

## BIBLIOTECA DE EDUCACIÓN

Los países que conforman la Unión Europea se encuentran inmersos en la búsqueda de un nuevo modelo de universidad conocido como Proceso de Bolonia. En este marco, el profesor como docente tiene un papel decisivo. Ser un buen docente significa ser un buen profesor y un buen tutor. Así, la tutoría debe superar la visión "burocrática" tradicional para atender no sólo a las necesidades académicas de los alumnos, sino también a otras cuestiones vitales como conocer mejor a nuestros estudiantes, generar entornos de aprendizaje, inculcar valores, conocer los recursos que les ofrece la institución y cómo acceder a ellos, establecer programas de formación de tutores, reconsiderar las políticas y las prácticas profesionales, etc. Éste es el gran reto que plantea este libro.

Rafael Sanz Oro es profesor del área universitaria MIDE y director del grupo de investigación Orientación Educativa de la Junta de Andalucía.

8-84-975665-0-6



8 2001



EDITORIAL  
SINTESIS

1

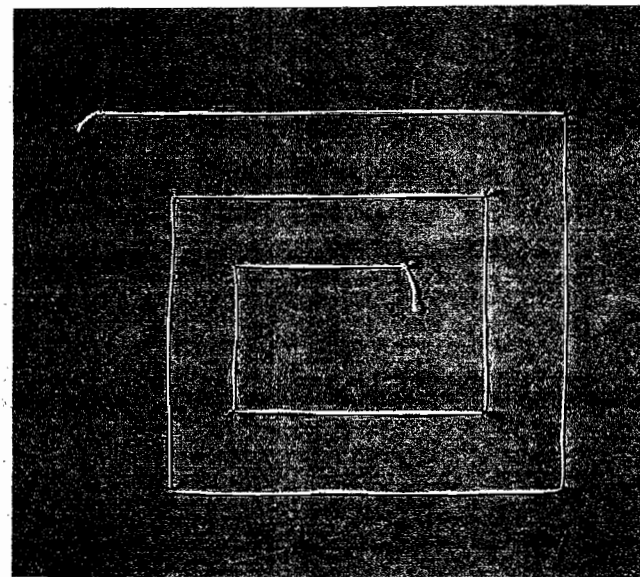
TUTORÍA Y ATENCIÓN PERSONAL  
AL ESTUDIANTE EN LA UNIVERSIDAD

RAFAEL SANZ ORO (coord.)



RAFAEL SANZ ORO (coord.)

## TUTORÍA Y ATENCIÓN PERSONAL AL ESTUDIANTE EN LA UNIVERSIDAD



EDITORIAL  
SINTESIS

# 3

## *El Plan de Acción Tutorial*

### 3.1. Introducción

Los procesos de evaluación institucional llevados a cabo en las universidades españolas han puesto de manifiesto la necesidad de dinamizar acciones dirigidas a la ayuda de los estudiantes en su trayectoria universitaria, con la finalidad de que este período les sea lo más satisfactorio y rentable posible. Es en este marco de mejora de la calidad universitaria mediante la atención personalizada a nuestros estudiantes donde situamos el ámbito de la acción tutorial y orientadora como elemento que contribuye a la consecución de dicha calidad.

Estamos inmersos en la convergencia con el espacio europeo de educación superior, reto importante para toda la comunidad universitaria, donde los estudios tendrán mayor transparencia y comparabilidad y reportarán a nuestros estudiantes la organización de las enseñanzas en función de sus aprendizajes. Ello conlleva, entre otras cuestiones, pasar de un modelo de enseñanza basado en la transmisión de saberes por parte del profesor a otro en el que el alumno es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el que éste participa, de manera activa y reflexiva, en la adquisición de dichos saberes y en su aplicación a situaciones concretas de la realidad. El “enseñar a aprender” se erige en el eje de la metodología del profesor: he aquí la cuestión esencial de los créditos ECTS (European Credits Transfer System).

A partir de ahora, los estudiantes adquirirán, junto con las competencias genéricas básicas y las específicas, otras transversales relacionadas con su formación integral que favorezcan una adecuada inserción de éstos en el mercado laboral. Se trata, por tanto, de retomar la antigua pero renovada concepción de la “formación integral” también en el ámbito universitario. La educación universitaria ha de ir más allá de proporcionar a los estudiantes una buena preparación intelectual para que puedan realizarse como futuros profesionales; se ocupará, también, de sus aspectos personales (afectividad, autoestima, actitudes, valores...) y sociales (adecuadas relaciones interpersonales en el contexto donde se desenvuelven).

Este proceso tendrá como base el establecimiento de un clima afectivo y personalizado en el que las relaciones profesor-alumno desempeñarán un papel relevante. Es en este contexto donde la tutoría, que es un ámbito transversal a todas las competencias anteriormente especificadas, cobra su verdadero sentido. Ésta ha de entenderse como una actividad inherente a la acción educativa del profesor e integrada en el proceso formativo de los alumnos, a quienes ha de acompañar desde su entrada en la universidad hasta la finalización de sus estudios. Entendida así, la tutoría juega un papel de calidad en el devenir académico de los estudiantes; calidad ésta que no puede identificarse sólo con su preparación técnica e intelectual, sino que ha de abarcar otros aspectos relevantes de su formación.

El contenido de este capítulo, por tanto, tiene un carácter práctico, aunque en el mismo subyace un modelo concreto de entender la acción tutorial universitaria. Ha sido concebido para ser leído de manera flexible, estando abierto a sugerencias y recomendaciones; de ahí que sea, también, un documento “vivo”, sometido a un constante proceso de actualización, con base en las evidencias que vayan surgiendo tras su puesta en práctica. El capítulo se conforma bajo los apartados siguientes:

- Una vez expuestas las notas introductorias, se ofrece nuestra visión de la tutoría universitaria, dentro del contexto más amplio de los nuevos planteamientos de la acción docente del profesorado en el marco de la convergencia europea.
- A continuación se pone de manifiesto la importancia que para todo plan de acción, y la tutoría lo es, tiene la detección y análisis de las necesidades de los destinatarios del plan; de ahí que se presenten los estudios de necesidades llevados a cabo en nuestro contexto, que sirven de marco de referencia para el establecimiento de las líneas de intervención en materia de orientación-tutoría.
- Más tarde se muestra una visión de las acciones institucionales en el ámbito de la acción tutorial que se vienen llevando a cabo en nuestro contexto, pues la tutoría es un derecho de los alumnos; derecho éste que en la educación universitaria ha brillado por su ausencia.
- Finalmente se presenta una visión, eminentemente práctica, para implementar acciones de tutoría con nuestros estudiantes universitarios, a través del diseño del Plan de Acción Tutorial (PAT) y sus componentes, desde una concepción amplia y abierta, con la finalidad de que éste pueda ser adaptado en los diferentes centros que quieran poner en marcha acciones tutoriales con su alumnado.

### 3.2. La tutoría universitaria

La enseñanza universitaria, en la actualidad, se enmarca en un contexto global y cambiante, en el que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen un papel relevante que incide en el quehacer diario del profesorado. Dar respuesta a los nuevos retos que esta situación plantea conlleva, entre otras cuestiones, ampliar el ámbito de formación de nuestros estudiantes atendéndolos, no sólo en los aspectos técnico-instructivos, sino en otras

dimensiones de su personalidad, dotándoles de estrategias para una educación a lo largo de la vida (*lifelong learning*) dado que la educación ocupa un lugar cada vez mayor en el devenir de las personas. Ésta debe proporcionarles los medios necesarios para alcanzar un equilibrio entre el trabajo y el aprendizaje y para el ejercicio de una ciudadanía activa. La educación a lo largo de la vida (UNESCO, 1996) viene conformada por estos cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

#### 3.2.1. Nuevos retos para la enseñanza universitaria

A nadie se le oculta ya que la adaptación de España al espacio europeo de educación superior está suponiendo un amplio e intenso debate sobre la organización y estructura de los estudios universitarios para facilitar la homologación de las titulaciones y la movilidad del profesorado y estudiantes entre las universidades europeas, dos de los ámbitos en los que dicha adaptación se concreta.

Otro ámbito relevante que afecta al proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas universitarias es el que se refiere a cómo el profesorado va a llevar a cabo este proceso, es decir, a la metodología. Este aspecto resulta novedoso en el nivel educativo universitario porque, hasta ahora, han primado (priman) los aspectos de investigación frente a los de docencia en el trabajo de los profesores. Las estrategias metodológicas que impregnan el trabajo de éstos en el aula han tenido una gran relevancia en los niveles educativos no universitarios, pero han quedado relegadas a un segundo plano en la enseñanza universitaria a pesar de ser la parcela en la que profesores y alumnos “se la juegan” día a día, por la propia dinámica del devenir de la actividad docente, y ser también una de las variables que siempre destaca en la evaluación de las diferentes titulaciones. Pues bien, con la nueva concepción de los créditos ECTS, la docencia ha cobrado también relevancia en las aulas universitarias.

