



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Sistema de Tutorías para la Formación Integral (SITFI)

2a



Enero 2007

Mtro. Enrique Agüera Ibáñez
Rector

Mtro. José Jaime Vázquez López
Vicerrector de Docencia

Dr. Pedro Hugo Hernández Tejeda
Vicerrector de Investigación y Estudios de Posgrado

Consejo de Docencia

Lic. María Margarita Campos Vásquez
Dirección General de Educación Superior

Mtra. Georgina Maldonado Lima
Dirección General de Educación Media Superior

Dr. Gerardo Martínez Montes
Director General de Estudios de Posgrado

Dra. Rosa Montes Miró
Directora General de Investigación

Primera edición 2007

D.R. © Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

ISBN: 968 9182 40 4

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

El tiraje consta de 1 000 ejemplares

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Contexto Institucional	12
1.2 Referentes Teóricos	13
2. SISTEMA DE TUTORES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL (SITFI)	19
2.1 Estructura	20
2.2 Principios de interacción la red de formación integral	20
2.3 Misión	21
2.4 Visión	21
2.5 Objetivo general	22
2.6 Objetivos específicos	22
2.7 Metas a corto plazo	23
2.8 Políticas	23
3. NODOS DE LA RED DEL SITFI	25
3.1 Nodo de planeación estratégica	25
3.2 Nodo de gestión	26

3.3 Nodo de operación	26
3.4 Nodo estudiantil	30
4. LOS TUTORES EN EL POSGRADO	31
5. GENERALIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SITFI	33
5.1 Normatividad	34
6. EXPECTATIVAS	37
LITERATURA RECOMENDADA	38
ANEXOS	41
ANEXO 1 Funciones propias del Nodo	41
ANEXO 2 Departamento de Atención Sociopsicopedagógica de la BUAP	45
ANEXO 3. Programa Universitario de Desarrollo Estudiantil	59
ANEXO 4. Diagramas	61



PRESENTACIÓN

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es una institución de gran antigüedad y tradición académica. Con una historia centenaria, ha experimentado procesos de transformación profunda que la han posicionado, en la primera década del siglo XXI, como una de las más importantes instituciones universitarias del país. En la actualidad, ha logrado consolidar un proyecto de desarrollo y mejoramiento permanente que le ha dado el reconocimiento de diversos sectores de la sociedad poblana; no obstante, enfrenta desafíos importantes que es necesario reconocer.

Ante una nueva etapa en el desarrollo de la universidad han surgido diversas necesidades tales como la de una mejor calidad académica en el personal docente, una interacción más cercana entre estudiantes y docentes; así como una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo. La idea de una estructura organizativa en red ha sido adaptada por varias universidades del país; esta propuesta se pretende implementar en la BUAP a la luz de los resultados y experiencias positivas alcanzadas por otras instituciones. Sin embargo, es conveniente puntualizar que estos antecedentes nos permiten desechar de antemano acciones que han fracasado y retomar la idea con las adecuaciones y estrategias específicas que sean operativas en nuestras condiciones.

El actual Sistema Integral de Tutorías Académicas (SITA) de la BUAP se encuentra inmerso en un nuevo siglo caracterizado por grandes y rápidos cambios en todos los ámbitos del desarrollo humano, social, científico, político y económico que exponen a nuestros egresados y egresadas a la toma de decisiones críticas y razonadas y a la necesidad emergente de habilidades y destrezas que van más allá del aprendizaje sustentado por los planes y programas de estudio.

Por otra parte, es tiempo de reconocer el trabajo de quienes estamos comprometidos con esta actividad, de reorganizarnos en torno a una división de trabajo en donde cada tutor de acuerdo a su perfil, sus competencias y habilidades puedan atender, orientar y apoyar mejor a los y las tutorados/as. También es tiempo de ser capaces de detectar en cada momento las nuevas necesidades de los/las tutorados/as que se desprenden de las interacciones con los cambios que se presenten; de generar todas las instancias nuevas de apoyo necesarias de manera que contribuyan al mejoramiento de todos los universitarios y de la sociedad en general; en suma, de aprovechar la potencialidad de tutores (maestros y maestras) en su ámbito de especialidad.

La propuesta que se describe a continuación establece cambios sustantivos en la estructura, objetivos, metas y estrategias para responder a los cambios que demanda el mundo actual y para retomar la formación integral del estudiante.

En realidad, todas las actividades tutorales se enfocan ahora de manera diferente, en el entendido que las funciones administrativas de los tutores disminuirían hasta que en un futuro mediano se transformen en funciones de gestión (toma de decisiones) y las funciones de difusión de información utilicen las nuevas tecnologías. Por otro lado, se propone que las tutorías inicien desde la educación media superior abordando aspectos culturales, físicos, de orientación vocacional y propiciando espacios de desarrollo para alcanzar una formación enfocada al desarrollo integral del/la estudiante.

Con el propósito de alcanzar una organización eficaz, eficiente y de calidad se plantea la organización en redes. El trabajo en red propicia la toma de decisiones y el trabajo horizontal participativo facilita una conectividad entre procesos y participantes comprometidos/as que

involucran a nuevos participantes.

En este sentido, se propone la creación en red del **Sistema de Tutores para la Formación Integral (SITFI)** el cual está inserto en la Red Universitaria Académica propuesta en el **MUM (Modelo Universitario Minerva)** de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. **El proyecto aquí planteado pretende** (no solamente dar respuestas reactivas o adaptables a las condiciones que imponen los factores externos) **impulsar respuestas alternativas y creativas; también permitir el desarrollo de una comunidad que aprende y además propiciar la evolución y efectividad misma de la red.**

Dentro del Sistema de Tutores para la Formación Integral (SITFI) **se contemplan funciones que permiten un análisis sistemático y crítico de los indicadores académicos y de las metas que se alcancen. Los resultados de investigaciones educativas y tutorales serán parte de los factores de retroalimentación al sistema para que se modifiquen los puntos problemáticos detectados** (organización, planes de estudio, contenidos, etcétera) **y den respuesta no solamente con datos, sino con un análisis crítico de ellos.**

El SITFI participará en el desarrollo del currículum transversal y generará los programas necesarios que coadyuven a resolver los problemas estudiantiles detectados circunscritos en un ámbito de crítica humanista.

La actividad tutorial, y en consecuencia la SITFI, está ligada innegablemente con la educación en general, y en particular con el acompañamiento personalizado donde se detectan aquellos factores particulares que impiden el desarrollo cognitivo y afectivo de los/las estudiantes. Factores que se desprenden de la interacción del/la estudiante con su entorno y en consecuencia con su problemática; reconociéndose como un ser social activo y complejo a la vez, enmarcado en un paradigma humanista crítico que debe estar presente durante su desarrollo.



INTRODUCCIÓN

Las redes universitarias académicas surgen como una alternativa para consolidar y difundir la generación del conocimiento de los países en vías de desarrollo, como un medio para insertarlos en el mercado internacional, donde la concepción de innovación comenzó a ser percibida como un proceso complejo en que la integración estratégica se tornó en un elemento clave que constituyó esta forma organizacional emergente del nuevo orden mundial. El desarrollo de las comunidades académicas y de las sociedades dependen fundamentalmente de la conectividad y de los flujos de información de las redes de las instituciones (Costa, 1999).

La actividad tutorial debe concebirse como una actividad dinámica y compleja que requiere de una estructura organizativa flexible, de cambio constante y de respuestas rápidas.

Así también, varios colectivos sociales han adoptado una organización en red pero con las adecuaciones y características propias donde no existen jerarquías, sino un trabajo conjunto que permite alcanzar los objetivos y metas planteadas. Ahí cada integrante realiza sus funciones específicas y especializadas a manera de un tejido o de un órgano que contribuye al bienestar y desarrollo de un organismo.

Por supuesto que es necesaria la existencia de una orientación desde nodos directivos (Plan General de Desarrollo Universitario) y nodos que

se encargan de organizar y plantear planes y programas de acción que finalmente son ejecutados por nodos de operación.

Es importante insistir que en cada nodo la interacción es horizontal. Esto permite resolver en forma inmediata, situaciones de cambio muy rápidas o inesperadas. Este tipo de estructura organizativa es compleja, sin embargo, debe aclararse que complejidad no es sinónimo de complicación. Un sistema complejo, en primer término, está compuesto por una gran cantidad de elementos relativamente idénticos. En segundo lugar, la interacción entre sus elementos es local y origina un comportamiento emergente y finalmente es difícil predecir su evolución dinámica futura.

Las funciones emergentes de las interacciones de los componentes de los nodos del SITFI se pueden sustentar desde la teoría de los sistemas complejos (Prigogine, 1988). Las funciones especializadas de cada integrante de los nodos se pueden sustentar desde las teorías de cada especialidad (psicológicas, pedagógicas, etcétera; que están enmarcadas, en su caso, en el MUM) y que permiten una formación integral del estudiante.

Por lo anterior, es pertinente crear el SITFI en red, el cual es producto de la búsqueda de nuevas y mejores formas de articular esfuerzos, en torno a la generación e implementación de acciones a favor de la formación personal y profesional de los estudiantes de nuestra Casa de Estudios. Este sistema en red formará parte de una Red Universitaria Académica (RUA) conformada por una comunidad de aprendizaje.

1.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

En la actualidad, la BUAP ha logrado consolidar un proyecto de desarrollo y mejoramiento permanente que le ha dado el reconocimiento de diversos sectores de la sociedad poblana y que no obstante, enfrenta desafíos importantes que es necesario reconocer.

