ha vislumbrado por la figura de alguien que posee el conocimiento y se transmite a otra persona que no lo posee. En otras palabras, la figura del docente se percibe como la poseedora del conocimiento, y el o la estudiante, el que recibe el conocimiento para reproducirlo o transmitirlo.

A través de la evolución del pensamiento humano es que la figura del docente y el estudiante en interacción educativa se ha observado desde diferentes posturas, por ejemplo, previo a la Revolución Francesa, solamente un escaso sector poblacional que tenía acceso a la educación, el rol de estudiante, desde un enfoque tradicional, era percibido como un ente que debía moldearse según los intereses políticos por medio de un docente que poseía el conocimiento, la rectitud y la calidad moral para corregir al buen camino al estudiante.

Posterior a la Revolución Industrial, y con ayuda de un impulso creciente de industrialización es que surgieron diferentes teorías o paradigmas en los cuales se coloca en el centro de discusión al estudiante y no al docente, el estudiante es visto entonces como un constructor de su conocimiento determinado por su contexto y que puede participar activamente en el proceso educativo. Es así que bajó algunos paradigmas como el humanismo, y desde la didáctica crítica, en algunos contextos, podemos comenzar a reconfigurar algunos de los papeles del proceso educativo, como lo es el de docente y estudiante.

Adicional a lo anterior, es importante recordar que la educación que ofrecen las instituciones formales, sigue manteniendo a la figura del docente en una posición de privilegios, remarcando un modelo tradicional de la educación, este paradigma ha permeado hasta nuestros días, entre otras cosas por el contexto de las grandes ciudades y la sobrepoblación que algunas presentan. Pero en contraposición, una de las grandes problemáticas actuales de la educación, es el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que ha puesto en duda la función primordial de las instituciones formales de educación, ya que con la tecnología hoy en día, es posible acceder a diferentes conocimientos de manera inmediata en cualquier lugar y de cualquier ámbito. Es así que el conocimiento ya no es exclusivo de la figura del docente, si no es posible dar un protagonismo al estudiante, se le concibe ahora como un agente activo de su propia formación delimitado por sus intereses, contextos y capacidades.

En palabras del antiguo rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, José Narro Robles y Martiniano Arredondo Galván (2013), discutiendo el papel de la tutoría en la formación de estudiantes universitarios mencionan lo siguiente:

*La tutoría debe estar centrada en la persona de los jóvenes estudiantes, asumiendo que no son solamente estudiantes y que la formación va más allá de la adquisición de conocimientos disciplinarios o profesionales. En ese sentido, tanto en la perspectiva de la institución como de los profesores, las labores de tutoría deben atender a los jóvenes de manera*



*amplia, cabal y no parcelada. Ésta podría ser una forma de entender la reiterada formulación discursiva de la educación integral. (Robles, J. & Galván, M., 2013)*

De esta manera se plantea que la tutoría juega un papel fundamental en el desarrollo integral de las y los jóvenes, pues se concibe al estudiantado más allá del rol de estudiante, nos permite reconocer que el estudiante es un actor activo de su formación y que su contexto determina en gran medida el aprovechamiento escolar, su percepción de la realidad, su historia de vida, sus capacidades y limitantes, posibilitará, o no, la adquisición de conocimiento. Es bajo esta mirada que cualquier proyecto o programa educativo que desee implementar la tutoría, tendría que reconocer que para lograr una formación integral, necesitaríamos reconocer al estudiantado no como un ser segmentado sino como un sujeto en interacción constante con realidades diversas, entre otras cosas a considerar.

La tutoría, entonces, a partir de lo revisado, podría ser vista como un acompañamiento entre una figura experimentada a otra que desea conocer un determinado tema o que está por vivir una etapa de su vida. Estas definiciones no son ajenas a los antecedentes históricos, por ejemplo, en la antigua Grecia con los filósofos clásicos, tenemos el caso de Platón y Aristóteles, o el de Aristóteles y Alejandro Magno, para los dogmas Católico-Cristianos, la relación entre Cristo y sus discípulos, El Emilio, escrito por Jean-Jacques Rousseau (1762), podría ser una representación clara de un acompañamiento de un docente y su discípulo, acercando al neófito al conocimiento. Lejos de lo impartido por instituciones formales, la tutoría habla de un acompañamiento más de persona a persona.

En el 2016 González-Palacios, y Avelino-Rubio, escriben acerca de la tutoría, que esta ha tenido varias conceptualizaciones por diferentes autores, pero la gran mayoría coincide en que hablar de tutoría es hablar de una relación de acompañamiento académico, sí, pero también de acompañamiento interpersonal, entre dos sujetos y la actividad de apoyar a uno de estos dos, donde se atiendan rendimientos académicos pero también metas personales. Adicional, menciona que el término de tutoría se puede concebir a través de dos tradiciones. Resulta

pertinente apreciar lo escrito por los autores en relación a la recapitulación de escritos que existen en torno a la tutoría y la tradición anglosajona e hispanohablante.

La anglosajona:

*Bermejo Campos (1996) ha llamado la tradición anglosajona, particularmente el sistema tutorial inglés. Para este autor, [...] la historia del sistema tutorial inglés está íntimamente ligada al desarrollo de las universidades de Oxford y Cambridge, en otras palabras, el sistema tutorial inglés se originó en 1373, en el New College, de Oxford. No obstante, el autor señala que fue hasta finales del siglo XVI que se utilizó el concepto tutoría. [...] se conceptualiza la tutoría como el hecho de ayudar y apoyar el aprendizaje de los demás de una manera interactiva, útil y sistemática. [...] se recalca el papel de la relación entre un experto y un novato, centrados particularmente en el aprendizaje. (González-Palacios, A., y Avelino-Rubio, I. 2016. pág. 61).*

De esta tradición podemos destacar que la tutoría se centra en ayudar y apoyar el aprendizaje, pero de una manera que resulte más asequible para el estudiantado, ambos preceptos apoyaron el desarrollo de dos grandes universidades y estas a su vez a la percepción de la educación en esta parte del mundo. Otro elemento que se destaca, es que este acompañamiento debe ser sistemático, es decir que deben de tener entre otras cosas, objetivos, planeaciones, evaluaciones y seguimiento. Por otro lado la tradición hispanohablante nos habla según los autores que:

*En el contexto hispanohablante, Ander Egg (1999:295), señalaba que la tutoría, en el ámbito educativo, se conceptualizaba como “la acción de ayudar, guiar, aconsejar y orientar a los alumnos por parte de un profesor encargado de realizar esa tarea”. Para el autor, la finalidad de la tutoría era “optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje”, considerando las aptitudes y potencialidades del alumnado, buscando siempre el mayor desarrollo posible del estudiante. Asimismo, indicaba que tanto la tutoría como la orientación han sido tareas que desde siempre han sido*

*realizadas por los docentes, pero hace hincapié en que dentro del marco de determinadas reformas educativas, “la orientación y acción tutorial forman parte de la estructura y funcionamiento del sistema educativo, al mismo tiempo que el rol específico del profesor tutor supone una tarea especializada y cualificada”. González-Palacios, A., y Avelino-Rubio, I. 2016. pág. 61)*

La tutoría en esta concepción, es percibida por un lado de una forma institucional al hablar de optimizar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y reconoce a las y los docentes como entidades que desempeñan la acción tutorial, por otro lado se menciona que la tutoría debe incluir en su acompañamiento la intención de potencializar las aptitudes del estudiantado, además se introducen términos que habían sido valorados como objetivos de carrera y proyecto de vida, toma de decisiones y resolución de problemas, orientación vocacional y habilidades afectivas entre otras cosas. Es necesario entonces conocer el concepto desarrollado en México, a continuación los autores señalan:

*En México, una de las definiciones más recientes, que intenta integrar la multiplicidad de significados, es la de Gaitán Rossi (2013), quien propone que “la tutoría puede entenderse como el proceso de acompañamiento a un estudiante en el cual un profesor le provee de orientación sistemática a lo largo de su trayectoria escolar; es un proceso de responsabilidad compartida que busca la clarificación de objetivos de carrera y de vida, la toma de decisiones y la resolución de problemas” . (González-Palacios, A., y Avelino-Rubio, I. 2016. pág. 62)*

Como se menciona en la cita anterior, el concepto de tutoría en México está más orientado a un acompañamiento integral, en donde tanto tutor como tutorado tienen responsabilidades en dicho proceso, además de que éste está sistematizado y enfocado a lograr objetivos personales y profesionales. En el siguiente apartado desarrollaremos de manera más amplia la tutoría en México.

Bajo las citas anteriores podríamos coincidir con los autores, que la tutoría puede ser vista como un modelo de acompañamiento, donde el interés no es

transmitir el conocimiento por parte del tutor, sino apoyar al estudiantado o tutorado a generar conocimiento, a identificar fortalezas y trabajar en las debilidades y a reconocerse como sujeto bio-psico-social.

De esta manera el papel del estudiante pasa a ser un posibilitador de conocimiento, el tutor, deja de ser el poseedor de sabiduría y se convierte en un facilitador, es entonces la comunicación con el tutorado, un andamiaje a la motivación para construir conocimiento, y concebirse como ser inacabado, la relación tutor-tutorado tendría que ser una relación formativa, donde la comunicación juega un papel importante, ya que en palabras del Dr. David Fragoso Franco, en el manual del tutor universitario, el valor de la comunicación puede apreciarse desde la “trascendencia que logramos en nosotros mismos y en los demás en la acción transformadora de la vida de cada uno y de todos”. (UNAM - PAPIME, FES Acatlán, Pedagogía. 2006. pág. 23)

Retomando a la tradición hispanohablante y el hecho de insertar la tutoría como parte de las actividades de las instituciones educativas, manteniendo bajo la lupa que el compromiso debe ser con el estudiantado, y que el objetivo debe ser el acompañarles o acercarles al conocimiento, a la cultura, a la transformación, para reflexionar acerca de su desarrollo humano, la responsabilidad cívica, su papel en la sociedad, el compromiso consigo y con los demás, la apuesta de las instituciones que deseen optar por modelos de tutoría para combatir altos índices de deserción y rezago educativo, debe ser la formación integral, ya que la mayoría de estudiantes de nivel medio y superior, transitan momentos de desarrollo fisiológicos significativos, socioculturalmente momentos de decisiones que trascienden en sus proyectos de vida, para ello las Instituciones de educación formal necesitan sistemas de evaluación diagnóstica para obtener información precisa sobre la situación con la que ingresa un (una) estudiante a un nivel superior de estudios, colocando las y los estudiantes en el centro de cualquier discusión institucional, ya sea en el ámbito formativo, académico, o de gestión escolar, sin perder de vista que el objetivo es mantener bajo la mira al

estudiantado, no como un actor pasivo, sino como un agente social que es determinado por su contexto familiar, geográfico, socioeconómico entre otros.

### 3.2 La tutoría en México y en espacios universitarios

Los orígenes de la tutoría en México se encuentran en el Programa de Desarrollo Educativo de 1995, publicado por la SEP, donde se recolectó la contribución de diversos foros y eventos académicos que se plasmaron en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, dentro de los temas que se abordaron podemos destacar el de la educación superior, la organización del sistema educativo, la participación social y la formación de maestros. Algunas de las estrategias y acciones que se acordaron en el Programa, se encuentra el impulso a las funciones directivas y de supervisión, donde se promueve que directores y supervisores cuenten con herramientas para la actualización de su trabajo, la superación profesional y las habilidades para orientar y apoyar a maestros frente al grupo, así como el acceso a espacios donde pueda reunirse con colegas para tener acceso a tutorías.

Este último apartado nos permite mirar que la perspectiva de este término podía entenderse como el acompañamiento de un maestro experimentado que comparte su conocimiento con otro maestro que busca guía en sus quehaceres dentro de las aulas. Adicional se planteó dentro de las líneas de estrategias y acciones que el Sistema de Educación a Distancia debería tener un fortalecimiento en las modalidades mixtas y no escolarizadas, con la finalidad de elevar la calidad en la educación y reducir el rezago educativo mediante el uso de herramientas como la televisión, la radio, el video, la informática y las tutorías, estas últimas contempladas como el acceso a maestros para consultas de manera directa o a distancia por teleconferencias, mismas herramientas que servirían para combatir el rezago educativo en estudiantes mayores de 15 años. (Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, 1996)

Por otro lado, la tutoría en México tuvo un gran impulso con las recomendaciones del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) donde la ANUIES, que es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, incitó a las Instituciones de Educación Superior (IES) a propiciar actividades de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, donde planteó una propuesta de implementación de programas de atención personalizada a estudiantes de las IES, sustentándose en lo comentado en su asamblea “La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo”. Dicha propuesta fue orientada a impulsar un Programa Institucional de Tutoría donde se analizarían las principales causas del rezago o abandono de los estudios. El plantear un programa de tutoría, trajo consigo varios cuestionamientos, en primer lugar los alcances positivos en la vida académica de las y los estudiantes, en segundo lugar, concebir a las y los profesores también como tutores, pues según la ANUIES la tutoría formaría ahora parte de las actividades de la docencia; y finalmente esta asociación argumenta que son las Instituciones las responsables de determinar los alcances de los programas de tutoría, así como las responsabilidades de cada actor involucrado.

A fin de lograr cambios que mejoren la vida académica del estudiantado, es que surge la tutoría como una herramienta que contribuye a esta mejora. (Fresan Orozco & Romo López, 2011)

En México, la UNAM fue pionera en temas relacionados con la tutoría y el acompañamiento escolar, a nivel licenciatura la tutoría tiene sus comienzos en el Sistema de Universidad Abierta (SUA), en dos modalidades distintas: individual, donde se revisan temas relacionadas al proceso de estudio, y la grupal donde se fomenta la interacción entre tutorados y el o la tutora.

Por su parte, en la Facultad de Psicología en 1972, la propuesta que se implementó fue el Sistema de Investigación, Evaluación y Tutoría Escolar, donde se plantearon 4 momentos: el primero consiste en una evaluación diagnóstica al estudiante, adicional se aplica una batería de instrumentos psicométricos, se continuaría con un diagnóstico mediante instrumentos de inteligencia artificial; y en

el último momento se enfoca hacia una formación mediante un programa de fortalecimiento académico bajo la vigilancia de un tutor. (Fresan Orozco & Romo López, 2011, pág. 23)

En 1991, en la Facultad de Medicina se agregó la figura del tutor para acercar a los alumnos el quehacer profesional de lo que es un médico destacado con experiencia, dicho tutor se le asignará a un estudiante por el tiempo que dura su carrera y el o la alumna podrá visitarlo (a) en su lugar de trabajo para observar y participar en cierta medida, fomentando un acercamiento a sus actividades profesionales con experiencias reales.

En ese mismo año, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo implementó un sistema de tutorías, ofreciendo apoyo al estudiante a lo largo de su trayectoria escolar. En este modelo de tutoría se busca un acompañamiento integral, con asesores psicológicos, profesionales de trabajo social y la figura de un maestro orientador en aspectos académicos, económicos, sociales y personales. Bajo la idea de este sistema, se definió que la figura de tutor debe ser un académico con un alto valor moral entre el estudiantado. Adicional se aplicarían baterías de pruebas para detectar problemas de aprendizaje, entre otros, que pudiesen afectar el desempeño académico de la comunidad estudiantil.

Un año después, la Universidad de Guadalajara implementó un programa de tutoría obligatoria para el cuerpo académico, ésta estableció que todos los planes de estudios que el Consejo General Universitario aprobará en adelante, deberán promover espacios para la asignación de tutores académicos, el objetivo es procurar la formación integral del estudiantado. Para 1994 esta Universidad generó un plan de capacitación de tutorías para las y los docentes, en función de atender la calidad del programa de tutoría. (Fresan Orozco & Romo López, 2011, pág. 24)

En el 2012, la UNAM lanza una propuesta para conformar un Sistema Institucional de Tutoría (SIT), derivado de las actividades para mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación del Programa de Trabajo de la UNAM

2011-2015. Dicha propuesta busca coordinar un conjunto de lineamientos para implantar Programas Institucionales de Tutorías (PIT) y Planes de Acción Tutorial (PAT) en las diferentes escuelas y facultades que pertenecen a esta Universidad. Fue el rector José Narro Robles de la mano de Martiniano Arredondo Galván que centraron su atención en cuatro aspectos a ser atendidos por el SIT: características socioeconómicas, salud, conocimientos y formación previa, y la adquisición de capacidades para avanzar en el conocimiento. Como antecedente, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, en el 2003, la licenciatura de pedagogía había implementado un sistema de acompañamiento entre docentes y estudiantes para guiarlos en su desarrollo profesional, anclando dichas actividades al programa de Desarrollo Humano de la Universidad (UNAM, FES Acatlán, 2023)

En el 2013 se buscó robustecer la configuración de las tutorías en la UNAM, lo que conllevó a la publicación de los Acuerdos por el que se Establece el Sistema Institucional de Tutorías de Bachillerato y Licenciaturas en los Sistemas Presencial, Abierto y a Distancia en la UNAM. En dichos acuerdos se estableció que el SIT de la UNAM perseguiría los siguientes objetivos: Contribuir al desarrollo académico, la superación personal y profesional de las y los estudiantes. Favorecer el proceso de integración a la Universidad. Detectar y apoyar a estudiantes con problemas en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Contribuir a la eficiencia terminal. Fortalecer el desarrollo integral de los alumnos para favorecer la permanencia, el rendimiento escolar positivo y el egreso. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2013)

El Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 de la UNAM, planteó líneas de acción en el Programa Estratégico y el Sistema Institucional de Tutorías, las cuales fueron nutrir el apoyo a la formación estudiantil en función del seguimiento, acompañamiento y la formación integral del estudiantado, permeando en la permanencia y la conclusión satisfactoria de los estudios universitarios. Las líneas de acción para el actual Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 de la UNAM que es dirigido por el Rector Dr. Luis Enrique Graue Wiechers, indica que el Programa Estratégico 2.1 atenderá la calidad y cobertura educativa, de la mano



con el seguimiento y acompañamiento, para reforzar la formación integral de las y los universitarios. (UNAM, FES Acatlán, 2023)

Algunas universidades más representativas de México que han incluido dentro de sus planes académicos un Programa Institucional de Tutoría son: El Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Panamericana, Universidad Anáhuac México, la Universidad Iberoamericana, Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Jesuita de Guadalajara. Mismas instituciones que se encuentran dentro de las 10 mejores instituciones de educación superior según el QS World University Rankings 2023. Algunas otras instituciones de educación superior en México que han adaptado un PIT destacan: la Universidad Autónoma de Chihuahua, la Universidad Veracruzana, la Universidad Politécnica del Valle de México, Universidad Autónoma de Querétaro, el Instituto Nacional de Salud Pública, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, la Universidad de Quintana Roo, la Universidad Pedagógica de Durango, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad Pedagógica Nacional, por mencionar algunas.

Los rasgos que tienen en común estas instituciones, tanto públicas como privadas, es que la tutoría es vista como un acompañamiento, seguimiento, apoyo o guía por parte de un docente con experiencia profesional y preparación previa en temas relacionados a la tutoría, como lo es la comunicación, la escucha activa, la detección de necesidades y un interés genuino en el desarrollo de las y los tutorados, con el fin de coadyuvar en el desarrollo integral del alumnado. El objetivo en común, es lograr el pleno desarrollo integral de las y los estudiantes a fin aumentar la calidad educativa, reducir índices de rezago educativo y prevenir la deserción escolar.

La tutoría en niveles universitarios es necesaria para lograr una formación integral, lo mencionado con antelación reafirma esta idea, es entonces que al voltear a mirar a la EBC podemos decir que cuenta con la infraestructura necesaria para poder implementar un Programa de Tutoría, que responda a las recomendaciones de la ANUIES y atienda la formación integral del estudiantado, de esta forma se incrementará la calidad en la educación, ya que actualmente la

EBC mantiene ciertas acción para regularizar estudiantes, como es el caso de las asesorías previo a los exámenes finales, becas económicas por parte de la Fundación EBC, incluso actividades extracurriculares, pero no cuenta con un Programa adecuado para poder hacer un andamiaje en todos estos servicios que se brindan al estudiantado y que contribuyen a su permanencia.

Con un Programa de Tutoría, sin duda la EBC no solo obtendría el reconocimiento de que vela por el desarrollo integral de sus estudiantes, sino que implementa acciones a la par de instituciones de nivel superior ranqueadas como las mejores del país. Por otro lado, al reducir los índices de rezago educativo y deserción escolar, las y los estudiantes podrán egresar de la institución con herramientas, no solo académicas que le servirán en toda su vida profesional, también contarán con mecanismos de apoyo en función de su desarrollo personal que le serán de utilidad durante toda su vida, reconociéndose como miembros de una sociedad tanto como profesionales como ciudadanos activos y responsables.

## Capítulo 4. Metodología de investigación

Mi relación con la Escuela Bancaria y Comercial, fue una relación laboral y de confianza que duró cinco años, las acciones que desempeñé con el paso de diferentes puestos dentro de la Jefatura de Operación Académica pueden ser descritas como una intervención participativa, contemplando que desde una mirada humanista, la figura del profesional en pedagogía busca un desarrollo formativo de construcción y reconstrucción.

Desde esta perspectiva, en la intervención participativa se deben observar dos actores fundamentales; por un lado lo que enuncia la Institución, en específico la Jefatura de Operación Académica, y su razón de ser, es decir, la retención y por otro lado mi labor pedagógica la cual puedo definir como la práctica profesional que legitima nuestros conocimientos teóricos y prácticos, que nos catalogan como profesionales capaces de generar acciones encaminadas a mejorar los procesos y rutas de acción para el logro de metas establecidas.

En sentido estricto mi práctica profesional dentro de la Escuela Bancaria y Comercial, cobró relevancia al involucrarme con los diferentes procesos que conlleva la gestión educativa del cuerpo estudiantil, ya que estos han permitido conocer parte del contexto en el que se desenvuelve la población. De acuerdo con Pasillas y Furlán (1994), es necesario tener en cuenta la deseabilidad de la intervención por parte de la institución. La metodología de participación, debe focalizarse en la cooperación bilateral, para que los procesos y beneficios sean sustentables para la institución. Es por esto que en este punto, era importante conocer la perspectiva de la comunidad estudiantil en torno a dos temas relevantes dentro de su formación profesional, por un lado los procesos administrativos en torno a las trayectorias académicas y la deserción, pues son temas estrechamente relacionados con esta población; y por otro lado la formación integral, en donde se involucran aspectos como el sentido de pertenencia y el proyecto de vida, pues son pilares fundamentales de este apartado con los que se podría justificar una propuesta pedagógica que vaya

encaminada al logro de la retención y una formación integral como lo señala la filosofía institucional de la EBC.

Desde la postura de Arturo Andrés Roig (1998), quien describe que la pedagogía participativa necesita indudablemente de un espíritu crítico donde los sujetos involucrados analicen lo que ocurre y sucede en su entorno; el modelo pedagógico participativo nos remite a pensar en que todos los actores de un proceso se relacionen e interactúen por medio del diálogo, siendo así una especie de ensayo colectivo donde los actores poseedores de conocimiento y habilidades interactúan formando un nuevo producto desde una postura colaborativa. Bajo este pensamiento es que se justifica la necesidad de conocer la perspectiva del cuerpo administrativo en torno a los procesos de los que son responsables para lograr la retención estudiantil y conocer el enfoque que le da la misma institución a la formación integral del estudiantado.

Al hablar de una pedagogía participativa, necesariamente tendríamos que hablar de tres categorías indispensables. La primera es el *diálogo* ya que se parte de la idea de que el sujeto es un ser histórico y social que es determinado por la misma sociedad, pero que a su vez este puede ser un *agente de cambio y transformación*; lo que nos lleva a la tercer categoría, la problematización, donde Sánchez Puentes (1993) nos diría que es un proceso de desestabilización, donde el sujeto investigador se cuestiona acerca del problema de investigación y a su vez de la misma realidad, y mira no únicamente al problema como un ente solo y aislado de su contexto, sino como un cúmulo de problemáticas relacionadas que deben atenderse. Por este motivo es importante tener presente el proceso de observación, como herramienta central dentro de nuestra participación con el fin de detectar áreas de oportunidad, aprovecharlas y formular sugerencias o cambios que potencialicen la mejora constante de los procesos académico administrativos de la EBC, en otras palabras coadyuvar a la EBC en su plan estratégico en el cumplimiento de sus objetivos, metas y visión institucional.

Dicho lo anterior reconocemos que en los procesos formativos de la comunidad estudiantil no son ellos los únicos actores que intervienen, pues por un

lado está el personal directivo que será el responsable de la gestión administrativa, por otro lado el cuerpo docente desarrolla un papel trascendental en la formación estudiantil, no solo por los conocimientos teóricos y prácticos, pues es el cuerpo docente quien mantiene estrecha relación con la comunidad estudiantil, su interacción no solo se realiza en el salón de clases cuando se imparte la asignatura, sino en la relación continua que se da a lo largo del semestre. Entonces, es el cuerpo docente un pilar fundamental en la formación integral del estudiantado, conocer su perspectiva de lo que involucra la misma y su participación en reducir el rezago educativo será fundamental a la hora de generar una propuesta que haga sinergia en pro de apoyar a las y los estudiantes a concluir con sus trayectorias académicas acompañadas de una formación integral.

Poder intervenir participativamente dentro de estos 3 pilares, la comunidad estudiantil, el cuerpo administrativo y el cuerpo docente, adquiere importancia a partir de lo que se ha observado y detectado, pues permite trazar una línea de acción para ayudar en la ejecución de los procesos, como es el caso de la implementación de la base madre, para apoyar al cuerpo administrativo a lograr los procesos administrativos que involucran a la comunidad estudiantil de una manera más eficiente y planificada. Sin embargo, para hablar de una propuesta pedagógica de formación integral, debemos resaltar que las acciones de dicha propuesta deben de ir encaminadas a lograr la retención de alumnos matriculados atendiendo a sus trayectorias académicas, planteando una alternativa flexible que logre detectar posibles obstáculos que pudieran presentarse en el camino formativo del estudiantado.

Retomando las ideas de Arnaz (2011), desde el punto de vista de los actores involucrados, los estudiantes y los docentes juegan un papel fundamental en el tema de la retención, pues desde una mirada participativa, realizar proyectos de cooperación supone para la comunidad donde se realiza, un desarrollo más sostenible protagonizado por la propia población. Será necesario que se creen acciones donde las tres comunidades intervengan en los procesos de formación y conformación, no sólo de su identidad como miembros de la EBC, sino también en

lograr que la comunidad estudiantil y docente adquiera paulatinamente un protagonismo cada vez mayor en el análisis de su propia realidad y en la toma de decisiones de tal manera que las acciones emprendidas por todos los que participen en la construcción de las metas institucionales, estén encaminadas a crear mejores condiciones para la convivencia, generando un sentido de pertenencia que coadyuve en reducir el rezago educativo y la deserción escolar.

Es importante aclarar que la participación se debe dar desde una mirada más amplia, pues no consiste en el simple papel de espectador con posición pasiva; se trata de involucrarnos en los procesos de gestión, formación y consolidación de cada proceso administrativo en camino a una propuesta pedagógica que incluya al cuerpo docente, administrativo y estudiantil, a través de diálogo, retroalimentación, evaluación, toma de decisiones y la sensibilización de la importancia y trascendencia del trabajo colaborativo, en este sentido hablando de la importancia del diálogo, en el Manual del tutor (2006) el Dr. David Frago Franco, alude a mantener una comunicación sólida y nutrida entre tutor y tutorado, es así que el diálogo, es un elemento central pues a partir de él se puede dar la retroalimentación, evaluación y toma de decisiones de manera conjunta. Se debe concebir como una herramienta al servicio de la institución, cuya finalidad primordial sea la participación y la mejora de las condiciones para crear una comunidad institucional, la comunidad EBC.