Para Medina (2004), la creación de un sistema universitario supranacional constituye una transformación radical que reformará el sistema universitario español conforme a los siguientes principios:

- a) El aprendizaje como factor primordial para considerar la educación.
- b) Una nueva estructura y concepción de las titulaciones según perfiles profesionales.
- c) Una nueva visión sobre objetivos, competencias y conocimientos.
- d) Nuevos métodos docentes que permitan una formación integral de los alumnos con el fin de acceder al mundo del trabajo en una sociedad globalizada.

El Proyecto Tuning (2003) asigna al profesor universitario el papel de proporcionar a sus estudiantes una formación que integre las competencias genéricas básicas, las competencias transversales relacionadas con la formación integral de las personas y las competencias específicas que posibiliten una orientación profesional para una adecuada integración en el mercado de trabajo. Es en este nuevo rol del profesor donde se enmarca el crédito europeo cuya implantación supone:

- a) Elaborar guías docentes centradas en los alumnos y diseñar el programa de actuación con el alumno tomando como eje de referencia sus aprendizajes.
- b) Facilitar a los alumnos la construcción de saberes creando situaciones significativas de aprendizaje en colaboración con ellos.
- c) Proporcionarles habilidades de búsqueda y análisis de información así como favorecer su capacidad crítica y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Desde esta perspectiva, el profesor universitario ayudará a sus alumnos a conformar una formación integral con un adecuado equilibrio entre instrucción y formación. En este sentido, no se hace más que contribuir a lo que respecto a la educación se recoge en el artículo 27.2 de nuestra Constitución de 1978: "La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales". Se trata de superar una metodología basada en la mera transmisión de conocimientos específicos de una materia, hacia otra donde el profesor sea mediador en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo, esencialmente, educadores con vocación que coadyuven a desarrollar y formar la personalidad de sus alumnos. Al respecto, traemos a colación algunos apuntes:

- La UNESCO, en su "Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción" (1998) se ha ocupado del tema de la formación del profesorado universitario. El artículo 9 indica que "se debería facilitar el acceso a los nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos". Así mismo, en su artículo 10, se recoge que "deberían tomarse medidas adecuadas de mejora y actualización de sus competencias pedagógicas mediante programas adecuados de formación del personal que estimulen la innovación permanente de los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje".
- El profesor Michavila (2004) reflexiona sobre este ámbito y destaca aspectos concretos que deberían mejorarse o completarse en la formación de los profesores:
  - a) Definir y elaborar los objetivos docentes de los cursos que imparten y buscar los métodos adecuados para conseguir la motivación de los alumnos.
  - b) Actualizar y optimizar los contenidos y preparar materiales didácticos sobre los soportes físico y virtual.
  - c) Revisar la metodología didáctica incorporando las técnicas y los recursos convenientes desarrollando métodos de evaluación idóneos para que se estimule la enseñanza activa.
  - d) Diseñar las actividades formativas complementarias para la formación de los alumnos en la disciplina correspondiente.
  - e) Establecer nuevos programas de tutorías presenciales y virtuales más adecuados y útiles.

Consideramos, por tanto, que la tutoría universitaria se enmarca en un contexto de potenciación de la acción docente del profesorado, en el que éste diseña situaciones de apren-

dizaje significativas para sus alumnos y los acompaña en su trayectoria académica (en su doble plano instructivo y formativo) a la vez que se ocupa, también, de aspectos personales y de orientación profesional.

### 3.2.2. La tutoría, ámbito formativo del alumnado

La acción tutorial que lleva a cabo un profesor con su grupo de alumnos se conforma bajo un conjunto diverso de funciones, experiencias y tareas, considerándose como "un proceso de ayuda sistemático y continuo dirigido a todas las personas en todos sus aspectos con objeto de potenciar el desarrollo humano a lo largo de toda la vida" (Bisquerra, 2001: 9).

#### A) La orientación como marco de referencia de la tutoría

El proceso de acción tutorial se enmarca en un ámbito más amplio cual es el de la orientación que actúa bajo los principios de prevención, desarrollo e intervención social.

1. *Prevención*: la orientación es proactiva, se anticipa a las circunstancias o situaciones que puedan ser un obstáculo en el desarrollo de las personas.
2. *Desarrollo*: la orientación trata de dotar a las personas de las competencias necesarias para afrontar las demandas de cada etapa de su desarrollo evolutivo.
3. *Intervención social*: la actividad orientadora se dirige a la modificación de aspectos concretos del marco educativo y del contexto social en el que los estudiantes se desenvuelven.

La finalidad última de la educación, y por tanto de la orientación, es contribuir a la madurez de los estudiantes como personas. La orientación, por consiguiente, tiene un carácter fundamentalmente educativo. En este sentido, asumimos los presupuestos que lleva implícitos una concepción educativa de la orientación, establecidos por Rodríguez Espinar (1996), a saber:

- a) La defensa del valor y dignidad personal del alumnado constituyen un principio de la función orientadora.
- b) El llegar a ser se constituye a través de un proceso de desarrollo personal.
- c) La meta de la orientación es lograr la plena autorrealización del alumnado.
- d) El proceso de orientación puede ser considerado como un proceso de aprendizaje.
- e) La orientación como tarea educativa reclama la convergencia de esfuerzos de todos los agentes implicados en el proyecto educativo del centro.

B) *Conceptualización de la tutoría*

Hasta este momento, cuando se habla de acción tutorial nos referimos a la orientación llevada a cabo con los estudiantes, individualmente o en grupo, para atenderlos en su desarrollo integral. Dicho aspecto, en la actualidad, está adquiriendo una gran relevancia en el ámbito educativo, considerándosele como un factor que contribuye a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje; calidad ésta que no puede identificarse sólo con la preparación intelectual y técnica del alumnado, sino también con otros aspectos relevantes de su desarrollo personal y vocacional.

Desde esta perspectiva, conviene traer a colación, pues es muy clarificadora, la cita del profesor Michavila (2002: 173):

Los docentes universitarios han de orientar su esfuerzo profesional hacia un modelo educativo plural, formador de los valores ciudadanos, alejado de la especialización reduccionista, que busque con tanto interés la formación en leyes, en química o en historia, como la formación en los valores para la convivencia o en el compromiso con los problemas de los otros seres humanos. Esroy convencido de que la educación debe ser menos memorística, menos academicista; también lo estoy de la bondad de formar, no sólo en contenidos convencionales, sino en actitudes y en aptitudes.

Así mismo, en las conclusiones del Seminario “La tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la universidad” (2002: 1) organizado por la Universidad Politécnica de Madrid, se especifica que “la apuesta por la tutoría podría encuadrarse en un nuevo paradigma de la universidad, que estaría tratando de superar un modelo instructivo-profesionalizante basado en la mera transmisión de contenidos, para instalarse en un modelo formativo-educativo basado en la comunicación bidireccional y en la interacción profesor-alumno”.

La tutoría forma parte del proceso de aprendizaje de los alumnos y representa un valor añadido a este proceso por la rentabilidad que comporta a la institución, al profesorado, al alumnado y, en última instancia, a la sociedad: necesitamos alumnos bien instruidos pero también bien formados; entre estos dos polos del proceso educativo (formación e instrucción) debe haber un equilibrio. Tan importante es que un alumno domine las técnicas de análisis de mercados o la resolución de una ecuación diferencial, como que sea competente para trabajar en equipo, domine las estrategias de búsqueda de empleo o adquiera habilidades para diseñar adecuadamente su itinerario formativo. Es aquí donde la tutoría adquiere su sentido como elemento de calidad del sistema educativo. En opinión de Ruiz-Tagle (2003: 58): “La universidad tiene que garantizar un sistema educativo en el que los universitarios sean personas educadas en valores, formación profesional-intelectual y capacidad emprendedora, proporcionando una formación continua y una investigación básica y aplicada al ritmo de los cambios que se producen”.

Dentro de este contexto, la tutoría se entiende como un elemento individualizador e integrador de la educación, siendo complementaria de la acción docente. Del tutor cabe decir que es la persona que sirve de referencia a sus estudiantes al atenderlos en los ámbitos de desarrollo personal. Éste ve a sus alumnos, no tanto como consumidores de contenidos académicos, sino

como personas en proceso de formación. El proceso de aprendizaje queda conformado bajo dos aspectos inseparables: el instructivo, a cuya configuración y desarrollo contribuyen las materias académicas, y el formativo, ámbito éste en el que entendemos debe quedar enclavada la acción tutorial, asumiendo, no obstante; que el profesorado, al desarrollar las disciplinas académicas, está también contribuyendo a la formación de sus alumnos.

Mejorar el clima de clase, favorecer la madurez vocacional de los alumnos, contribuir a un mejor conocimiento de sí mismos, dotarles de habilidades y estrategias de aprendizaje... son ámbitos que inciden en esta otra faceta del alumnado, la formativa, que demanda una atención específica para conseguir una formación integral. Son en estos ámbitos donde la tutoría cobra verdadero significado y justifica su razón de ser.