En un primer plano, los esfuerzos institucionales para evaluar los resultados del Proyecto Fénix y por otro lado, las perspectivas de desarrollo propuestas por el actual Rector en lo que se refiere a la mejora de la organización y al modelo académico, el fortalecimiento de la economía institucional, la gestión universitaria de calidad y la interacción con la

sociedad, representan las líneas estratégicas planteadas para alcanzar la visión institucional.

Finalmente, es necesario reconocer que nuestra universidad presenta una diversidad académica muy rica que se expresa en las singularidades y diferencias observadas en cada Unidad Académica dentro de la BUAP; las UA presentan diferentes grados de desarrollo y enfrentan problemáticas distintas. Esta diversidad coloca a los diferentes actores de la vida universitaria y, especialmente, al cuerpo de tutores en la búsqueda de un crecimiento con equidad en cada Unidad Académica y una política de desarrollo institucional que fomente la cooperación y el desarrollo equilibrado y respetuoso de las diferencias.

1.2 REFERENTES TEÓRICOS

En el MUM, **un/a Tutor/a es un constructor/a de escenarios de desarrollo que contribuye a fomentar valores y actitudes, así como potenciar habilidades, capacidades cognitivas y para la investigación de los/las estudiantes para lograr su madurez y toma de decisiones responsables con el objeto de alcanzar sus objetivos curriculares.**

Las tutorías deben tener la misma finalidad general en todos los niveles y modalidades educativas, con propósitos y funciones específicos para cada uno de ellos. **Entre sus tareas primordiales se encuentra la de acercar al estudiante a un mejor y más pleno conocimiento de sí mismo y de su manera de aprender**, así como la de ejercer las acciones académicas y de evaluación necesarias para coadyuvar a abatir los índices de reprobación, deserción y rezago escolar.

En cualquier nivel los/las tutores/as deberán coadyuvar a que haya equidad en las oportunidades de desarrollo de los y las estudiantes y que, entre otras funciones, **identifiquen grupos vulnerables** tanto académicos como económicos para proponer programas de apoyo.

Por otra parte, la universidad como institución social se desarrolla y crece a través de relaciones dinámicas que le permiten transformar su entorno. Es precisamente al formar parte de él como puede actuar en su modificación es decir, *la universidad es producto de la sociedad y coproductora de ésta* (Casillas, 1998).

La universidad debe contribuir en la formación de ciudadanos quienes conviven en sociedades marcadas por la diversidad, orientándoles hacia la integración de sus diferencias para enfrentar la fragmentación y la segmentación que amenaza a muchas sociedades en la actualidad. Es prioritario desarrollar la visión de actualización permanente y la capacidad de anticipación al futuro para orientarse frente a los cambios, para utilizar con racionalidad las nuevas tecnologías transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de vida para asumir con creatividad el abordaje y la resolución de nuevos problemas.

Un modelo organizativo rígido presenta serias limitaciones para formar estudiantes que en un futuro mediato saldrán a enfrentarse a un mundo laboral, político y social en constante cambio. Las estructuras organizativas de la universidad se deben caracterizar por una gran flexibilidad y fortaleza que permita prever los cambios futuros, desde un análisis prospectivo, y genere cambios inmediatos en su mismo modelo organizativo desde la planeación hasta la operación de los programas generados en el MUM.

El trabajo en red que propone el **MUM** permite una interconexión y un trabajo para la cooperación. Esta forma de organizar la actividad académica se visualiza como una estructura flexible que se reconstruye de una manera inteligente para resolver los problemas que se generan en un mundo en constante cambio

En el **MUM se concibe a la BUAP como** una comunidad de aprendizaje, es decir, **una comunidad que es capaz de colaborar para resolver sus problemas**, interactuar con su entorno y sistematizar sus experiencias, conocimientos y aprendizajes individuales y colectivos, para compartirlos y desarrollar nuevas capacidades en los individuos y en los grupos. Esta comunidad deberá desarrollar gradualmente estructuras más flexibles, adaptativas, horizontales e interdisciplinarias con la capacidad de interactuar sistemática y ordenadamente entre sí y con su entorno para aprender, evolucionar y dar respuestas más innovadoras y pertinentes a los retos que se le presentan. Para resolver este planteamiento en lo concreto se propone iniciar la conformación de la Red Universitaria Académica (RUA).

La RUA es un sistema de interacciones flexibles cuyas partes fundamentales son los nodos, sus relaciones y la información que fluye

entre ellos. Se puede considerar como un sistema complejo; empero, **la existencia del nodo entendido como punto de unión, puede generar una planeación estratégica que garantiza una direccionalidad en su función y en su desarrollo** (con auto-organización, autogestión, compromiso, responsabilidad y difusión de objetivos y trabajo). Un nodo puede estar conformado por académicos/as, no académicos/as y estudiantes de la BUAP (o de fuera), de la misma área del conocimiento o con la concurrencia de múltiples disciplinas, incluyendo a la ciudadanía en general, quienes libremente participen, aporten e interactúen desde un rol definido y cuyos fines, intereses o necesidades comunes, necesariamente deberán ser consistentes con el ideario universitario. Los nodos pueden constituirse para atender objetivos de largo alcance o para atender problemas en el corto o mediano plazo, disolviéndose una vez que el objetivo que lo integró ha sido cubierto, reconfigurándose en nuevos nodos y nuevas relaciones.

Las relaciones entre los nodos las establecen sus integrantes en función de los requerimientos de aprendizaje, colaboración o apoyo para alcanzar sus metas, son flexibles en la medida en que sus relaciones se modifican en el tiempo, son adaptables porque se reconfiguran para dar respuestas a problemas concretos o para involucrarse en nuevos procesos, son horizontales en la medida que se establecen relaciones de colaboración no jerárquicas. Esta red puede y debe incorporar a nodos o sistemas externos a la universidad a condición de que sus objetivos sean compatibles con la función social, misión e ideario de la BUAP.

En la RUA pueden coexistir de manera natural nodos creados institucionalmente y nodos creados libre e independientemente por los miembros de la BUAP en la lógica del trabajo interdisciplinario, de compartir conocimientos, aprender, innovar y atender los objetivos que los congregan. La red no sustituye a las estructuras formales de nuestra institución, sino las complementa, interacciona con ellas, introduce elementos sinérgicos, de aprendizaje y desarrollo de la cultura organizacional, contribuyendo a que la universidad disponga de un esquema más fértil, adaptable y participativo para su evolución.

Es fundamental que el aprendizaje generado como consecuencia del trabajo en red se comparta, trascendiendo al individuo y pasando a ser

patrimonio de la BUAP como comunidad de aprendizaje. Para lo cual se requieren de sistemas de gestión del conocimiento cuyos objetivos fundamentales son el favorecer el flujo y consulta de información, la construcción de relaciones entre los nodos y entre los integrantes de la red universitaria académica, facilitar la generación de nuevo conocimiento por dicha red, así como su almacenamiento y organización. En la medida que la red se desarrolle y sistematice su conocimiento y las herramientas para gestionarlo podrá conformar estructuras que desarrollen funciones o enfrenten problemas de orden cada vez más creciente de complejidad.

Se plantea el desarrollo del Sistema de Tutores para la Formación Integral en una estructura de red con nodos institucionales e independientes con una fuerte conectividad entre sí y con otros nodos de la red universitaria académica.

Es importante **no trasladar el funcionamiento del SITFI a clasificaciones académicas de la ciencia donde se presumen límites precisos entre las diferentes disciplinas**. Se ha mostrado que en realidad las diferentes disciplinas están relacionadas sin límites precisos; antes bien, los conceptos diferentes que de ella emanan e incluso contradictorios (dialéctica) son la base de la evolución de una red que se autoconstruye.

Para la formación integral es necesaria la convergencia de varias disciplinas. De su interacción surgen sinergias que permiten, en forma paralela o consecutiva, la detección de factores que impiden el buen desarrollo de los estudiantes, la adaptación a sus nuevas condiciones, la retroalimentación a los programas de apoyo, la prevención de situaciones extremas y en su caso, la atención de situaciones críticas por personal especializado.

El trabajo en un sistema complejo en red tiene como una de sus características principales que de la interacción entre sus componentes, como un todo, emergen propiedades que no se pueden alcanzar con la suma de sus partes. Las acciones de los actores es conjunta: las autoridades, los tutores, los especialistas y las instancias de apoyo.

Visto así, **el SITFI complementaría su marco teórico con aquellos conceptos y principios que dan base a la formación integral y que se encuentran referidos en los documentos Modelo Educativo-Académico**

y Estructura Curricular.

La actividad de la SITFI, si bien atiende aspectos como son los de índole personal y humano, no está desligada de una serie de factores externos (mundiales, nacionales, locales e institucionales) que la afectan e indudablemente dirigen las políticas educativas en las que se desarrolla.



SISTEMA DE TUTORES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL (SITFI)

El Sistema de Tutores para la Formación Integral se sostiene en un nuevo paradigma basado en el trabajo en equipo, la mejora e innovación constante, la creatividad y la capacidad de gestión del conocimiento. Está provista de estrategias y políticas sustentadas institucionalmente para conseguir ayuda sistemática y organizada que brinde a estudiantes apoyo en la solución de los problemas académicos y de los derivados de la convivencia y adaptación en su vida institucional que les lleve a la consecución del éxito profesional.

Este sistema de tutores interacciona a su vez con todas las instancias institucionales incorporándose a lo que será el trabajo en red en toda la universidad.

Para esto son necesarios al menos cuatro factores: (1) una infraestructura base, (2) Recursos humanos en permanente actualización, (3) Propiciar los tiempos y condiciones para una interacción personalizada y humana y (4) Una forma de trabajo cooperativo y para la colaboración que sustente un sistema y una estructura organizativa en forma de red que sea dinámica, adaptable y propositiva.