La retroalimentación, la evaluación y la toma de decisiones, son importantes para la perdurabilidad de cualquier propuesta pedagógica integradora, es así como se mejorará el impacto, el número de beneficiarios, pero sobre todo la sustentabilidad. En este sentido se trata de incluir a los estudiantes y docentes en un protagonismo de cooperación en toma de decisiones, las cuales impactarán directamente en su contexto de convivencia y desarrollo integral.

Hasta este punto, una pregunta que se debe responder antes de plantear una propuesta pedagógica y a su vez una metodología de investigación sería ¿Es la retención una forma de ver al estudiante como un capital financiero?

Para dar respuesta a este cuestionamiento podríamos mencionar que aunque existen áreas, dentro de la EBC, que entienden por retención la mera captación de capital financiero para la sustentabilidad económica de la empresa, una empresa de servicios educativos. El estudiante es visto como un cliente que contrata un servicio y lo que se espera de este es la permanencia de su capital financiero. Pero este no es el significado que la Jefatura de Operación Académica le da a la retención. El estudiante es visto como un agente de transformación social, un sujeto social que es determinado por su contexto.

Bajo esta nueva perspectiva de interacción social, la retención hablará del cumplimiento eficiente de la trayectoria académica, que si bien puede ser cuarteada, moldeada o detenida por diferentes circunstancias particulares, la eficiencia terminal será el indicador de comparación que marcará el punto final de dicha trayectoria, por lo tanto la retención será el esfuerzo por parte de la comunidad de la Escuela Bancaria y Comercial, por continuar en dicha trayectoria hasta su término y más allá, ya que el proceso de formación es un fenómeno sin fin, de construcción y deconstrucción que se ve nutrido por el aprendizaje significativo de experiencias continuas, experiencias sociales por parte de los actores involucrados.

Considerando todo lo anterior, los actores involucrados en la meta institucional del cumplimiento de las trayectorias académicas de las y los estudiantes de la EBC y el sentido humanista que se le dará al indicador de retención en pro de una formación integral, es que se plantea la siguiente metodología.

En palabras de Binda y Balbastre-Benavent (2022), la metodología de investigación "hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de los resultados y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras.". En este sentido existen dos modelos de investigación bajo los cuales

se puede comenzar a planificar una investigación, se trata del modelo cualitativo y el modelo cuantitativo. Ninguna se podría concebir como mejor que la otra, se debe elegir una en relación al contexto, los objetivos de la investigación y las preguntas de la problemática ya que a partir de la elección de la metodología de investigación se delimitará y comenzará un análisis de la misma, se generará una estrategia con pasos a seguir para la obtención de datos, interpretación y su expresión en resultados o conocimiento.

Dentro de las características de la investigación cuantitativa podemos recuperar el distanciamiento entre el investigador y el objeto de investigación, bajo esta mirada se adopta una postura ordenada para inferir datos en poblaciones más grandes ya que ofrece gran cantidad de datos numéricos, tangibles que posibilita el acercamiento a resultados replicables. “[...] la metodología cuantitativa no se centra en explorar, describir o explicar, un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, evaluando para ello la relación existente entre aspectos o variables de las observaciones de dicha muestra.”. (Binda & Benavent, 2022)

En este sentido el enfoque cuantitativo implica una recolección de datos para comprobar o desacreditar una premisa en función de un análisis numérico demostrando patrones en la información. Este modelo adquiere un sistema riguroso de pasos a seguir sin la posibilidad de eludir alguno ya que son complementarios.

Por otra parte, cuando hablamos de la metodología cualitativa, partimos de la necesidad explicativa de describir un fenómeno, para no solo conocer su estructura, sino entender su relación con el contexto, ya que se plantea que no existe una separación entre el investigador y sujeto de estudio pues la observación determina lo observado. Esta metodología frecuentemente es usada por investigaciones de corte social, en donde se necesita conocer de primera mano el acontecer de los involucrados, su historia de vida y su contexto, en cierto modo es un proceso más largo ya que involucra un nivel de profundidad mayor.



Esta clase de estudios cualitativos se requieren para dar un carácter explicativo a los fenómenos sociales observados, brinda la posibilidad de una recolección de datos puros por su relación exploratoria con la indagación. Con esta metodología se busca comprender la realidad social, hablamos entonces de un ejercicio descriptivo del acontecer de las personas y sus relaciones sociales activas, reflejado en testimonios auténticos. Para esto se debe tratar al sujeto de investigación como un agente activo y participativo en lugar de un actor pasivo, recalcando una constante necesidad de vigilancia para no viciar los resultados por generar una relación personal entre el investigador y el sujeto de observación. Esta metodología es útil al momento de generar hipótesis o marcos conceptuales que posteriormente pueden ser nutridos y confirmados por la metodología cuantitativa. (Binda & Benavent, 2022)

Una vez reconocido lo anterior podemos decretar que la metodología que emplearemos en este trabajo corresponde a un esfuerzo en conjunto entre las dos ya mencionadas, es decir, cuantitativa y cualitativa. Este proyecto elige un corte cualitativo reconociendo el acercamiento que se tuvo al fenómeno educativo presente en la Escuela Bancaria y Comercial Campus Tlalnepantla, ya que el primer contacto con esta realidad comienza con mi incorporación a la institución como parte del personal administrativo. Mi paso por diferentes puestos en la Jefatura de Operación Académica me permitieron observar las relaciones que se mantienen entre las diferentes comunidades que en esta escuela convergen. Bajo esta premisa podemos decir que mi acercamiento a la institución mantiene un enfoque cualitativo, pero también son necesarias las cualidades de la metodología cuantitativa, ya que esta permitirá dar viabilidad a la propuesta que se plantea obteniendo datos estadísticos de la comunidad de estudiantes, docentes y administrativos.

Dada mi formación pedagógica, la cual me permitió ser sensible a diferentes realidades y contextos sociales, el acercamiento que tuve a la comunidad de estudiantes, administrativos y docentes de manera empírica me permitió vislumbrar las relaciones que entre ellas se formaban, relaciones sociales

y laborales, pero también relaciones de aprendizaje que supusieron interrogantes: ¿Es la relación entre el docente y el alumno un determinante en la formación de las y los alumnos? ¿La formación integral puede nutrirse positivamente con un acompañamiento tutorial entre la comunidad docente y la comunidad de estudiantes? ¿Como comunidad de administrativos se puede contribuir a crear espacios que apoyen a la formación integral del estudiantado?

Partiendo de este acercamiento, es que se busca plantear una propuesta que atienda la necesidad de brindar una formación integral a las y los estudiantes, unificando la latente búsqueda de identidad y sentido de pertenencia universitaria, enlazando el papel de las y los docentes de cada carrera, y atendiendo el objetivo formal de la Jefatura de Operación Académica de dar un seguimiento a las trayectorias académicas en función de la retención de la comunidad estudiantil para el cumplimiento de sus metas educativas, impactadas en la eficiencia terminal. Esta propuesta sería la implementación de un programa de tutorías que contribuya a la formación integral de las y los estudiantes de la Escuela Bancaria y Comercial campus Tlalnepantla.

Para la elaboración de esta propuesta del programa de tutoría, el enfoque metodológico ya no podía ser sólo el cualitativo, pues hasta este momento, la información recolectada previamente, nos permitió plantearnos las interrogantes arriba mencionadas y que dan sustento a la necesidad de impulsar una formación integral así como la idea de esta propuesta del programa de tutoría, es entonces que miramos al enfoque cuantitativo como una herramienta necesaria para poder comprobar la viabilidad y pertinencia de esta propuesta pedagógica, buscando sustentar la misma con datos rigurosos que puedan ser medidos y comparados de manera estadística.

Aunado a esto, una barrera que modificó la ejecución de este proyecto y la cual permeó en la elección de una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, es que nos enfrentamos contextualmente a un problema físico y tangible, una pandemia originada por el virus SARS CoV 2, covid-19, que desde el año 2020 obligó a la mayor parte del mundo a un confinamiento, esto repercutió fuertemente

en las instituciones educativas, pues en su mayoría tuvieron que migrar a ambientes virtuales, que les permitieran continuar con su planes y programas de estudio. Para la EBC esto implicó un esfuerzo por adaptarse a las plataformas, e implicó un esfuerzo mayor por migrar sus procesos administrativos. Al no tener de manera física a la comunidad de estudiantes, aplicar métodos cualitativos implicaría un sesgo en la información por no tener los espacios idóneos para la recolección de datos. Aunado a lo anterior es importante reconocer una gran limitante por parte de la institución, la protección de datos personales, las y los estudiantes de la EBC cuentan con el respaldo de un aviso de privacidad en donde informan a la comunidad en general que los datos recopilados serán utilizados para procesos administrativos. Dicho lo anterior, no se me permitió realizar técnicas de recolección de datos cualitativas como la entrevista a profundidad o grupos focales con la comunidad estudiantil, menos el uso de los espacios de la institución para estos fines.

La estrategia más viable dado el contexto fue abordar esta situación con un corte cuantitativo utilizando el cuestionario como método de recolección de datos con la comunidad estudiantil, utilizando una muestra del total de la población de estudiantes, en específico la carrera de Finanzas y Banca (FIBA). Esta población fue elegida por ser la comunidad con la que he tenido un mayor acercamiento administrativo por ser Consejero Académico de esta licenciatura y tener conocimiento de la estructura de su plan de estudios, docentes y procesos internos.

La licenciatura en Finanzas y Banca en la EBC campus Tlalnepantla cuenta con mayor número de inscritos a comparación del resto de las carreras, lo cual la hace idónea para representar y replicar la propuesta en el resto de las carreras con menor población. Aunado a lo anterior es importante destacar que al utilizar la base madre para el mapeo general de cada licenciatura, pudimos apreciar que esta carrera presenta un alto número de estudiantes en situación de rezago educativo y deserción escolar, es importante señalar que por ser datos de uso interno, no se me permitieron publicar en este trabajo. Adicionalmente, a la

comunidad de docentes y administrativos se aplicará un instrumento similar para recolectar información que se exprese de manera estadística y nos permita interpretar la viabilidad de este proyecto.

Emplear este método de investigación nos permitirá acotar la información antes descrita de la población y mi interacción con ella a variables específicas que más adelante se describirán a fin de visibilizar los patrones y variables para responder a nuestras preguntas generadoras que nos han orillado a pensar que un Programa de Tutoría es viable e idóneo para acompañar la trayectoria académica del estudiantado y así evitar la deserción, garantizar una formación integral y brindar un sentido de pertenencia a la comunidad de estudiantes, docentes y administrativos.

Es importante reconocer que este proyecto solo se queda para el cierre de este trabajo en el marco de una propuesta pedagógica ya que se enfrenta a varias limitantes para ponerse en marcha, dentro de estas podemos destacar en primer lugar las políticas institucionales de financiamiento ya que involucra una revisión y evaluación de los recursos que mantiene la EBC, seguidas de las políticas de privacidad a las que se apega la EBC y desde luego la revisión por parte de las autoridades educativas desde la Dirección del campus Tlalnepantla hasta las autoridades de Rectoría EBC. Sumado a lo anterior, resulta relevante mencionar que dado el contexto de pandemia, las autoridades educativas centraron todas sus atenciones en abordar las problemáticas derivadas de dicha pandemia, como la adaptación al Modelo de Aula en Casa y la migración a ambientes virtuales de los procesos administrativos y el proceso de regreso a las aulas. Esta propuesta más adelante tendrá la justificación necesaria ya que si en algún determinado momento las autoridades institucionales lo consideran viable, pueda implementarse.

#### 4.1 Instrumento para estudiantes

Para la comunidad estudiantil se planeó un instrumento de preguntas cerradas a fin de conocer la perspectiva de las y los estudiantes en temas fundamentales relacionados con las trayectorias académicas, la deserción escolar, la formación integral, el sentido de pertenencia y el proyecto de vida. Ver en [Anexo](#)

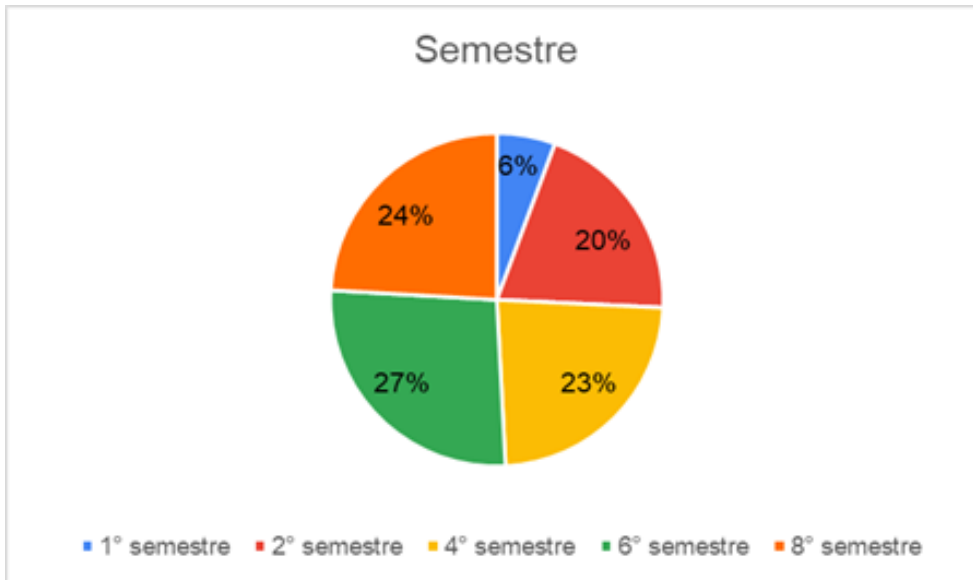
[8 Instrumento para estudiantes](#). Estos temas han sido seleccionados ya que son medidos en los índices institucionales de retención y eficiencia terminal, pero además agregamos algunos otros no contemplados y que podrían ser atendidos y reforzados bajo una propuesta de acompañamiento tutorial.

Este cuestionario se aplicó a la comunidad de estudiantes de la EBC de la carrera de Finanzas y Banca, en el año 2022, en el periodo 2022-20 de febrero a junio. El total de la población de estudiantes activos es de 1312 de los cuales 303 pertenecen a la carrera de Finanzas y Banca. El objetivo fue aplicar el instrumento al total de alumnos de esta carrera, obtuvimos 299 respuestas, que corresponde al 99% de la población de estudiantes de la carrera de Finanzas y Banca, 4 estudiantes no respondieron la encuesta por no ser localizados en el periodo de tiempo que se nos permitió aplicar la encuesta, estos estudiantes representan el 1% de la población de FIBA. Si comparamos a la población encuestada con el total de la población podríamos decir que las respuestas obtenidas arrojan un nivel de confianza del 95% en relación a la opinión genérica de la población, con un margen de error del 4.98%. Esto si no consideramos que sólo se aplicaron encuestas a estudiantes de FIBA. Información obtenida de la calculadora de margen de error de QuestionPro, una empresa que se dedica a la creación y aplicación de encuestas. Se muestra en la siguiente liga:

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-margen-de-error.html>

La encuesta se aplicó en la plataforma de Google Forms, que es un software de administración de encuestas, que forma parte de la suite de aplicaciones de la empresa de productos de internet, Google.

La información obtenida se descargó en una hoja de cálculo y se realizaron los procedimientos necesarios para poder graficarse. Dichas encuestas fueron aplicadas en horario de clases en la semana de repasos para exámenes finales, de esta manera se captó a la mayor población posible. Las siguientes gráficas se pueden consultar a detalle junto al instrumento aplicado en el [Anexo 8 Instrumento para estudiantes](#).



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

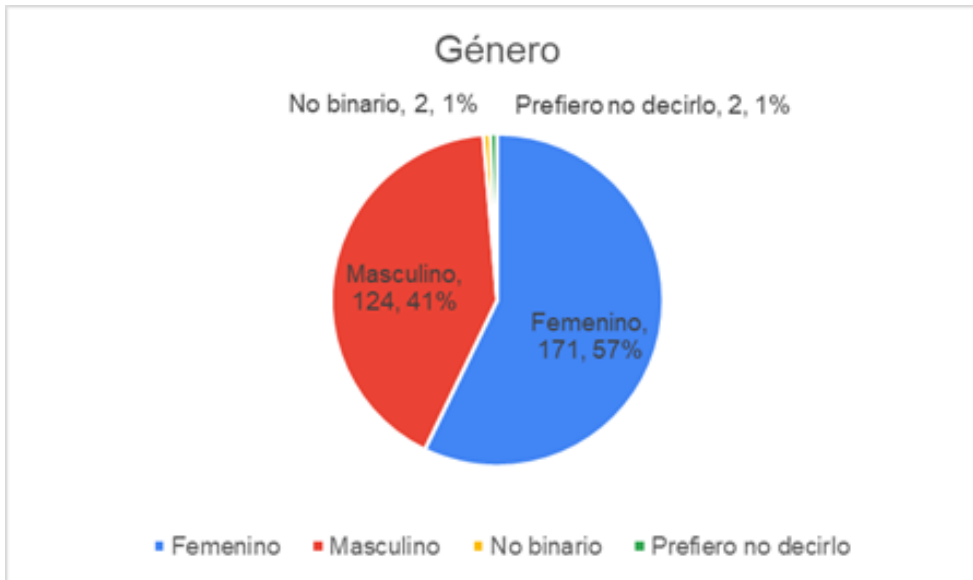
Con relación al primer semestre, se encuestaron al total de estudiantes de esta carrera, 17 estudiantes en total que representan al 6° de la población.

En segundo semestre, se encuestaron a 60 estudiantes de 61, un estudiante no fue localizado en el periodo de tiempo que se nos permitió encuestar. Representan el 20% de la población.

De cuarto semestre, se encuestaron 70 estudiantes de 71, un estudiante no fue localizado. Representan el 23% de la población.

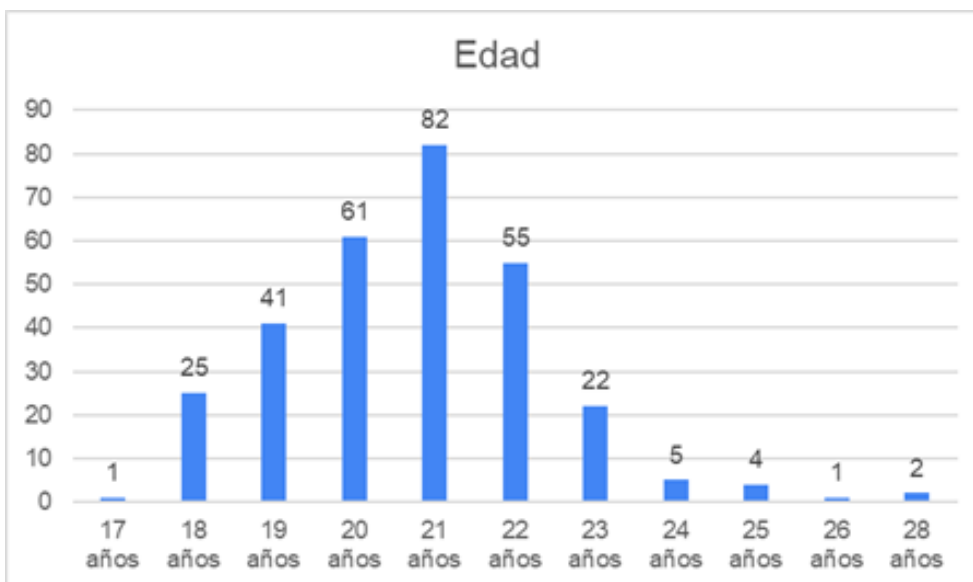
En sexto semestre, se encuestaron a 80 estudiantes de 82, dos estudiantes no fueron localizados. Representan el 27% de la población.

De octavo semestre, se encuestaron al total de estudiantes de esta carrera, 72 estudiantes en total que representan el 24% de la población.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

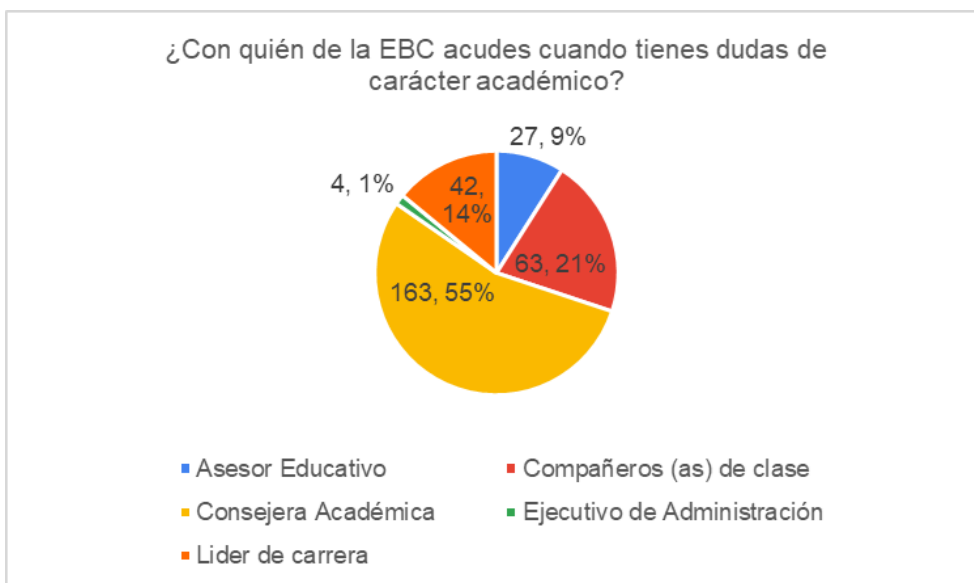
De los 299 estudiantes encuestados que representan el 99% de la población de la carrera de Finanzas y Banca, el 41% respondieron sentirse identificados con el género masculino, el 57% con el género femenino. Cuatro estudiantes que representan el 2% de la población encuestada indicaron no sentirse identificados con estas opciones. El 1% de la población se identifica como género no binario, otro 1% de la población prefirieron no responder esta pregunta.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Del total de la población podemos observar que la mayoría de los encuestados tienen edades que rondan los 20, 21 y 22 años de edad.

El primer apartado de preguntas corresponde a la temática de las *trayectorias académicas*. Las preguntas siguientes buscan conocer si la comunidad estudiantil reconoce las figuras a las que podrían acercarse para pedir apoyo en temas relacionados a su formación profesional o trámites administrativos.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

(Para esta pregunta a las y los encuestados se les explicó a manera de ejemplo: Dudas con contenido de las materias, cómo resolver un ejercicio, áreas de estudio de tu carrera, biografía, etc.)

Para poder revisar estas preguntas debemos aclarar que en la EBC, la figura encargada de dar guía o soporte al estudiantado en temas académicos es propiamente el docente de la asignatura, si las dudas trascienden a la propia asignatura e involucran a la licenciatura que está cursando, el o la docente líder de carrera es la persona encargada de poder guiar o atender las dudas de carácter académico del estudiantado. Con esta información, podemos decir que el 55% de la población confunde las actividades propias de las y los Consejeros Académicos

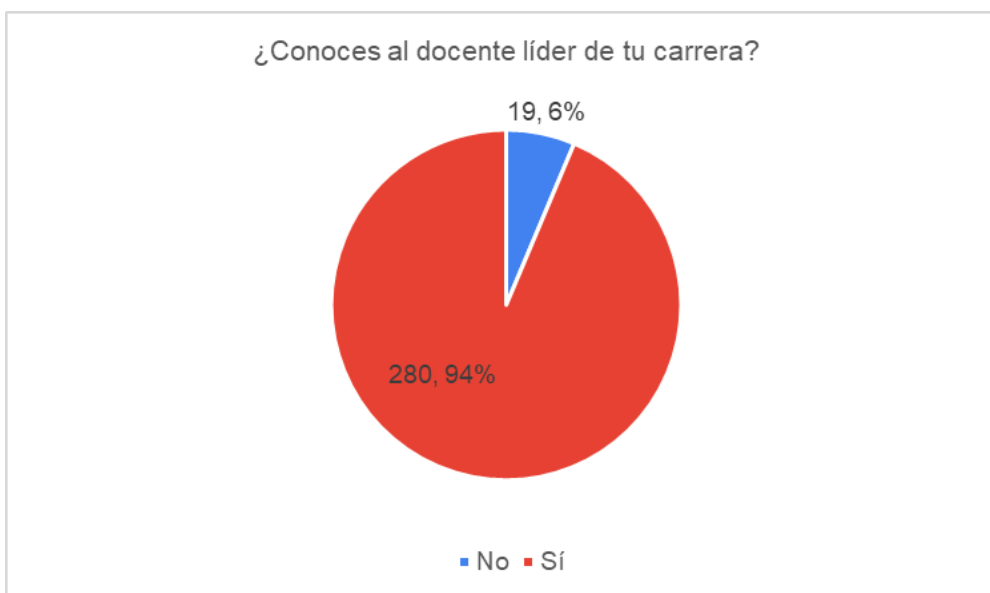


con las del docente Líder de Carrera, pues son estos quienes se encargan plenamente de la gestión administrativa de las diferentes carreras y su población.

Por otro lado, tenemos un 9% de estudiantes que han respondido que el Asesor Educativo, quien les matriculó en su ingreso a la EBC, es la persona encargada para resolver estas dudas, esto debido a que las y los Asesores Educativos son la primera persona en la institución que les explica a grandes rasgos el sentido de la carrera, las áreas para laborar, las materias a cursar, entre otros aspectos, pero como lo hemos mencionado, las y los Asesores Educativos no son la figura indicada para atender dichas interrogantes de carácter académico.

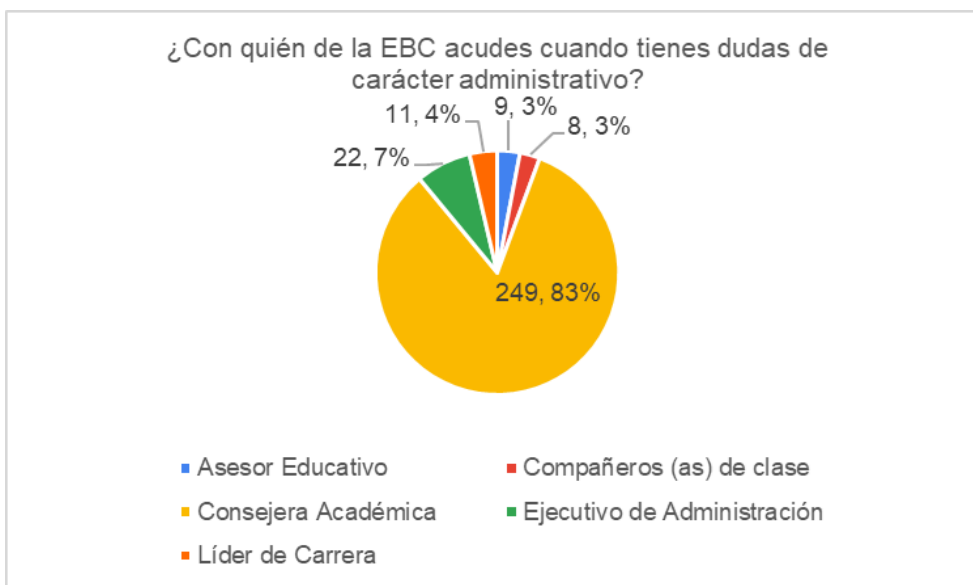
Un punto que resulta llamativo es que el 21% de la población afirma que cuando tiene dudas de carácter académico acude a sus compañeros (as) de clase, esto nos hace pensar que hay un sector de la población que ha buscado guía académica pero no dentro de los estándares institucionales.