Se expone a continuación, puesto que es clarificador, el concepto que de la acción tutorial asumía el MEC (1990):

- Todo profesor está implicado en la acción tutorial, haya sido o no designado tutor de un grupo de alumnos.
- La docencia no tiene por objeto solamente conocimientos y procedimientos, sino también valores, normas y actitudes; tiene por objeto, en definitiva, el pleno desarrollo personal de los alumnos, un desarrollo que implica por parte de los profesores el ejercicio de la función tutorial.
- El ejercicio de la tutoría ha de quedar plenamente incorporado e integrado en el ejercicio de la función docente.

C) *Rasgos significativos de la tutoría*

Entendida así, la acción tutorial se convierte en una pieza clave del proceso educativo del alumnado, cuyos rasgos más significativos se sintetiza en la siguiente figura.

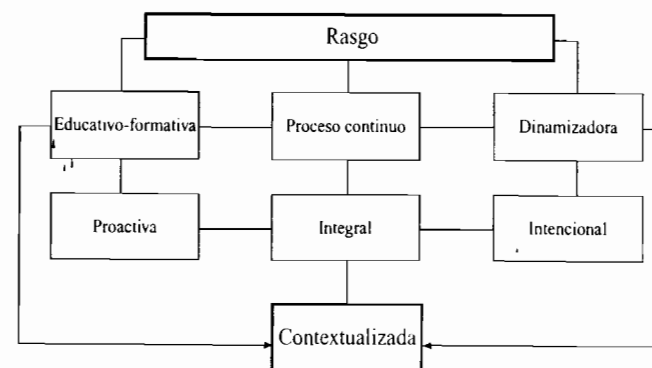


Figura 3.1. Rasgos significativos de la acción tutorial.

- Es una actividad educativo-formativa integrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Es un proceso continuo cuya finalidad es el desarrollo integral de los estudiantes para dar respuesta a las necesidades que van surgiendo a lo largo de su trayectoria académica.
- Su diseño y puesta en práctica dinamiza la función docente y demanda nuevas formas organizativas de la institución.
- Es proactiva: la acción tutorial se diseña para implementarse con un grupo de estudiantes concreto por lo que debe darse a conocer a sus destinatarios y motivarlos para que se impliquen en sus acciones.
- Integral: por cuanto entiende, no sólo de los aspectos instructivos de la trayectoria académica de los estudiantes, sino que toma también en consideración las dimensiones afectivas, personales y sociales de éstos.
- Contextualizada: la acción tutorial se diseña para ser llevada a cabo con los estudiantes de un centro, de una titulación o de un grupo en función de sus necesidades.
- Intencional: la acción tutorial supone un reto para el profesorado y para la institución. Ésta no puede dejarse sólo a la buena voluntad de los docentes, sino que ha de programarse cual actividad educativa con unos objetivos concretos, unas estrategias adecuadas para su consecución y contemplando la evaluación como referencia de mejora.

### 3.2.3. El porqué de la tutoría universitaria

En el modelo de acción tutorial que subyace en los planteamientos que se vienen exponiendo, trasluce la bondad y el beneficio de la tutoría para la institución, el profesorado y el alumnado. No obstante, conviene traer a colación algunas razones que avalarían este ámbito en el contexto universitario:

- a) *La heterogeneidad del alumnado.* Los alumnos que recibimos en nuestras aulas proceden de contextos sociales diferentes; tienen motivaciones e intereses diversos; sólo estudian o compaginan estudios, trabajo y, en ocasiones, cargas familiares; tienen visiones variadas de las salidas profesionales de sus estudios; en ocasiones presentan necesidades educativas especiales... lo que nos lleva a personalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje con una atención más individualizada.
- b) *La complejidad del currículo académico.* Asignaturas de diferente tipología que llevan a itinerarios formativos diversos con las consiguientes repercusiones en las salidas profesionales; la diversidad de créditos, la organización cuatrimestral de algunas asignaturas... Todo esto exige un adecuado asesoramiento que evite sorpresas a la hora de transitar a la vida activa.
- c) *Las nuevas competencias* que el puesto de trabajo demanda, además de la cualificación técnica para su desarrollo, como trabajar en equipo, planificar, tomar decisio-

- nes, desarrollar una ética profesional, relaciones interpersonales, liderazgo o gestión del tiempo, que deben ser contempladas y atendidas en los nuevos planes de estudio. Se trata de formar a los estudiantes en este tipo de habilidades y competencias profesionales que son muy demandadas en el mercado laboral.
- d) La dificultad que conlleva *la transición al mundo laboral* por el complejo entramado de relaciones que en él se establecen, por la ampliación de los ámbitos de inserción, por la aparición de nuevos yacimientos de empleo y por la rapidez con que se producen los cambios en el mercado de trabajo. Dichos cambios (Castillo, 2000) afectan a todos los sectores y actividades del mercado laboral lo que conlleva un nuevo concepto del empleo, innovación empresarial y nueva cualificación de los profesionales. Todas estas cuestiones no deben ser ajenas ni a los profesores ni a los estudiantes.
  - e) La creación del *espacio europeo de educación superior*: buena parte de la innovación que representan los ETCS es la transversalidad en la educación universitaria tanto de conocimientos como de habilidades. Dicha creación implica también mayor movilidad de los estudiantes, mayor información respecto a la nueva estructura de los estudios y una orientación de los aprendizajes derivada de la concepción del crédito europeo.
  - f) La contribución a *la mejora del proceso educativo del alumnado*. Para Álvarez (2002) los planes de acción tutorial puestos en marcha en algunas de nuestras universidades han dado resultados como el incremento del grado de satisfacción de los estudiantes; la reducción de las tasas de abandono académico y descenso de las cifras de suspensos; la mejora en la organización y práctica de las titulaciones o la eficacia de la inserción laboral de los estudiantes.

### 3.2.4. El perfil del tutor universitario: la formación

Todas las leyes orgánicas de educación que en nuestro país se han promulgado desde la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (14/1970 de 4 de agosto), han recogido la acción tutorial como una función inherente a la de profesor. Esto es así, pues ambas tareas, la de tutor y la de profesor, están íntimamente relacionadas aunque no sean similares.

Los planteamientos aquí expuestos indican que, junto con las funciones investigadora y docente, el profesorado ha de asumir la función de tutor, lo que conlleva acciones y estrategias que van más allá de los aspectos meramente instructivos de transmisión de conocimientos de una materia. Esto no debe llevarnos a contemplar al tutor como un especialista con amplios conocimientos psicológicos o psicopedagógicos, que se ocupa de acciones técnicas de la formación de sus estudiantes para las que no está preparado. La formación y experiencia de los docentes, el pensamiento sobre su práctica o las relaciones que establecen con sus alumnos, conforman un bagaje adecuado para iniciar la acción tutorial. Dado que ésta, además, va a ser realizada en equipo, con el consiguiente apoyo de recursos materiales y

humanos procedentes de los servicios de la propia universidad y del entorno, la tarea se hace más llevadera.

Ello no es óbice para que el profesorado sea formado en aspectos propios de este ámbito para satisfacer el rol asignado por los nuevos planteamientos educativos, dado que la figura del tutor no se improvisa. En este sentido, cabe enfatizar la idea que se desarrollaba anteriormente, de que la tutoría cae de lleno en la dimensión formativa de los estudiantes. De ahí que el tutor deba ser competente para ayudar a sus alumnos en aspectos personales y sociales; en aspectos relacionados con su integración universitaria, su trayectoria académica y con su futuro profesional; así como en aquéllos relacionados con las habilidades y competencias profesionales. En cada una de estas parcelas, el tutor debe poseer-adquirir competencias en el ámbito cognitivo (conocimientos y su vinculación con la práctica) y en el ámbito social (de relación con sus estudiantes). Rodríguez Espinar (2004) considera que al profesorado que se incorpora por primera vez a la tutoría se le debería aportar información sobre cuatro aspectos:

1. La interacción del tutor con los estudiantes y la deontología de la acción tutorial
2. La actuación en el ámbito de la información
3. La actuación en el ámbito de la intervención formativa
4. La actuación en el ámbito de la orientación desde una triple vertiente: orientación curricular, formación continua y orientación profesional

Igualmente, Pantoja (2005) considera que un tutor universitario es competente cuando es capaz de

- Descubrir estrategias realistas, elegir la más correcta en cada situación y respetar principios de equidad y libertad en todo el proceso.
- Tratar de ser imparcial, ayudar a los estudiantes a comprender los resultados del estudio, motivándolos y transmitiéndoles optimismo, así como administrar con eficacia las relaciones interpersonales y conocer y ayudar a sus alumnos individual y colectivamente.
- Ser aceptado por otros docentes y tener capacidad para aunar los esfuerzos de todos los agentes que intervienen en el grupo.