Para este fin se definirían políticas de ingreso permanencia y egreso de profesores y estudiantes; de generación y utilización de recursos. Políticas administrativas, educativas, de evaluación y desempeño académico; de mejora continua de la atención al estudiante, de retención,

de reemplazo de la planta académica para poder elevar el número de profesores con perfil deseable y de consolidación del mayor número de cuerpos académicos que converjan en sus acciones (por ejemplo, dentro de un nodo de la red) para potenciar las habilidades y destrezas de los estudiantes en todos los ámbitos, tanto cognitivos como afectivos, a fin de que se produzcan las condiciones y estrategias para lograr el acompañamiento personalizado de los/las estudiantes y se den respuestas inmediatas, oportunas y pertinentes desde algún nodo de la red, razón por la cual se propone que en el marco normativo institucional se considere la creación del Sistema de Tutores para la Formación Integral.

2.1 ESTRUCTURA

El Sistema de tutores para la formación integral se visualiza como una estructura flexible y robusta formada por cuatro nodos: Nodo de Planeación Estratégica, Nodo de Gestión, Nodo de Operación y Nodo Estudiantil.

2.2 PRINCIPIOS DE INTERACCIÓN EN EL SITFI

Bajo una metodología dinámica y participativa de trabajo, el SITFI es parte de una comunidad de aprendizaje en donde sus miembros colaboran oportunamente en la construcción de soluciones colectivas para lograr resultados dirigidos a elevar el desarrollo de la vida académica de la universidad y con ello elevar los estándares de calidad que la distinguen.

Los y las integrantes se agrupan para formar nodos. Cada integrante interactúa de manera horizontal y contribuye desde su especialidad y capacidades en las funciones asignadas correspondientes al nodo.

Esta forma de trabajo avanza en forma de espiral en función de cada uno de los proyectos y tareas propuestas para autorregular su forma de construir propuestas dirige sus acciones bajo los siguientes principios:

- **Principio de liderazgo distribuido:** Un liderazgo orientado a la tarea.
- **Principio de interdependencia positiva:** La participación y colaboración de cada uno de sus miembros, así como la disposición

para compartir distintas visiones y formas de abordar el proceso educativo que facilite la construcción de soluciones colectivas.

- **Principio de adquisición de habilidades:** Se parte del reconocimiento de las habilidades que poseen sus integrantes, mostrando apertura y disposición para generar nuevos aprendizajes producto del trabajo en equipo generado por sus miembros.
- **Principio de autonomía grupal:** Implica la autogestión de procesos, sobre plataformas éticas corresponsables teniendo como eje fundamental el sentido de la creación del SITFI.

2.3 MISIÓN

El Sistema de Tutores para la Formación Integral tiene como misión impulsar el desarrollo educativo integral de los y las estudiantes a través de programas conjuntos y pertinentes mediante mecanismos de intercambio académico, administrativo, tutorial, de apoyo institucional y de gestión.

2.4 VISIÓN

Queremos formar una organización en red interacción horizontal, cíclica y dinámica que evoluciona en respuesta a las necesidades y problemáticas detectadas en los y las estudiantes y en la comunidad universitaria.

Nos vemos adentrados en una forma de trabajo conjunta entre todos, que apoyemos y orientemos, desde nuestra formación y experiencia a desarrollar las capacidades críticas e innovadoras tanto académicas como humanas de los estudiantes durante su estancia en la institución, pensando en una formación para toda la vida.

Pretendemos un cambio hacia una visión holística para beneficio de nuestros estudiantes, donde se potencie su energía y creatividad, se fomente el cuidado de su salud física y mental; y se favorezca la formación de valores como son el sentido de solidaridad, de utilidad y de correspondencia con la comunidad, contribuyendo así en su formación integral.

2.5 OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar a elevar la calidad en la educación media superior y superior (incluye posgrado) efectuando acciones que permitan atender y formar a estudiantes en los aspectos que inciden en su maduración personal: conocimientos y ética, actitudes, habilidades, valores, sentido de justicia y desarrollo emocional, impulsando un aprendizaje sustentado en los principios para formación integral de las personas.

2.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir en la detección de las necesidades y problemas curriculares, retroalimentar los programas académicos, así como identificar dificultades psicopedagógicas del estudiante y apoyarles con los especialistas de la DES cuando lo amerite.
- Diseñar e implementar planes de acción orientados hacia la prevención e intervención de las necesidades identificadas en estudiantes de la BUAP, de acuerdo a cada etapa de su formación personal y profesional.
- Promover el desarrollo de actitudes y valores para que el estudiante pueda dirigir con éxito su tránsito por la universidad.
- Orientar a estudiantes en las opciones que ofrece el programa académico en sus diferentes niveles terminales, el mercado de trabajo y posibles estudios de posgrado.
- Investigar la problemática de los estudiantes durante su trayectoria por la universidad.
- Facilitar la retroalimentación y la toma de decisiones colectivas para enfrentar y proponer alternativas viables para mejorar el proceso educativo.
- Formular una normatividad general y específica para cada Unidad Académica de las actividades del tutor y de las responsabilidades y derechos del estudiante.
- Establecer un sistema de evaluación permanente de las actividades desarrolladas por la red desde una perspectiva colegiada, que contraste e incluya la percepción de los estudiantes con las condi-

ciones en que se desarrolla la tutoría y los resultados cuantificables que se generen de esta actividad.

2.7 METAS A CORTO PLAZO

Las metas inmediatas para el buen funcionamiento del Sistema de Tutores para la Formación Integral son las siguientes:

- Iniciar el funcionamiento del SITFI desde un marco normativo reconocido institucionalmente.
- Establecer de manera formal la colaboración en red de integrantes del SITFI.
- Respalidar las funciones específicas de los integrantes del nodo. Estas funciones se refieren a las tareas especializadas que realizan cada integrante del nodo, en tanto que se construye por un grupo multidisciplinario.
- Asignar roles y funciones entre los participantes de cada nodo para desarrollar adecuada y oportunamente las tareas distintivas del SITFI.
- Promover y difundir el SITFI.
- Elaborar un plan de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos previamente planteados.
- Desarrollar los mecanismos para revisar el funcionamiento y evaluar periódicamente la red del SITFI.

2.8 POLÍTICAS

Una de las políticas fundamentales de nuestra universidad es la evolución constante en el mejoramiento curricular de la oferta educativa que en ella se ofrece, ya que las disciplinas universitarias deben preparar a egresados para vivir en una sociedad multicultural, globalizada y democrática (o exigirla), en donde el conocimiento y la capacidad de innovación serán determinantes.

Es necesario partir del reconocimiento de que el desarrollo integral del estudiante en las instituciones de educación superior enfrenta retos y desafíos muy importantes que requieren un análisis detallado para su

clarificación. En función de las consideraciones anteriores, ya se han descrito los elementos que constituyen la base de la presente propuesta del SITFI y en un apartado posterior, se presentan algunas líneas generales que pueden ser parte de la política institucional para favorecer las acciones que son necesarias concretar en la normatividad universitaria.



NODOS DE LA RED DEL SITFI

Los nodos institucionales que forman la red del SITFI para el nivel Superior son: Nodo de Planeación Estratégica, Nodo de Gestión, Nodo de Operación y Nodo Estudiantil.

El Nodo de Planeación Estratégica impulsa al SITFI en el mismo sentido del Plan Institucional de Desarrollo, en consecuencia, proporciona las directrices de la función del SITFI; el Nodo de Gestión se encarga de generar las estrategias y acciones necesarias para implementar estas directrices; el Nodo de Operación se encarga de incidir en la formación integral del estudiante y el Nodo Estudiantil es uno de los beneficiarios de todas las acciones.

3.1 NODO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tiene como función la de desarrollar las políticas, los objetivos generales y las líneas estratégicas para alcanzar las metas propuestas en la SITFI.

Este nodo está integrado por los vicerrectores en función y por sus directores asignados para tal efecto, así como por los coordinadores por Área de Conocimiento (ACO) y los representantes de los secretarios de formación integral por ACO. Deberán estar incluidos representantes de los tres niveles educativos.

Los secretarios de formación integral (antes coordinadores de tutores) tienen a su cargo el desarrollo del currículum transversal, para todos los programas educativos de su Unidad Académica, incluido el SITFI, y se apoyarán en sus órganos colegiados y el trabajo en red.

3.2 NODO DE GESTIÓN

Los nodos de gestión del SITFI son las agrupaciones por ACO en los que se concilian las necesidades de las Unidades Académicas y se desarrollan los programas estratégicos del SITFI.

Integrantes

- Coordinadores de ACO
- Representantes de secretarios de formación integral por ACO (deben estar incluidos los tres niveles)
- Representantes de los Secretarios Académicos por ACO (deben estar incluidos los tres niveles)
- Representante de los programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes y del departamento de atención sociopsicopedagógica de la BUAP (Ver anexo 2)
- Un representante de las Unidades Regionales.
- Representantes de los ejes y asignaturas de formación integral.

3.3 NODO DE OPERACIÓN

Son los grupos operativos de la SITFI de cada Unidad Académica. Es el principal soporte de la estructura de la SITFI. Ejecutan y evalúan los resultados de los programas de desarrollo integral diseñados por el nodo de gestión.