Solamente el 14% de la población ha ubicado de manera correcta la figura institucional que se encarga de atender dudas de carácter académico, el 86% de la población desconoce o elige figuras distintas a las indicadas, institucionalmente hablando, para atender estos temas.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Basados en la pregunta anterior, podemos apreciar que el 94% de las y los estudiantes conocen al docente líder de su carrera, lo cual en términos cuantitativos resulta positivo pues identifican el organigrama institucional, sin embargo es solo el 14% quienes reconocen la función que este desarrolla, lo que deriva en que sean las y los Consejeros Académicos los que se les vincule con esta labor.

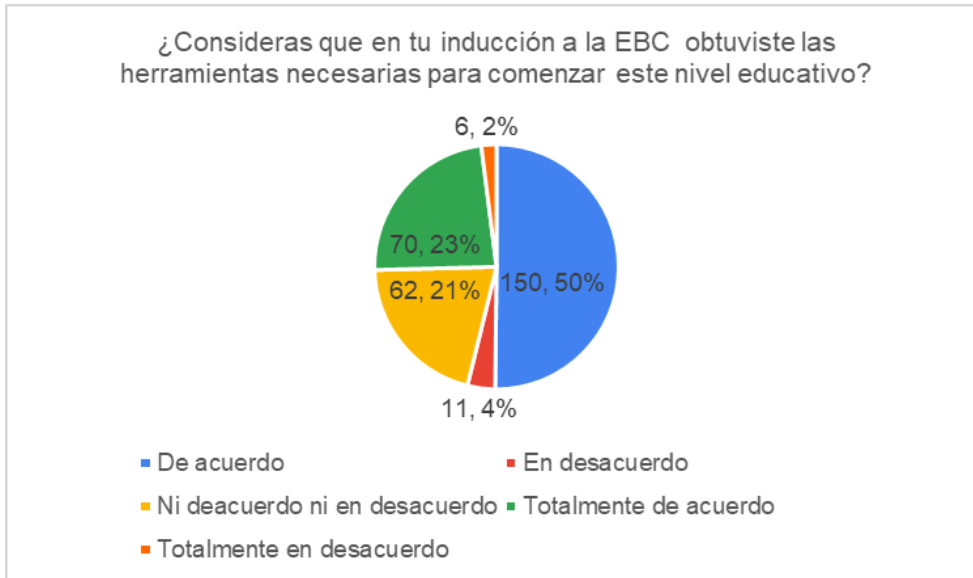


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

(Para esta pregunta a las y los encuestados de les explicó a manera de ejemplo: Justificación de faltas, recursar una materia reprobada, servicio social, requisitos de titulación.)

Referente a esta pregunta donde se cuestiona a las y los estudiantes con qué figura acuden cuando tienen dudas de carácter administrativo, podemos observar que un 83% de la población conoce o percibe correctamente que parte de las actividades de las y los Consejeros Académicos es dar un seguimiento a los procesos administrativos de las carreras asignadas. En relación a las preguntas anteriores podríamos comparar que el 86% del estudiantado no conoce qué persona es la indicada para tratar temas académicos, pero el 83% de la misma población si conoce a quién dirigirse en temas administrativos. Por otro lado existe

un 17% de la población que no conoce con quién dirigirse en temas administrativos, y pueden ser parte del 86% de personas que no saben con quién tratar temas académicos.

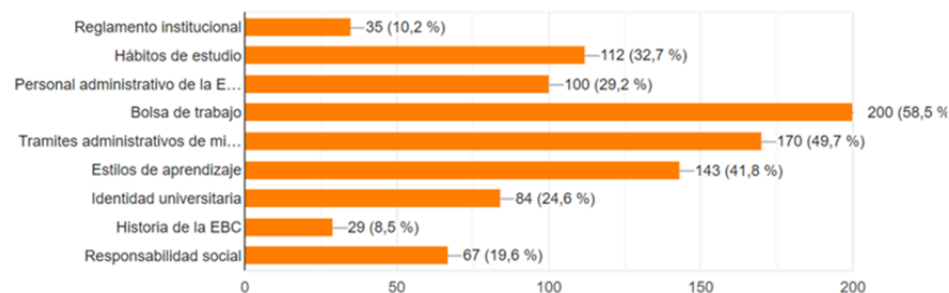


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

En relación a la afirmación anterior, con estas dos preguntas podemos apreciar que un 73% de las y los estudiantes afirman que durante su proceso de inducción obtuvieron herramientas necesarias para poder afrontar el comienzo de un nivel superior de educación. Pero podemos decir que tenemos un 27% de la población que no está de acuerdo con esta afirmación. Esto podría interpretarse que durante el proceso de inducción existen áreas de oportunidad a revisar y atender.

¿Qué aspectos te hubiera gustado conocer previo a tu inicio de clases en la EBC?

299 respuestas



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

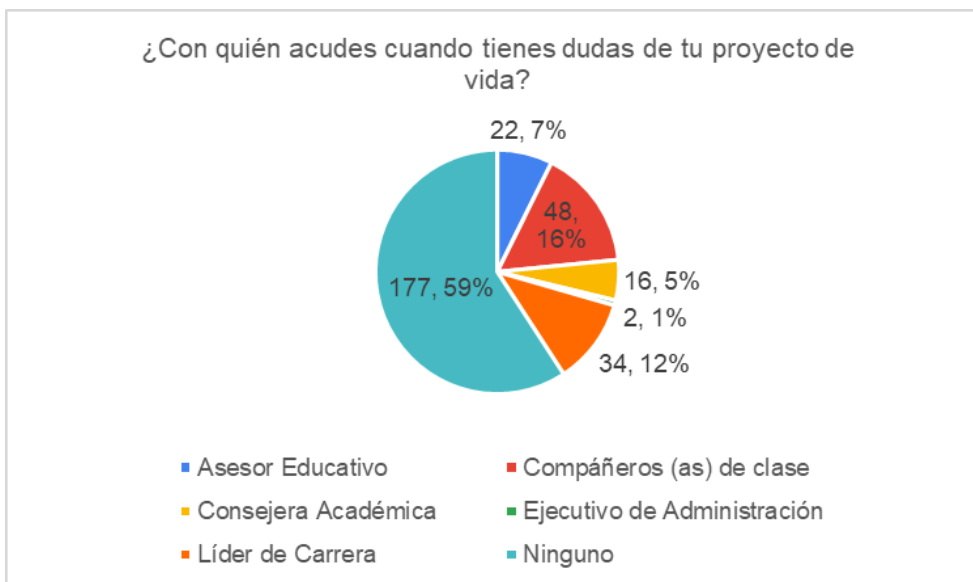
Adicional a ello, a las y los estudiantes se les preguntó qué aspectos les hubiera gustado conocer previo a su inicio de clases.

En esta gráfica podemos apreciar que las y los estudiantes tienen una inclinación por incursionar en el mercado laboral, los trámites administrativos que llevarán a lo largo de su carrera, estilos de aprendizaje, hábitos de estudio, identidad universitaria y responsabilidad social, aspectos que no figuran dentro de los contenidos académicos de las clases.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

(En la encuesta se indicó lo siguiente para poder orientar a las y los encuestados: “Para este trabajo de investigación entendemos que el proyecto de vida es un ejercicio de planteamiento de metas a corto, mediano y largo plazo, de índole personal y profesional, que conlleva a una gestión de toma de decisiones para el cumplimiento de las mismas.”)



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

(En la encuesta se indicó lo siguiente para poder orientar a las y los encuestados: “Ejemplo: ¿En qué áreas de mi carrera me puedo especializar? ¿Cuál es el mercado laboral de mi carrera? ¿Planeo formar una familia? ¿Estudiaré una maestría? ¿Pretendo ejercer mi carrera? ¿Planeo emprender un negocio? ¿Está dentro de mis planes vivir en el extranjero?”)

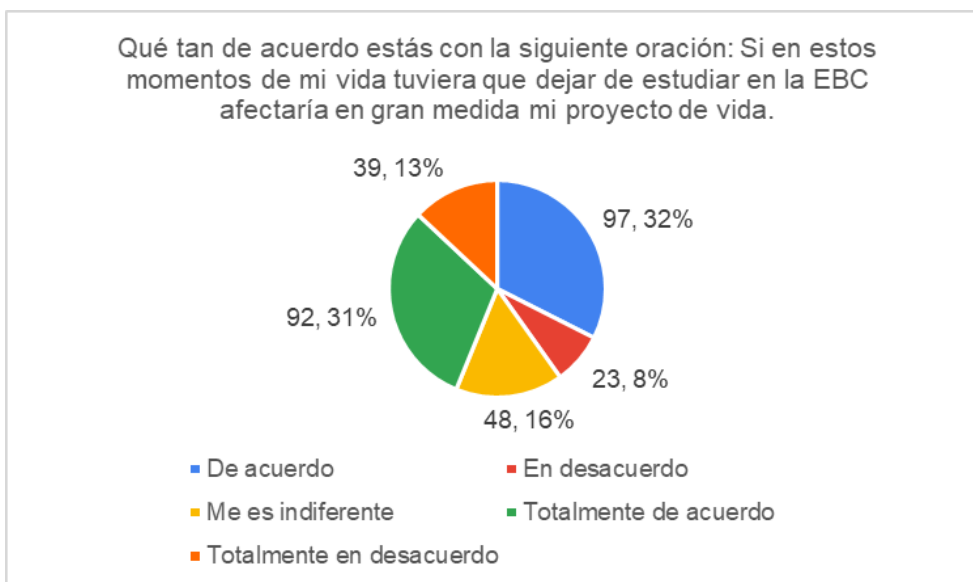
En relación a estas dos preguntas podemos observar que existe un 90% de la población que se ha planteado el rumbo de su vida laboral, profesional y personal, de este 90% el 59% afirma que cuando tiene dudas en relación a su proyecto de vida no acude a ninguna figura institucional o compañeros (as) de clase para discutirlos. Lo anterior se suma a un 10% de la población que afirma no tener un proyecto de vida, esto resulta alarmante, ya que son estudiantes que han elegido una carrera profesional en un área de conocimientos en particular y a pesar de lo anterior no cuentan con elementos que les permitan construir un proyecto de vida.

El siguiente apartado de preguntas corresponde al de *Deserción*.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Del 100% de estudiantes encuestados, el 35% indica que en algún momento de su trayectoria escolar en EBC ha pensando en una baja institucional, los motivos que más resaltan las y los estudiantes que han considerado una baja son por problemas económicos, cambio de carrera a una que no pertenece a EBC.

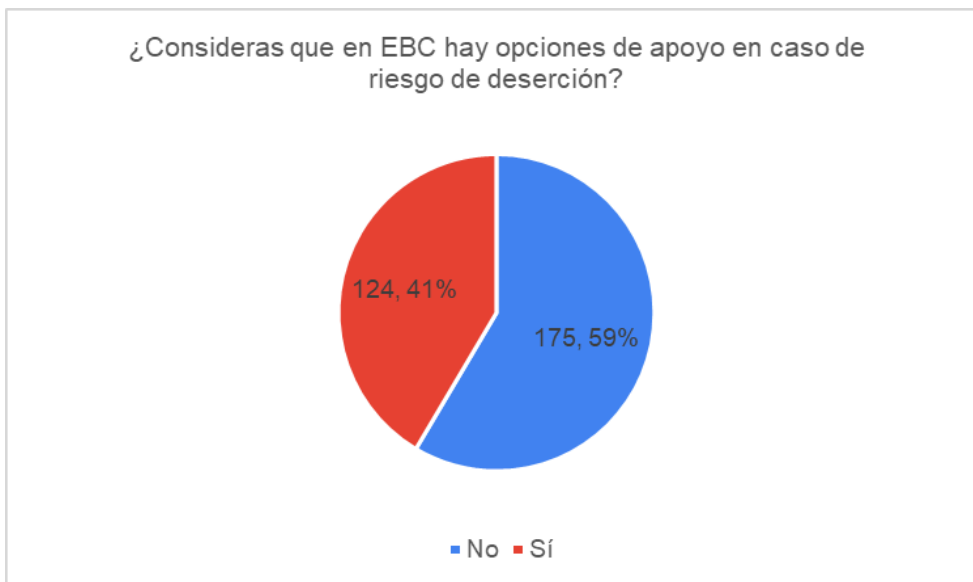


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

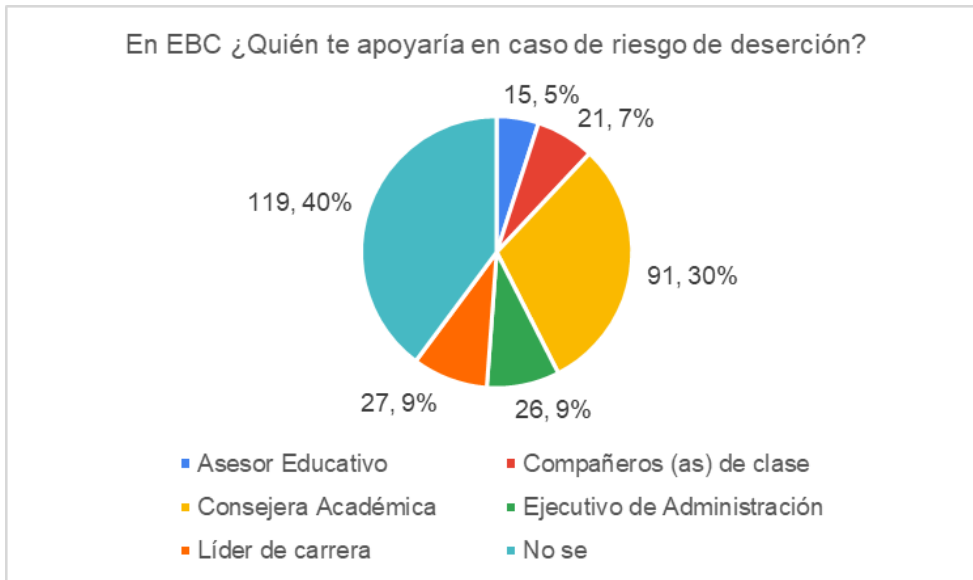


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Un aspecto que sobresale de las primeras 2 preguntas de esta sección es que el 65% de la comunidad estudiantil indica que no han considerado una baja, pero dentro de los motivos por los que considerarían la baja solo el 14% indicó que no la han considerado, teniendo un 86% de estudiantes cuestionando esta posibilidad.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)



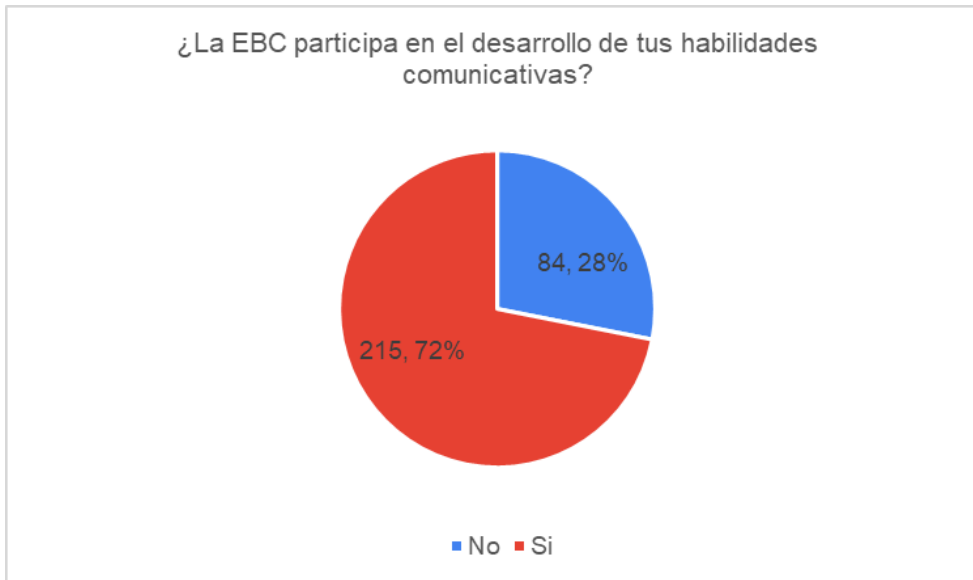
(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

El 59% de las personas encuestadas indica que EBC no hay opciones de apoyo en caso riesgo de deserción, el 40% indica que no sabe qué figura institucional podría apoyar, un 70% de estos encuestados se acercaría a una figura institucional que no le corresponden estas actividades.

El siguiente apartado de preguntas corresponde a la *formación integral*. En el instrumento se agregó la definición de este término:

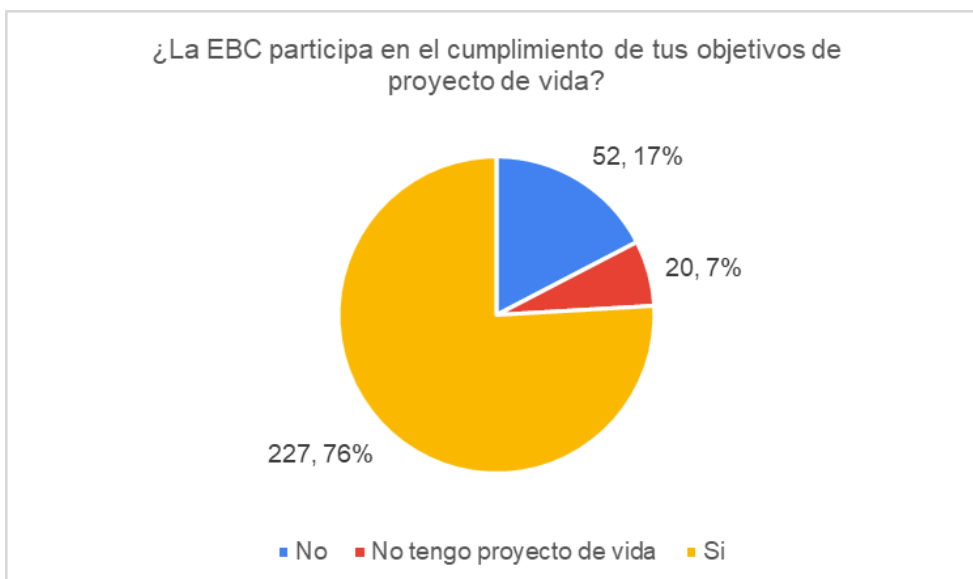
“Para este proyecto, entendemos a la formación integral como un esfuerzo por planear, ejecutar y desarrollar actividades cocurriculares y extracurriculares que impacten a la comunidad estudiantil atendido aspectos importantes de su formación como la vida escolar, la académica, el ámbito personal, las decisiones vocacionales y la vida profesional.”. (UNAM - PAPIME, FES Acatlán, Pedagogía. 2006)





(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Al preguntarles a las y los estudiantes si la EBC participa en el desarrollo de sus habilidades comunicativas, el 28% de los encuestados indica que la Institución no participa en el desarrollo de estas habilidades. En contraste, un 72% de la población, afirma que la EBC si participa en el desarrollo de estas habilidades. Aunque la percepción es positiva en la gran mayoría, existe un sector de la población que atender para prevenir riesgos de rezago educativo, incluso de deserción.



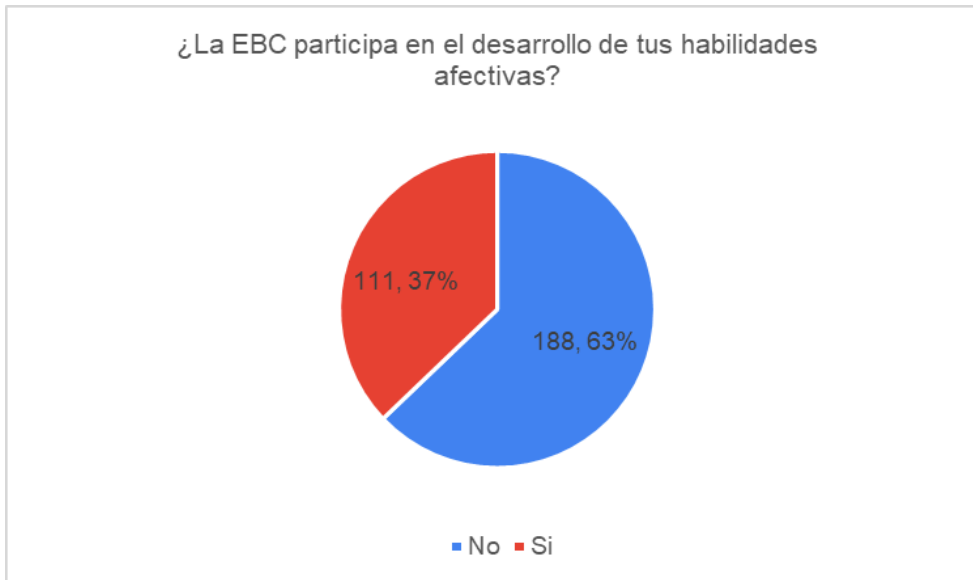
(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Por otro lado, cuando se le pregunta a la población estudiantil si la EBC participa en el cumplimiento de sus objetivos de proyecto de vida, el 17% indica que la Institución no participa en el cumplimiento de estos objetivos, pero un 76% de la población afirma que la EBC si colabora para el cumplimiento de los mismos. Sin embargo hay 20 estudiantes, lo cual representa un 7% de la población encuestada, que de manera preocupante indica no tener un proyecto de vida.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

De manera positiva para la institución y en beneficio del estudiantado, el 86% de la comunidad estudiantil indica que la EBC tiene proyectos o actividades que se dedican a impulsar su desarrollo profesional y laboral. Pero no podemos descuidar al 14% de la población que no identifica estas actividades o proyectos.

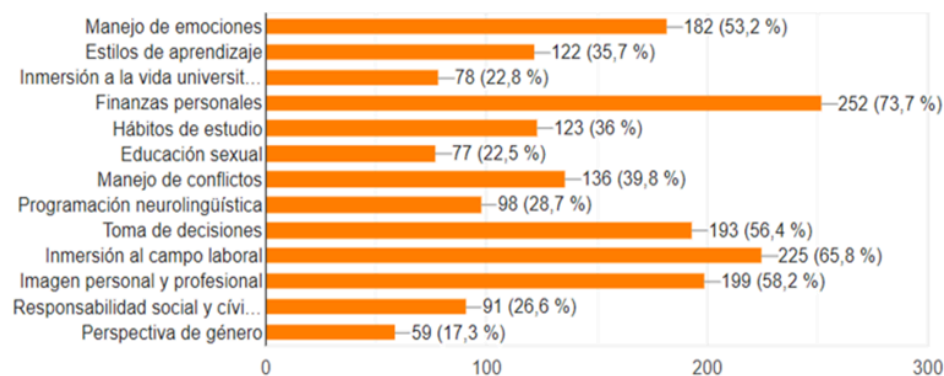


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Hablando de las habilidades afectivas, parte fundamental para lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes de la EBC, el 63% de la población indica que la Institución no participa en el desarrollo de estas habilidades.

¿Qué aspectos de una formación integral te gustaría que se desarrollarán en EBC?

299 respuestas



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Esta gráfica nos demuestra que existe un sector poblacional interesado en desarrollar otro tipo de temas, lejos de los contenidos académicos de las clases,

como lo son las finanzas personales, con un 73% de respuestas a su favor, inmersión al mercado laboral, con 65.8% de las respuestas, imagen personal y profesional, con un 58.2% de las respuestas y toma de decisiones, con un 56.4% de las respuestas. Sin dejar de lado una tercera parte de la población tiene un interés en temas como: estilos de aprendizaje, hábitos de estudio, manejo de conflictos.



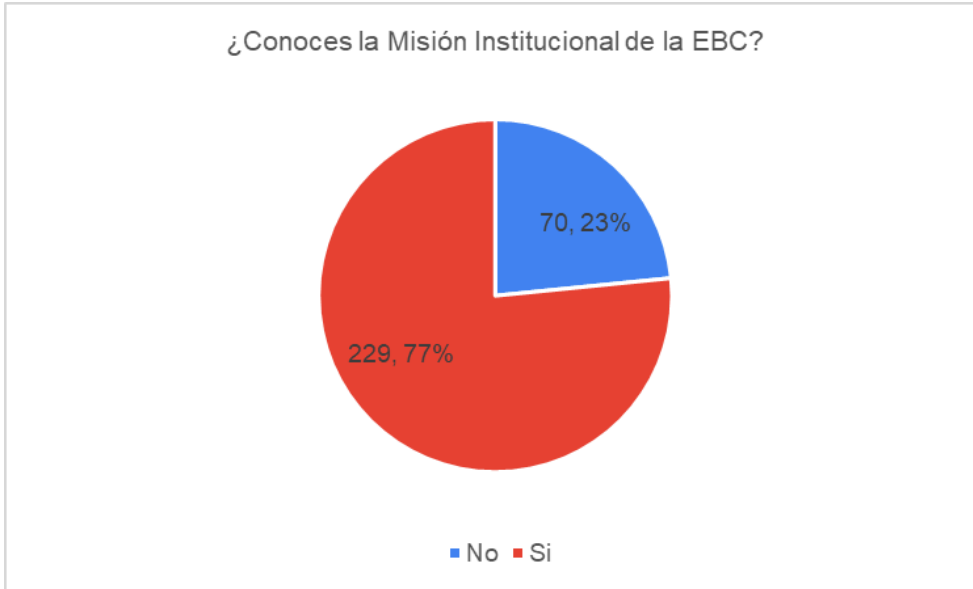
(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Dicho lo anterior resulta significativo poder observar que un 84% de la población indica que la EBC puede brindar espacios para una formación integral, mientras que un 16% comparte que no es así. Este último sector poblacional puede representar estudiantes en riesgo de deserción o rezago educativo.

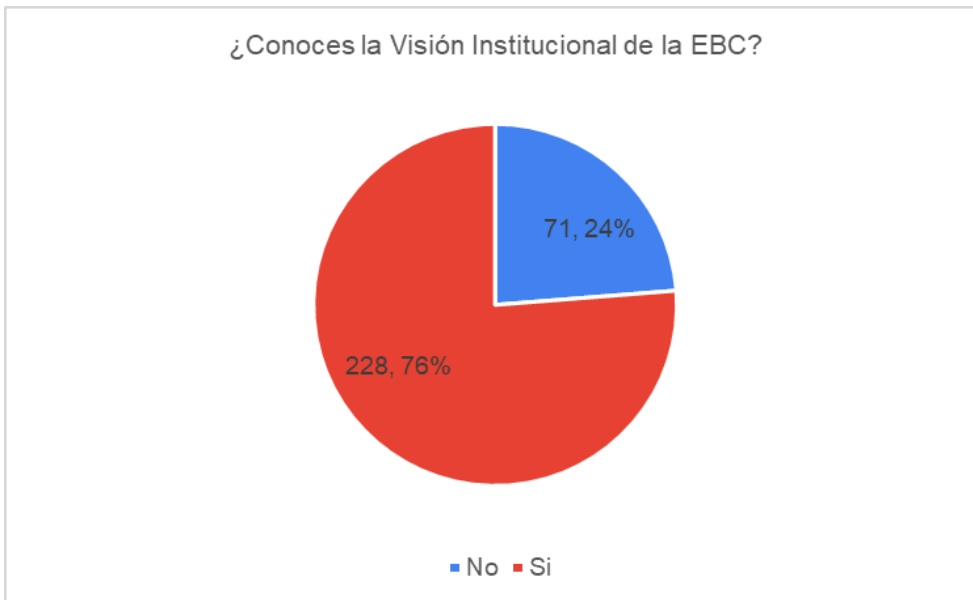
El siguiente apartado a abordar fue el de sentido de pertenencia. En este apartado se buscaba conocer la relación de identidad entre la comunidad estudiantil con la Escuela Bancaria y Comercial.