Finalmente, es necesario resaltar que, aun siendo importantes las capacidades requeridas al tutor en el *ámbito cognitivo* (la mayoría se tienen o se pueden adquirir), son fundamentales las que conforman el ámbito del *saber ser* (actitudes, comportamientos, valores) pues, en última instancia, de lo que se trata es de que el profesor muestre un talante, una buena actitud, una adecuada disposición ante sus alumnos: es por aquí por donde se debe empezar.

### 3.3. El ámbito de las necesidades en materia de orientación-tutoría

Las acciones de tutoría que hay que implementar en un determinado contexto no nacen en el vacío, sino que han de partir de las necesidades concretas del centro para el que se desti-

nan, con las enseñanzas que se imparten y considerando a su alumnado como destinatario final de la acción orientadora. Estas necesidades se erigen en el marco de referencia desde donde diseñar las estrategias para llevar a cabo con los estudiantes, proporcionando al profesorado información relevante para este diseño y dándole sistematización y coherencia al mismo. Una de las grandes ventajas que dichas necesidades nos ofrecen es la de mostrar a los estudiantes que las acciones tutoriales responden a sus intereses, con lo que ello supone de motivación añadida y ahorro de tiempo, recursos y esfuerzo.

#### 3.3.1. Conceptualización

Una necesidad es una discrepancia o espacio existente entre una condición deseada o aceptable y una condición real observada o percibida. Kaufman (1982: 73) define la necesidad como "la discrepancia existente entre lo que es y lo que debería ser cuando se analizan los resultados". En este sentido, las necesidades residen en los alumnos y profesores (necesidades primarias) y en la propia institución (necesidades secundarias). Las necesidades de los estudiantes surgen desde diversas instancias: centro, departamento, titulación, asignatura o grupo-clase y pueden obtenerse mediante encuestas de opinión a los estudiantes, a los profesores, la consulta a expertos o de la bibliografía especializada o desde la experiencia profesional. En la práctica, el tratamiento de las necesidades conlleva un proceso secuenciado en cuatro fases: detección, análisis, priorización y traducción en objetivos. La figura 3.2 refleja este proceso.

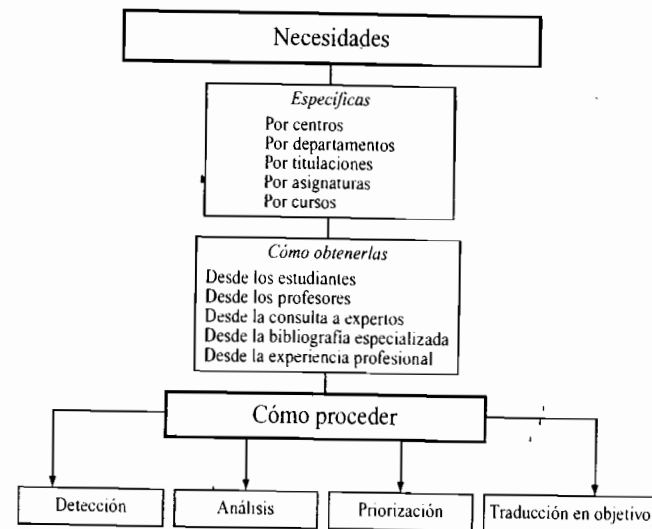


Figura 3.2. Tratamiento de las necesidades de los estudiantes en un contexto educativo.



### 3.3.2. Las necesidades de orientación en nuestro contexto

En línea con lo que se expone, se presentan seguidamente dos trabajos llevados a cabo en nuestra Universidad en relación con las necesidades de orientación de los estudiantes. El primero, realizado por la profesora Castellano (1995: 61), tenía como finalidad “realizar una evaluación de necesidades en los estudiantes de la universidad granadina para ver cómo éstos perciben sus propias necesidades y de qué manera creen ser conscientes de su importancia para, partiendo de ellas y de la organización real de la universidad, elaborar un proyecto de *servicio de orientación académica y profesional* que nos permita diseñar programas de orientación que atiendan las demandas de los estudiantes”. El trabajo, que abarcó todos los estudios de nuestra Universidad, fue realizado sobre una población de 18.622 estudiantes. Algunas de las necesidades manifestadas por éstos fueron las siguientes.

- *Orientación personal*: conocimiento de sí mismo, clarificar las metas de desarrollo personal, acomodarse social y emocionalmente a la vida universitaria, asesoramiento sobre salud psicológica, documentarse sobre la problemática del alcohol, del tabaco o de las drogas, asesoramiento jurídico-legal.
- *Orientación académica*: elegir asignaturas optativas dentro del plan de estudios, llevar a cabo tareas burocrático-administrativas, elegir itinerario académico, encontrar apoyo en un tutor de estudios, adaptarse a la metodología empleada por el profesorado en sus materias, aprender técnicas de estudio, adquirir técnicas para superar las dificultades de los exámenes, para la realización de trabajos y para el proyecto de fin de carrera, obtener información general sobre los servicios académicos que presta la Universidad, conocer los cauces de participación en los órganos de decisión sobre los asuntos académicos.
- *Orientación profesional*: transición al mundo laboral, adquisición de competencias profesionales, conocer las ofertas de posgrado, posibilidades de estudios en el extranjero, conocer los servicios de las agencias de colocación, conocer el mercado de trabajo y las posibilidades de empleo, conocer las salidas profesionales más acordes con los estudios realizados.

El segundo trabajo fue realizado por varios autores (1999: 3) desde el Vicerrectorado de Fomento y Relaciones Universidad-Empresa, y tenía como objetivo “conocer a través de encuestas realizadas a estudiantes universitarios, profesores de la Universidad de Granada y empresarios de Granada y provincia, tanto las necesidades de orientación profesional como la demanda del mercado de trabajo previo a la inserción laboral”. Las muestras utilizadas fueron 522 estudiantes, 93 profesores y 93 empresas. Se especifican aquí las conclusiones más relevantes del estudio:

- a) Una mayoría de estudiantes nunca ha recibido orientación profesional ni sabe dónde acudir para ello.
- b) Esta orientación ha de ser ofrecida por la Universidad de forma individualizada y haciendo un seguimiento del alumno orientado.

- c) Uno de cada diez profesores encuestados no contesta ante la pregunta de si los alumnos están o no orientados.
- d) El 60% de los alumnos manifiesta no encontrarse capacitado para encontrar empleo debido a la falta de asesoramiento.

Es también relevante exponer las cuestiones que nuestros alumnos plantean en el Centro de Promoción de Empleo y Prácticas del Vicerrectorado de Estudiantes a través del “sistema de orientación *on-line*” que ponen de manifiesto la escasez de orientación recibida durante sus estudios. Mediante este sistema, los estudiantes preguntan sobre las temáticas que les afectan relacionadas con su vida académico-profesional y esperan las respuestas de los profesionales de este servicio. Las preguntas planteadas, de alguna forma, son indicadores de necesidades concretas. He aquí algunas de ellas: ¿cómo puedo dirigirme a una oferta de empleo?, ¿cómo puedo elaborar un currículum y dónde mandarlo?, necesito información sobre cómo afrontar una entrevista de trabajo, necesito conocer la estructura de las oposiciones de secundaria, para trabajar en la universidad ¿es necesario ser licenciado o diplomado?, ¿cómo puedo trabajar de autónomo desde mi licenciatura de traducción e interpretación?

### 3.4. Acciones institucionales de tutoría universitaria en nuestro contexto

La universidad es el espacio educativo donde se enseña a los estudiantes a aprender para conseguir una educación integral y su preparación para el desempeño de una profesión concreta. También enseña a ser persona, a la vez que contribuye a la conformación de valores acordes con el contexto democrático en el que dichos estudiantes se desenvuelven.

#### 3.4.1. La tutoría como derecho de los alumnos

Tradicionalmente, la acción tutorial ha sido un ámbito relevante en las enseñanzas del sistema educativo no universitario, no así en las del universitario, donde se ha legislado poco y, por ende, las acciones de tutoría con los estudiantes han brillado por su ausencia. En este sentido, la Ley de Reforma Universitaria (LRU) (5/1983 de 25 de agosto) no hace referencia explícita a sistemas o estructuras de tutorías u orientación y la Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre de Universidades (LOU) reconoce en su artículo 46 “la orientación e información por la universidad sobre las actividades de la misma que afecten a los estudiantes” a la vez que “el asesoramiento y asistencia por parte de profesores y tutores en el modo en que se determine”. También el Informe Bricall (2000) recogía algunas consideraciones sobre los aspectos de orientación y tutoría:

- La información a los alumnos, si no va acompañada de un asesoramiento adecuado, es insuficiente para tomar decisiones ajustadas.



- Los servicios de orientación son elementos esenciales en el contexto universitario.
- Los profesores y tutores han de asesorar a sus alumnos con el apoyo de técnicos especializados.