Integrantes

- Secretarios de formación integral por UA
- Tutores guía (anteriormente, tutor académico)
- Tutores generador de espacios de desarrollo (anteriormente, tutor académico)

- Tutor asesor (anteriormente, tutor académico)
- Tutores en investigación tutorial (anteriormente, tutor académico)
- Consultoría de formación integral (grupo de tutores destacados que de alguna manera tengan los estudios y/o experiencia y que por invitación participen en la formación de nuevos tutores).
- Representante de los programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes y del departamento de atención sociopsicopedagógica de la BUAP (Ver anexo 2).
- Representantes de los ejes y asignaturas de formación integral
- Representantes de estudiantes

Tutor Guía: Son todos los tutores que realizan la actividad como hasta hoy en las Unidades Académicas. Integra los cuerpos de orientación.

Perfil del Tutor Guía:

- Ser Profesor-Investigador tiempo completo y/o medio tiempo de la Unidad Académica en la cual va a ser tutor académico, o de acuerdo a las necesidades de la misma.
- Estar adscrito a esa Unidad Académica, tener la formación y/o grado afín al que otorga dicha Unidad Académica.
- Haber asistido a los cursos de formación de tutores académicos que ofrece la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Conocer los planes y programas de estudio de la licenciatura a la que pertenezca, tener dominio y experiencia en las áreas profesionales de dicha licenciatura.
- Poseer un reconocido prestigio moral y académico.
- Tener vocación y compromiso de servicio.
- Poseer características y aptitudes para generar confianza y lograr la comunicación con el tutorado y así comprometerse con su formación integral.
- Conocer la estructura administrativa, el sistema de créditos y los documentos normativos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Conocer la política educativa y el Plan General de Desarrollo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

- Conocer el funcionamiento del SITFI en lo general.

Funciones:

- Detecta la problemática de estudiantes mediante una relación personalizada.
- Informa los problemas detectados al resto de los integrantes del nodo operativo.
- Canaliza a los estudiantes a las instancias y programas de apoyo.
- Da seguimiento al desempeño académico del estudiante.
- Integra la información personal y académica de sus tutorados.
- Colabora en las preinscripciones y reinscripciones de sus tutorados/as en la Unidad Académica.
- Tiene reuniones colectivas e individuales con sus tutorados/as, realiza entrevistas (inicial y de seguimiento), comunica información importante, obtiene información mediante entrevistas para armar la ficha psicopedagógica de cada uno de ellos.
- Construye junto con el/la tutorado/a su ruta crítica.
- Cuando el/la tutorado/a tiene algún problema y el tutor no puede ayudar a resolverlo busca los apoyos con las instancias adecuadas.
- Facilita el eslabonar los contenidos de las materias a la praxis formativa de una trayectoria académica.

Tutor Generador de Escenarios de Desarrollo: Es el tutor que a la par con las autoridades e integrantes del nodo operativo crean, fomentan y propician escenarios de desarrollo para la formación integral del estudiante en los cuales el tutorado adquiere valores.

Perfil del Tutor Generador de escenarios de desarrollo:

- Los mismos requisitos que para el tutor guía
- Capacitación para comprender y generar escenarios de desarrollo en el enfoque educativo del presente modelo

Funciones:

- Crea, coordina y promueve escenarios de desarrollo para los tuto-

rados fuera del aula en contextos y vivencias académicas, sociales y culturales.

Tutor Asesor: Es el tutor experto en alguna asignatura que apoya al estudiante en riesgo académico en la materia de su especialidad.

Perfil de Tutor Asesor:

- Lo mismos requisitos que para el tutor guía
- Tener experiencia en la impartición de alguna asignatura

Funciones:

- Diseñar e implementar programas de apoyo a estudiantes
- Organiza y desarrolla asesorías académicas de su especialidad de una manera sistemática, en un lugar previamente designado a los estudiantes que soliciten su apoyo

Tutor Investigador en Tutorías: Es el tutor que realiza investigación tutorial y educativa que permite la evaluación constante de la operación del SITFI, y permite su retroalimentación y la de los planes y programas de estudio; así como el seguimiento del rendimiento escolar de los tutorados.

Perfil del Tutor Investigador:

- Lo mismo que el tutor guía
- Haber realizado investigación en otra área del conocimiento
- Haber asistido a cursos de investigación docente o tutorial
- Establecer los mecanismos necesarios de investigación para que la tutoría responda a las exigencias e indicadores académicos

Funciones¹:

- Diagnostica la operatividad del sistema
- Identifica los principales problemas de los tutorados y de los planes y programas de estudio

¹ Los participantes del proyecto COPAMAE propusieron al Consejo de Docencia, un Anteproyecto de Reglamento para el SITFI (ver sitio Web del proyecto COPAMAE), en

- Genera y analiza los índices académicos
- Propone teorías relacionadas a las tutorías
- Propone mecanismos operativos para el sistema
- Propone soluciones
- Publica sus resultados en el libro de tutores

3.4 NODO ESTUDIANTIL

Es uno de los nodos que recibe los beneficios de los nodos de operación en la que se verán los resultados de los programas de formación integral con evidencias de tipo estadísticas y evaluaciones.

aquel momento denominado SUBREFI. Los Consejeros por función consideraron que si bien este anteproyecto constituye un esfuerzo muy respetable y un referente obligado para ordenar y normar el trabajo tutorial, por metodología, es necesario discutirlo en una fase de ajustes generales a la normatividad, bajo un contexto más amplio y una vez que el Modelo haya sido aprobado por el Consejo Universitario.

4



LOS TUTORES EN EL POSGRADO

Los requerimientos de tutorías en el posgrado desarrollarán funciones específicas para ese nivel, las cuales se describen a continuación.

TUTOR ACADÉMICO DE POSGRADO

Cada programa de posgrado asignará a cada estudiante un tutor académico al ser admitido al programa de posgrado. El posgrado determinará los mecanismos de asignación buscando una distribución adecuada que garantice una atención óptima para cada estudiante, pero se recomienda que sea de su interés al ser aceptado en el programa. El tutor académico tendrá entre sus funciones orientar al estudiante para la selección de cursos cuando sea necesario, y de orientar al estudiante en cuanto a las opciones para asesor o director de tesis de acuerdo con los intereses que manifieste el estudiante.

Una vez que el estudiante haya registrado su proyecto de investigación según con los procedimientos de cada posgrado, su director de tesis, en caso de que éste pertenezca a la planta académica, asumirá las funciones de tutor académico. En caso de que el director de tesis sea externo a la universidad, el tutor académico nombrado originalmente continuará con las labores de tutor académico.

En cada posgrado, adicionalmente se debería nombrar a un comité tutorial que acompañe al estudiante desde el inicio en su trayectoria. Comité que fungirá como el revisor de la tesis y eventualmente como jurado de la misma. El posgrado determinará el momento y los mecanismos para nombrar a este comité pudiendo ser desde el momento en que el estudiante ingresa al programa (p. ej. Posgrado en Física) o a partir del momento en que se escoge el tema de investigación (p. ej. Cs. del Lenguaje, análisis del discurso).

TUTOR DE GESTIÓN Y VINCULACIÓN DE POSGRADO

Este es un académico nombrado por el programa de posgrado que tiene entre sus funciones el asesorar y orientar a estudiantes en diversos aspectos de la vida universitaria con la finalidad de que ellos y ellas puedan cumplir con sus obligaciones académico-administrativas por un lado y por otro que puedan aprovechar al máximo las posibilidades académicas y de esparcimiento de la vida cultural que la universidad les pueda ofrecer, incluso fuera de ella.

Entre las funciones se cuentan el orientar en los diferentes procesos y trámites de índole académico-administrativo que se requieren: inscripciones, pagos, obtención de fotografías y credenciales, trámites para registro de tesis, trámites para titulación, liberación de bibliotecas y demás. Adicionalmente, este tutor podrá orientar al estudiante en cuanto a los recursos biblio-hemerográficos, de laboratorios u otros de infraestructura con los que cuenta la institución y cómo acceder a ellos. Asimismo, podrá orientar para hacer uso o insertarse en recursos o programas especiales de apoyo (becas internas o externas, programas de formación de jóvenes investigadores, programas de movilidad, etcétera.) o en los recursos que propician un desarrollo pleno integral (apoyos y recursos para salud, para deportes, para esparcimiento, para vida cultural). Finalmente, junto con el tutor académico y/o el comité tutorial orientarán al estudiante con relación a las opciones de movilidad dentro de la misma universidad o con otras universidades buscando combinar las opciones o posibilidades internas y/o externas (becas, programas de movilidad, apoyos externos, etcétera). En muchos programas estas funciones son cubiertas por el coordinador o el secretario académico del programa.



GENERALIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SITFI

Se pueden distinguir dos funciones generales en el SITFI: (1) Las funciones especializadas que propician la formación integral del estudiante, que se sustentan en los principios de cada especialidad y que están en concordancia en el MUM, (2) Las funciones propias de cada nodo que componen cualquier red y que siguen los principios de interacción de un sistema complejo y dinámico.

(1) Funciones especializadas de la SITFI: La función especializada de la SITFI es la formación integral del estudiante. Es en el nodo operativo donde concurren todos aquellos integrantes que desde sus capacidades y competencias interactúan sinérgicamente para esta formación. Aquí cada componente contribuye con una función especializada: Detección, información, señalización, formación, retroalimentación específica, memoria y corrección.

Con relación a la detección: **Debido a que el número de estudiantes que se atienden en nuestra universidad es considerable, los integrantes del nodo operativo más adecuados son los tutores que permiten una detección y orientación oportuna. En este sentido un mayor número de tutores significa una mayor interacción con el nodo estudiantil.** Más aún, una diversidad de tipos de tutores significa una mejor información

de esta interacción tutor-tutorado.