A continuación presentamos 3 gráficas relacionadas a 3 preguntas sobre la filosofía institucional.

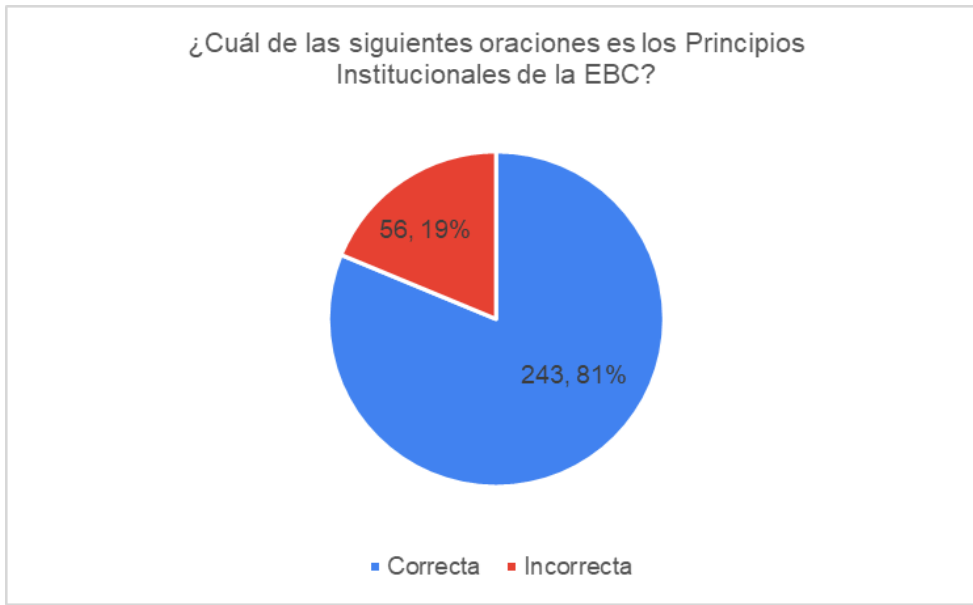
### *Sentido de pertenencia*



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)



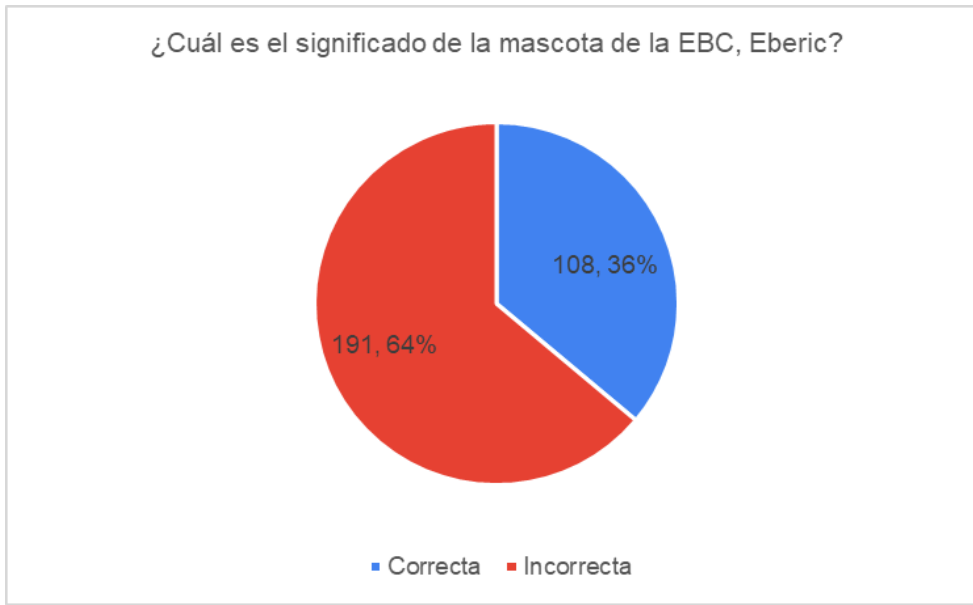
(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

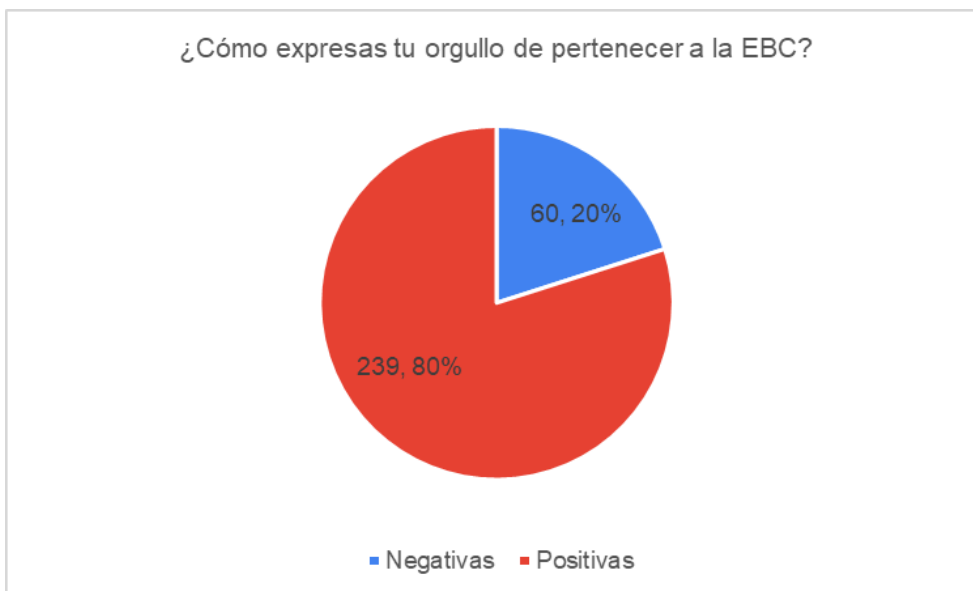
(Para esta pregunta se indicaron 2 respuestas erróneas y una correcta que contenía el principio institucional de la EBC “Somos honestos y socialmente responsables”. Graficando únicamente las respuestas correctas e incorrectas.)

Las preguntas anteriores giran en torno a la filosofía institucional de la EBC, la misión, visión y principios institucionales marcan qué son como institución, a donde van y bajo qué preceptos llegarán a esos objetivos. El 24% de la población encuestada indica no conocer cuál es la misión (razón de ser de la EBC), ni la visión (a dónde quiere llegar la EBC). Aspectos importantes considerando que 76% respondió en preguntas anteriores que la EBC participa en el cumplimiento de proyecto de vida. El 19% de la población, no pudo identificar uno de los principios institucionales que más publicidad tiene en el espacio físico de las instalaciones.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

En relación a la mascota de la EBC, el 64% del estudiantado no conoce su significado. El resultado de esta pregunta resulta significativo pues se trata de uno de los símbolos institucionales que busca una relación de identidad con la población estudiantil, lo relevante es que más de la mitad no reconoce su significado.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Esta pregunta abierta nos arrojó respuestas que fueron catalogadas en positivas y negativas. Fueron catalogadas como negativas cuando indicaron no sentirse orgullosos, no expresar orgullo o dejar la pregunta sin responder. El resultado final fue que un 80% de la población indica sentir orgullo de pertenecer a la EBC, mientras que un 20% de la población no se siente así.

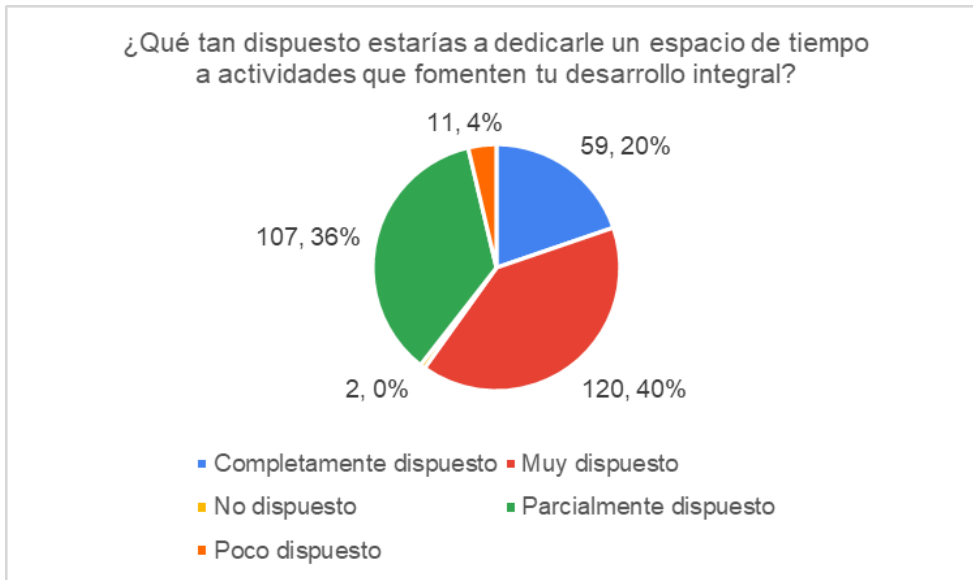
### *Proyecto de vida*



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Considerando las respuestas anteriores, podemos destacar que la población de estudiantes de la EBC Tlalnepanitla reconoce como muy importante e importante el hecho que exista una figura que apoye como guía en la toma de decisiones durante su estancia en la Institución con un 77% de respuestas que respaldan esta afirmación. Sólo el 5% de las y los estudiantes indican que es poco o nada importante la existencia de esta figura.

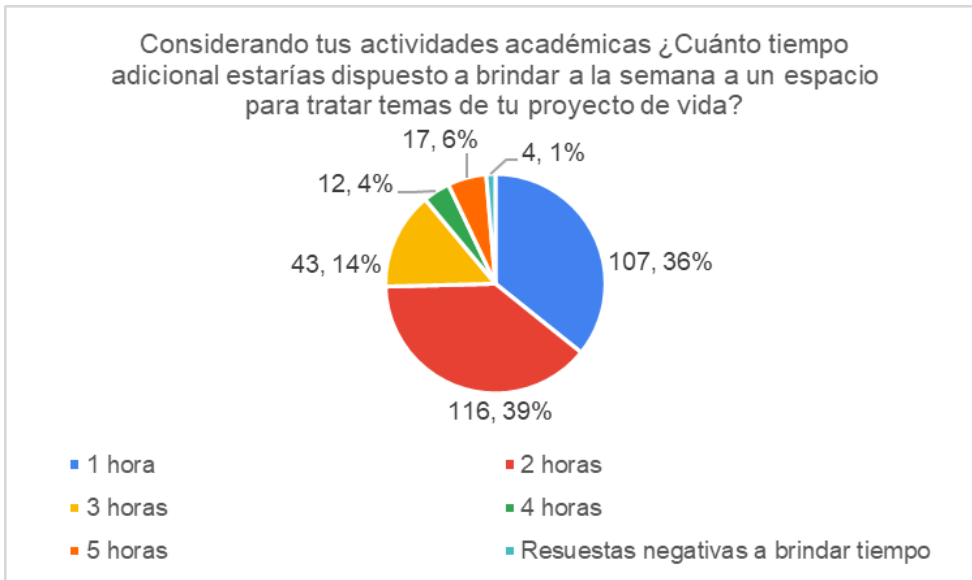




(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

Relacionado a lo anterior, podemos observar que un 60% de la población indica que estaría dispuesta a dedicar un espacio a temas relacionados con su desarrollo integral. Sumado este 60% podemos dar un reconocimiento un 36% de la población que indica que estaría parcialmente dispuesto a dedicar un espacio de tiempo a estas actividades.

Adicionalmente, se destaca en la siguiente pregunta, que las y los estudiantes interesados en brindar un espacio de tiempo a actividades que fomenten su desarrollo integral, un 75% indicó que podrían invertir entre una y dos horas a la semana, un 24% de la población indicó que podrían dedicar más de 3 horas a la semana, así lo señala la gráfica siguiente.



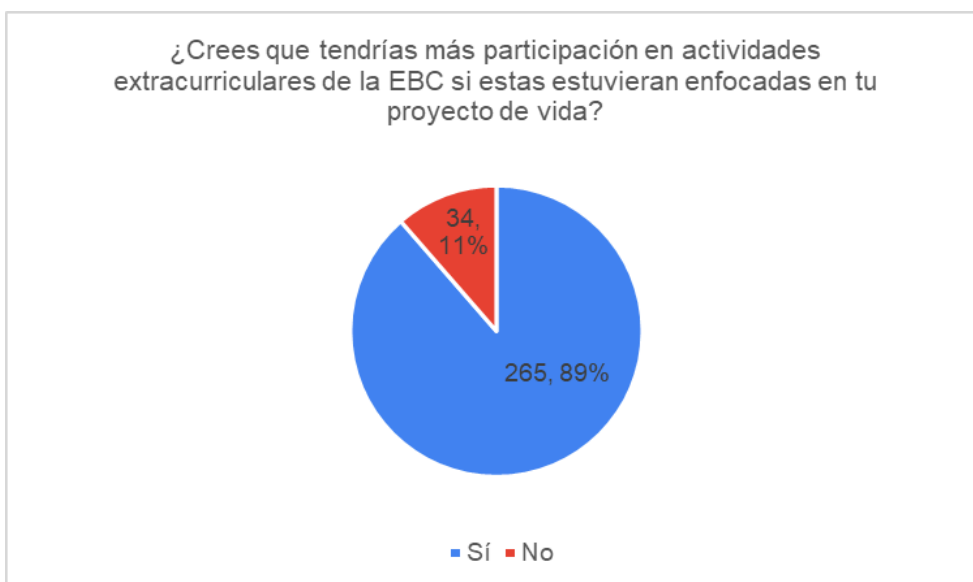
(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

La información anterior nos permite observar que gran parte de la población tiene un interés por actividades que fomenten su desarrollo integral y proyecto de vida, pues un 89% de la población indica que debería existir esta clase de espacios dentro de su mapa curricular. Por otro lado en la pregunta siguiente

podemos apreciar un mismo 89% que afirma que estarían más interesados en participar en actividades extracurriculares si estuvieran enfocadas en estos temas.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Estudiantes)

#### 4.2 Instrumento para docentes

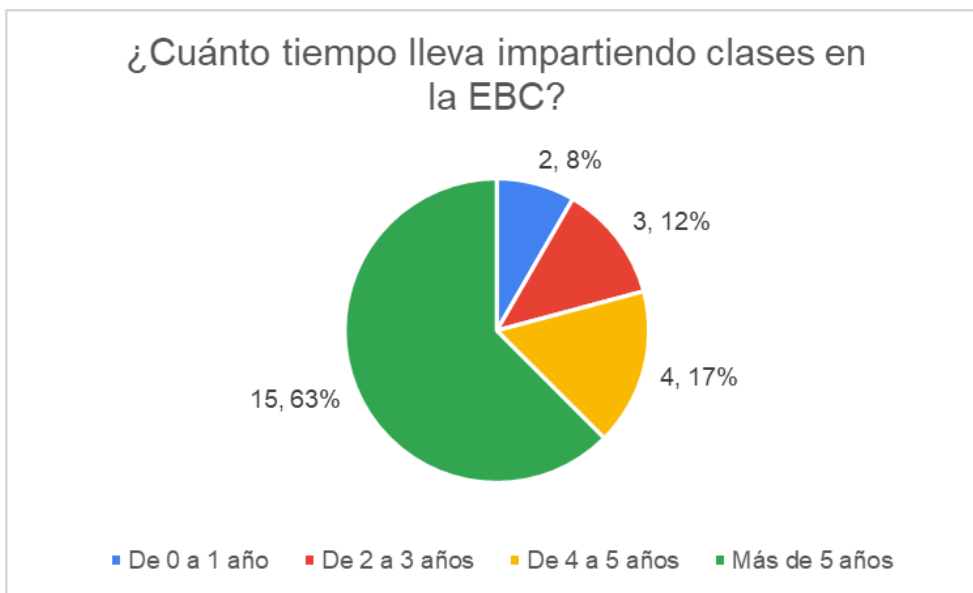
Para la comunidad de docentes se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas donde el objetivo fue conocer la perspectiva de la academia en torno a la formación integral de la comunidad estudiantil. Los temas que se abordaron en este instrumento giran en torno a las habilidades y competencias propias de un nivel educativo universitario, el desarrollo de estas habilidades y el acompañamiento de las y los estudiantes en una formación integral. Los detalles pueden ser consultados en el [Anexo 9 Instrumento para docentes](#).

Para la aplicación de este instrumento se permitió por parte de la Institución tener un acercamiento a la plantilla de docentes que imparten materias especializadas en la carrera de FIBA, dichas asignaturas especializadas se imparten a partir del quinto semestre de la licenciatura una vez que terminaron los cuatro semestres de tronco común, aunque esto no implica que dichos docentes no impartan clases en materias introductorias.

Se encuestaron a 24 de una plantilla de 25 docentes especializados que representan el 96% de la población, presentando un 95% de nivel de confianza con un 4.08% de margen de error, datos obtenidos por medio de la Calculadora de Margen de Error de QuestionPro podemos afirmar que esta aplicación presenta un 95% de nivel de confianza con un 4.08% de margen de error.

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-margen-de-error.html>.

Este instrumento fue aplicado en el año 2022, en el periodo 2022-20 que comprende de febrero a junio, por medio de un formulario de Google, para esta aplicación la estrategia fue abordar a los docentes en su registro de asistencia, en la recepción o al comienzo de sus clases. La información obtenida se descargó en una hoja de cálculo y se graficó. a continuación el análisis de resultados:

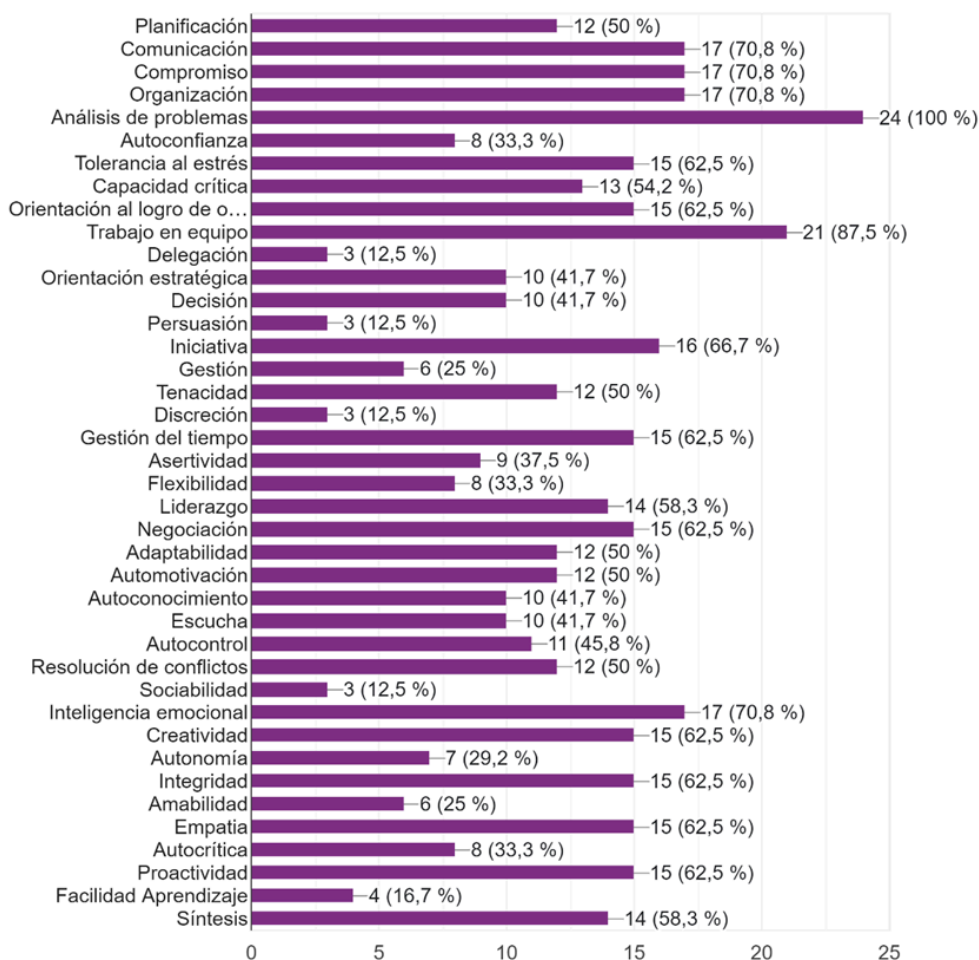


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

Los primeros datos que podemos observar en esta gráfica nos indica que el 63% de las y los docentes de la carrera de FIBA tienen una antigüedad de más de 5 años impartiendo clases en la EBC, sumado a un 17% de la planta docente que tiene entre 4 y 5 años de edad. Lo cual nos indica que 80% de la planta docente de la carrera de FIBA cuenta con la experiencia de más de 4 años de mantener contacto con la población estudiantil con las características de la Escuela Bancaria y Comercial, características que se han descrito previamente.

¿Cuáles considera que son las habilidades o competencias que debe tener un estudiante de nivel universitario?

24 respuestas

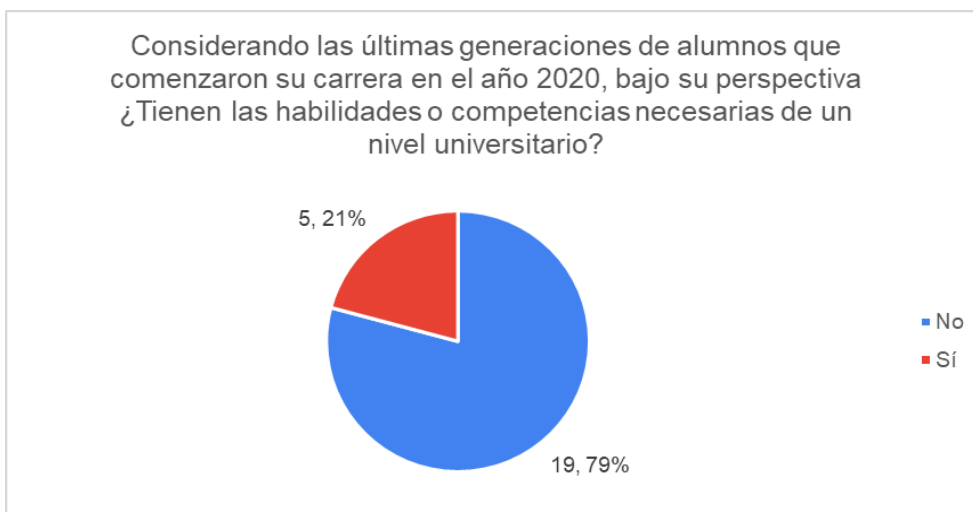


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

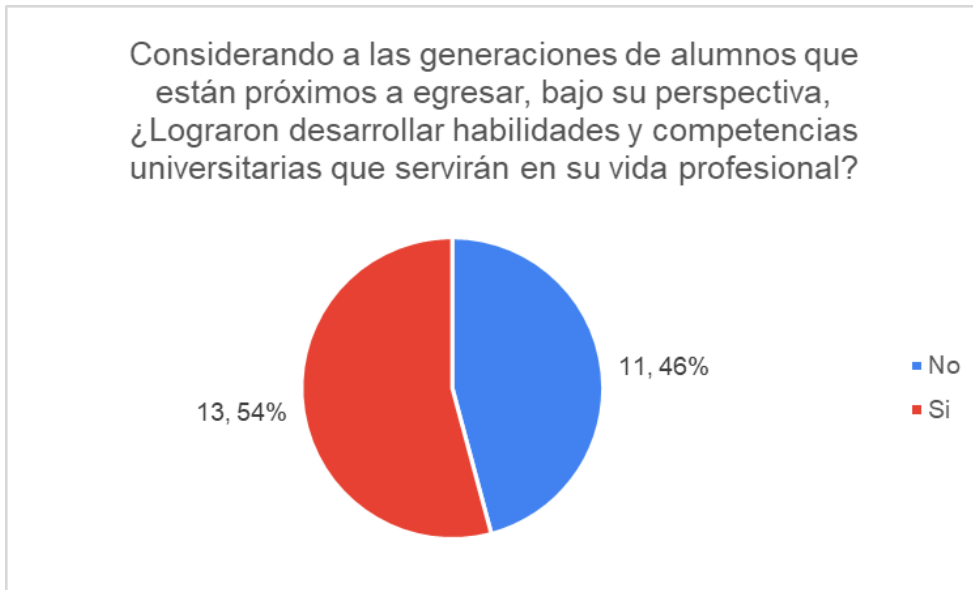
El profesorado encuestado afirma que las habilidades o competencias que un (una) joven universitario (a) debe poseer para el grado de estudios en el que se encuentra son en primer lugar y con un 100% de respuestas afirmativas: Análisis de problemas, seguida del trabajo en equipo, con un 87.5% de la plata docente indicando que es una habilidad o competencia que deben poseer los estudiantes de un nivel superior. Posteriormente las habilidades o competencias más seleccionadas, con un 70.8% de elección por parte del cuerpo docente son: comunicación, compromiso, organización e inteligencia emocional. Finalmente las

y los docentes de esta licenciatura indican que las habilidades que requiere un nivel superior de estudios son: iniciativa con un 66.7% de las respuestas seleccionadas, tolerancia al estrés, orientación al logro de objetivos, gestión del tiempo, negociación, creatividad, integridad, empatía y proactividad, con un 62.5% de respuestas en común.

La información antes descrita puede ser comparada con la opinión de la población docente acerca de que la generación de estudiantes que comenzaron su licenciatura en el 2020 no tienen las habilidades o competencias antes descritas, con un 79% del cuerpo docente que lo afirma. Por otro lado, un 46% de la población indica que la generación que está próxima a egresar en el año 2022 no logró desarrollar estas habilidades y competencias.