A pesar de estas referencias, no obstante, es una constatación que la acción tutorial no ha sido un ámbito contemplado en la educación universitaria, tal vez por la creencia de que estos alumnos son ya lo suficientemente maduros como para no necesitar ayudas o apoyos en su devenir académico; creencia ésta que se sostiene débilmente. Cada nivel educativo tiene su problemática; cada alumno, independientemente de su madurez, puede necesitar algún tipo de información, asesoramiento u orientación sobre cuestiones personales, académicas o profesionales que desconoce o que no domina y que tienen repercusión en su trayectoria como estudiante.

Profesores como Álvarez y Lázaro (2002), se han ocupado, también, del estudio de este ámbito poniendo de manifiesto las carencias del mismo en nuestro contexto. Consideran que, tanto a nivel nacional como europeo, los sistemas organizados de orientación universitaria se muestran dispersos, heterogéneos, poco estructurados y escasamente sistematizados. En España, sólo el 7% de las universidades realiza íntegramente y de manera sistemática las tareas propias de una orientación de calidad que conlleva el asesoramiento individualizado a los alumnos de educación secundaria, cursos de asesoramiento sobre itinerarios formativos, atención psicológica de los estudiantes, asesoramiento e información a alumnos de cursos intermedios, asesoramiento a alumnos de los últimos cursos orientados hacia la inserción laboral y cursos de formación y asesoramiento a profesores universitarios para la buena práctica de la acción tutorial.

### 3.5. Líneas básicas de intervención: el Plan de Acción Tutorial

Toda acción educativa se diseña con la finalidad de alcanzar cambios positivos en sus destinatarios. Si consideramos que la acción tutorial es un ámbito que debe formar parte del proceso educativo de los estudiantes, ésta debe responder a unos criterios de sistematización, planificación y coherencia, para que todos los estamentos implicados sepan en todo momento de dónde parten, qué se está haciendo y a qué responden sus acciones.

En este sentido, las líneas de actuación se concretan en el Plan de Acción Tutorial (PAT) o marco de referencia que las dota de sentido sirviendo de guía para la intervención de los diversos agentes que participan en su diseño e implementación. Las líneas que aquí se presentan conforman una propuesta que ha de ser tomada como conjunto de sugerencias y orientaciones que, en todo caso, han de ser adaptadas a las necesidades de las enseñanzas y alumnos para los que el plan se diseña.

#### 3.5.1. La acción tutorial en el itinerario académico del alumnado

La orientación de los alumnos ha de contemplarse como un proceso, un *continuum* a lo largo de su trayectoria académica. Dentro de este proceso, no obstante, podemos considerar

momentos significativos en los que ciertas acciones de orientación podrían ser especialmente adecuadas en función de su especificidad.

- En el momento del *ingreso* de los estudiantes en el centro será conveniente establecer un plan de acogida para una adecuada integración de éstos en la institución universitaria. Dicho plan podría abarcar cuestiones como informar sobre los servicios que el centro y la universidad ofrece, la participación en los órganos de gobierno, las características del plan de estudios, la conformación de su itinerario académico, el funcionamiento de las materias, información sobre becas y ayudas al estudio, los recursos de apoyo a las materias, los servicios asistenciales de la universidad o cuestiones relacionadas con su futura inserción laboral. Éste es un aspecto que los planes tutoriales contemplan al final del período académico; en nuestra opinión, consideramos que es en estos momentos cuando al alumno debería dársele una visión general de dicha inserción, pues ello condiciona el diseño de su itinerario académico.
- Igualmente son relevantes “los cursos cero”, en los que los alumnos adquieren conceptos básicos de ciertas materias imprescindibles para poder seguir éstas adecuadamente a lo largo del curso. En otros casos, en estos cursos se orienta a los alumnos en aspectos transversales relevantes de las materias académicas como el manejo de herramientas de informática, Internet, técnicas de estudio, utilización de la bibliografía o cómo realizar y presentar trabajos. Estos cursos, que se dan a conocer a los estudiantes al formalizar su prematrícula, pueden iniciarse varias semanas antes de comenzar el año académico y convalidarse por créditos de libre configuración.
- Durante el *desarrollo* de los estudios, los alumnos deberán ir profundizando en los aspectos de su desarrollo académico, completarán su currículum, tomarán en consideración los aspectos relacionadas con el paso de ciclo y con la investigación e irán matizando su toma de decisiones.
- En la *finalización* de sus estudios, los estudiantes serán orientados en cuestiones tales como la importancia de las prácticas, los aspectos relevantes del prácticum, la formación de posgrado, los estudios de tercer ciclo, las técnicas de búsqueda de empleo (entrevista de trabajo, cómo confeccionar y presentar un currículum y una carta de presentación), aspectos básicos del funcionamiento del mundo laboral, el acceso al empleo, los recursos para la inserción profesional (Internet, el empleo en la prensa, la red de contactos personales, las agencias de colocación, las prácticas en empresa, los centros de formación y las instituciones y servicios del entorno relacionados con el empleo), las becas de investigación, los estudios en el extranjero y aspectos relevantes de la formación profesional ocupacional.

Dada su relevancia, y puesto que los alumnos en última instancia han de insertarse en el mercado laboral como trabajadores activos, conviene destacar algunas consideraciones importantes que se deben tener en cuenta en esta última fase de la trayectoria académica de los estudiantes respecto a esta inserción:

- La orientación profesional del alumnado debe ir rompiendo el cliché de que los estudios universitarios desembocan fundamentalmente en el sector público, lo que hace que esta inserción se vea limitada, pues no todos los alumnos pueden ser funcionarios. Aunque, efectivamente, la Administración Pública es un ámbito de inserción relevante tanto por sus características como por la cantidad de plazas que oferta, no es menos cierto que se debe potenciar la inserción laboral en el sector privado.
- A pesar de que la mayoría de nuestros estudiantes opta por la modalidad de empleo en la Administración, éstos tienen un gran desconocimiento del procedimiento de acceso a la función pública: las oposiciones. En este campo, se debe potenciar la labor orientadora, tanto por su demanda como por dicho desconocimiento.
- Se debe fomentar el autoempleo en nuestro alumnado informando sobre las potencialidades y limitaciones de esta modalidad de inserción. El trabajo por cuenta propia es una modalidad a la que últimamente, desde las altas instancias de la Administración, se viene dedicando gran atención para su divulgación y desarrollo por las repercusiones favorables que ello tiene sobre el tejido socioeconómico del país. Fomentar el espíritu emprendedor entre nuestros alumnos es otra de las asignaturas pendientes que alguna vez tendremos que abordar. En esta dirección, se podrían arbitrar medidas como implantar en los diferentes planes de estudio una materia optativa o de libre configuración que tuviera que ver con el desarrollo de la vocación emprendedora de los estudiantes. En esta idea no se parte de cero; desde la cumbre de Lisboa del año 2000 se ha puesto en práctica un proyecto para implantar en la enseñanza secundaria de los países de la Unión Europea una materia para desarrollar la capacidad emprendedora de los alumnos de este nivel educativo. Igualmente, el "Instituto de la Juventud" ha creado un servicio para fomentar el empleo entre los jóvenes y la creación de empresas mediante un servicio de asistencia *on-line* que proporciona información, asesoramiento y formación a los jóvenes que lo demanden. También, y esto es una novedad, la Ley Orgánica de Educación (LOE) 2/2006, de 3<sup>a</sup> de mayo de 2006, recoge "el desarrollo del espíritu emprendedor" como uno de los objetivos de la educación secundaria obligatoria.
- Así mismo creemos conveniente hacer referencia a una cuestión de vital importancia que, aunque no es de competencia directa de la institución universitaria, le afecta realmente: la orientación de los alumnos antes de entrar en la universidad. En este sentido deviene relevante la conexión entre los institutos de educación secundaria y la universidad, por lo que no estaría de más arbitrar desde nuestra institución estrategias de toma de contacto con estos centros para implementar acciones de orientación con la finalidad de que la elección de estudios de estos alumnos fuera lo más acertada posible. Esta labor preventiva repercutiría favorablemente en su éxito académico y profesional con el consiguiente ahorro de costes personales, económicos y sociales.

### 3.5.2. Premisas, proceso y componentes del Plan de Acción Tutorial

El *Plan de Acción Tutorial* puede considerarse como el instrumento a través del cual se canalizan las acciones orientadoras para un grupo concreto de estudiantes, erigiéndose en el marco de referencia donde se especifican las líneas prioritarias del funcionamiento de la tutoría en un contexto determinado; su finalidad no es otra que contribuir a la satisfacción de las necesidades de los estudiantes para el que se destina. Desde nuestra posición, responde a las premisas que se especifican en la figura 3.3.