Por lo tanto, los tutores se especializan en su función siguiendo los principios de una división de trabajo y no de una categorización laboral. En su carácter de orientadores canalizan al estudiante a las instancias correspondientes que apoyan en la solución de algún problema específico. En su carácter de investigadores dan seguimiento al tránsito de los estudiantes e informan de las causas probables que impiden su desarrollo.

La función sustantiva del SITFI es la formación integral, y es precisamente la función que emerge de la interacción conjunta de todos.

(2) Funciones propias de un sistema en red: Cada nodo de una red está formado por todos aquellos que interactúan para alcanzar estos los objetivos. Esta interacción se organiza mediante funciones de coordinación, de planeación, de retroalimentación, de memoria y de comunicación en el mismo nodo y con otros nodos.

Por otro lado, todas las instancias de apoyo (institucional y de programas, por ejemplo PUDE) en su interacción con todos los componentes del nodo operativo contribuyen a la formación continua de participantes e integrantes del nodo.

5.1 NORMATIVIDAD

La normatividad que se presenta a continuación describe algunos de los aspectos más relevantes en forma concisa. Sin embargo, se reconoce la necesidad de presentarlos en forma detallada y precisa (a través de reglamentos). El desarrollo de la normatividad en forma extensa dependerá de los acuerdos y alcances de aceptación del proyecto del SITFI, de manera que todos los componentes y formas de funcionamiento e interacción aceptadas estén reflejados en dicha normatividad. Sin embargo, la normatividad que se desarrolle debe tener como antecedente y base para su construcción el reglamento de tutores aprobado por el Consejo de Docencia.

Se plantean algunos cambios que obedecen al reclamo de un mayor reconocimiento de los tutores.

Algunos puntos a considerar en el desarrollo de la normatividad para el SITFI son los siguientes:

1. El reconocimiento de la importancia estratégica del SITFI para el desarrollo de las IES.
2. La consolidación del cuerpo de tutores en sus distintos niveles de la BUAP mediante programas de mejoramiento.
3. Reconocimiento en los diversos programas de apoyo al desarrollo del profesorado (Ej. PROMEP) al trabajo del tutor en sus diferentes niveles.
4. Considerar la actividad tutorial y de apoyo a los estudiantes como parte de la función docente que atiende principalmente los programas diseñados para el curriculum transversal y contemplar las actividades realizadas dentro del programa de estímulos al desempeño académico.
5. Establecer los mecanismos para acceder a los recursos materiales y espacios físicos que requieren las actividades de la SITFI; por ejemplo: salas de tutorías, sala de reuniones, cubículos de atención tutorial, sala de asesores, Internet, mamparas, etcétera.
6. Mejorar y contar de manera oportuna con recursos materiales y nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de los objetivos.
7. Reconocimiento de la tutoría como parte integral de las actividades académicas que desarrolla el profesor.
8. Reglamentación del SITFI: formulación de un reglamento que norme y regule a las distintas figuras participantes; así como a las actividades que correspondan a los integrantes de cada uno de los cuatro nodos de la estructura organizacional en red; donde se fijen puntualmente los términos de los estatutos, compromisos, responsabilidades y facultades que contraen todos los participantes en cada uno de los niveles de organización en sus diferentes categorías.
9. Gestionar inicialmente la revisión y aprobación del reglamento por las autoridades competentes, y posteriormente las reformas y adiciones para su inclusión en el Estatuto Orgánico de la institución.

6



EXPECTATIVAS

Debido a la complejidad y multidisciplinariedad que demanda la formación integral de los estudiantes y su atención, así como a las condiciones heterogéneas de las Unidades Académicas; se prevé la necesidad de contar con personal capacitado con el perfil para cada una de ellas, adicional a los/as tutores. Para que se desarrollen nuevos programas, centros de formación y atención especializada; ejemplo: el Departamento de Atención Sociopsicopedagógica (anexo 2) como una unidad de apoyo para vincular los diferentes actores del proceso aprendizaje-enseñanza en donde haya una sala lúdica con cinco áreas de esparcimiento: la de juego, el área deportiva, el área de música, la de talleres y el área de lectura; éste sería un espacio de encuentro y de intercambio de diferentes conocimientos no formales y apoyos varios.

Otro ejemplo sería el de gestionar que la Academia de Psicología sea la encargada de atender casos detectados por docentes y tutores, con relación a autoestima, sexualidad, estrategias de aprendizaje, comunicación y relaciones asertivas, adolescencia, identidad y proyecto de vida.

LITERATURA RECOMENDADA

- Álvarez-Gayou J. J. L. *Cómo Hacer Investigación Cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós Educador, México, 2004.
- Álvarez González M., Bisquerra Alzina R. *Manual de Orientación y Tutoría* Ed. Praxis Barcelona España, 1996.
- Ary, D., Cheser, J. L. Razavieh, A. *Introducción a la Investigación Pedagógica*. McGraw-Hill, México, 1980.
- Bertalanffy, V. L. *Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- Buendía, B. L., Colás B. P. y Hernández, P. F. *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill, México, 2004.
- Briones G. *Epistemología y Teorías de las Ciencias Sociales y de la Educación*. Trillas, México, 2002.
- Briones, G. *Evaluación de Programas Sociales*. Trillas, México, 1998.
- Casillas M. A. *Notas sobre la Socialización en la Universidad*. Revista Jóvenes 4º. Edit. Año 2 No. 7 México D.F. Abril-diciembre pp12-27pp 1998.
- Coll C. *Desarrollo Psicológico y Educación II*. (2ª edición) Ed. Alianza Madrid España, 1990.
- Costa Morisini M. *Universitas: Desafíos en la Construcción de una Red Académica Latinoamericana de Educación Superior*. Revista Mexicana de investigación Educativa. Vol. 4, No. 7. 137-156, 1990.
- Delgado F., A., "Discernimiento y Enseñanza", Didac, México, Universidad Iberoamericana 1998.
- Freire Paulo "La Educación Como Práctica de la Libertad". Ed. Siglo XXI.
- Kaufman, A. R. *Planificación de Sistemas Educativos*. Trillas 2ed, México, 2004.
- Katz, L.; McClellan, D. *The Teacher's Role in the Social Development of Young Children*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education. ED 331 642. 1990.
- Lafarga, J., *Material de Apoyo para el Curso "Intercambio de Ex-*

perencias en el Área de Difusión Cultural”, Monterrey, Sistema Tecnológico de Monterrey, 1997.

- Martínez, M. M. La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Trillas 3ed., México, 2004.
- Marc Edmond y Picard Dominique. Interacción Social. Cultura, Instituciones y Comunicación. Ed. Paidos Barcelona. 1992.
- Namakforoosh, N. M. Metodología de la Investigación. LIMUSA 2ed., México, 2000.
- Ornelas, D. J. Guía para la Presentación y Elaboración de Trabajos de Investigación en Ciencias Sociales. BUAP 3ed., Puebla, México, 2003.
- Pérez Bonilla, M. E., Flores Hernández, J., Porras Sánchez, F. y Reyes Lazalde, A. Visión Retrospectiva de las Tutorías Académicas en la BUAP. Diálogos Universitarios siglo XXI, Memorias, BUAP, Puebla, México, 2005.
- Reyes Lazalde, A., Pérez Bonilla, M. E., Flores Hernández, J. y Porras Sánchez, F. Visión Diagnóstica de las Tutorías Académicas en la BUAP. Diálogos Universitarios Siglo XXI, Memorias, BUAP, Puebla, México, 2005.
- Reyes Lazalde, A., Porras Sánchez, F., Romero Muñoz, F. y Pérez Bonilla, M. E. Una visión Prospectiva de las Tutorías Académicas en la BUAP, Diálogos Universitarios siglo XXI, Memorias, BUAP, Puebla, México, 2005.
- Salazar Bondy Augusto. La educación del Hombre Nuevo. Ed. Paidos Buenos Aires 1976.
- Tamayo y Tamayo M. El Proceso de la Investigación Científica. LIMUSA, México, 2004.
- Valenzuela, G. J. R. Evaluación de Instituciones Educativas. Trillas, México, 2005.
- Vigotsky (1973) Aprendizaje y Desarrollo Intelectual en la Edad Escolar. Ed. Akal. Madrid España.
- Weiss H. C. Investigación Evaluativa. Trillas, 6 ed. México, 2001.
- Transformación Acción e Investigación Educativa. BUAP, Puebla, México, 2003.



ANEXOS

ANEXO 1

FUNCIONES PROPIAS DEL NODO

FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE LOS NODOS

Coordinador/a:

Integrar el nodo o equipo, organizar, facilitar y conciliar los intereses para el trabajo; convocar, moderar e integrar el orden del día de las reuniones y dar los informes de avances periódicamente.

Rol: Suplente de Coordinador/a

Funciones:

- Hacer las mismas actividades temporalmente en ausencia del coordinador, y el Gestor Académico lo sustituirá en sus funciones.

Rol: Documentista

Funciones:

- Registrar los acuerdos,
- Resguardar y clasificar los documentos generados por el nodo,
- Realizar la investigación necesaria para dar soporte documental a la toma de decisiones,

- Proporcionar a los integrantes la información que resguarda y se requiera para el desempeño de sus funciones,
- Resguardar la evidencia documental de los avances de proyectos y procesos.

Rol: Comunicación Interna-Externa

Funciones:

- Diseñar e informar estrategias de comunicación y enlace que coadyuven al logro de los objetivos planteados para cada proyecto o proceso,
- Mantener comunicación permanente entre los nodos de las redes que se encuentren desarrollando proyectos o procesos relacionados,
- Asegurarse de que integrantes de las redes conozcan los acuerdos de las reuniones y el estado de avance de los procesos y proyectos.