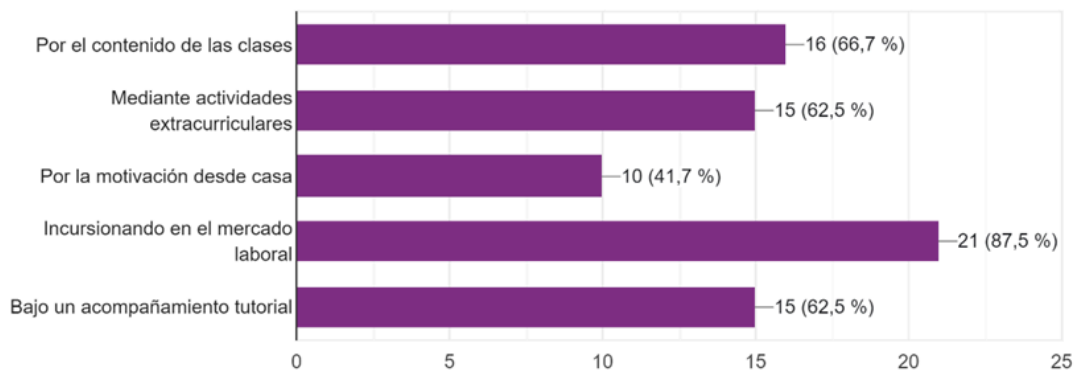


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

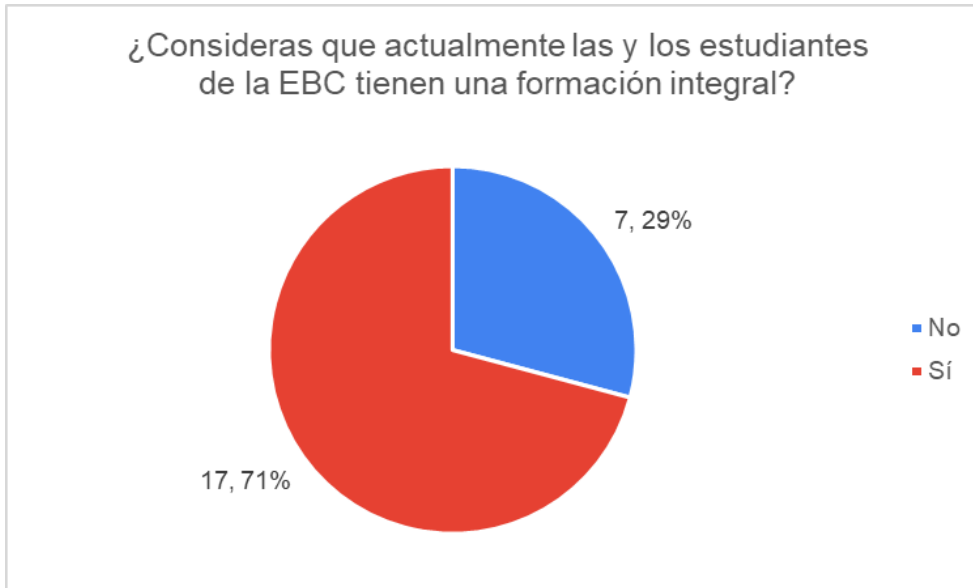
¿Cómo es que las y los estudiantes de la EBC adquieren o desarrollan estas habilidades?  
24 respuestas



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

En relación al desarrollo de estas competencias y habilidades, el profesorado indica que incurriendo en el mercado laboral es el medio más idóneo para el fortalecimiento de las mismas, esto con un 87.5% de las respuestas. Por otro lado, la segunda respuesta con mayor elección es por medio del contenido de las clases, obteniendo un 66.7% de las respuestas. En tercer

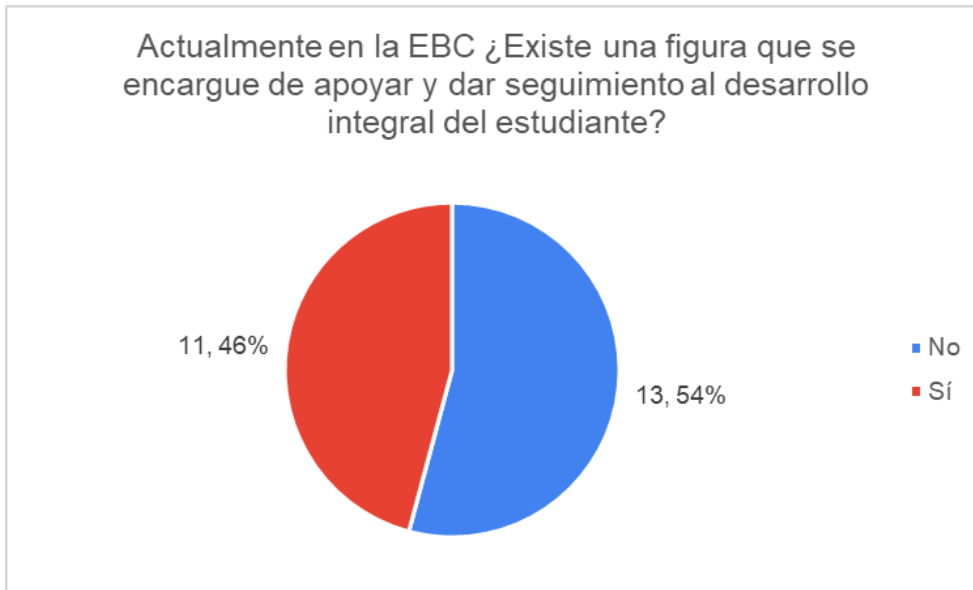
lugar, podemos ubicar las respuestas: mediante actividades extracurriculares y mediante un acompañamiento tutorial con un 62.5% de las respuestas.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

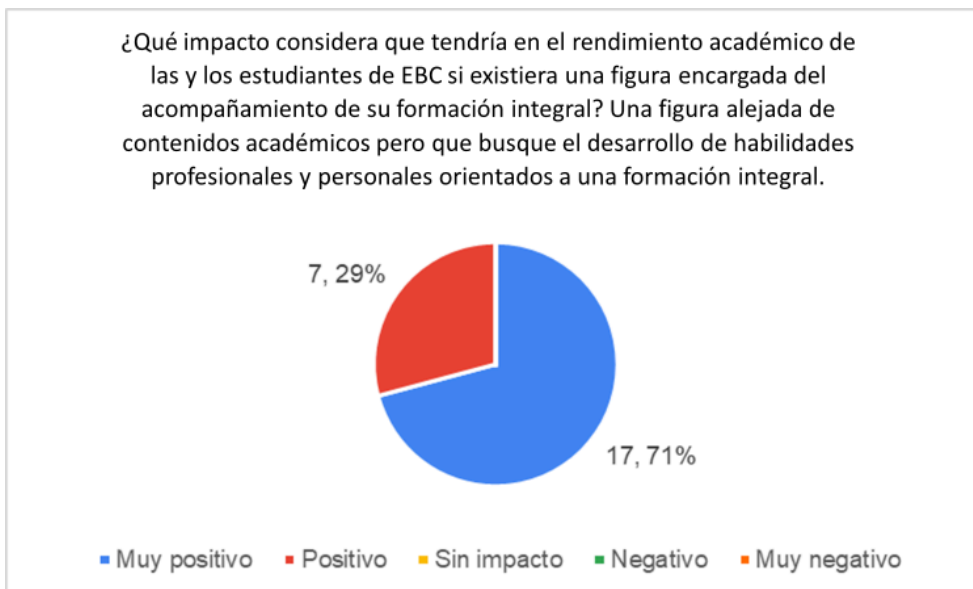
(Para esta pregunta, en el instrumento se describió el concepto de formación integral que se utiliza para fines de este trabajo: “Para este proyecto, entendemos a la formación integral como un esfuerzo por planear, ejecutar y desarrollar actividades cocurriculares y extracurriculares que impacten a la comunidad estudiantil atendido aspectos importantes de su formación como la vida escolar, la académica, el ámbito personal, las decisiones vocacionales y la vida profesional.”)



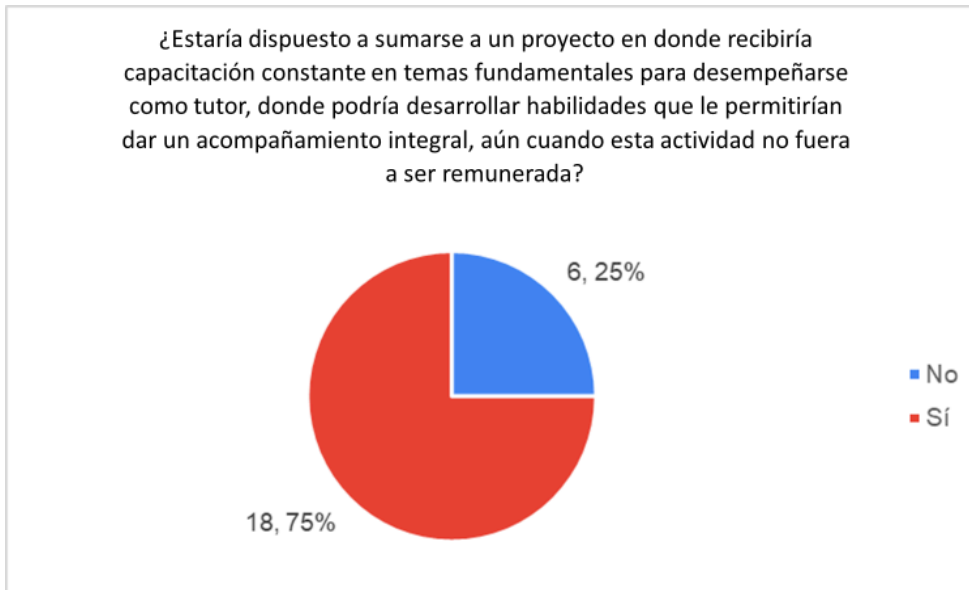


(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

En relación a estas preguntas podemos destacar que 71% de la población de docentes considera que las y los estudiantes de la EBC reciben una formación integral, pero que no existe una figura que se encargue del seguimiento, con un 54% de las respuestas negativas.



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)



(Elaboración propia, 2023. Datos obtenidos del Instrumento para Docentes)

Adicional a la información anterior, a las y los encuestados se les preguntó sobre el impacto que tendría en las y los estudiantes de la EBC si existiera una figura que se dedicara plenamente al seguimiento de la formación integral del alumnado, el 100% de las y los encuestados indicaron respuestas positivas, destacando los beneficios que se pudieran alcanzar con un modelo de tutoría, aunado a ello resulta positivo que si al mismo 100% de encuestados se les invitara a ser capacitados para desempeñarse como tutores y brindar un acompañamiento a la formación integral del estudiantado, el 75% estaría dispuesto a participar.

#### 4.3 Instrumento para personal administrativo

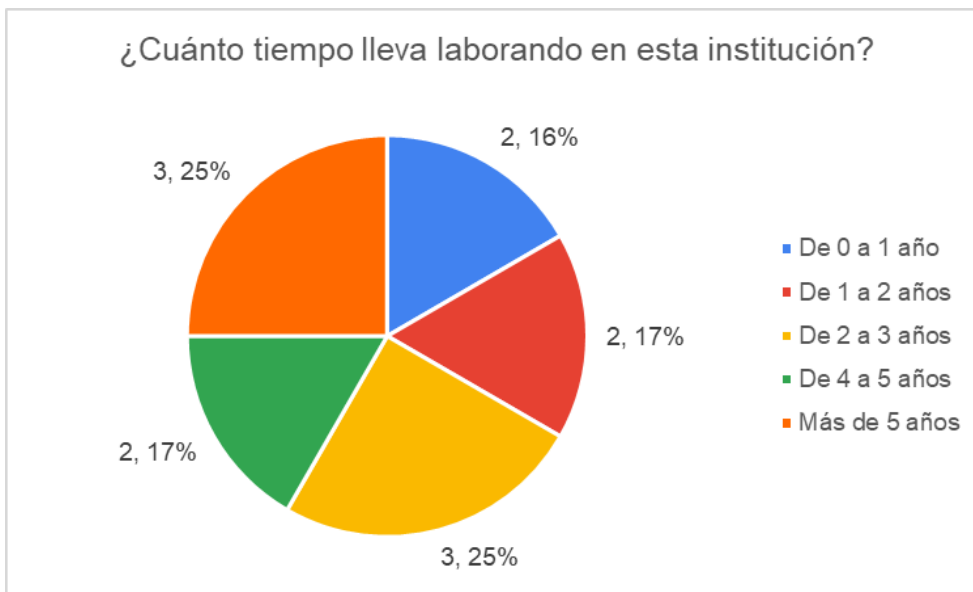
Para el personal administrativo se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas donde el objetivo fue conocer su perspectiva en relación a las habilidades y competencias propias de un nivel educativo universitario, su desarrollo, la formación integral y el planteamiento de un proyecto que involucra el acompañamiento de las y los estudiantes en una formación integral por medio de un modelo tutorial. Los detalles se pueden consultar en el [Anexo 10 Instrumento para el personal administrativo](#).

Para la aplicación de este instrumento se contempló sólo al personal administrativo que tiene estrecha relación con la comunidad estudiantil: 8 administrativos (as) de la Jefatura de Operación Académica, 4 administrativos (as) de la Jefatura de Vinculación Empresarial, esta jefatura fue considerada para las encuestas ya que mantiene una relación con el estudiantado por los temas que aborda con esta: bolsa de trabajo, servicio social y prácticas profesionales.

Para este instrumento no se consideraron muestras representativas pues se tuvo acceso a las 2 jefaturas con mayor acercamiento a la comunidad estudiantil, el resto de las jefaturas si bien mantienen ciertos procesos que involucran el contacto con el alumnado, su trato no es directo o es relativamente poco.

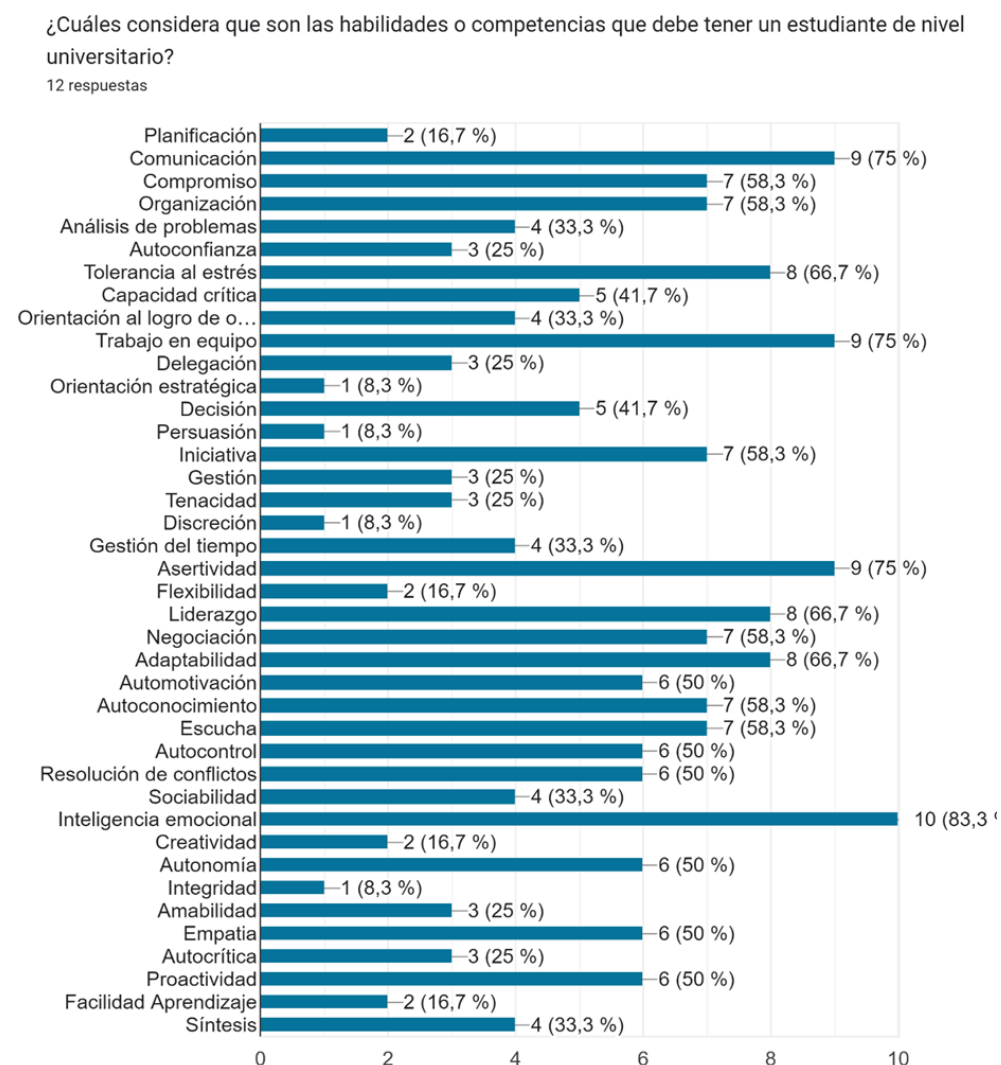
Este instrumento fue aplicado en el año 2022, en el periodo 2022-20 que comprende de febrero a junio, por medio de un formulario de Google, la estrategia de aplicación consistió en abordar al personal administrativo fuera de su espacio de trabajo para poder explicar la intención de instrumento y reforzar la solicitud de honestidad y transparencia en sus respuestas. La información obtenida se descargó en una hoja de cálculo y se graficó.

A continuación se presentan los resultados.



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

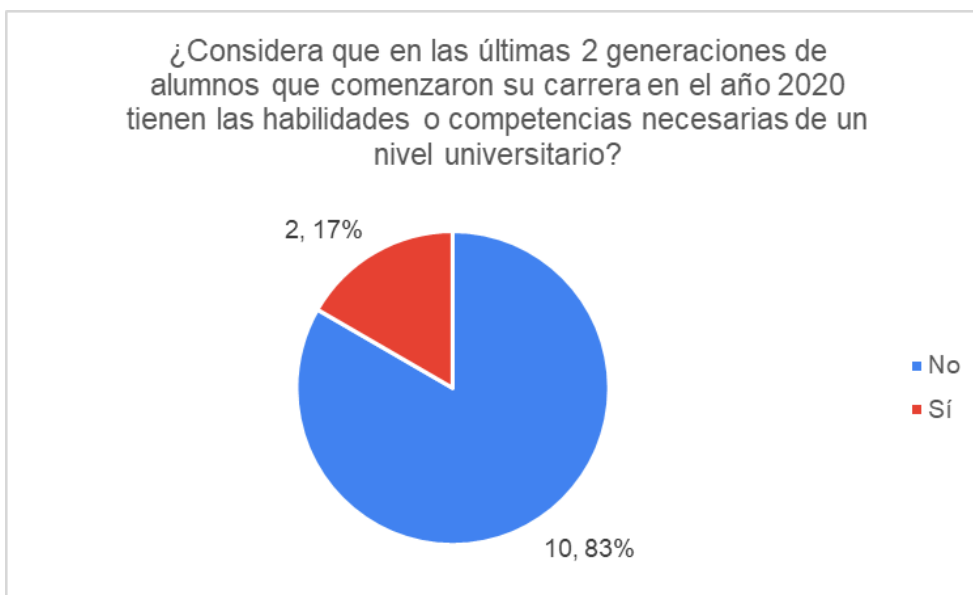
Esta pregunta fue pensada para poder ubicar los años de experiencia que el personal administrativo tiene en relación a la población de estudiantes y docentes, la información que se obtuvo es que existe una pareja diversidad en la antigüedad del personal.



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

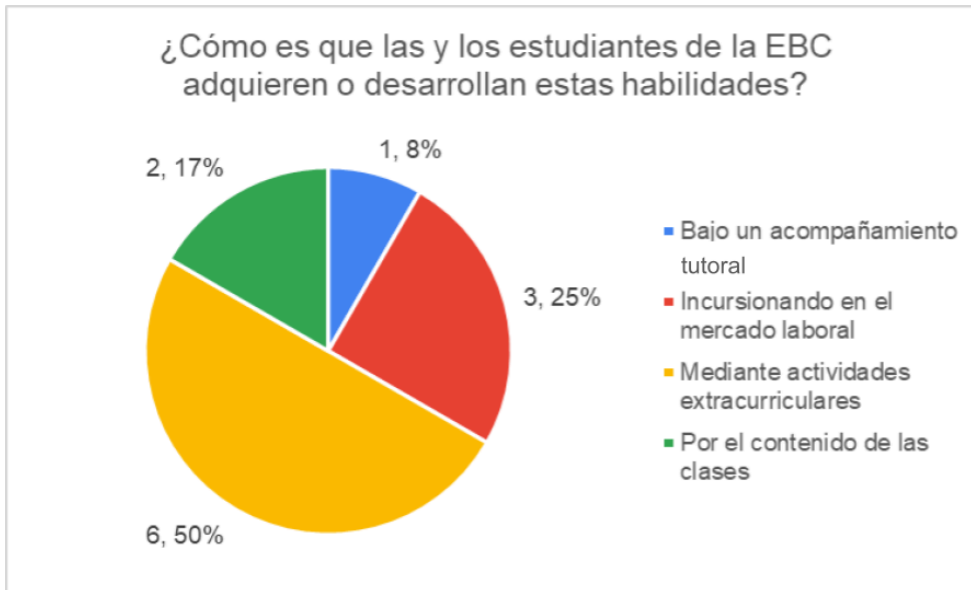
En relación a esta pregunta, podemos observar que el cuerpo administrativo de la EBC campus Tlalnepantla considera las siguientes habilidades

y competencias, propias de un nivel universitario. Inteligencia emocional, se posiciona como la respuesta más seleccionada con un 83% de las respuestas. Aunado a la respuesta anterior, la comunicación, el trabajo en equipo y la asertividad, son las habilidades o competencias que el cuerpo docente destacó, con un 75% de las respuestas, como parte de las características de un (una) estudiante universitario. Un aspecto a destacar es que las 4 habilidades previas conllevan necesariamente una interacción social, aspectos que en instrumentos previos, la mayor parte de comunidad estudiantil encuestada, indicó que la EBC no participa en el desarrollo de estas.



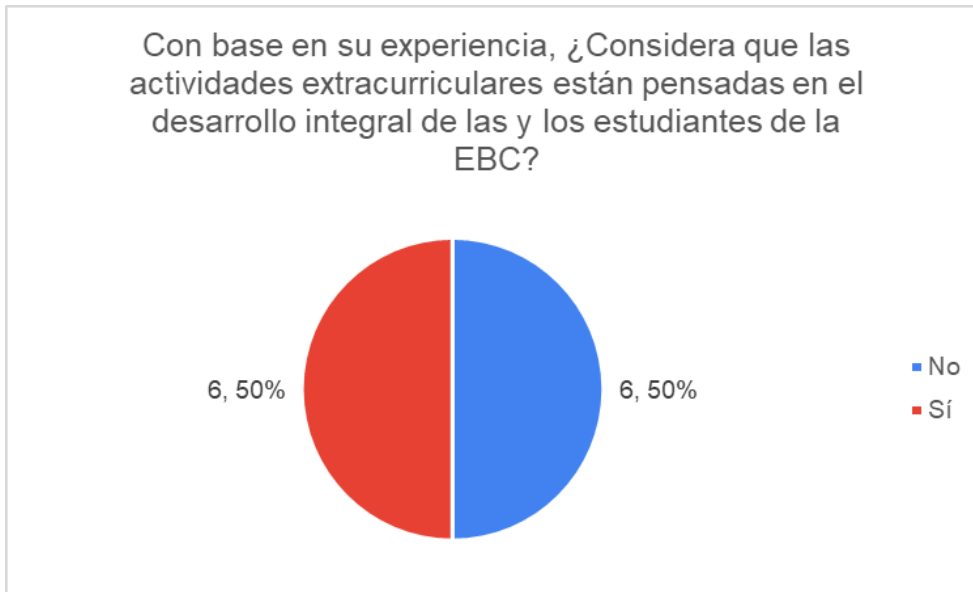
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Respecto de esta pregunta, el 83% de la comunidad del personal administrativo que tiene contacto con las y los estudiantes de la EBC, indican que a pesar de que el alumnado se encuentran en un nivel de estudios superior, estos no poseen las habilidades o competencias propias de este grado de estudios. Un 17% de la población afirma que si lo poseen.



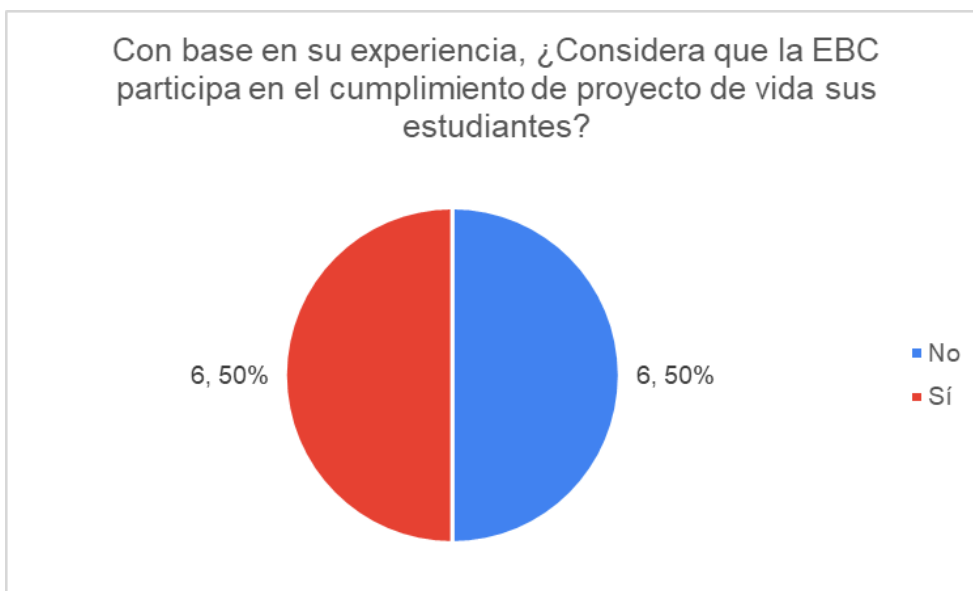
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Un aspecto que llama la atención de esta respuesta es que el 50% de las y los administrativos aseguran que mediante actividades extracurriculares se pueden desarrollar habilidades propias de un nivel universitario. El 25% de la población afirma que para que esto suceda es necesario la inmersión al mercado laboral. Lo anterior puede leerse como que el 75% de la población encuestada afirma que las habilidades o competencias universitarias se desarrollan fuera de las aulas. El 17% de la población indica lo contrario. Un 8% de la población, vislumbra una alternativa diferente, el acompañamiento tutorial como pieza clave para el desarrollo de habilidades.



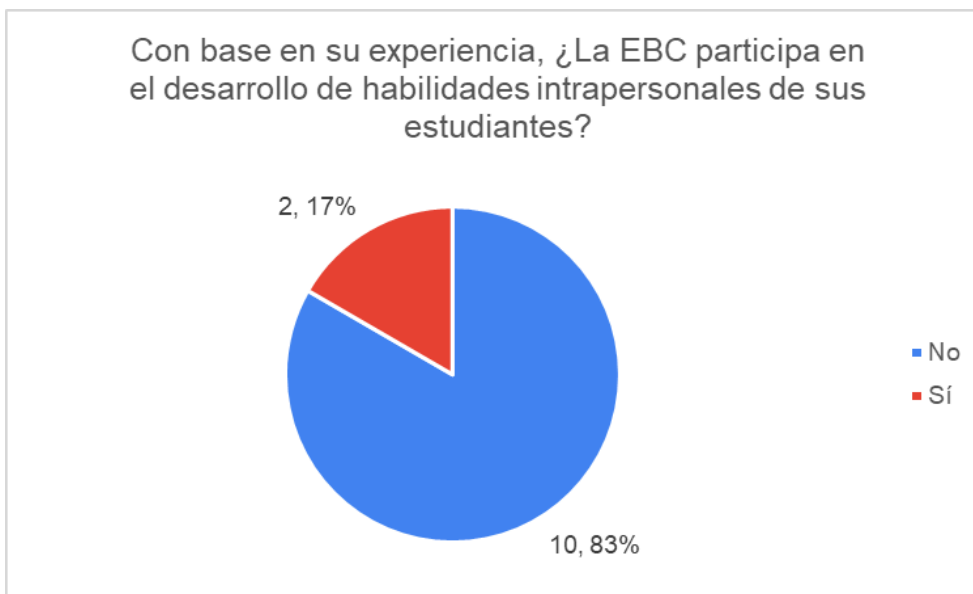
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Si recordamos la pregunta anterior, donde indicamos que el 75% de la población encuestada indicó que habilidades y competencias se desarrollan fuera de las aulas, resulta interesante observar que el 50% de la población considera que las actividades extracurriculares no están pensadas en el desarrollo integral de las y los estudiantes de la EBC, el otro 50% indica lo contrario.