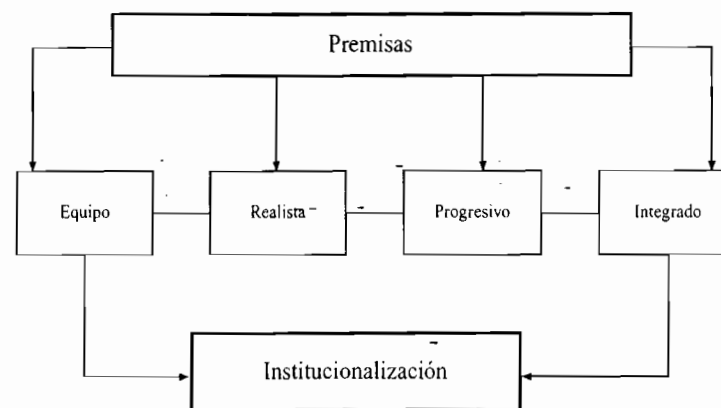


Figura 3.3. Premisas importantes en un Plan de Acción Tutorial.

- *Institucionalización*: el Plan debe tener un carácter institucional, por lo que debe ser asumido por la autoridad académica como propio, en la convicción de que representa un elemento de calidad y mejora de sus estudiantes.
- *Integrado*: en el proceso formativo del alumnado y no como un planteamiento colateral al mismo.
- *Realista*: respondiendo a las necesidades del centro, a las particularidades de las enseñanzas que se imparten y a las demandas de sus alumnos.
- *Progresivo*: debe iniciarse bajo planteamientos y objetivos poco ambiciosos para ir ampliando su cometido y ámbitos de actuación en función de los resultados. Lo contrario podría llevar al desánimo del profesorado en una práctica que deviene novedosa en nuestro contexto, lo que dificultaría su desarrollo y continuidad.
- *Diseñado e implementado* en equipo, con la implicación de todos los colectivos del centro: profesorado, alumnado y personal de administración y servicios.

Así mismo el Plan se concibe como un *proceso* que conlleva una duración a lo largo de un determinado período de tiempo: un cuatrimestre, un curso, un ciclo. Las acciones que llenan de contenido este proceso se enclavan en cuatro fases: planteamiento, diseño, implementación y evaluación. Estas fases y sus componentes se especifican en la figura 3.4.

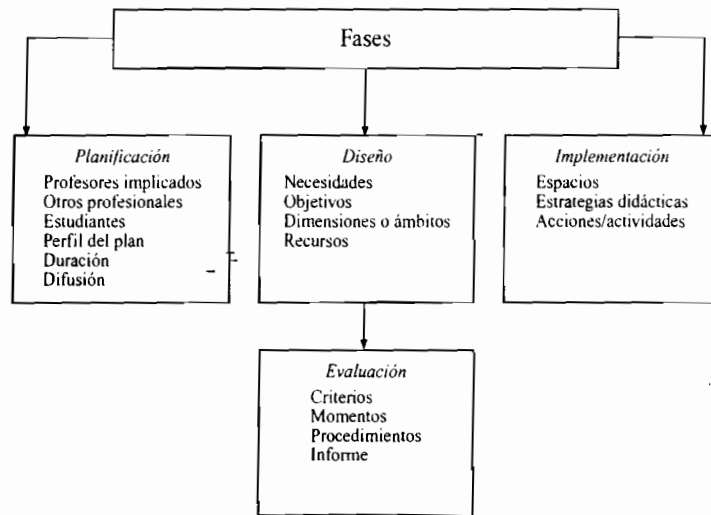


Figura 3.4. Fases en la elaboración de un Plan de Acción Tutorial.

### 3.5.3. Planificación

Tomada la decisión de que un grupo de profesores de un determinado centro se propone llevar a cabo un Plan de Acción Tutorial para sus estudiantes, estimamos que éstos han de tener en cuenta algunas consideraciones relevantes para su organización, entre las que destacan:

- Profesores-tutores implicados con la especificación de las funciones y tareas que van a desempeñar.
- Designación del coordinador y sus funciones.
- Alumnos a los que va dirigido; cuáles y cuántos. En caso de que haya que hacer una selección previa de estos alumnos, se han de especificar los criterios de selección.
- Asignación de profesores a cada uno de los grupos de alumnos.
- Especificación, en su caso, de otros profesionales que van a intervenir en el Plan.

- Perfil del plan en función de la trayectoria académica de los estudiantes; al inicio, durante o en la finalización de sus estudios.
- Delimitación de las vías a través de las cuales se va a difundir para su mejor conocimiento, así como a quiénes se va a hacer llegar esta información.
- Especificación de su duración; un trimestre, un curso académico, un ciclo, una etapa. Consideramos que el curso es la unidad temporal más significativa y operativa.
- Reuniones que los tutores van a llevar a cabo durante el tiempo que dure y su finalidad.
- Tener en cuenta la evaluación desde los comienzos del Plan.

### 3.5.4. Diseño

Resuelta la fase de planificación del Plan, se aborda la de su diseño, que representa la arquitectura del mismo, pues en torno a esta fase giran todas las demás dando sentido y coherencia tanto a éstas como a sus componentes.

#### A) Necesidades y objetivos

Las *necesidades* de los estudiantes representan el punto de partida a partir de las cuales se desencadenan todas las demás acciones posteriores, dándoles sentido y coherencia. Merced a las necesidades, el Plan queda contextualizado en el centro en que se va a llevar a cabo. En el apartado 3.3.2 se ha especificado una de estas tipologías, desde las dimensiones personal, académica y profesional de los estudiantes.

Los *objetivos* nacen de estas necesidades y se establecen una vez valoradas y seleccionadas, representando las intenciones que deseamos conseguir expresadas en forma de aprendizajes concretos, desarrollo de competencias, mejora de habilidades o adquisición-desarrollo de actitudes y valores. Han de estar formulados de forma clara y precisa, de manera que puedan ser susceptibles de evaluación, dado que pueden servirnos como referencia (criterios) para comprobar los resultados del Plan. Una ejemplificación de éstos podría ser la siguiente:

Los alumnos, al finalizar el *Plan de Acción Tutorial*, serán capaces de:

- Reconocer sus potencialidades y limitaciones.
- Identificar las fortalezas que le capacitan para una adecuada búsqueda de empleo.
- Reconocer sus rasgos de personalidad, intereses y valores profesionales.
- Localizar las principales instituciones relacionadas con el empleo y los servicios que ofrecen.
- Diseñar un itinerario de inserción laboral adecuado a sus posibilidades.
- Conocer la tipología de becas y ayudas al estudio así como los procedimientos de solicitud.
- Utilizar técnicas y recursos de búsqueda de empleo relacionados con su itinerario de inserción.

B) Dimensiones o ámbitos

La acción tutorial se preocupa de la formación integral del alumnado para contribuir a su desarrollo personal (individual y social), académico y profesional o del desarrollo de la carrera. De aquí que, con carácter general (figura 3.5), podemos especificar las *dimensiones* que conforman un Plan de Acción Tutorial así como los contenidos afines.

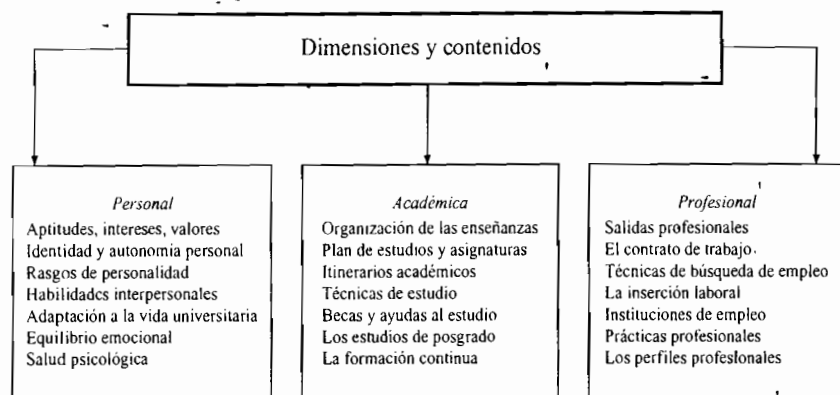


Figura 3.5. Dimensiones y contenidos.

- *El personal*: conformado por aquellos aspectos que hacen referencia al alumno como individuo, y que lo hacen diferente de los demás, así como por las interacciones que mantiene con las demás personas de su entorno social.
- *El académico*: conformado por los aspectos que tienen que ver con su plan de estudios, casuística de las materias, itinerarios académicos o particularidades del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- *El profesional*: conformado por los aspectos relacionados con su transición a la vida activa e inserción socio-profesional. En este ámbito cobra especial relevancia la adquisición y desarrollo de competencias para la empleabilidad.

Dichos contenidos no tienen la consideración de "contenidos curriculares" al uso, sino que han de verse como aspectos sobre los que ha de girar la acción tutorial en función de las finalidades del PAT. Esta clasificación ha de tomarse con carácter orientativo y no excluyente. En la realidad, los tres ámbitos están estrechamente relacionados: las capacidades o valores de un alumno (personal) condicionan la elección de un determinado itinerario académico (académico) que desemboca en una opción profesional concreta (profesional).