Rol: Gestor Académico

Funciones:

- Realizar las actividades de gestión ante las instancias académicas internas y externas que sean necesarias para agilizar los acuerdos de cursos de acción,
- Informar al Coordinador y al pleno los resultados de las gestiones.

Rol: Gestor Administrativo y de Logística

Funciones:

- Realizar las actividades de gestión ante las instancias administrativas internas y externas que sean necesarias para agilizar los acuerdos y operar,
- Informar al Coordinador y al pleno de los resultados de las gestiones,
- Gestionar el financiamiento y administrar los recursos económicos y de infraestructura con que se cuente,
- Diseñar y supervisar la logística para el desarrollo de las reuniones y procesos acordados.

Rol: Planeación

Funciones:

- Elaborar y proponer al pleno las estrategias y metas para alcanzar los objetivos planteados.
- Elaborar y proponer al pleno la planeación, programación y presupuestos de los proyectos, procesos y tareas que se hayan acordado desarrollar.

Rol: Evaluador/a de calidad

Funciones:

- Evaluar y verificar que los resultados esperados se cumplan en tiempo, con las especificaciones acordadas, y que exista evidencia documental de dichos resultados.

Rol: Específicos de la tarea

Funciones:

- Desarrollar las acciones concretas que la programación del proceso o proyecto requiera.

Rol: Apoyo

Funciones:

- Auxiliar en cualquiera de las funciones definidas en los roles anteriores.
- Se sugiere involucrar en este rol a estudiantes de servicio social, prácticas profesionales o profesores de reciente incorporación al nodo.

Dependiendo de la magnitud de la tarea o del número de integrantes del nodo o equipo, es posible que más de una persona ocupe el mismo rol (excepto la coordinación). Por otro lado, si el número de integrantes es insuficiente, una persona puede ocupar más de un rol, por ejemplo: Coordinador y Evaluador de calidad, Gestor académico y administrativo, etcétera.

Además, si la tarea lo amerita, el nodo puede subdividirse en equipos, quienes replicarán la misma estructura que el nodo, con la flexibilidad

que da el Modelo Universitario Minerva para adaptarse a las necesidades de las personas y de la Unidad Académica.

ANEXO 2

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN SOCIOPSIKOPEDAGÓNICA DE LA BUAP PRESENTACIÓN

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en su actual etapa de consolidación, atiende el reto de las exigencias que las condiciones económicas y sociales le plantean, ofreciendo a la sociedad mejores profesionales en términos de preparación científica y compromiso social.

Asimismo, contribuye con nuevas soluciones a diversas necesidades de la población por medio del desarrollo de investigaciones en diferentes áreas del conocimiento y el diseño de programas para el beneficio social en forma de servicios profesionales y culturales.

El Modelo Universitario Minerva se caracteriza por el papel necesario de la universidad en la sociedad actualmente. Esta redefinición de la relación entre universidad-sociedad nos da nuevos lineamientos para brindar a universitarios y universitarias la oportunidad de desarrollar sus potencialidades personales en un ambiente de libertad.

Por lo anterior, se propone la creación **del Departamento de Atención Sociopsicopedagógica como un apoyo básico y determinante que coadyuve en la formación de universitarios/as racionales, críticos/as y creativos/as capaces de regular su propio aprendizaje para orientar, di-**

rigir, ejecutar acciones y manejar los diferentes contextos en los que se desarrollan, a través de procesos que atiendan su crecimiento personal, intelectual, psicológico y social, que les permitan actuar como miembros activos de una comunidad dinámica.

El Departamento pretende colaborar y apoyar con personal especializado y de forma interdisciplinaria en la actualización y orientación sociopsicopedagógica a todos los universitarios: nivel medio superior, superior y posgrado. Asimismo brindar servicios de orientación a estudiantes en su formación profesional, promover investigaciones en el ámbito social y fortalecer la relación universidad-sociedad.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta de crear el Departamento de Atención Sociopsicopedagógica (DAS) surge como resultado de las necesidades manifestadas por los tutores en su práctica cotidiana. Los tutores puntualizan su preocupación por la falta de espacios especializados que apoyen sus funciones. Asimismo, los docentes se están enfrentando a los nuevos cambios educativos sin tener una capacitación adecuada y por otro lado, los estudiantes no reciben la atención que requieren dentro de una crisis.

En el análisis de las demandas que maestros y maestras señalan predomina la idea de que el trabajo docente requiere constante actualización de sus recursos y herramientas pedagógicas para responder a las necesidades didácticas de los alumnos y alumnas. Sin embargo, sostuvieron que no sólo son requerimientos pedagógicos los que deberán satisfacer a estudiantes, sino integrar a su formación profesional aspectos de orden psicológico y de cultura, mismos que permitirían su inclusión en las circunstancias de competencia del mundo actual. Es muy importante, dentro del Modelo Minerva que todas estas necesidades sean cubiertas.

Para que este departamento se convierta en una experiencia inédita, de calidad, debe funcionar a través de la gestión participativa de cada uno de sus miembros e incorporar un conjunto de actividades vinculadas a la investigación social aplicada; esto es, diseñar y ejecutar proyectos de investigación que permitan conocer la cultura institucional (el mundo académico y el de los estudiantes), a fin de que los resultados fundamen-

ten la planeación académica de las diferentes Unidades Académicas que conforman la universidad.

El DAS constituye una propuesta innovadora por la precisión de sus objetivos, actividades y estructura. Aspectos que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Su estructura es interdisciplinaria.
- Atención y orientación sociopedagógica universitaria.
- Apoyará a los docentes y tutores a través de talleres de transferencia y mejoramiento para el desempeño de sus funciones.
- Realizará investigación aplicada sobre la cultura de académicos y estudiantes y personal administrativo.
- Efectuará estudios de tipo socioeconómico.
- Apoyará los cursos de formación y actualización de tutores.
- Formará recursos humanos de apoyo al nodo operativo en las áreas socio-Psicopedagógicas.
- Creará programas especiales de apoyo a estudiantes de alto y/o bajo rendimiento académico.
- Atenderá a estudiantes con problemáticas no resueltas en el Nodo Operativo.

MARCO TEÓRICO

Actualmente la ideología y las estrategias implementadas en la educación superior señalan la importancia de comprender al aprendizaje como medio del desarrollo integral humano; de ahí se desprende el énfasis dado a las acciones propuestas cuyo propósito sean incrementar la calidad académica e integrar aspectos pedagógicos, psicológicos y sociales. Sólo cuando se aborda a la educación desde esta perspectiva, se puede comprender y emprender acciones orientadas en favor de una formación profesional sólida.

La visión moderna del papel que debe ejecutar el profesor de educación universitaria es para cumplir con su misión de formar integralmente a sus alumnos/as y de enseñarles a aprender y a tomar iniciativas, así como elevar la calidad de su formación. Esto exige, entre diversas actividades, orientar y asesorar a los educandos, para ello coinciden diversas

teorías psicológicas del aprendizaje y las políticas educativas internacionales y nacionales (PROMEP, 1999).

Para la psicopedagogía, orientar es proporcionar a estudiantes las bases instructivas (técnicas de estudio y actitud ante el estudio) que le permitan enfrentar adecuadamente los obstáculos de aprendizaje que puedan surgir en su área educativa y social (procesos curriculares y contexto ambiental).

Toda la actividad orientadora es educativa y se encuadra en un ámbito pedagógico, ya que con ella se pretende realizar un esfuerzo intencional que ayude al Otro a conseguir, paulatina y constantemente, el crecimiento personal. Pero esta intención no es meramente actitudinal, es un proceso activo que requiere tanto de apoyos técnicos (instrumentos, procedimientos, etcétera) y didácticos, como psicológicos, sociológicos y organizativos.

La orientación, en consecuencia, es una propuesta teórica que incorpora un conjunto de procesos metodológicos y técnicos, que facilitan la continuidad personal en la búsqueda e integración de sí mismo. Su esquema básico está dirigido al sujeto y a la relación empática que provoca en Otros.

Otro campo de su acción se encuentra en la maduración adaptativa, ya que la formación de criterios ante hechos o situaciones, o la clarificación de intereses o elecciones, son procesos de internalización que se estimulan y desarrollan para tomar decisiones, responsabilizándose en las consecuencias de las mismas.

Dentro de las aportaciones hechas a la educación podemos citar a la teoría constructivista, la cual fundamenta que *el aprendizaje no es una copia exacta de la realidad, sino una construcción interna que el individuo realiza de acuerdo a sus experiencias y a su sensibilidad* (Valverde 1993). Es por esta internalización que la persona socializa actitudes e incorpora valores los cuales dan dirección a su vida y puede expresarse a través de un repertorio de conductas que dan cuenta de su identidad.

Considerar el aprendizaje como la sola transmisión de conocimientos por parte del profesor reduce nuestra visión del complejo fenómeno educativo. Se necesita una educación que contribuya a formar personas con un mejor discernimiento para otorgar valor a aquello que enaltece

la dignidad humana, con sentido del bien común y en la búsqueda de mejorar las condiciones de la calidad de vida de los demás. Por ello es necesaria una filosofía educativa que implica todo un proceso de desarrollo humano. *Una educación que busca la formación de personas capaces de hacer cosas nuevas y no simplemente repetir lo que otros le dicen, personas que hagan uso de su libertad de acción y de pensamiento, creativos, con iniciativa para descubrir el mundo no sólo en sus problemas sino también en sus alternativas y soluciones* (Piaget, J. 1990).