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Al igual que en la pregunta anterior, las respuestas se encuentran polarizadas, ya que el 50% de la población indica que la EBC no participa en el cumplimiento del proyecto de vida de sus estudiantes, el otro 50% indica que la Institución si mantiene una participación en el cumplimiento de dichos objetivos. A raíz de esto podemos decir que por un lado tenemos administrativos que no identifican las actividades que fomentan el cumplimiento del proyecto de vida del estudiantado o bien que hay administrativos que desconocen el significado de proyecto de vida.



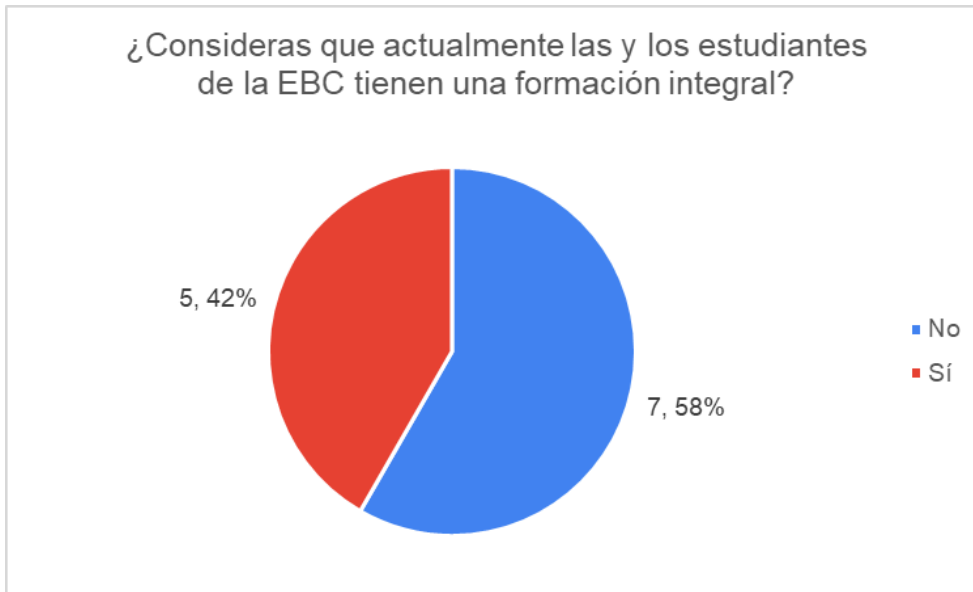
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)





(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

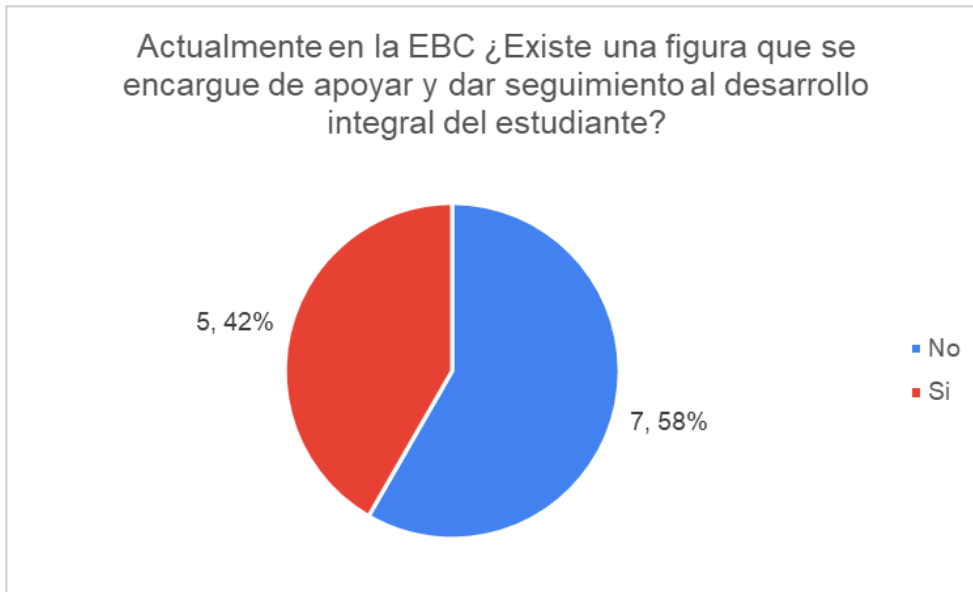
Hablando desde la experiencia del cuerpo administrativo, el 83% indica que la EBC no participa en el desarrollo de habilidades intrapersonales de las y los estudiantes, siendo que en preguntas anteriores, el mismo cuerpo administrativo resaltó habilidades sociales como las más importantes para el grado de estudios superior en el que se encuentra el alumnado de EBC. Sumando a la información anterior, el mismo 83% de la población comenta que la EBC, no participa en el desarrollo de sus habilidades afectivas. Sólo un 17% de la población responde, en las mismas preguntas anteriores, que la EBC si participa en el desenvolvimiento de estas habilidades.



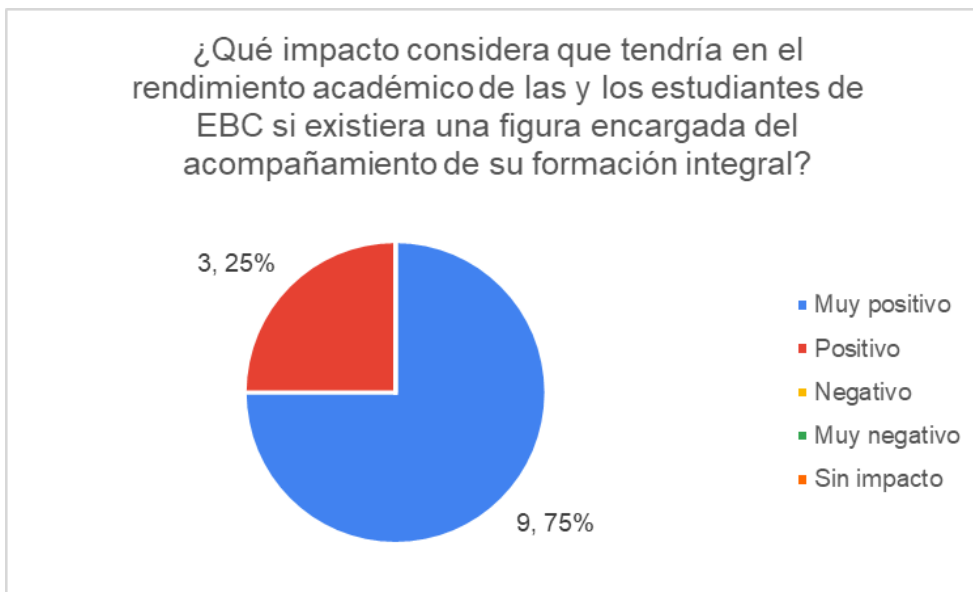
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Cuando a la población encuestada se le pregunta si actualmente la EBC ofrece una formación integral, el 42% de la población afirma que sí, mientras que un 58% de las y los encuestados aseguran que no es parte de la formación que esta Institución ofrece a sus estudiantes.

Por otro lado es interesante observar que cuando se les cuestiona si existe una figura que se encargue de dar seguimiento al desarrollo integral del alumnado, el mismo 42% indica que si existe esta figura, mientras que el 58% de la población de administrativos, que previamente indicaron que no hay una formación integral en EBC, indica que no existe una figura encargada de apoyar y dar un seguimiento al desarrollo integral de las y los estudiantes de esta escuela. Podemos observar como en preguntas anteriores, posiciones divididas en torno a si existe o no la figura de acompañamiento, lo cual nuevamente no deja entrever que se desconocen las funciones propias de cada cargo.



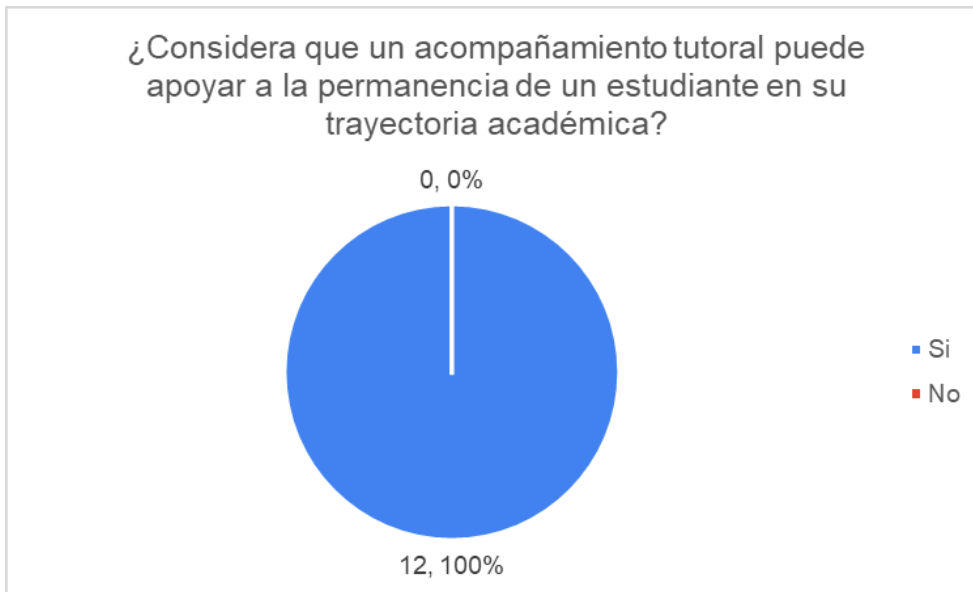
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

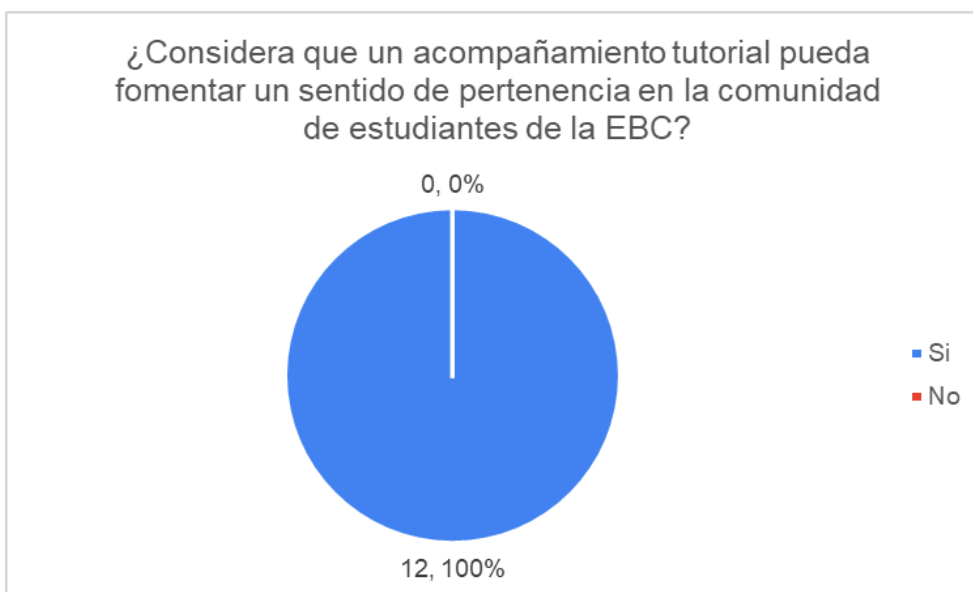
En relación a las preguntas anteriores, cuando a las y los encuestados se les pregunta sobre el impacto que tendría en el rendimiento académico de la comunidad estudiantil, si en la EBC existiera una figura encargada del acompañamiento de su formación integral, un 75% de la población indica que el

impacto sería muy positivo, aunado a esto se podría sumar el 25% de respuestas restantes que indican que el impacto sería positivo. No se obtuvieron respuestas negativas en relación a esta pregunta.



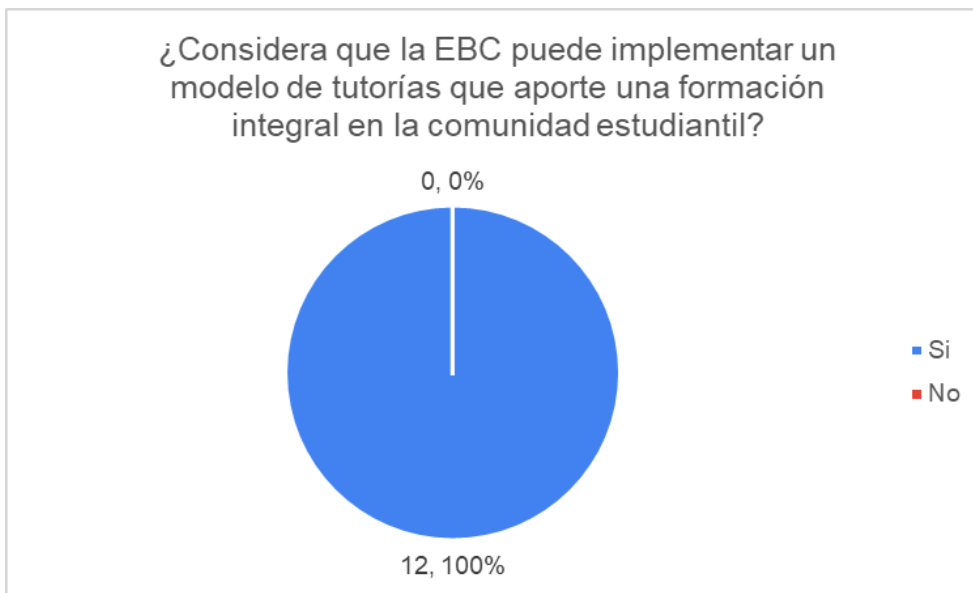
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

El total de la población del cuerpo administrativo que tiene contacto con la comunidad estudiantil indica que un acompañamiento tutorial puede apoyar a la permanencia de un (una) estudiante en su trayectoria académica.



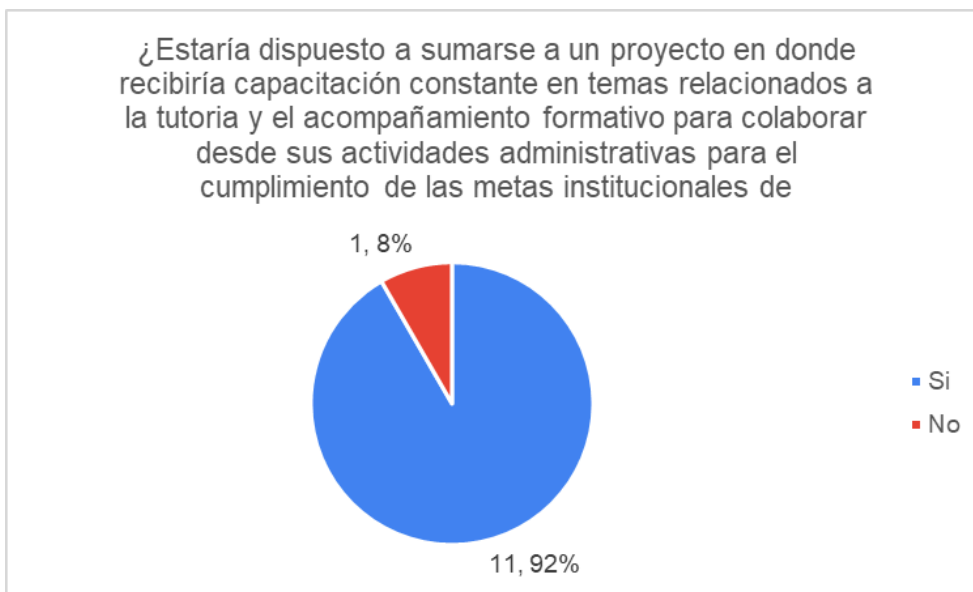
(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

De igual forma y de manera positiva, el 100% de las respuestas indican que un acompañamiento tutorial, puede fomentar un sentido de pertenencia en la comunidad de estudiantes de la EBC.



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

En la pregunta anterior, a las y los encuestados se les cuestionó acerca de si en la EBC se podría implementar un modelo de tutorías que aporte a una formación integral de la comunidad estudiantil. El 100% de las respuestas fueron positivas, asegurando que la EBC al impulsar un proyecto como este, además de destacarse de otras universidades que también ofrecen carreras de negocios, apoyaría a sus estudiantes en el logro de sus metas y objetivos.



(Elaboración propia, 2023 Datos obtenidos del Instrumento para personal administrativo)

Contar con un 92% del personal administrativo que esté a favor de un programa de tutorías, avala la idea no solo de que la EBC cuenta con la infraestructura para la planeación, ejecución y evaluación constante de un modelo de un programa de tutorías como en el que en este trabajo se propone.

Para concluir este apartado haremos una síntesis de los instrumentos que utilizamos para este trabajo, recapitulando las tres poblaciones de interés, la comunidad de estudiantes, el cuerpo docente y el personal administrativo que tiene contacto directo con la población estudiantil. De estas poblaciones se recopiló información utilizando cuestionarios, un método cuantitativo elegido dado el contexto y las limitaciones institucionales que anteriormente se describieron.

El primer instrumento que se revisó fue el de la comunidad estudiantil, de la cual se pudo observar que en relación a las trayectorias académicas, las y los estudiantes de la EBC tienen un desconocimiento de las funciones de las figuras institucionales para el cumplimiento de una eficaz eficiencia terminal, si bien la gran mayoría del estudiantado conoce quién es la o el docente líder de su carrera, al igual que el o la consejera académica, las actividades o temas en los que les pueden apoyar son de su desconocimiento, esto puede significar un gran

inconveniente si contemplamos que existe un 35% de las y los estudiantes de la carrera de FIBA han considerado darse de baja de la institución y un 63% reconoce que una baja institucional truncaría en gran medida su proyecto de vida. Esta situación se puede percibir aún más severa, cuando observamos que el 59% de la población indica que en la EBC no hay opciones de apoyo en caso de riesgo de deserción.

En el apartado de su proyecto de vida, es importante para la institución reconocer que existe un 24% de la población que comenta que no tiene un proyecto de vida, que si bien no representan una mayoría, es un foco de alerta de posible deserción escolar o rezago educativo. Por otro lado, un 79% de la misma población estudiantil considera que es importante para su desarrollo personal y profesional el hecho de que exista una figura que les pueda guiar en la toma de decisiones a lo largo de su estancia en la EBC, y que en caso de que existiera un espacio que fomente actividades para el desarrollo de una formación integral, un 60% de la población estaría dispuesta, aunado a un 36% que estaría parcialmente dispuesta a brindar de una a dos horas a la semana a estas actividades, fuera de sus actividades académicas. Esto demuestra que la población estudiantil tiene un interés por el desarrollo de una formación integral, y que reconoce que la EBC puede ser un espacio que le brinde esta formación, con un 84% de la población que lo comenta. Resulta comprensible entonces que cuando a las y los estudiantes encuestados se les preguntó si un espacio para el desarrollo profesional y de proyecto de vida debería estar incluido dentro de su mapa curricular, el 89% indicó que si, complementando que tendrían una mayor participación en las actividades extracurriculares si estuvieran enfocadas a su proyecto de vida.

Por parte del cuerpo docente y el personal administrativo, en relación a la existencia de una figura institucional encargada del acompañamiento de la formación integral del alumnado, el 100% de las y los docentes de la carrera de FIBA y el 100% de las y los administrativos que tienen contacto con la comunidad estudiantil, indican que tendría un impacto positivo en el rendimiento académico.

Por su parte, el cuerpo administrativo indicó que la EBC tiene la capacidad para implementar un modelo de tutorías que aporte una formación integral, pues el 100% de administrativos considera que un acompañamiento tutorial puede apoyar a la permanencia de un (una) estudiante en su trayectoria académica y fomentaría un sentido de pertenencia.

Sumando a lo anterior, si al mismo cuerpo docente y personal administrativo, se le invitara a formar parte de un proyecto de implementación de un programa de tutorías en la EBC, un proyecto donde se les capacitaría para ser tutores, donde podrían desarrollar habilidades que les permita dar un acompañamiento integral a la comunidad estudiantil, haciendo hincapié en que podría ser una actividad no remunerada, el 75% de las y los docentes indicaron que sí participarían, mientras que el 92% de administrativos indicaron lo mismo.

Dicho de otra manera, si se implementara un programa de tutorías en la EBC Tlalnepantla, respaldados por los resultados de los instrumentos aplicados, podríamos comenzar con la participación de 18 docentes, 11 administrativos y 286 estudiantes que estarían dispuestos a brindar tiempo a la semana para este proyecto que está pensado para el desarrollo integral de las y los estudiantes, para el fortalecimiento de su proyecto de vida, la identidad universitaria, la culminación de tu trayectoria escolar, y la reducción de índices de rezago educativo y deserción escolar.



## Capítulo 5. Propuesta de Programa de Tutoría

### 5.1 La tutoría como herramienta pedagógica de apoyo integral

La educación profesional en nuestros días atraviesa por varios desafíos, los rezagos que una pandemia ha dejado en las poblaciones de alumnos, de docentes y administrativos de la institución deben ser tomados en cuenta si es que buscamos un avance colectivo en la formación profesional. El uso de la tecnología, en “pro” de la educación ha dejado avances en poblaciones privilegiadas con acceso a ella y rezagos en quienes no pueden tener acceso. Recordar la educación en su sentido más primario, es más necesario que nunca, está constituida en su raíz etimológica por *educere* y *educare*, la primera se entiende como sacar dentro del estudiante una idea, un conocimiento, un nuevo saber; por otro lado *educare* está asociado a dar forma, a instruir, a guiar, en este sentido son docente y alumno los actores principales, íntimamente ligados en procesos de enseñanza y aprendizaje.

Con una mirada pedagógica se debe concebir al estudiante como un ser en formación constante, en donde su trayectoria de vida lo acompaña también en la aula de clase; las emociones, los problemas familiares, las grandes satisfacciones y logros personales, estarán presentes en los espacios educativos. Siguiendo con esta mirada el docente no es ajeno a mirarse como sujeto también en constante formación, que es atravesado por una historia de vida y por una serie de conocimientos y experiencias que se comparten en el aula.

En los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se experimentan en las aulas de cualquier institución educativa, debemos tener presente que nuestra labor no será suficiente para completar procesos en las y los estudiantes, pues una formación integral estará constituida, no sólo de los conocimientos que como docentes podemos brindar a nuestros estudiantes, si no también de actividades optativas que conformen la mayoría de espacios posibles en las y los estudiantes,

es decir cuestiones académicas por supuesto, pero también emocionales, deportivas, culturales, artísticas, etc.

Es aquí cuando la Tutoría se convierte en esta herramienta que permite acompañar al estudiantado desde un espacio más cercano, sin perder las formalidades académicas institucionales, la tutoría será entonces un espacio de cercanía entre el tutor y el estudiante, espacio de confidencialidad, pero sobretodo un espacio de confianza que le permita al estudiante sentirse guiado y acompañado en su formación profesional, es decir en su paso por la EBC.

## 5.2 Elementos que componen la tutoría

Para la construcción de este modelo de tutoría nos basamos en el trabajo planteado en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, en su Programa Institucional de Tutoría (PIT), donde se plantean los objetivos a seguir en el programa, se organizan los actores involucrados, así como sus actividades y responsabilidades, además de gestionar las estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

Como elemento adicional, para poder detallar los elementos que conforman la tutoría, el trabajo realizado desde el Programa de Pedagogía en la misma Facultad, nos resultó clave para poder desarrollar nuestra propuesta. El cuerpo docente de esta carrera ha mostrado interés en el desarrollo integral de la comunidad estudiantil no solo de esta licenciatura, sino en general de la UNAM, es por ello que algunos de estos tutores han colaborado para generar el Manual del Tutor Universitario (2006) donde se puedan introducir los conceptos básicos de la tutoría y que las y los docentes interesados en formar parte de este proyecto tengan herramientas para comenzar.

El interés de basar la presente propuesta en la labor de esta Facultad es por mi preparación académica ya que fue en esta institución donde me formé

como profesionalista, además de haber sido beneficiado por la tutoría que se impartió y desarrolló durante mi estancia como estudiante en esta licenciatura.

Basado en el Manual del Tutor Universitario (2006), los elementos que conforman la tutoría giran en torno a dos actores principales, la figura del tutor y la del tutorado. El profesor Ávila Guzmán Francisco menciona en el manual que “El tutorado es un estudiante que reconoce su necesidad de ser apoyado por personas con mayor experiencia y formación profesional.”. En este sentido el profesor nos plantea que el y la estudiante al igual que el personal docente deberán manifestar un cambio de actitud en los roles apropiados, la idea es renombrarse como tutor y tutorado, ya que esto implica un compromiso por ambas partes de colaborar en función de un desarrollo integral. Es entonces que la figura del tutor tendrá presentes los objetivos de la tutoría y con esto comenzar el trabajo que se realizará entre ambos actores. Por su parte, la figura del tutorado deberá trabajar en su apertura y resistencia al cambio, para asimilar el hecho de que necesita solicitar apoyo en relación a las necesidades personales, académicas y profesionales, así como tener en claro que se trata de un trabajo colaborativo para poder entenderse como una verdadera acción tutorial, donde la constancia y el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones son fundamentales ya que no se tratará de un espacio más donde el tutor (docente) imparte un saber como en las clases, se trata de que el tutorado mantenga un papel activo y propositivo de sus particularidades, así como de su realidad, y que estas puedan ser encaminadas a la sensibilización de su futuro escolar, profesional y de vida, como el profesor Ávila comenta.

En este sentido para la EBC, dentro de este Programa Tutorial, se buscará que el perfil del tutor atienda los requerimientos expuestos en los cuestionarios aplicados a la comunidad estudiantil. Es así que el perfil del tutor de la EBC que propongo es el siguiente:

*El perfil profesional del tutor de la EBC deberá constituirse de la siguiente manera:*

*\*El profesorado como posibilitador de espacios de aprendizajes.*

*\*El profesorado como vínculo entre la institución y las y los tutorados.*

*\*El profesorado como posibilitador de espacios para el desarrollo psico-socio-emocional.*

*\*El profesorado como vínculo entre el mercado laboral y el desarrollo integral de las y los tutorados.*

Sumado al perfil del tutor, otro elemento que no se puede pasar por alto es el de generar un diagnóstico de la población a atender, no como un cúmulo de estudiantes y datos estadísticos, se requiere un diagnóstico que considere “sus capacidades intelectuales; sus condiciones físicas, psicosociales y de salud; sus intereses, aspiraciones e ideales generales; sus actitudes hacia la universidad; su temperamento y carácter; sus rasgos de personalidad; sus técnicas de trabajo intelectual; sus antecedentes académicos; [...] sus facilidades y dificultades de aprendizaje; la imagen de sí mismo, como persona y como universitario; sus actitudes y comportamiento en la vida; su papel dentro del grupo” (UNAM - PAPIIME, FES Acatlán, Pedagogía. 2006, pág. 15), entre algunos otros aspectos, ya que nos darán pauta para guiar la tutoría, para atender a la población y a los miembros de la misma que presenten riesgos.

En este sentido la EBC puede verse beneficiada por esta propuesta de tutoría al tener una herramienta diagnóstica que le permita ubicar a su población desde el comienzo de su licenciatura y dar un seguimiento a las particularidades, así como a focos de riesgo educativo, ya que la intención de un diagnóstico de la población no solo debe aplicarse a estudiantes de nuevo ingreso, sino en general a la población, dar un seguimiento, informar de resultados y planear en torno a estos últimos.