C) Recursos

Implementar un PAT conlleva, entre otras acciones, disponer de los recursos o medios necesarios que contribuyan a la consecución de sus objetivos. Los recursos se hallan en los propios departamentos, centros o universidad (generalmente en forma de servicios) y en ocasiones los han de crear los propios tutores, especialmente los *funcionales*, dado que son específicos ya de un profesorado y alumnado concreto. Estos recursos los vamos a clasificar bajo esta categoría: estructurales (humanos y económicos), funcionales y del entorno.

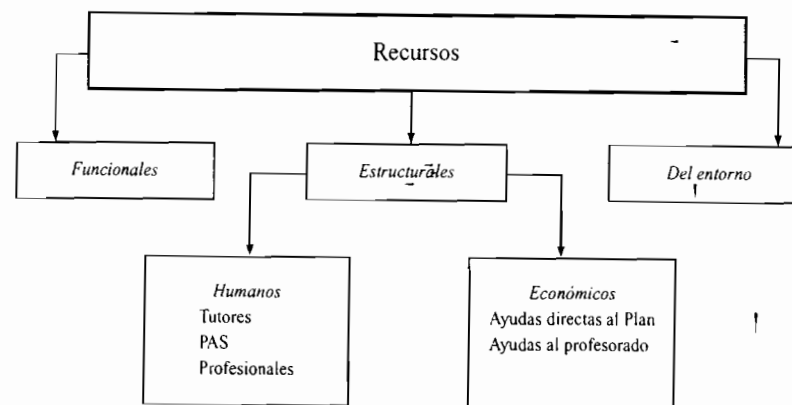


Figura 3.6. Recursos.

Los *recursos estructurales humanos* constituyen un apoyo básico al desarrollo del Plan, siendo determinantes a la hora de llevarlo a cabo. El tutor es la figura central del proceso de acción tutorial como responsable de implementar las acciones de orientación con sus alumnos. Al realizar el diseño, será necesario tener en cuenta el número de tutores implicados en el mismo así como su disponibilidad, para hacer una propuesta realista.

En este sentido consideramos que, si bien en una primera fase de su implantación habrá que contar con el voluntarismo y el buen hacer del profesorado, en la medida en que en nuestro contexto vaya calando la cultura de la tutoría, será conveniente ir apelando a la profesionalización de la acción tutorial lo que, entre otras cuestiones, conlleva los siguientes:

- Contar con tutores con una adecuada formación para el desarrollo de la tutoría.
- Considerar la acción tutorial como parte del tiempo lectivo del profesorado.
- Retribuir a los tutores implicados en los planes de acción tutorial mediante incentivos económicos, académicos o ambos.

Dado que la acción tutorial es una temática transversal, la misma implica también a profesionales que trabajan en los diferentes servicios de la institución y de los centros y que pueden prestar un apoyo considerable a la orientación-tutoría de los estudiantes: personal de secretaría, de biblioteca, conserjes, los responsables de la agencia de colocación, los encargados del gabinete psicopedagógico o el personal de la fundación universidad-empresa, entre otros. Con frecuencia, el tutor tendrá que remitir a sus alumnos a dichos profesionales para resolver cuestiones concretas. Igualmente, el Plan puede contar con otros profesionales que, no siendo de la institución, por su perfil, pueden aportar sus conocimientos al desarrollo del Plan: orientadores de educación secundaria, directores de escuelas de negocios, coordinadores del departamento de recursos humanos de las empresas, técnicos de los servicios de empleo (SAE, INEM).

El Plan necesita, igualmente, *recursos económicos* para su desarrollo que pueden venir en la modalidad de ayudas directas de la institución; en este sentido, en nuestra Universidad existen ya ayudas de este tipo para los *planes de innovación tutorial* que los profesores llevan a cabo en los centros. Igualmente, estas ayudas pueden implementarse, también, mediante compensaciones económicas al profesorado.

Los *recursos funcionales* hacen referencia a un conjunto de materiales, existentes en el mercado o bien creados por el tutor, que tienen una incidencia muy directa en el desarrollo y seguimiento de la acción tutorial. Los diseñados por el tutor son más convenientes y útiles por su especificidad, dada la personalización de la acción tutorial. Una ejemplificación de estos recursos podría ser la siguiente:

- Fichas para presentar el organigrama de la universidad, del centro o del departamento; la organización del sistema educativo, los estudios de posgrado...
- Fichas para recoger el perfil de los estudiantes o su seguimiento académico.
- Documentos para reflejar la trayectoria académica de los alumnos; para presentar las diferentes opciones de salidas profesionales o la estructura del mercado laboral.
- Informes de prensa.
- Cuestionarios de opinión, de análisis de necesidades o de evaluación.
- Instrumentos para evaluar el diseño y los resultados del Plan.

Igualmente estimamos que *el entorno* se convierte también en una fuente inestimable de recursos, pues la orientación del alumnado debe trascender las paredes del aula y del centro. No podemos olvidar que, en última instancia, nuestros alumnos han de incorporarse al mundo laboral como trabajadores activos. Es aquí donde van a poner en práctica los aprendizajes adquiridos durante su período formativo. En este sentido, las instituciones que conforman el contexto socioeconómico, con sus profesionales y medios económicos y materiales, pueden ser de gran utilidad y ayuda en el tramo final de su trayectoria académica cuando han de transitar a la vida activa. Como ocurre con otros servicios de nuestra Universidad, a los alumnos podemos derivarlos hacia estas instituciones que desarrollan acciones para facilitarles su inserción laboral de manera gratuita. Especificamos aquí algunos de estos recursos:

- El Instituto Municipal de Formación y Empleo del Ayuntamiento de Granada (IMFE).
- La agencia de colocación de la Cámara de Comercio.

- Los departamentos de recursos humanos de las empresas.
- El Servicio Andaluz de Empleo (SAE).
- Las delegaciones de las Consejerías de la Junta de Andalucía, especialmente las relacionadas con los servicios sociales, la educación y el empleo.
- Los servicios de orientación de la Junta de Andalucía como el "Programa Orienta".
- Los centros que ofrecen cursos de formación profesional ocupacional.
- Las instituciones que ofrecen másteres y otras modalidades de formación complementaria y de posgrado.
- La Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) o la Confederación de Empresarios Andaluces (CEA).

### 3.5.5. Implementación

La implementación del Plan supone el llevar a cabo reuniones de los implicados para tratar cuestiones relativas al mismo en cualquiera de sus fases: el coordinador con los tutores, los tutores entre sí o los tutores con su grupo de alumnos para tratar cuestiones relativas a su puesta en marcha, seguimiento y evaluación.

Igualmente implica ejecutar las actividades diseñadas en el mismo, así como la localización donde llevarlas a cabo. Éstas pueden quedar enmarcadas bajo las siguientes *estrategias didácticas*: tutoría individual, seminarios (trabajo en pequeño grupo) y gran grupo.

- *Tutoría individual*: se lleva a cabo mediante el asesoramiento individualizado con los estudiantes para tratar aspectos relacionados con las materias académicas, la toma de decisiones, problemáticas personales, la inserción laboral... Es aquí donde la relación tutor-alumno adquiere todo su significado, relación basada en la confianza y donde el tutor pone en acción cualidades necesarias para que este asesoramiento se lleve a cabo de manera satisfactoria como el saber escuchar, la empatía, la confidencialidad o el respeto por las cuestiones planteadas por el alumno por "extrañas" que pudieran parecer. Para Lázaro (2002: 21), "en toda tutoría ha de primar una relación interpersonal que se establece a través de la entrevista y la conversación, técnica sencilla pero que requiere un elemental dominio de estrategia, aunque sea la simple escucha, constante educativa en todo tiempo y en todo docente".
- *Seminarios*: donde el tutor desarrolla actividades con un grupo de alumnos. Éstos toman un carácter más formativo y tienen que ver con temáticas como becas y ayudas al estudio, el autoempleo, cómo hacer un currículum, la entrevista de trabajo, las vías de acceso al empleo...
- *Gran grupo*: se llevan a cabo actividades con todos los alumnos tutorizados en el Plan sobre cuestiones relacionadas con el acceso a la función pública, el acceso a la empresa privada, el funcionamiento de la biblioteca, los recursos humanos en la empresa.... Dichas actividades toman la forma de conferencia, charla coloquio o mesa redonda.

En todo caso, se ha de tener en cuenta que, a lo largo del desarrollo del Plan, van a surgir situaciones puntuales que no han sido previstas en éste, y a las que hay que dar respuesta sobre la marcha, y otras que estaban diseñadas pero que por diversas razones no se han podido llevar a cabo.

### 3.5.6. Evaluación

A lo largo de este capítulo se ha puesto de manifiesto la idea de que un Plan de Acción Tutorial es una actividad llevada a cabo en equipo, coherente y sistemática, que conlleva una cuidada planificación. El mismo se implementa desde el ingreso de los estudiantes en la institución y se desarrolla a lo largo de su trayectoria académica con la finalidad de producir cambios esperados en éstos. De aquí se deduce la necesidad de evaluarlo para que los agentes implicados (responsables institucionales, tutores y alumnos) conozcan su efectividad sobre la base de datos objetivos. Estamos con el profesor Rodríguez Espinar (1996: 589) cuando afirma que "toda tarea de innovación requiere de la evaluación de sus resultados para comprobar sus efectos sobre los usuarios y sobre toda la comunidad". Diseñar y poner en práctica un Plan de Acción Tutorial creemos que es una de estas tareas de innovación a las que este colega se refiere.

#### A) Concepto, finalidad y ámbitos de la evaluación

Pocos fenómenos o actividad humana escapan a la evaluación. En el campo educativo ésta se ha convertido en un referente esencial de cualquier acción, tanto si se considera en una dimensión amplia (evaluación de un determinado plan de estudios) o en una dimensión más restringida (evaluación de un programa concreto destinado a un grupo de alumnos).

De aquí que la evaluación sea también un elemento esencial dentro del Plan y ello porque nos proporciona una referencia muy aproximada de dónde estamos en cada momento del proceso de intervención, lo que nos posibilita introducir cambios necesarios en momentos puntuales de dicho proceso. En este sentido, es esclarecedora la definición de evaluación que nos presenta el profesor Joan Mateo (2000: 21) que considera la misma como "un proceso de recogida de información orientado a la emisión de juicios de mérito o de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención con relevancia educativa". La evaluación debe permitir, igualmente, la toma de decisiones encaminada a la mejora del objeto, sujeto o intervención.

Algunas cuestiones que deben ser tenidas en cuenta en el diseño de la evaluación del PAT serán las siguientes:

- La evaluación es una actividad sistemática y continua, que ha de estar presente desde el comienzo del diseño del Plan, durante su desarrollo y en su finalización. La evaluación abarca todas las fases o etapas del mismo.

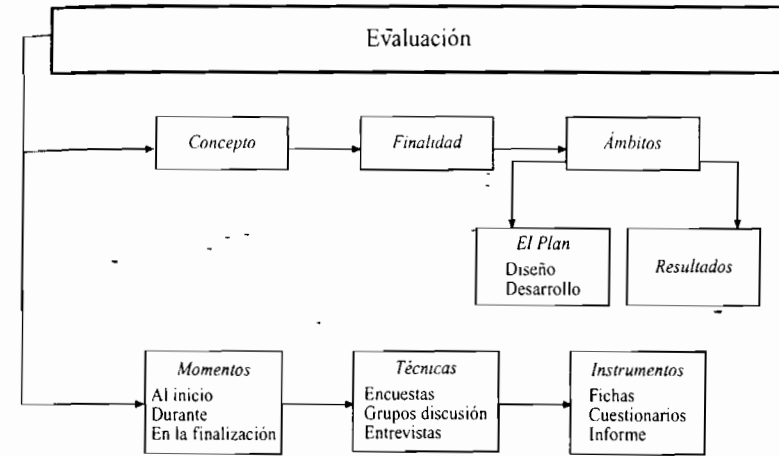


Figura 3.7. Evaluación.

- La evaluación debe estar prevista desde los comienzos. El análisis de las necesidades, que todo Plan debe contemplar, se sitúa en la fase de la evaluación inicial.
- Los objetivos deberán estar bien formulados, de manera que su "medición" sea factible, y se han de establecer los indicadores de ejecución.
- En la evaluación del Plan han de intervenir, activa y comprometidamente, todas las personas que han participado en su diseño y desarrollo: responsables institucionales, tutores, alumnos y otros profesionales, en su caso.
- Se debe contemplar tanto la finalidad formativa (en su desarrollo) como la sumativa (en su finalización).
- El proceso de evaluación debe concluir con un informe sobre los resultados que servirán de base para la toma de decisiones sobre su continuidad.

Tres son los *propósitos o finalidades* que la evaluación debe cumplir en el Plan:

1. Emitir juicios sobre su valor y utilidad.
2. Contribuir a la mejora de su diseño y de sus resultados.
3. Asistir a quienes toman las decisiones sobre su implantación.

Una evaluación así entendida (Rodríguez Espinar, 2004) aporta beneficios a la institución en la adecuación y optimización de las titulaciones y de su estructura; al profesor-tutor, dado que puede obtener un *feedback* objetivo de su actuación y ser un elemento de refle-

xión y motivación para el cambio, y al alumnado, porque supone una mejora tanto en su rendimiento académico como en su trayectoria académica en general.

La evaluación nos va a permitir obtener datos para la toma de decisiones sobre su mejora. En este sentido, dos son los *ámbitos*, diferenciados pero complementarios, objeto de la evaluación sobre los que se han de obtener estos datos: el propio Plan y sus resultados.

1. La evaluación del Plan conlleva tanto la de su *diseño*, que ha de estar ajustado a las necesidades detectadas y donde se tendrá en cuenta la adecuación de los objetivos establecidos, la coherencia entre éstos y los contenidos, la pertinencia de la temporalización o el funcionamiento de los recursos asignados, y como la de su *desarrollo* mediante una adecuada supervisión continua por parte de los encargados de llevarlo a cabo.
2. A través de la *evaluación de los resultados* se trata de comprobar el grado de adecuación entre éstos y los objetivos establecidos; de ahí la importancia de que dichos objetivos estén bien formulados, a la vez que comprobar los beneficios que ha producido en sus destinatarios.

#### B) Momentos, procedimientos e instrumentos

Se ha caracterizado la evaluación como un proceso sistemático y continuo que se desarrolla durante un período determinado de tiempo. Por eso la necesidad de establecer momentos puntuales en los que introducir su evaluación para la toma de decisiones pertinentes. Tres son los momentos para considerar en la evaluación del Plan:

1. *Al inicio del proceso*, con la finalidad de que el mismo quede contextualizado al centro para el que se diseña partiendo de las necesidades de los estudiantes. Detectadas éstas, se han de evaluar para su delimitación y priorización.
2. *En su desarrollo*, para reajustarlo (cambiar, modificar, añadir...) según vaya funcionando.
3. *Al final del proceso*, con la finalidad de comprobar la valía del mismo y tomar las decisiones oportunas.

En cada una de estas fases el profesorado responsable de ejecutarlo decidirá los procedimientos e instrumentos de evaluación oportunos: cuestionarios, fichas, registros, autoinformes, entrevistas, grupos de discusión, etc. Los mismos deberán aportar información variada, tanto cuantitativa como cualitativa, para dar mayor validez a esta información y han de ser coherentes con los planteamientos implícitos en el Plan. En todo caso, dichos instrumentos, que en su mayoría han de diseñarse *ad hoc* dada la personalización de la acción tutorial, estarán en función del momento y del tipo de información que se desee recoger.

## 4

# La mentoría como respuesta a las necesidades de orientación y tutoría en la universidad

### 4.1. Introducción

La mentoría es una modalidad de intervención educativa bien asentada y reconocida en la cultura y en las instituciones educativas anglosajonas pero todavía es poco conocida fuera de ellas. Está muy extendida en EE UU, Canadá, Australia, Inglaterra e Irlanda y en menor grado en otros países europeos como Dinamarca, España, Francia, Italia o Grecia; siendo también posible encontrar experiencias de mentoría en Sudáfrica y en América Latina. En estas regiones y países la mentoría se ha desarrollado en ámbitos universitarios y no universitarios, y en este último caso tanto en empresas como en centros de enseñanza primaria o secundaria.

El éxito de la mentoría puede explicarse por su facilidad para adaptarse a la cultura de las instituciones, dado que puede desarrollarse bajo diferentes formatos –desde la mentoría “uno a uno” hasta la mentoría de grupo, pasando por la e-mentoría– y adoptar esquemas más o menos integrados en las estructuras organizativas. A ello hay que añadir el hecho de que la mentoría puede convivir, sin entrar en conflicto, con otras modalidades de intervención educativa como la tutoría o la orientación profesional de los estudiantes.

La mentoría se desarrolla generalmente siguiendo un enfoque de intervención por programas para tratar de mejorar las habilidades o las competencias académicas, personales y profesionales de estudiantes en riesgo, estudiantes en transición (los primeros años en un nivel de enseñanza o la incorporación al mundo laboral), minorías social y económicamente desfavorecidas o de exclusión social, formación de trabajadores y directivos, formación de profesores (noveles y con experiencia) y otros.

A lo largo de este capítulo va a examinarse el concepto de mentoría y sus fundamentos, el modo en que se concreta y se integra dentro de la estructura organizativa de las instituciones –especialmente de las universitarias–, los roles que cabe identificar en su puesta en práctica, los modelos y tipos existentes, así como los beneficios y los desafíos a los que debe hacer frente.