Epistemológicamente, el proceso de formación del conocimiento se realiza por el ser humano en la triple interacción que establece tanto con los objetos como con otras personas y consigo mismo, así como de las representaciones que se elaboran de la realidad mediante lenguajes y códigos de comunicación.

Pedagógicamente, sostenemos que *la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de los aprendizajes, es un proceso cognitivo e interactivamente constructivo que satisface expectativas y necesidades vitales y profesionales para los estudiantes y profesores transfiriendo los conocimientos a experiencias en situaciones reales de diverso tipo* (Bruner, J. 1980).

El profesor o facilitador requiere flexibilidad, creatividad y una actitud de búsqueda en su autoaprendizaje, el cual le permita integrar experiencias significativas que den luz a su aportación en la formación de cada individuo.

En este marco la relación pedagógica entre profesores y estudiantes ha de ser respetuosa, interactiva, dialógica, motivante y productiva no sólo en términos de aprendizaje académico sino para el crecimiento personal.

Cada día aumenta el número de docentes que enfrentan el frustrante resultado de la “receta didáctica”, sustentada en esquemas interpretativos y parcializando la visión de lo que sucede al presentarse la deserción o el bajo rendimiento escolar.

Al enfrentar estas dificultades, podemos darnos cuenta de otros elementos que convergen en el hecho educativo, uno de ellos es del orden psicológico, ¿De qué manera, influye éste en el momento de apropiarse del conocimiento?

Las palabras y los símbolos tienen, con el mundo de la realidad, la misma relación que tiene un mapa con el territorio que representa. Vivimos en un mapa perceptual que nunca es realidad por sí mismo (Rogers 1951). Son, entonces, esas palabras, símbolos y silencios presentes en el aula los que hacen la diferencia entre la transmisión únicamente de contenidos y el intercambio y apropiación del conocimiento forjador de actitudes y convicciones dando respuestas significativas a interrogantes como ¿Quién soy?, ¿Quién quiero ser?, y ¿Para qué?, mismas que no tendrán en un momento determinado una respuesta acabada.

El ser humano se construye a través del conocimiento y la utilización de recursos y experiencias, redefiniendo constantemente su visión de sí mismo y de su entorno. *El conocimiento per se puede ser curativo* (Perls 1969).

La contribución personal del docente en la transmisión del conocimiento es lo que hace diferente y trascendente su aportación en la vida de cada estudiante, así como la influencia del estudiante en la disposición del facilitador o docente.

Ambos están llamados a la autenticidad, esto significa por parte del docente su preocupación y por el estudiante su ocupación de forma no posesiva, aceptarse como personas independientes y respetarse. Al ser auténticos ambos pueden aceptar el miedo y la duda al enfrentarse a un nuevo problema, así como la satisfacción al lograr superarlo. *La naturaleza fundamental del ser humano cuando funciona libremente es constructiva y digna de confianza* (Rogers 1969).

Dicho intercambio personal involucra no sólo buenas intenciones, también influye en él la historia personal, en donde participa la familia, el barrio, la colonia, entre otros actores y espacios sociales, los cuales persuaden al individuo en la comprensión de la realidad personal. Son agentes de reproducción o transformación social y cultural.

La perspectiva social de la educación tiende a contribuir a la preservación y desarrollo de los bienes culturales que contribuyen al bien común, compartidos colectivamente como la identidad sociocultural de los individuos, grupos y comunidades.

En este sentido, el DAS pretende innovar la práctica de los centros

psicopedagógicos introduciendo la variable de la investigación y la formación socioantropológica.

A éste respecto, es importante recordar que la investigación educativa en México es “un campo en construcción” (Arredondo, M., 1984) que frecuentemente polariza su quehacer en los terrenos de la alta abstracción teórica sobre los problemas macro estructurales de la educación en el país.

El CISE en la UNAM, el DIE del IPN y la UAM han contribuido con grandes aportaciones a la comprensión de la cultura institucional, la disciplinaria de las academias y la estudiantil, pero poco o nada se ha desarrollado en torno a la actividad tutorial.

Esta ausencia conduce al DAS a la ejecución y coordinación de investigación tutorial utilizando un enfoque antropológico y las herramientas del método etnográfico. Aunque se reconoce que *el ámbito donde principalmente se efectúa trabajo etnográfico en México, es en los niveles primarios básicos y no precisamente en el nivel de licenciatura* (L. Bradley, 1991).

Sin embargo la investigación educativa para fines de la actividad tutorial, la planeación y gestión institucional, requiere efectuarse en licenciatura y el DAS recurriría al método etnográfico, el cual permite desarrollar proyectos que enfatizan el aspecto cualitativo.

Esta herramienta, como ha señalado Emerich (1988), es un método que ofrece posibilidades heurísticas notables para comprender los problemas de la comunidad universitaria y generar, en consecuencia, alternativas de prevención, corrección y solución.

Desde este panorama es necesario incorporar una visión sobre la educación que recorra de lo microsocia a lo macrosocia, y su relevante participación en la transformación de cada uno de sus actores serviría para comprender la relación entre universidad, Estado y sociedad, y así ser capaces de prefigurar sobre los escenarios de la vida de la universidad pública mexicana.

Para realizar esta acción es necesario realizar una evaluación precisa de las características de los alumnos/as, a través de la observación, entrevistas, pruebas psicológicas y del método etnográfico, estudio que integre de manera precisa una valoración y análisis de la personalidad,

así como de la cultura de la comunidad universitaria.

Como han manifestado los propios tutores sus asesorados son, por su diversa procedencia geográfica, socioeconómica y la cohorte generacional a la que pertenecen, un universo heterogéneo que es necesario entender desde un enfoque antropológico, el cual contemple una variable trascendental: la diversidad cultural del estudiante.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

1. Tendrá una estructura tal que le permita cierta autonomía para llevar a cabo sus funciones.
2. Dependerá de la Dirección General de Educación Superior, pero se vinculará directamente y apoyará al SITFI.
3. Contará con un coordinador o coordinadora general y un equipo de trabajo interdisciplinario para desarrollar sus funciones: psicólogos, pedagogos, sociólogos y/o antropólogos.
4. Funcionará por área de conocimiento y se implantará al mediano plazo a cada una de las Unidades Académicas.
5. Requerirá de personal de apoyo administrativo y de servicios sociales.
6. El horario de atención del programa será matutino y vespertino.

PERFILES Y FUNCIONES DEL PERSONAL

Las funciones deben efectuarlas personal calificado en las siguientes especialidades:

- Psicólogo clínico
- Pedagogo o psicólogo educativo
- Sociólogo
- Antropólogo
- Estudiantes de las disciplinas de psicología, pedagogía, sociología y antropología

PERFIL DEL PSICÓLOGO CLÍNICO

1. Profesor definitivo de tiempo completo o medio tiempo
2. Grado de Licenciatura en Psicología
3. Postgrado (Especialidad, Maestría o Doctorado) en Psicoterapia
4. Práctica profesional en psicoterapia de grupo y/o individual
5. Adscrito a alguna de las Unidades Académicas de la BUAP
6. Conocer el Modelo Académico de nuestra institución
7. Conocer el sistema de tutorías

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO CLÍNICO

- Realizará las entrevistas a universitarios
- Atenderá de forma individual a los universitarios que lo necesiten, en sus dos modalidades: intervención en crisis o psicoterapia breve
- Organizará y atenderá a grupos con las mismas necesidades (psicoterapia grupal)
- Coordinará talleres de distintos temas dependiendo de las demandas de los estudiantes y profesores
- Coordinará grupos centrados en la tarea y de enfoque para docentes

PERFIL DEL PEDAGOGO O PSICÓLOGO EDUCATIVO

1. Los puntos del 1 al 4 del perfil anterior
2. Grado de Licenciatura en Pedagogía o Psicología con estudios de Postgrado (especialidad, maestría o doctorado), en educación superior, docencia, investigación
3. Experiencia en procesos de docencia y de aprendizaje
4. Conocimientos en modelos curriculares

FUNCIONES DEL PEDAGOGO O PSICÓLOGO EDUCATIVO

- Realizará diagnóstico de las necesidades académicas que nos permita conocer con la mayor precisión y especificidad posible las

principales demandas en materia de psicopedagogía, asesoría y tutoría,

- Evaluará los expedientes en un plazo de uno a dos años a partir de la puesta en marcha de las actividades del departamento,
- Elaborará programas atendiendo las demandas educativas, desglosando aquéllas que corresponden a los profesores y tutores, así como las de los estudiantes,
- Elaborará programas sobre autoaprendizaje,
- Realizará cursos sobre análisis del proceso de enseñanza-aprendizaje y didáctica,
- Participará en la elaboración de los instrumentos para evaluar los programas del DAS.

PERFIL DEL PSICOLOGO SOCIAL O ANTROPOLOGO

1. Los puntos del 1 al 4 de los perfiles anteriores
2. Grado de licenciatura en Psicología o Antropología
3. Estudios de postgrado (especialidad, maestría o doctorado) en Psicología Social o Sociología
4. Experiencia en estudios de campo, análisis institucional y elaboración de programas etnográficos

FUNCIONES DEL PSICOLOGO SOCIAL O ANTROPOLOGO

- Realizará estudios etnográficos para evaluar el rendimiento académico estudiantil y detectar sus causas sociales
- Realizará estudios de campo para definir el perfil económico del estudiante universitario de la BUAP
- Propondrá alternativas para resolver problemas de este tipo
- Caracterizará el perfil sociocultural de los estudiantes en relación con sus campos disciplinarios
- Propondrá formas de organización y funcionamiento del programa
- Elaborará programas para cursos, talleres y análisis de la comunicación
- Participará en la elaboración e impartición de cursos y talleres de

actualización tutorial

- Podrá llevar a cabo investigaciones científicas sobre la cultura de los académicos, estudiantes y/o directivos

El trabajo en estas áreas del conocimiento será interdisciplinario, sin embargo, para lograr dicha relación y definir los límites de acción de cada una de las disciplinas debemos partir de los diferentes enfoques de intervención aunque, en términos generales, estemos operando con las mismas categorías de análisis.

CONCLUSIÓN

La creación del DAS en la BUAP es la respuesta adecuada a las necesidades internas observadas para universitarios así como una alternativa que facilita continuar ofertando educación de calidad y firme compromiso con la sociedad.

El proyecto tiene una estructura innovadora para nuestra casa de estudios porque aborda las necesidades académicas desde una perspectiva más amplia e incluye los dos elementos fundamentales que deben tomarse en cuenta en la atención y orientación psicopedagógica: primero, el programa se ofrece a los universitarios en general y su propósito particular es el desarrollo integral de estos.

Asimismo contribuye al fortalecimiento de las tutorías porque abordará las circunstancias y condiciones presentes en el proceso formativo del alumno y proporcionará nuevos elementos a docentes-tutores para comprender y ejecutar su labor.

La idea de incorporar aspectos pedagógicos, psicológicos y antropológicos, favorece la comprensión de los problemas de la comunidad universitaria y genera acciones orientadas a la prevención, atención y solución de los problemas antes mencionados.

El Departamento propone orientar a alumnos y a docentes hacia la adquisición y mejoramiento de las herramientas y recursos con la intención de facilitar el intercambio del conocimiento, y además, desarrollar proyectos de investigación de cultura institucional en la licenciatura para comprender y fortalecer la relación universidad y sociedad.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Tapia J. Motivación y aprendizaje en el aula. ¿Cómo enseñar a pensar?. Santillana Aula XXI, Madrid 1991.
- Álvarez M y otros. La orientación vocacional a través del currículum y la tutoría. Barcelona 1991.
- Arredondo Martiniano, et. All. "La investigación educativa en México. Un campo científico en construcción", en Revista Mexicana de Sociología No. 1, enero-marzo 1984, México, UNAM.
- Bradley L. "Notas para una etnografía de los estudiantes Universitarios". Universidad Futura, UAM, México, 1991.
- Castañón. Psicología y Orientación Vocacional. Madrid, 1983.
- Emerich, G. "El método etnográfico en la investigación educativa, orígenes filosófico-teórico y posibilidades heurísticas" en Pedagogía, revista de la UPN, enero-marzo 1988. Vol. 5, No. 13, 25-34.
- Fadiman, James; Frager, Robert. Teorías de la Personalidad. Harla. México, 1979.
- Fermoso, Pciano. Teoría de la Educación. Una aproximación antropológica. Narcea, Madrid 1991.
- Gibson R., Mitchell M. "Nonstandardized Techniques for human Assessment" in Techiques of Guidance an Approach Pupil Analysis. New York, Mc Millan, 1996.
- Patterson, C. H. Teoría de la enseñanza y Psicología de la Educación. El

- Manual Moderno. México 1985.
- Piaget, Jean. ¿A dónde va la educación? Teide. México 1984.
- Rogers, Carl. Grupos de Encuentro. Amorrortu. Editores. Argentina, 1970.
- Rojas Rangel T. "Tipos de necesidades en la formación docente" en Pedagogía, Vol. 6 No. 14, 47-53.
- Rivas F. Psicología Vocacional: Enfoques de Asesoramiento. Madrid, 1988.
- Universidad de Harvard. Fundación centro de estudios de aprendizaje y reeducación. "Proyecto de inteligencia". Paseo Moret, 1993.
- C A D Irabia. Centro de Actualización Docente. <http://www.irabia.es/castellano/cad.htm/>
- Consejería de Educación y ciencia. Junta de Andalucía. <http://www2.cec.caan.es/dgpse/logse-10.htm/>
- El desarrollo de la formación docente en la Universidad Veracruzana. <http://www.e-h.uv.mx/curricul.htm>
- Equipo de Orientación Educativa Psicopedagógica. <http://www.irabia.es/castellano/Departamentos/Dptoorientacion/psicoped.htm>
- Programa del Desarrollo del Personal Académico. <http://www.facmed.unam.mx/publica/plan/proaca.htm/>
- Reflexiones acerca de la formación docente. <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/greybeck.html>

ANEXO 3

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE DESARROLLO ESTUDIANTIL

El modelo de servicios, actuando a través de programas, es el modelo que sustenta las actividades diseñadas por el Programa Universitario de Desarrollo Estudiantil (PUDE). Esto permite dejar de percibir a la orientación como una acción de para remediar, por el contrario es de vital importancia proyectar nuestra tarea como un conjunto de actividades dirigidas bajo principios de prevención y desarrollo, elaborando de manera clara un plan de acción para dar lugar una intervención que involucre a los demás participantes del proceso educativo.

Para el logro de estas metas, el equipo de trabajo del PUDE diseña planes y programas de acción propia, buscando en todo momento la vinculación con otros equipos acercándonos a la interdisciplinariedad. Entendemos que el proceso orientador no es la única acción dentro del ámbito educativo, por eso es necesario comprender que la tutoría es una faceta de la actividad orientadora, siendo ésta (la orientación) un campo más amplio que implica diferentes niveles de actuación encaminadas a dar respuestas a la diversidad de la población estudiantil.

El trabajo que hasta ahora ha realizado el PUDE busca impulsar y potenciar la acción educativa a partir del convencimiento de que tal ob-

jetivo sólo puede desarrollarse a partir de los valores, núcleo generador de todas las decisiones y concreciones curriculares. En este sentido el PUDE al colaborar con otros servicios de la BUAP participa en acciones a favor de la transversalidad de la educación y coadyuva en la ejecución de los pilares de la educación mencionados en el capítulo Modelo Educativo. De acuerdo a lo señalado anteriormente, un paso esencial entre quienes constituyen la comunidad universitaria es emprender una tarea institucional con rasgos marcados por la colaboración para lograr el fortalecimiento académico centrada en el aprendizaje integral, significativo y de por vida de los estudiantes. Esta tarea debe ser el elemento integrador del resto de las iniciativas que conforman las transformaciones de la vida universitaria.

El PUDE pretende:

1. Continuar colaborando en la formación y actualización de tutores, y que incluya el nivel medio superior.
2. Establecer una forma de trabajo conjunta con tutores de cada nivel educativo, delimitando roles y funciones.
3. Incorporar la función de Consultor para la colaboración desarrollando una consultoría centrada en programas de prevención (asesorar proyectos y acciones orientadas a los estudiantes de cada nivel educativo) realizadas por docentes y tutores.
4. Desarrollar nuevos proyectos de investigación educativa de acuerdo a las necesidades detectadas en cada escuela o Facultad.
5. Implementar un sistema automatizado de orientación educativa en apoyo al desarrollo integral del estudiante.

ANEXO 4
DIAGRAMAS

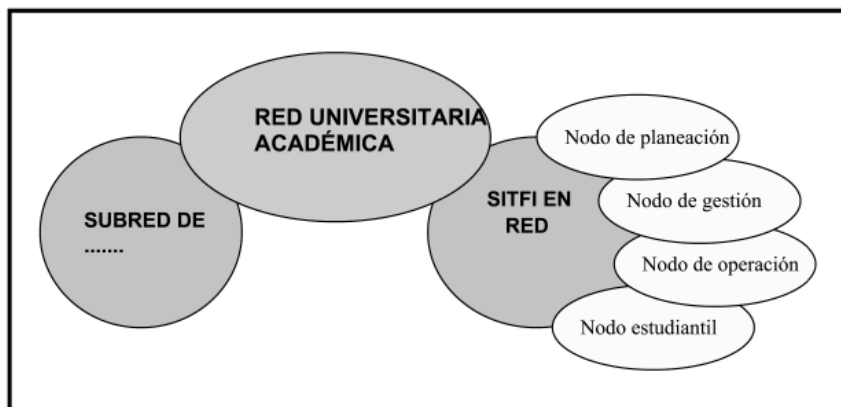


Figura 1. Representación esquemática de la estructura organizacional del SITFI

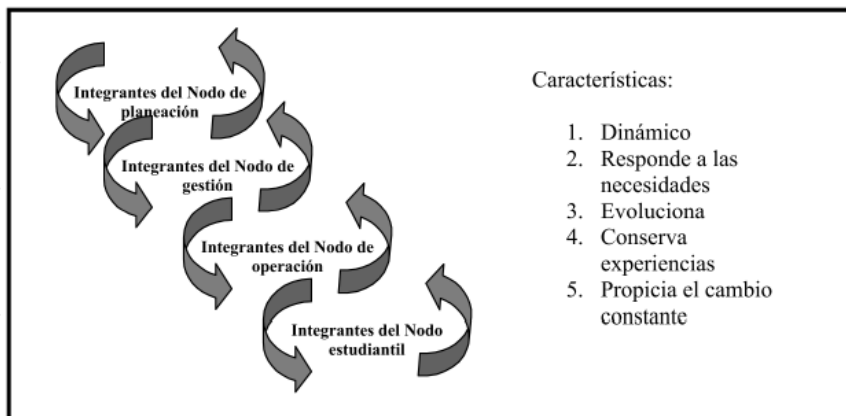


Figura 2. Representación esquemática de la estructura Funcional del SITFI