### 5.3 Tutoría y EBC

La Escuela Bancaria y Comercial, en un esfuerzo de poner en práctica aspectos de su filosofía institucional donde enuncia un interés en el desarrollo integral del estudiantado, estableció dentro de la Jefatura de Operación

Académica una coordinación de Extensión Universitaria, donde la principal labor es proveer a las y los estudiantes de actividades extracurriculares, en específico, talleres. Estas primeras actividades, lejos de demostrar una preocupación genuina por el desarrollo integral del estudiantado revelan un claro sentido a seguir reforzando habilidades en torno a los negocios o dotar de herramientas al estudiantado para la inmersión al mercado laboral.

Algunas de las actividades que más se repiten cada semestre son: Taller para elaborar tu CV, Taller de emprendimiento, Bazar de emprendedores, Taller de Excel, Bazar de mujeres emprendedoras, Charla con exalumnos exitosos y Taller de entrevista de trabajo. En específico para la carrera de Finanzas y Banca las actividades extracurriculares más recurrentes que se planean para esta comunidad son: Visita a la Bolsa Mexicana de Valores, Visita a la Fábrica de Billetes, Visita al Banco de México, Taller de calculadora financiera, Ejecutivo por un día, donde se visita en su trabajo a personas que laboran en relación a esta licenciatura. (Ver [Anexo 11 Tutoría y EBC](#) para apreciar material gráfico)

Si bien la intención de la EBC es proveer a las y los estudiantes de espacios donde puedan conocer otros aspectos de su desarrollo profesional y personal, las actividades pierden parte del sentido integral al fijar su atención al mundo de los negocios. Por ejemplo, cada año la EBC celebra las siguientes actividades:

Encuentro de emprendedores. Es un congreso donde todos los campus visitan alguno y durante varios días se presentarán conferencias y talleres enfocadas al emprendimiento. La actividad principal es el concurso entre los equipos representativos de cada campus donde se presentan proyectos de emprendimiento en torno a la temática de ese año. Dentro del discurso para promover esta actividad se encuentra el poder conocer a otros estudiantes de la institución y generar lazos de compañerismo, pero no podemos dejar de lado que el contenido de todo el evento es el emprendimiento, uno de los aspectos de los negocios a lo que más le apuesta la EBC.

Semana Verde. Durante una semana la EBC busca sensibilizar a su población en general en torno a la sustentabilidad, la ecología, el cambio climático y el reciclaje. Las actividades que se desarrollan generalmente suelen enfocarse a negocios de emprendimiento que atienden la sustentabilidad, o pláticas con empresas que han sido reconocidas como socialmente responsables y las actividades que les llevó a dichos reconocimientos. El sentido de sensibilizar a la comunidad estudiantil en torno al impacto ambiental podría ser considerado como una preocupación por el desarrollo integral del estudiantado, pero el sentido de los negocios cuartea en cierta medida este objetivo.

Semana Internacional. Durante una semana a la comunidad estudiantil se le promueve el acercamiento a experiencias internacionales, con el objetivo de poder vincular al estudiantado con otras culturas. El trasfondo de esta actividad es que las y los estudiantes, que tengan las oportunidades económicas, opten por intercambios académicos en el extranjero con instituciones socias a la EBC. En esta semana se imparten pláticas con estudiantes que tuvieron estas experiencias, se da a conocer la oferta de los distintos tipos de intercambios académicos y se promueve el acercamiento a distintas empresas que apoyen a gestionar intercambios en otro tipo de modalidades como lo son el desarrollo de idiomas, para realizar el servicio social o las prácticas profesionales. Esta actividad nos permite observar cierto interés en el desarrollo del estudiante en aspectos como la independencia, la autogestión y el descubrimiento de otras culturas, pero por otro lado se puede observar la intención de la institución de resaltar el sentido formativo en los negocios y su valor mercantil.

A pesar de lo anterior, existen unas segundas actividades que intentan alejarse de un sentido formativo institucional y buscan que las y los estudiantes puedan desarrollar otros aspectos de su vida, dichas actividades en su mayoría han sido propuestas por el cuerpo administrativo, en específico de las consejeras académicas. Actividades como el concurso de altares en el día de muertos, talleres de baile, talleres de defensa personal, y torneo de deportivos, son algunas

de las actividades de recreación e integración que las consejeras han propuesto con las respectivas carreras que administran.

Así mismo, el área de Operación Académica ha podido abrir espacio a la reflexión y el debate de temas actuales que no precisamente se encuentra dentro de los negocios, por ejemplo, en junio del 2021 las coordinaciones de relaciones internacionales y extensión universitaria de campus CDMX y campus Tlalnepantla organizaron una serie de paneles y conferencias en el marco del mes del orgullo y la diversidad, el campus de Tlalnepantla se encargó en específico de organizar el Panel LGBTQ+, donde se invitó a expertos en el área de la diversidad, la perspectiva de género y la sexualidad, para generar diálogo con los asistentes en torno a estos temas; adicional se convocó a un ex alumno que se ha destacado por su esfuerzo de visibilizar estos temas en el ambiente laboral, el objetivo de esta charla fue mostrar a las y los estudiantes el camino por delante y la lucha por los derechos sexuales y reproductivos que esperan en sus futuros espacios de trabajo.

Adicional a lo anterior, una actividad que cobró fuerza durante la pandemia fue la protesta que se realiza el 9 de marzo y que dió comienzo en el 2020, Un día sin nosotras, donde las docentes, administrativas y alumnas no asisten en señal de protesta por el incremento de los feminicidios y la poca o nula respuesta por parte de las instituciones gubernamentales. Es importante señalar que esta protesta se complementa con actividades que un día antes se realizan para conmemorar el día internacional de la mujer, como conferencias y cine debates.

Una actividad planeada, organizada y ejecutada por parte de la institución que podría tener el reconocimiento de tener un interés de guiar al estudiantado y preocuparse por su proyecto de vida, se encuentra dentro de la semana de inducción. En la inducción, todo estudiante que ingresa a la EBC conoce las actividades que desempeña todo el cuerpo administrativo y su relación con el estudiantado, se conocen las actividades que desarrollará a lo largo de su carrera, así como los requisitos administrativos que deberá cubrir para poder obtener su grado de licenciatura. Durante esta semana, las y los estudiantes asisten a 2

pláticas: “Orgullo y Pertenencia”, y “Pasión por FIBA”. La primera plática, busca que el alumnado de nuevo ingreso, reconozca su paso a un nivel superior de estudios, el esfuerzo que ha conllevado llegar ahí, y el orgullo, reconocimiento y prestigio que involucra ser estudiante de la EBC, en otras palabras, esta plática busca que las y los estudiantes generen un sentido de pertenencia. Por otro lado, la plática de “Pasión por FIBA”, está centrada en estudiantes de la licenciatura en Finanzas y Banca donde el (la) docente líder de esta carrera busca motivar a las y los estudiantes a continuar en la carrera elegida, se explican las áreas de profesionalización, se presenta a la planta docente que conforma esa licenciatura y las actividades y logros obtenidos por esa carrera, para reforzar un sentido de pertenencia entre la comunidad estudiantil.

Con todo lo dicho anteriormente se podría decir que la EBC ha utilizado los pocos espacios formativos que se encuentran fuera del contenido de las clases para mantener una línea muy marcada del sentido educativo de esta institución, que es formar profesionales expertos en negocios. Pero no podemos ignorar el hecho de que la EBC ha permitido la organización estudiantil para gestionar actividades de su interés, hablamos de la Sociedad de Alumnos y de la Mesa Directiva del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Universitario. Estas dos organizaciones de estudiantes se reparten tareas específicas para el desarrollo de la comunidad estudiantil, por un lado el IMEF se encarga del desarrollo autodidacta de actividades cocurriculares como conferencias, congresos, talleres y cursos encaminados a su desarrollo curricular, y por otro lado la Sociedad de Alumnos se encarga de realizar actividades lúdicas de esparcimiento para que la comunidad pueda conocerse, interactuar y generar lazos de compañerismo. Ver [Anexo 11 Tutoría y EBC](#) para apreciar material gráfico.

Con lo descrito anteriormente, una premisa que podríamos enunciar, es que en la Escuela Bancaria y Comercial se delega la formación integral a las actividades cocurriculares y extracurriculares gestionadas por las organizaciones estudiantiles y en menor medida a la iniciativa de las Consejeras Académicas,



pero no existe un modelo, guía o plan que dedique líneas de acción estratégicas para garantizar el desarrollo integral del alumnado. Es por esto que la siguiente propuesta se plantea como la integración de los esfuerzos ya hechos en la EBC, para dar forma a una figura institucional que se encargue de velar por el desarrollo integral del estudiantado y de esta manera coadyuvar a reducir índices de rezago educativo y deserción escolar, la siguiente propuesta es un programa de tutoría para la EBC que resultaría del trabajo en conjunto entre el personal administrativo, el cuerpo docente y la comunidad estudiantil.

#### 5.4 Propuesta de tutoría

Como se ha mencionado con anterioridad, esta propuesta de tutoría se plantea en el campus de Tlanepantla de la Escuela Bancaria y Comercial, en específico, en la población de estudiantes de la licenciatura en Finanzas y Banca (FIBA).

Debemos considerar además lo siguiente:

Un año escolar en la EBC se divide en 2 periodos o semestres, el primer periodo del año corresponde al periodo 20, por ejemplo en año 2022 en el semestre de febrero a junio sería 2022-20. En el segundo semestre del año corresponde al periodo 40, por ejemplo en el año 2022 en el semestre de agosto a diciembre sería 2022-40.

De primer a cuarto semestre las y los estudiantes de la EBC dividen cada semestre en 3 bimestres, para cursar en cada bina 2 materias, a su vez durante todo ese semestre llevan una materia de inglés. Cada bimestre consta de 6 semanas con la siguiente distribución:

Tabla 3.

Bimestre	Número de materias	Total de semanas	Asesorías	Exámenes
Bina 1	2 materias	6 semanas	Semana 5	Semana 6
Bina 2	2 materias	6 semanas	Semana 5	Semana 6
Bina 3	2 materias	6 semanas	Semana 5	Semana 6

Elaboración propia.

Durante la semana de asesorías y la de exámenes, toda actividad cocurricular o extracurricular se debe suspender.

Por otro lado, de quinto a octavo semestre las y los estudiantes deben cursar en su semestre 7 materias de manera consecutiva distribuidas de la siguiente manera:

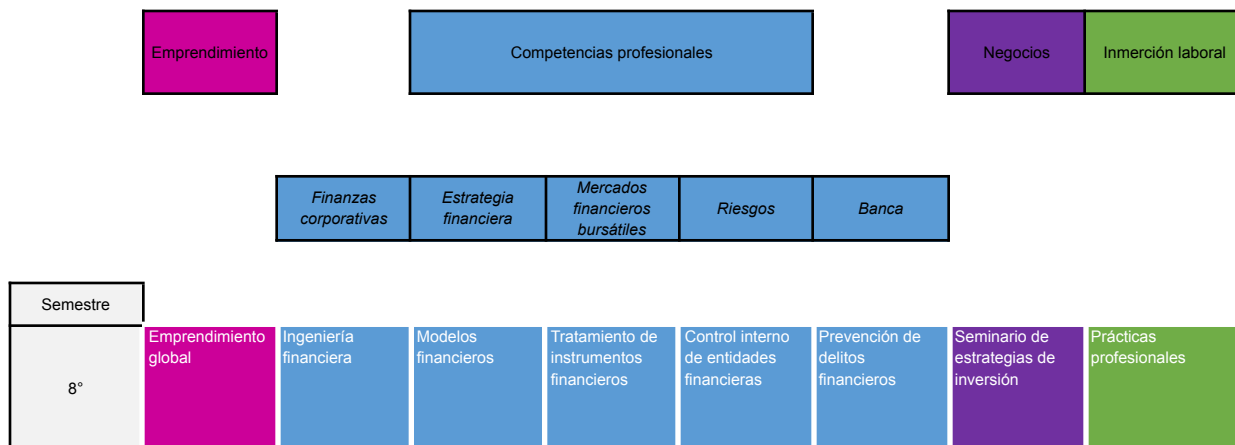
Tabla 4.

Número de materias	Total de semanas	Asesorías	Exámenes
7 materias consecutivas	18 semanas	No hay asesorías para estos semestres.	Semana 17 y 18

Elaboración propia.

Durante la semana de exámenes, toda actividad cocurricular o extracurricular se debe suspender. A partir de quinto semestre no se ofrecen asesorías previo a la semana de exámenes.

A continuación se muestra el plan de estudios de la licenciatura de Finanzas y Banca de la Escuela Bancaria y Comercial, en el plan de estudios 2017. Este recuadro se puede visualizar en el folleto de la carrera de FIBA que se encuentra en el [Anexo 2 Oferta Educativa](#).



7°	Laboratorio Eprendedor	Evaluación de proyectos de inversión	Fondos de inversión	Coberturas con productos derivados	Riesgo operativo de liquidez	Gestión del crédito	Simulador de negocios	
6°	Ecosistema emprendedor	Costo de capital	Econometría financiera	Contratos con productos derivados	Riesgos de mercado	Operación financiera internacional	Administración de proyectos	
5°	Intra emprendimiento	Capital de trabajo	Pronósticos financieros	Valuación de activos financieros	Análisis fundamental y técnico	Análisis macroeconómico	Gestión tecnológica	
4°	Comunicación y persuasión	Análisis presupuestal financiero	Cálculo diferencial e integral	Mercados financieros	Álgebra matricial	Estructura y regulación financiera	Inglés de negocios IV	
3°	Emprendimiento social y sustentable	Finanzas empresariales	Costos y presupuestos básicos	Derecho laboral	Negocios globales	Estadística para negocios	Inglés de negocios III	
2°	Modelos de Negocio	Matemáticas financieras	Bases Contables	Principios de derecho	Economía empresarial	Gestión de la información	Inglés de negocios II	
1°	Diseño centrado en la persona	Matemáticas para negocios	Información Financiera	Mercadotecnia integral	Fundamentos de administración	Pensamiento analítico	Inglés de negocios I	

Este plan de estudios consta de 8 semestres donde se distribuyen 57 materias, divididas en 4 áreas de conocimiento. Las prácticas profesionales se cursan como una materia adicional que se puede cursar de quinto a octavo semestre, el alumno tiene la oportunidad de elegir cuándo cursar dicha materia.

Con todo lo anterior, la propuesta de tutoría que se plantea implica que las y los estudiantes de cada semestre tengan la posibilidad de tener 1 tutor por semestre que se encargue del seguimiento a su formación durante las 18 semanas que abarca cada semestre. Las y los estudiantes pueden repetir si así lo desean con el mismo tutor.

Bajo esta idea es que se propone que el mapa curricular de la licenciatura en Finanzas y Banca se aprecie de la siguiente manera contemplando la acción tutorial en color amarillo. (Para conocer más detalle del plan de tutoría, ver [Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA](#))



<i>Finanzas corporativas</i>	<i>Estrategia financiera</i>	<i>Mercados financieros bursátiles</i>	<i>Riesgos</i>	<i>Banca</i>
------------------------------	------------------------------	--	----------------	--------------

Se m										
8°	Emprendimiento global	Ingeniería financiera	Modelos financieros	Tratamiento de instrumentos financieros	Control interno de entidades financieras	Prevención de delitos financieros	Seminario de estrategias de inversión	Prácticas profesionales / Servicio Social	Asesorías para el AMIB. Todos los sábados.	Preparación al egreso / Área de Ex alumnos
7°	Laboratorio Eprendedor	Evaluación de proyectos de inversión	Fondos de inversión	Coberturas con productos derivados	Riesgo operativo de liquidez	Gestión del crédito	Simulador de negocios	Prácticas profesionales / Servicio Social	Tutoría grupal 1 veces por semana	Maratón de Finanzas del C.C.P.
6°	Ecosistema emprendedor	Costo de capital	Econometría financiera	Contratos con productos derivados	Riesgos de mercado	Operación financiera internacional	Administración de proyectos	Prácticas profesionales	Tutoría grupal 1 veces por semana	Concurso de Análisis Financiero Internacional CFA
5°	Intra emprendimiento	Capital de trabajo	Pronósticos financieros	Valuación de activos financieros	Análisis fundamental y técnico	Análisis macroeconómico	Gestión tecnológica	Prácticas profesionales	Tutoría grupal 1 veces por semana	Simulador de negocios
4°	Comunicación y persuasión	Análisis presupuestal financiero	Cálculo diferencial e integral	Mercados financieros	Álgebra matricial	Estructura y regulación financiera	Inglés de negocios IV	Asesorías por bina	Tutoría grupal 1 veces por semana	Taller EXU
3°	Emprendimiento social y sustentable	Finanzas empresariales	Costos y presupuestos básicos	Derecho laboral	Negocios globales	Estadística para negocios	Inglés de negocios III	Asesorías por bina	Tutoría grupal 1 veces por semana	Taller EXU
2°	Modelos de Negocio	Matemáticas financieras	Bases Contables	Principios de derecho	Economía empresarial	Gestión de la información	Inglés de negocios II	Asesorías por bina	Tutoría grupal 1 veces por semana	Taller EXU
1°	Diseño centrado en la persona	Matemáticas para negocios	Información Financiera	Mercadotecnia integral	Fundamentos de administración	Pensamiento analítico	Inglés de negocios I	Asesorías por bina	Tutoría grupal 1 veces por semana	Taller EXU

Curricular    Cocurricular    Extracurricular

(Elaboración propia, 2023)

De primer a cuarto semestre se tiene contemplado que cada bina consta de 6 semanas, pero disponibles para tutoría sólo son las primeras 4 semanas de

clases, ya que en la semana 5 se imparten asesorías de preparación para los exámenes que se imparten en la semana 6 de clases.

De esta manera se pretende que el tutor asignado genere un plan de acción para un total 12 semanas ya que el semestre consta de 3 binas donde se tendrán disponibles 4 semanas por bina, dando un total de 12 semanas, 12 sesiones de 1 hora a 1:30 minutos dado que el 75% de la población que indicó que estaría dispuesta a participar indicó que pueden brindar de 1 a 2 horas de actividades a la semana.

El esquema de tutoría que se propone como eje para cada tutor debe integrar las siguientes actividades:

#### Actividades curriculares

Las y los estudiantes que participen en el programa de tutoría tendrán como requisito, asistir a las asesorías de preparación para exámenes finales de las 3 binas (ya que estas no son obligatorias), con el objetivo de mejorar las calificaciones finales. La Jefatura de Operación Académica en este punto deberá utilizar la Base Madre para poder detectar a las y los tutorados en situación de rezago educativo con materias reprobadas para poder orientar la oferta de asesorías y de esta manera reducir el índice de reprobación.

#### Actividades cocurriculares

Las y los estudiantes que participen en el programa de tutoría tendrán 1 sesión de tutoría grupal por semana donde el tutor a cargo abordará un tema del listado propuesto. En estas sesiones los docentes tutores tendrán que poner en marcha las habilidades comunicativas y de persuasión, propias del perfil del tutor para captar la atención de las y los tutorados, a fin de motivarles a continuar en el programa. La idea es que los temas abordados se revisen a manera de charla donde el grupo entero pueda participar desde su experiencia o investigación activa, para evitar que las sesiones se conviertan en una clase más.

#### Actividades extracurriculares

Las y los estudiantes que participen en el programa de tutoría tendrán que complementar la sesión semanal de tutoría con actividades extracurriculares y entregar evidencias de su participación en la sesión siguiente. Cada semana se debe participar en al menos 2 actividades extracurriculares. En este punto, la Coordinación de Extensión Universitaria podrá promover los Talleres EXU, así como las 2 sociedades de alumnos podrán promover su agenda semestral para que las y los tutorados puedan asistir a sus eventos.

De esta manera el mapa de tutoría de primer a cuarto semestre sería el siguiente (Para conocer más detalle del plan de tutoría, ver [Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA](#)):

	Bina 1	Bina 2	Bina 3	Materia semestral			
4°	Comunicación y persuasión	Análisis presupuestal financiero	Cálculo diferencial e integral	Mercados financieros	Algebra matricial	Estructura y regulación financiera	Inglés de negocios IV
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Taller EXU
	Tutoría, sesión 3	tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 7	tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 11	tutoría, sesión 12	Actividades extracurriculares
	Asesorías de bina 1	Exámenes	Asesorías de bina 2	Exámenes	Asesorías de bina 3	Exámenes	
3°	Emprendimiento social y sustentable	Finanzas empresariales	Costos y presupuestos básicos	Derecho laboral	Negocios globales	Estadística para negocios	Inglés de negocios III
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Taller EXU
	Tutoría, sesión 3	tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 7	tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 11	tutoría, sesión 12	Actividades extracurriculares
	Asesorías de bina 1	Exámenes	Asesorías de bina 2	Exámenes	Asesorías de bina 3	Exámenes	
2°	Modelos de Negocio	Matemáticas financieras	Bases Contables	Principios de derecho	Economía empresarial	Gestión de la información	Inglés de negocios II
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Taller EXU
	Tutoría, sesión 3	tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 7	tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 11	tutoría, sesión 12	Actividades extracurriculares
	Asesorías de bina 1	Exámenes	Asesorías de bina 2	Exámenes	Asesorías de bina 3	Exámenes	

1°	Diseño centrado en la persona	Matemáticas para negocios	Información Financiera	Mercadotecnia integral	Fundamentos de administración	Pensamiento analítico	Inglés de negocios I
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Taller EXU
	Tutoría, sesión 3	tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 7	tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 11	tutoría, sesión 12	Actividades extracurriculares
	Asesorías de bina 1 Exámenes		Asesorías de bina 2 Exámenes		Asesorías de bina 3 Exámenes		
	Bina 1		Bina 2		Bina 3		Materia semestral

Elaboración propia.

En el caso de quinto a octavo semestre la estructura se modifica un poco ya que estos semestres no se dividen por bina y las y los estudiantes cursan 7 materias de forma consecutiva por las 18 semanas.

Una consideración especial que se debe tener en cuenta en estos semestres es que la participación estudiantil se reduce dado que la Jefatura de Vinculación Empresarial fomenta la inmersión al campo laboral, es por ello que en estos semestres pueden elegir cursar la materia de prácticas si ya cuentan con un empleo relacionado con su licenciatura.

Bajo esta premisa el tutor deberá emplear sus habilidades para mantener vigente el programa a la par de motivar a las y los tutorados a acercarse al mercado laboral eligiendo temas relacionados.

El esquema de tutoría que se propone como eje para cada tutor en esto semestres debe integrar las siguientes actividades:

#### Actividades curriculares

De quinto a octavo semestre no se ofrece a la comunidad estudiantil asesorías, se propone como actividad curricular que sustituya un modelo de asesorías entre pares donde estudiantes que participan en el programa de tutorías brinden en la semana 16 una sesión de asesoría a los estudiantes del semestre inmediato más bajo, el objetivo es que los estudiantes de semestres más avanzados brinden orientación a estudiantes de semestres más jóvenes en temas de las asignaturas que llevan, a manera de reforzar temas desde la voz y

experiencia de otros estudiantes que ya cursaron esas materias. La Jefatura de Docencia de la par con la Jefatura de Operación Académica podrán negociar con los docentes, guías de estudio para poder ofrecerlas como alternativa a la falta de asesorías por parte de docentes. De igual forma, la Base Madre podrá permitir a los tutores ubicar a estudiantes que se encuentren en focos rojos de alerta por materias reprobadas ya que en la medida en que avanzan los semestres, la dinámica escolar hará más complicada la recuperación académica.

#### Actividades cocurriculares

Dado que en estos semestres las y los tutorados cursan materias especializadas propias de su carrera, las actividades cocurriculares también se vuelven más específicas. En este punto se plantea que el estudiantado que participa en el programa de tutorías participe en las competencias especializadas de cada semestre. En quinto semestre el Concurso de Simulador de Negocios, en sexto semestre el Concurso de Análisis Financiero Internacional del CFA, en séptimo semestre el Maratón de Finanzas del Colegio de Contadores Públicos, y en octavo semestre las Asesorías para presentar el examen de certificación en Figura 3 de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles.

#### Actividades extracurriculares

Las y los estudiantes que participen en el programa de tutoría tendrán que complementar la sesión semanal de tutoría con actividades extracurriculares y entregar evidencias de su participación en la sesión siguiente. Las actividades pensadas para estos semestres tendrán que ser un trabajo en conjunto entre la Jefatura de Vinculación Empresarial y la Jefatura de Operación Académica, de esta manera se pueden cubrir los objetivos de cada jefatura de acercar al estudiantado al mercado laboral y asegurar la participación estudiantil en al menos 1 actividad extracurricular a la semana.

Como actividades adicionales, se plantea que la Jefatura de Administración trabaje de la par con los tutores para que las y los estudiantes que se encuentran en séptimo y octavo semestre comiencen preparativos para su egreso, con la



entrega de documentos, liberación de trámites especiales como el servicio social y la prácticas profesionales entre otras.

La intención de reducir el impacto de las asesorías en esta segunda mitad de la licenciatura de las y los estudiantes es por la carga de trabajo que los tutorados mantienen, las sesiones en esta segunda mitad se pretenden de una hora con la posibilidad de extenderse. De manera adicional se busca que el trabajo realizado por la acción tutorial de primero a cuarto semestre comience a rendir frutos en estos semestres y la comunidad estudiantil reconozca que la tutoría es de utilidad para el desarrollo personal y continúe en la medida de sus probabilidades en el programa.

De esta manera el mapa de tutoría de quinto a octavo semestre sería el siguiente (Para conocer más detalle del plan de tutoría, ver [Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA](#)):

8°	Emprendimiento global	Ingeniería financiera	Modelos financieros	Tratamiento de instrumentos financieros	Control interno de entidades financieras	Prevención de delitos financieros	Seminario de estrategias de inversión	Prácticas profesionales / Servicio Social
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 3	Tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 7	
	Tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Tutoría, sesión 11	Tutoría, sesión 12	Tutoría, sesión 13	Tutoría, sesión 14	
	Tutoría, sesión 15	Asesorías de pares	Exámenes	Exámenes	Asesorías para el AMIB. Todos los sábados.			
7°	Laboratorio Eprendedor	Evaluación de proyectos de inversión	Fondos de inversión	Coberturas con productos derivados	Riesgo operativo de liquidez	Gestión del crédito	Simulador de negocios	Prácticas profesionales / Servicio Social
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 3	Tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 7	
	Tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Tutoría, sesión 11	Tutoría, sesión 12	Tutoría, sesión 13	Tutoría, sesión 14	
	Tutoría, sesión 15	Asesorías de pares	Exámenes	Exámenes	Maratón de Finanzas del C.C.P.			
6°	Ecosistema emprendedor	Costo de capital	Econometría financiera	Contratos con productos derivados	Riesgos de mercado	Operación financiera internacional	Administración de proyectos	Prácticas profesionales
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 3	Tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 7	
	Tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Tutoría, sesión 11	Tutoría, sesión 12	Tutoría, sesión 13	Tutoría, sesión 14	

	Tutoría, sesión 15	Asesorías de pares	Exámenes	Exámenes	Concurso de Análisis Financiero Internacional CFA		
5°	Intra emprendimiento	Capital de trabajo	Pronósticos financieros	Valuación de activos financieros	Análisis fundamental y técnico	Análisis macroeconómico	Gestión tecnológica
	Tutoría, sesión 1	Tutoría, sesión 2	Tutoría, sesión 3	Tutoría, sesión 4	Tutoría, sesión 5	Tutoría, sesión 6	Tutoría, sesión 7
	Tutoría, sesión 8	Tutoría, sesión 9	Tutoría, sesión 10	Tutoría, sesión 11	Tutoría, sesión 12	Tutoría, sesión 13	Tutoría, sesión 14
	Tutoría, sesión 15	Asesorías de pares	Exámenes	Exámenes	Concurso de simulador de negocios		Prácticas profesionales

Elaboración propia.

Para todos los grupos de tutoría de todos los semestres el o la tutora debe realizar en su primera sesión la presentación formal del programa, donde se debe explicar el objetivo de la tutoría, así como aplicar instrumentos diagnósticos para poder conocer a su población de tutorados. Dicho diagnóstico debe recopilar información escolar, académica, socio-económica, poblacional, inquietudes personales, de familia, cuestiones de salud, intereses profesionales y de vida.

Con este diagnóstico el tutor de la mano con la Jefatura de Operación Académica, que hará uso de la Base Madre, podrá ubicar poblaciones en riesgo, y realizar la selección de temas a abordar durante la tutoría, las actividades extracurriculares a las cuales se les promoverá la participación, a fin de poder planear la acción tutorial de todo el semestre en cuestión.

A continuación se enlista una serie de temas a abordar en las sesiones de tutoría que son el resultado de los instrumentos aplicados en donde las distintas poblaciones mostraron interés, adicional, se señalan temas de formación integral que son contemplados como indispensables para la formación estudiantil dentro del Manual de Tutores de la FES Acatlán (2006), así como algunas otras instituciones de nivel superior que tienen sus propios programas.

Temas recopilados de instrumento para alumnos:

Inserción laboral

Imagen personal y profesional

Toma de decisiones

Resolución de conflictos

Finanzas personales

Temas recopilados de instrumento para docentes y administrativos:

Análisis de problemas

Trabajo en equipo

Inteligencia emocional

Negociación

Creatividad

Tolerancia al estrés

Empatía

Temas recopilados que son abordados en diferentes universidades:

Proyecto de vida

¿Qué es la formación integral?

Motivación y autodisciplina

Demandas de la carrera elegida

Campo profesional

Curriculum vitae

Ética profesional

Estilos de aprendizaje

Estrategias y técnicas de aprendizaje

Educación sexual

Planeación familiar

Adicciones

Afectividad

Relaciones de pareja / violencia en el noviazgo

Alimentación

Cuidado de la salud

Los temas anteriores serán utilizados por los tutores en función de los resultados de los instrumentos diagnósticos y los mapas curriculares de la Base Madre para poder atender focos en riesgo, al igual de trabajar de manera preventiva y evitar que otros estudiantes se enfrenten al rezago educativo. Se propone que las y los tutores trabajen de la mano con el cuerpo administrativo para organizar las sesiones de tutoría, de la misma manera se propone que en las sesiones se puedan incluir temas como:

Vida universitaria

Historia e identidad de la EBC

Logros y objetivos de la EBC

Con los temas anteriores se busca acercar a las y los tutorados a la institución, las figuras institucionales encargadas de dar un seguimiento administrativo y académico, al igual que generar un sentido de pertenencia por el orgullo de pertenecer a la Escuela Bancaria y Comercial.

Dado que el trabajo de tutoría es compartido entre la figura del tutor y del tutorado, este último debe conocer los resultados de su diagnóstico, para generar un compromiso de trabajo en la tutoría, a manera de que en todas las sesiones y

las actividades adicionales en las que participe se recaben evidencias del progreso, mismas evidencias que el tutor concentrará para poder entregar al cierre del semestre un Expediente de Tutorados, donde se integre el diagnóstico inicial del grupo, el compromiso de las y los tutorados, y evidencias de trabajo por parte del tutor y los tutorados. Este expediente servirá de punto de partida para que el tutor del siguiente semestre pueda recibir el trabajo realizado por el semestre anterior y servir como apoyo y punto de partida para su planeación, sin dejar de aplicar el instrumento diagnóstico y generar compromisos con el estudiantado en la primera sesión.

Al finalizar los 8 semestres de carrera, las y los tutores podrán ofrecer a la comunidad de tutorados un expediente global de 8 semestres de trabajo en conjunto de tutoría, para recordar el inicio de su carrera y reconocer la formación de la cual ha sido partícipe y como recordatorio de su compromiso de formación continua en un nuevo periodo de su vida como ex alumnos, profesionista y adulto fuera de la institución.

Con todo lo anterior, y contemplando que este proyecto mantiene la limitante de ser una propuesta, un punto importante que falta por desarrollar será la formación de tutores, un programa de formación que logre dotar de herramientas a las y los docentes que tengan el interés de formarse en temas relacionados a la tutoría, el acompañamiento y la formación integral. De la mano con este punto, la EBC tendría que plantearse la gestión de recursos financieros, la asignación de una jefatura y puesto en el organigrama que funja como responsable de este proyecto y generalizar el programa para el resto de las licenciaturas y los campus, todo esto si se busca poner en marcha lo anteriormente planteado y justificado, en favor de reducir índices de rezago educativo, deserción escolar y no menos importante la formación integral de la comunidad estudiantil.

## Conclusiones

A manera de cierre el presente apartado tiene la intención de recapitular y subrayar la importancia que tiene el desarrollo integral de las y los estudiantes en el nivel superior y la estrecha relación que este puede mantener con un programa de tutoría. Sin duda la Tutoría como ejercicio de acompañamiento profesional siempre será necesario en cualquier espacio educativo, la tutoría como acompañamiento personal será necesario a lo largo de la vida. En espacios universitarios de negocios, donde las disciplinas están enfocadas al área empresarial, es primordial voltear a mirar el sentido humano de las y los estudiantes, el sentido humano de las y los profesores y desde luego el sentido humano del personal administrativo que componen juntos la comunidad EBC.

A través del recorrido de este trabajo podemos destacar la Tutoría como una necesidad a implementarse, sin embargo debe concebirse como un trabajo colectivo, la institución por un lado debe proveer de recursos tanto físicos como económicos a las y los docentes que decidan formarse como tutores. Son también el cuerpo docente quien deberá formarse de manera integral en temas que acompañen al estudiantado, la emergencia de diferentes maneras de concebir el mundo debe ser tomado en cuenta. Finalmente, pero no menos importantes, serán las y los estudiantes primero al comprometerse con el programa de Tutoría pero también en un futuro, esperemos próximo, a ser beneficiados de dicho programa en su paso por la EBC

Bajo estas concepciones y de la mano con mi acercamiento profesional a la Institución es que se pudo implementar un mapa de las trayectorias académicas del total de estudiantes inscritos en cada periodo de la EBC, lo cual le permitió al personal administrativo de la institución poder planear la recuperación de estudiantes en situación de rezago educativo, observar focos de riesgo de deserción, por la facilidad de visualizar estudiantes con altos índices de reprobación, y concentrar esfuerzos planear de manera preventiva estrategias de atención temprana para estudiantes que requieren apoyo adicional en función de incrementar los índices de eficiencia terminal.

Adicional a lo anterior una forma de poder relacionar los objetivos de la EBC de reducir los índices de rezago educativo y deserción escolar, la intención de fomentar una formación integral de las y los estudiantes, y la participación activa del cuerpo docente de la mano con el personal administrativo fue la concepción de un programa de tutoría que provea al estudiantado de una figura institucional que se preocupe por guiar y atender la formación integral de las y los estudiantes interesado no solo en el aprovechamiento escolar sino en el desarrollo personal que involucra necesariamente el desarrollo de habilidades comunicativas, afectivas, de interacción social, entre otras; reconociendo que los sujetos en formación son seres bio-psico-sociales, de interacción continua con otros individuos en constante formación. Su desarrollo involucra necesariamente pensar en su contexto, su historia de vida, sus anhelos, capacidades, limitantes económicas, por mencionar algunas.

Todo esto con la intención apoyar al estudiantado a potencializar sus habilidades, capacidades y destrezas en función de una formación integral que no solo dote de conocimientos al estudiante, sino también de herramientas que le serán de utilidad a lo largo de toda su vida.

Se implementaron instrumentos de corte cuantitativo para las 3 poblaciones de interés (complementando a los métodos cualitativos de una metodología mixta), las y los estudiantes, el cuerpo docente y el personal administrativo. De manera positiva, las 3 poblaciones concordaron que el aprovechamiento escolar se vería beneficiado si existiera una figura interesada en el desarrollo integral de las y los estudiantes, y estos últimos mostraron interés en dedicar un espacio para estas actividades, el cuerpo docente resaltó su interés en formar parte de este proyecto, al igual que el cuerpo administrativo.

Adicionalmente señalaré algunos hallazgos que creo necesarios resaltar:

- Si bien la deserción escolar y el rezago educativo, no son nuevas problemáticas en el contexto escolar, si es un problema vigente, que se puede observar en distintos niveles educativos, sociales y culturales. La tutoría entonces, representa una propuesta viable para cualquier proyecto

que apueste al desarrollo integral de las y los sujetos en desarrollo, construcción y deconstrucción, ya que nos permite el acompañamiento de una figura con experiencia a una en búsqueda de guía, ambas entidades manteniendo un vínculo de crecimiento y autodescubrimiento.

- Las instituciones de nivel superior, han volteado su mirada hacia la tutoría, generando programas y planes de acción que mantengan la intención de fomentar el desarrollo integral de su población estudiantil, en México otro factor que ha impulsado esta clase de acciones es una sobredemanda de acceso a la educación superior, al igual que el llamado de la población estudiantil en adoptar ambientes virtuales de aprendizaje que necesariamente involucran un sentido autodidacta, es entonces que la tutoría, como un modelo de docencia y acompañamiento institucional cobran relevancia y vigencia, ya que permite la flexibilidad de la institución para acercar el conocimiento, y la informalidad de la figura del docente al considerarse un acompañamiento y no un adoctrinador.
- En la EBC un programa de tutoría que atienda a la población estudiantil en función de una formación integral y de reducir índices de rezago educativo y deserción escolar, podría conllevar beneficios para el aprovechamiento escolar ya que las 3 poblaciones en cuestión mostraron interés en participar desde sus respectivos roles. La institución, no solo cuenta con la infraestructura física necesaria para su puesta en marcha también cuenta con una la Base Madre, una herramienta que permite visualizar a la población estudiantil en general para poder ubicar focos de atención y realizar actividades preventivas en atención al rezago educativo y la deserción escolar, adecuando los procesos administrativos en función de medidas preventivas y no reactivas.

A pesar de lo anterior, este trabajo mantiene sus límites en servir como una propuesta de atención integral, ya que para poder ponerse en marcha, aún como un grupo piloto, la institución deberá realizar una serie de evaluaciones de viabilidad previa a su autorización, donde se medirá el impacto económico que este puede tener, tanto positivo como negativo.



Algunas preguntas que quedarían pendientes por responder para futuras investigaciones o puestas en marcha que continúen con este proyecto serían: ¿Cómo se podría determinar que el o la estudiante se vió beneficiada por este programa? ¿El índice de deserción escolar se redujo para estudiantes de nuevo ingreso? ¿Cuál sería la perspectiva de los egresados beneficiados de este programa en comparación con egresados de otras generaciones que no tuvieron este acercamiento?

## Referencias

### Documentos impresos

1. Alzina R., B. (2001). La práctica de la orientación y la tutoría. WOLTERS KLUWER EDUCACION.
2. Arturo Andrés Roig (1998). La universidad hacia la democracia: bases doctrinarias e históricas para la constitución de una pedagogía participativa. Mendoza EDIUNC.
3. Escuela Bancaria y Comercial. (2018). La vida a los 90. Imprenta Ajusco, S.A de C. V.
4. Hamnett, B. (2001). Historia de México (Primera Edición 2001 ed.). Cambridge University Press.
5. Pasillas, M. A., & Furlán, A. (1994). Dos miradas de la pedagogía como intervención. Memorias del coloquio "La Pedagogía hoy", Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.
6. María Teresa Yurén Camarena (2000). Formación y puesta a distancia su dimensión ética. Paidós. México.
7. MUNARRIZ, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Universidad del País Vasco.
8. Sánchez Puentes, Ricardo (1993). Didáctica de la problematización, en Perfiles educativos, No. 61, México, UNAM.
9. UNAM - PAPIME, FES Acatlán, Pedagogía. (2006). Manual del tutor universitario. UNAM.

### Mesografía

10. Binda, N. U., & Benavent, F. B. (2022). Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. Revista de Ciencias Económicas, 31(2),

- 179-187. Recuperado el 12 de agosto del 2022  
<https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
11. Catapulta, centro de Emprendimiento. (s. f.). Recuperado 11 de febrero de 2021, de <https://catapulta.webflow.io/>
12. Comercial, E. B. Y. (s. f.). Haciendo equipo con los mejores. Recuperado 30 de noviembre de 2020, de  
<https://www.ebc.mx/historias-que-inspiran/alianza-santander/>
13. Data México. (s. f.). Gobierno de México. Recuperado 26 de noviembre de 2023, de:  
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/tlalnepantla-de-baz>
14. De La Defensa Nacional, S. (s. f.). La posrevolución. gob.mx. Recuperado el 20 de julio del 2021, de  
<https://www.gob.mx/sedena/documentos/la-post-revolucion>
15. De La, G., Flores, C., Chehaybar Y Kury, E., & Luis, F. (s/f). Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. Anuies.mx. Recuperado el 30 de enero del 2023, de:  
[http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista157\\_S5A2ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista157_S5A2ES.pdf)
16. De Medios SA De CV Demos, D. (2020, 14 julio). La jornada: 1920: El final de la Revolución Mexicana. La Jornada. Recuperado el 03 de marzo del 2021, de  
<https://www.jornada.com.mx/2020/07/14/opinion/019a2pol?fbclid=IwAR2iD0jrLHeHKhoumg-3g8VxCVRCZXDSI5I2v7wj9FluKX-c7Kpx6OidrYw>
17. Descubre por qué a los 90 años seguimos teniendo mucho camino por recorrer. (s. f.). Recuperado 24 de febrero de 2021, de  
<https://www.ebc.mx/ventana/la-vida-a-los-90/>
18. Escuela Bancaria y Comercial - Inicio. (s. f.). Recuperado el 30 de marzo del 2021, de <https://www.ebc.mx/campus/tlalnepantla.php>
19. Fresan Orozco, M., & Romo López, A. (Eds.). (2011). Programas Institucionales de Tutoría: Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. ANUIES. Recuperado el 17 de septiembre del 2022, de

- <http://publicaciones.anuies.mx/cises-library/250/programas-institucionales-de-tutoria-una-propuesta-de-la-anuies-para>
20. González-Palacios, A., & Avelino-Rubio, I. (2016). Tutoría: una revisión conceptual. *Revista de Educación y desarrollo*, 38, 57-68. Recuperado el 12 de enero del 2023 de [http://smip.udg.mx/sites/default/files/38\\_gonzalez\\_palacios.pdf](http://smip.udg.mx/sites/default/files/38_gonzalez_palacios.pdf)
  21. Historia, semblanza Banco de México. (s. f.). Banco de México. Recuperado 24 de febrero de 2021, de <https://www.banxico.org.mx/conociendo-banxico/semblanza-historica-historia-.html>
  22. Historia. (s. f.). Escuela Bancaria y Comercial. Recuperado 30 de noviembre de 2021, de <https://www.ebc.mx/vida-estudiantil/historia/>
  23. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022, 29 noviembre). Encuesta Nacional sobre Acceso y Permanencia en la Educación (ENAPE) 2011 [Comunicado de prensa]. Recuperado el 05 de noviembre del 2022, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/ENAPE/ENAPE2021.pdf>
  24. La Institución De Educación Superior De Régimen Privado Más Antigua Del País, S. (s. f.). Identidad | Escuela bancaria y comercial. Recuperado 11 de febrero de 2021, de <https://www.ebc.mx/identidad/>
  25. Lobato Fraile, C., & Guerra Bilbao, N. (2016). La tutoría en la educación superior en Iberoamérica: Avances y desafíos. Universidad del País Vasco. Recuperado el 13 de diciembre del 2022, de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/25406/726-2759-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  26. López, A. R. (2005). La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior. ANUIES. Recuperado el 12 de enero del 2023 de <http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro164.pdf>
  27. Martínez Clares, P., Pérez Cusó, J., González Morga, N., González Lorente, C., & Martínez Juárez, M. (2020). La Tutoría universitaria vista por sus

- alumnos: Propuestas de mejora. Revista De La Educación Superior, 49 (195), 55-72. Recuperado el 30 de enero del 2023 de <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1251>
28. Pérez, B. T. A. (s. f.). ¿Qué es la tutoría? - Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado 10 de agosto de 2021, de <https://fca.uaq.mx/index.php/alumnos/tutorias/que-es-la-tutoria>
29. PROGRAMA de Desarrollo Educativo 1995-2000. (1996, 19 febrero). Diario Oficial de la Federación. Recuperado 15 de enero de 2023, de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996#gsc.tab=0)
30. Riverohl, B. A. M. (2004, febrero). La tutoría académica desde la perspectiva de la orientación educativa. Recuperado el 30 de enero del 2023, de <https://remo.ws/REVISTAS/remo-1.pdf#page=12>
31. Robles, D. R. J. N. (2013). Acuerdo por el que se establece el Sistema Institucional de Tutoría de Bachillerato y Licenciatura en los Sistemas Presencial, Abierto y a Distancia en la UNAM. Gaceta UNAM. Recuperado el 30 de enero del 2023, de [https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/Lineamientos\\_0.pdf](https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/Lineamientos_0.pdf)
32. Robles, J., N., & Galván, M., A. (2013). La tutoría: Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. Perfiles educativos. Recuperado el 30 de enero del 2023, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v35n141/v35n141a9.pdf>
33. Roman C., M. (1999). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. Recuperado el 12 de agosto del 2022, de <https://biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
34. Romo Lopez, A. (s/f). LA INCORPORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TUTORÍA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Anuies.mx. Recuperado el 30 de enero de 2023, de <http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro164.pdf>
35. Romo López, Alejandra. (s/f). La Tutoría. Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes. ANUIES. Recuperado el

- 30 de enero del 2023, de  
<http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro225.pdf>
36. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Acatlán. (2023). Programa Institucional de Tutoría 2023 – 2024. Recuperado el 30 de enero del 2023, de  
<https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2023-01/PIT%20FES%20Acatl%C3%A1n%202023.pdf>
37. Universidad Veracruzana. (s. f.). ¿Qué es la tutoría académica? – Facultad de Pedagogía. Recuperado 10 de agosto de 2021, de  
<https://www.uv.mx/pedagogia/que-es-la-tutoria-academica/>.%20Recuperado%2010%20de%20agosto%20de%202021,%20de%20https://www.uv.mx/pedagogia/que-es-la-tutoria-academica/
38. Womack, J. J. (s. f.). La economía de México durante la Revolución, 1910-1920: historiografía y análisis. Recuperado 30 de noviembre de 2020, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952012000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952012000200002)
39. Xalapa, I. 1870-5308, & Reservados, V. ©. T. L. (s/f). Revista de Investigación Educativa 5. La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso. Cdigital.uv.mx. Recuperado el 30 de abril de 2023, de  
[https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/5242/badillo\\_tutoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/5242/badillo_tutoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

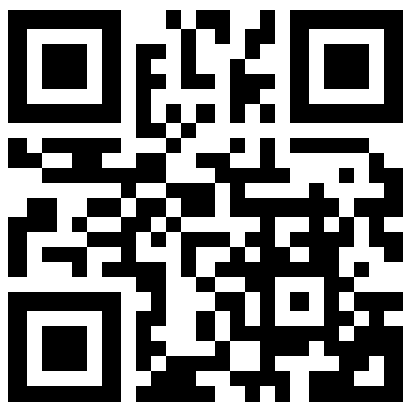
## Anexos

### Anexo 1 Campus

En el siguiente enlace se puede conocer más acerca de los diferentes campus de la Escuela Bancaria y comercial:

<https://t.co/gszljTOCgK>

También puedes acceder al Anexo 1 Campus escaneando el siguiente código QR:



### Anexo 2 Oferta Educativa

En el siguiente enlace se encuentra un compendio de la oferta educativa de la Escuela Bancaria y Comercial, el folleto promocional de la escuela y los diferentes enlaces al plan de estudios de cada carrera, así como la oferta de educación continua y posgrados.

<https://t.co/CsuOBiUm39>

También puedes acceder al Anexo 2 Oferta Educativa escaneando el siguiente código QR:

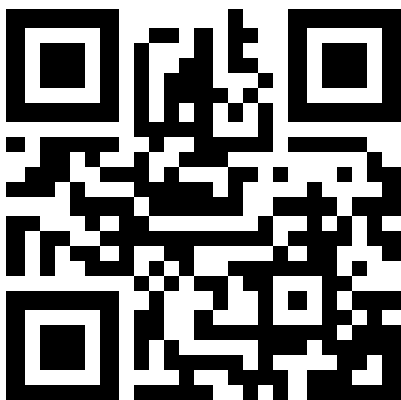


### [Anexo 3 Infraestructura de EBC campus Tlalnepantla](#)

En el siguiente enlace se puede conocer información adicional de la infraestructura del campus Tlalnepantla de la EBC, un recorrido virtual, su ubicación en el mapa, así como un compendio de fotos:

<https://t.co/cj6b5BmfJg>

También puedes acceder al Anexo 3 Infraestructura de EBC campus Tlalnepantla escaneando el siguiente código QR:



### [Anexo 4 Perfil y descripción de puesto. Consejero Académico.](#)

El siguiente enlace contiene un extracto del documento institucional Perfil y descripción de puesto que describe las actividades que se desempeñan en el puesto de Consejero Académico:

<https://t.co/UkV4fDUxQn>



También puedes acceder al Anexo 4 Perfil y descripción de puesto. Consejero Académico, escaneando el siguiente código QR:

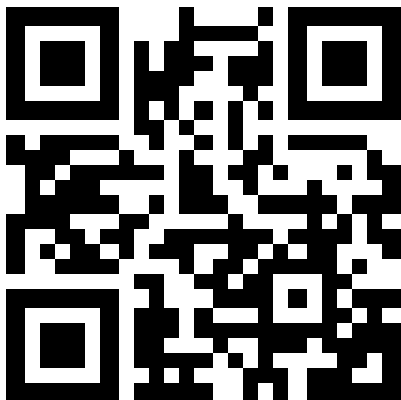


[Anexo 5 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Relaciones Internacionales.](#)

El siguiente enlace contiene un extracto del documento institucional que describe las actividades que se desempeñan en la Coordinación de Relaciones Internacionales:

<https://t.co/l8ZVfQD7nl>

También puedes acceder al Anexo 5 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Relaciones Internacionales, escaneando el siguiente código QR:



[Anexo 6 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Servicios Académicos.](#)

El siguiente enlace contiene un extracto del documento institucional que describe las actividades que se desempeñan en la Coordinación de Servicios Académicos.

<https://t.co/VTFG14iSv4>

También puedes acceder al Anexo 5 Perfil y descripción de puesto. Coordinación de Relaciones Internacionales, escaneando el siguiente código QR:

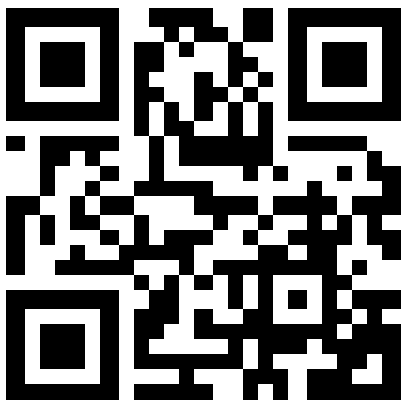


#### [Anexo 7 Base Madre](#)

El archivo contenido en la siguiente liga es un documento .xlsx, una hoja de cálculo que contiene el desarrollo de la Base Madre del periodo 2021-40 de agosto a diciembre del 2021. Por motivos de seguridad los datos de contacto de las y los estudiantes fueron eliminados.

<https://t.co/6bVcCSxhtv>

También puedes acceder al Anexo 7 Base Madre, escaneando el siguiente código QR:



### Anexo 8 Instrumento para estudiantes

Este cuestionario fue elaborado desde la plataforma de forms de Google, se colocó una restricción por correo electrónico para no permitir más de una respuesta por usuario, los encuestados fueron exclusivamente estudiantes de la carrera de Finanzas y Banca de la EBC Tlalnepantla. En el enlace siguiente se puede observar el instrumento utilizado: <https://forms.gle/E6LPvnsDn4ksKXneA>

Las preguntas realizadas con los resultados obtenidos se pueden revisar en el siguiente enlace:

<https://t.co/wS9uSCun2J>

También puedes acceder al Anexo 7 Base Madre, escaneando el siguiente código QR:



### Anexo 9 Instrumento para docentes

Este cuestionario fue elaborado desde la plataforma de forms de Google, se colocó una restricción por correo electrónico para no permitir más de una respuesta por usuario, los encuestados fueron exclusivamente docentes que imparten clases en la carrera de Finanzas y Banca de la EBC Tlalnepantla.

En el enlace siguiente se puede observar el instrumento utilizado:

<https://forms.gle/vsqqV9ncclW8WVhE6>

Las preguntas realizadas con los resultados obtenidos se pueden revisar en el siguiente enlace:

<https://t.co/2HIFAPL2kM>

También puedes acceder al Anexo 7 Base Madre, escaneando el siguiente código QR:



#### Anexo 10 Instrumento para el personal administrativo

Este cuestionario fue elaborado desde la plataforma de forms de Google, se colocó una restricción por correo electrónico para no permitir más de una respuesta por usuario, los encuestados fue exclusivamente personal administrativo que tiene contacto directo con la comunidad de estudiantes de la EBC Tlalnepantla.

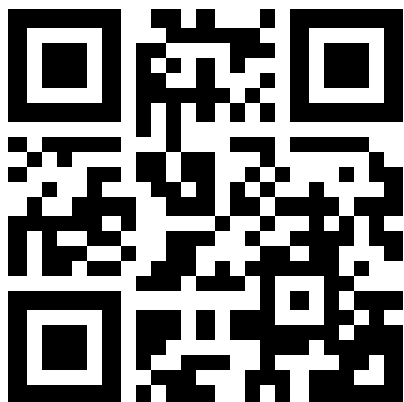
En el enlace siguiente se puede observar el instrumento utilizado:

<https://forms.gle/VhYrWZfgJ3UHCo936>

Las preguntas realizadas con los resultados obtenidos se pueden revisar en el siguiente enlace:

<https://t.co/6frlgBAH9B>

También puedes acceder al Anexo 7 Base Madre, escaneando el siguiente código QR:



### Anexo 11 Tutoría y EBC

El siguiente enlace contiene un conjunto de capturas de pantallas recopiladas del perfil de Extensión Universitaria de la EBC campus Tlalnepantla en la plataforma de red social Instagram, al igual que la página de Comunidad Finanzas y Banca EBC Campus Tlalnepantla de Facebook, donde se pueden apreciar los eventos y talleres que imparte la EBC como oferta extracurricular:

<https://t.co/ipCB06dd9h>

También puedes acceder al Anexo 11 Tutoría y EBC, escaneando el siguiente código QR:



### Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA

El siguiente enlace contiene el plan de la licenciatura de Finanzas y Banca de la Escuela Bancaria y Comercial, así como las modificaciones que se establecen en la propuesta para integrar un programa de tutoría en la EBC.

<https://t.co/5zfwUMKP57>

También puedes acceder al Anexo 12 Plan de Tutoría EBC FIBA, escaneando el siguiente código QR:

