

ORIENTACIÓN Y TUTORÍA DURANTE LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS: EL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

GUIDANCE AND TUTORING DURING UNIVERSITY STUDIES: TUTORIAL ACTION PLAN

José Luís Muñoz Moreno
Universidad de Valencia

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona

Fecha de recepción: 09 de Noviembre de 2012

Fecha de aceptación: 15 de Marzo de 2013

Fecha de publicación: 31 de Diciembre de 2013

RESUMEN

La orientación y el apoyo al estudiante durante su estancia en la universidad es un tema de actualidad y de especial interés para los responsables institucionales, preocupados por la captación, retención y mejora del rendimiento académico del estudiante universitario. Este interés se ha acentuado con el desarrollo de los nuevos planes de estudio adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior y con las propuestas vinculadas a mejorar la calidad de las instituciones universitarias muy ligadas a los resultados de aprendizaje.

El problema, sin embargo, no reside tanto en reconocer la importancia de la orientación y tutoría como en priorizar políticamente las acciones que conlleva. Al respecto, se presenta un conjunto de acciones contrastadas por su utilidad que las universidades podrían poner en funcionamiento, con los servicios y procesos que comporta, al mismo tiempo que se esquematizan diferentes propuestas de planes tutoriales como síntesis de las decisiones tomadas.

La aportación resulta una síntesis de algunos estudios vinculados a la orientación y tutoría¹ realizados en el marco del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO: <http://edo.uab.es>), que han servido para validar y concretar las propuestas que se presentan y sintetizan a continuación.

Palabras clave: Universidad, orientación, tutoría, estudiantes, plan de acción tutorial.

¹ Gairín, J. (Coord.); Galán, A.; Muñoz, J. L.; Sanahuja, J. M^a; Fernández, M. (2012). *Plan de acción tutorial para estudiantes universitarios con discapacidad*. Universidad Autónoma de Barcelona. Ministerio de Educación.

Gairín, J. (Coord.); Armengol, C.; Brucart, J. M^a; Mitjavila, M.; Muñoz, J. L.; Rodríguez, D.; Ruiz, S. (2012). *Orientación y tutoría en las prácticas profesionales*. Universidad Autónoma de Barcelona. Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).

ABSTRACT

The guidance and student support while in college is a current topic of particular interest to institutional managers, concerned about the recruitment, retention and improving academic performance of university students. This interest has increased with the development of new curricula adapted to the European Higher Education Area and proposals related to improving the quality of university institutions closely linked to learning outcomes.

The problem, however, lies not in recognizing the importance of tutoring and counselling as politically prioritize actions involved. In this regard, we present a set of actions contrasted by their utility that universities could operate, with the services and processes involved, while various proposals are outlined plans as synthesis tutorials decisions.

The contribution is a synthesis of studies related to coaching and mentoring conducted under Organizational Development Team (EDO: <http://edo.uab.es>), which have served to validate and define the proposals presented and summarized below.

Key Words: University, counselling, tutoring, students, tutorial action plan.

1. LA IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN Y LA TUTORÍA EN LA UNIVERSIDAD

Las universidades se enfrentan a situaciones nuevas, diversas y complejas, consecuencia de una realidad más dinámica, una sociedad más exigente y unos usuarios más conscientes de la calidad de servicios que precisan. Esta situación requiere que las respuestas educativas consideren la complejidad de los fenómenos que tratan y sean diferenciadas en función del contexto y de los estudiantes, resaltando la necesidad y conveniencia de soportes de orientación y tutoría para tomar y desarrollar decisiones de carácter académico.

Así, las universidades se están mostrando interesadas y aumentan sus esfuerzos por orientar a sus estudiantes, facilitar la transición desde la educación secundaria (Gairín, Muñoz, Feixas y Guillamón, 2009; Álvarez y González, 2010), proporcionar orientación y apoyo mientras cursan los estudios (Martínez, 2009) y también soporte en su transición al contexto laboral (Rodríguez, Prades, Bernáldez y Sánchez, 2010).

La orientación, de acuerdo con Vieira y Vidal, se considera un proceso básico de las organizaciones formativas, que potencia el aprendizaje y el éxito académico y un proceso de soporte porque *“favorece la creación de un contexto institucional lo más facilitador posible para unos clientes con unas necesidades concretas, los estudiantes”* (2006:78).

El modelo clásico de orientación universitaria propuesto por Watts y Van Esbroeck (1998) ya integraba los contenidos curriculares con el sistema tutorial y los servicios de orientación. Su objetivo era desarrollar los aspectos académicos, profesionales y, si cabe, personales de los estudiantes. En este sentido, y siguiendo algunos trabajos sobre la materia (Sebastián y Sánchez, 1999; Álvarez y Lázaro, 2002; Asensio, 2005; Martínez y Carrasco, 2006), se trata de acercar la orientación, a través del desarrollo de la función tutorial, al contexto formativo inmediato de los estudiantes.

Orientación y tutoría, planificadas adecuadamente e incorporando un seguimiento constante, pueden ser cruciales para ayudar a que el estudiante adquiera conocimientos procedimentales, actitudinales y conceptuales de calidad en una formación universitaria integral (Zamorano, 2003). Ambas, como hemos defendido en otros trabajos previos (Gairín y otros, 2004, 2003), deben integrarse en el conjunto de actividades docentes desarrolladas con los estudiantes.

Últimamente, las universidades españolas están implementando un conjunto amplio y variado de acciones tutoriales con finalidades orientadoras. Éstas incluyen la orientación en la elección de estudios y acceso, la matriculación y creación de itinerarios formativos, soporte al aprendizaje, ayuda para la inserción laboral o la posibilidad de continuar otros estudios. Algunas modalidades emergentes incluso incorporan, dentro de la función tutorial, el desarrollo personal y humano de los estudiantes. Progresivamente, se supera así un tradicional modelo tutorial restringido, dedicado casi en exclusiva a resolver las dudas en las asignaturas.

Gradualmente, se desarrollan los conocimientos y las competencias académicas y sociales de los estudiantes durante su paso por la universidad. Verificar las características de su desarrollo personal y académico ayuda a guiar ese crecimiento para la mejora del éxito académico. Por eso, la acción tutorial debe enlazar con el inicio de los estudios universitarios y extenderse a todos los estudiantes.

Los trabajos de Lim (2002) y Tinto (1975), Gallego (2004), Delaney (2004), Cabrera y otros (2006) o Donoso (2010) sobre adaptación, integración, permanencia, retención y abandono de los estudiantes en la universidad, evidencian la necesidad de desarrollar acciones de orientación y acompañamiento previas al ingreso a la universidad – captación de estudiantes y mejora de los procesos de transición educación secundaria / universidad-, actividades propedéuticas para detectar y corregir lagunas en la formación previa y actuaciones de acogida para estudiantes de nuevo ingreso. Además, la diversidad de

modalidades tutoriales (personalizada, entre iguales, virtual, etc.) también puede contribuir a una mejor integración del estudiante en la universidad.

Habitualmente, la preocupación inicial del estudiante por su adaptación universitaria se convierte en una preocupación por el rendimiento y el aprendizaje. Poco a poco, se encuentra más cómodo en las clases, integrado en la cultura de la titulación y de la facultad y participa más activamente de la vida universitaria. El estudiante adquiere, de forma gradual, mayor confianza en sí mismo y mejora en la planificación y organización de tareas (Feixas y otros, 2010); sin embargo, la experiencia de cada estudiante varía según sus expectativas, motivaciones personales y profesionales, los docentes, las asignaturas, etc.

En este sentido, las acciones de orientación y tutoría durante los estudios universitarios deberían dirigirse a promover la exploración de los intereses de los estudiantes, motivar, ofrecer apoyo académico para las distintas asignaturas, mejorar los métodos de aprendizaje y las técnicas de estudio, asesorar sobre temas concretos, orientar en situaciones especiales, etc. Se trata de implementar acciones que contribuyan a la mejora del rendimiento académico de los estudiantes, evitando así el abandono de los estudios (Gairín, et al., 2008).

Pasados dos o tres años en la universidad, el estudiante ya dispone de un cierto dominio del entorno cultural y académico en el que se ubica, conoce mejor sus posibilidades y es capaz de justificar las razones de sus decisiones. Es una etapa en la que será posible encontrar a estudiantes que confiarán en su formación inicial para insertarse laboralmente y otros que optarán por continuar otros estudios superiores.

En cualquier caso, la orientación y la tutoría, centradas en los distintos momentos de los estudios universitarios, se espera que puedan contribuir a superar gran parte de las dificultades que los estudiantes acusan durante su formación: cambios en el nivel formativo (Arias y otros, 2005; Fita y Álvarez, 2005), toma de decisiones, resolución de dilemas académicos, hábitos de estudio o inserción en el contexto laboral (González y Martín, 2004; Bethencourt y otros, 2008).

2. ACTUACIONES DE ORIENTACIÓN Y TUTORÍA EN LA UNIVERSIDAD

Las actuaciones de orientación y tutoría dirigidas a los estudiantes universitarios suelen caracterizarse, principalmente, por su diversidad y

variedad en función de las finalidades y propósitos de las mismas, el carácter institucional y/o psicopedagógico que adoptan, el ámbito que abarcan (universidad, facultad/centro y titulación) e, incluso, del momento en el que se sitúan –preingreso, primer año y durante la carrera-, entre otras variables. Al respecto, algunas de las actuaciones que pueden poner en marcha las universidades, tal y como señalábamos en recientes trabajos (Gairín y otros, 2009), se centran en la captación, la incorporación, la acogida y la retención de estudiantes.

2.1. Actuaciones para la captación

La calidad de la educación universitaria exige, entre otros factores, procesos organizados que posibiliten minimizar las dificultades que los estudiantes pueden encontrar durante su acceso a los estudios y facilitar una mejor coordinación entre las instituciones educativas (universidades, institutos de educación secundaria obligatoria, ciclos formativos de grado superior, etc.) que acompañan a su progreso como estudiantes.

La concreción de actuaciones citadas precisa de una cultura institucional sostenida en la coordinación y la apertura le entorno, por parte de las instituciones universitarias. De esta manera, las universidades deben comprometerse, convencidamente, por impulsar actuaciones de captación de estudiantes como las que destacamos en el cuadro 1.

- ▶ Campañas informativas desde la universidad sobre las distintas vías de acceso.
- ▶ Presentaciones en espacios específicos, institutos de educación secundaria obligatoria, de formación profesional, etc.
- ▶ Sesiones y jornadas de trabajo con otros profesionales de la educación implicados en la formación de estudiantes preuniversitarios.
- ▶ Semanas, días y conferencias temáticas y monográficas (dentro y fuera de la universidad).
- ▶ Sesiones de orientación académica y universitaria en institutos, municipios, etc.
- ▶ Documentación específica para quienes pretenden acceder a la universidad (guías, páginas web, vídeos promocionales, etc.).
- ▶ Participación en ferias y salones educativos.
- ▶ Visitas de la universidad para presentar la oferta de estudios y servicios universitarios, informar y orientar de las posibilidades que ésta ofrece.
- ▶ Visitar la universidad, a través de jornadas de puertas abiertas, para conocer el campus, las características de los estudios ofertados, etc.
- ▶ Otras actuaciones contextuales.

CUADRO 1. ACTUACIONES PARA LA CAPTACIÓN DE ESTUDIANTES (Gairín y otros, 2009)

2.2. Actuaciones para la incorporación y la acogida

Cada vez más, se procura que el estudiante incorporado pueda realizar su opción universitaria con toda la información a su alcance,

reducir el nivel de abandono de los estudiantes en los primeros cursos y afrontar el cambio con la preparación necesaria y exigida para cada tipo de estudios. Se trata de garantizar el éxito del estudiante en la continuidad de los estudios universitarios y para eso se consideran algunas de las posibilidades planteadas en el cuadro 2.

- ▶ Puntos de información específicos.
- ▶ Tutorías para la matriculación en el primer curso universitario.
- ▶ Acciones formativas de ayuda y soporte al estudio.
- ▶ Nivelación a los estudiantes de nuevo ingreso y preparación para el primer curso.
- ▶ Sesiones informativas sobre la titulación, planificación del estudio o similares.
- ▶ Guías de orientación para el estudiante (organizar la agenda, distribución del tiempo, etc.) y la titulación.
- ▶ Programas de acogida y bienvenida al estudiante en los distintos centros.
- ▶ Planes de acción tutorial.
- ▶ Otras actuaciones y recursos.

CUADRO 2. ACTUACIONES PARA LA INCORPORACIÓN Y LA ACOGIDA DE ESTUDIANTES
(GAIRÍN Y OTROS, 2009)

También, pueden implementarse Planes de Incorporación y Acogida que respondan a una previa detección de necesidades, establezcan prioridades y se concreten en ámbitos de actuación para la orientación del estudiante. Sus metas serían identificar, compartir, evaluar e integrar, en un marco común, actuaciones dirigidas a la mejora de la incorporación y acogida del estudiante, así como generar y priorizar acciones pertinentes y coordinar el conjunto de ellas a través de las prioridades estratégicas determinadas. Estos planes de universidad, centro / facultad o titulación, deberían contener actuaciones específicas junto a las generales (plan de comunicación de la universidad, programa de acogida, coordinación de acciones en el primer curso, etc.) dirigida a los estudiantes.

Otras actuaciones podrían vincularse a la introducción en la universidad de cursos propedéuticos para mejorar los métodos de aprendizaje del estudiante o superar las posibles lagunas de conocimientos previos y necesarios para cursar con éxito determinadas asignaturas, por ejemplo. Asimismo, puede fomentarse la vida social del estudiante a través de programas y actuaciones para la integración social y orientadas hacia el éxito académico. Esto es procurar una óptima adaptación del estudiante al entorno universitario, incorporando actividades lúdicas y culturales, estableciendo relaciones con el nuevo contexto formativo, etc.

2.3. Actuaciones para la retención

La retención de estudiantes en los estudios universitarios se considera un factor determinante del prestigio, credibilidad y

estabilidad de las universidades (Gairín y otros, 2010). Por ello, no debe extrañar que se ofrezcan programas de orientación y servicios tales como: acceso a cursos sobre técnicas de estudio y aprendizaje; flexibilidades en los horarios; talleres y seminarios sobre temáticas vinculadas a los estudios; gabinetes psicopedagógicos; unidades de orientación y asesoramiento; etc. Algunas de estas actuaciones, y también otras, son relevantes y pueden servir de referentes para la retención de estudiantes (cuadro 3).

- ▶ Asociaciones de estudiantes (asesoramiento, encuentros, actividades, salidas, etc.).
- ▶ Jornadas, cursos y talleres (conocimiento del campus, talleres de inducción, cursos de técnicas de estudio, etc.).
- ▶ Servicios de Asesoramiento Psicopedagógico (soporte psicológico y/o pedagógico, cursos de estrategias de aprendizaje, refuerzo académico, etc.).
- ▶ Manuales informativos (información general de la universidad, específica de los estudios, etc.).
- ▶ Diversidad de modalidades tutoriales (tutoría entre iguales, programas de asesores de estudiantes, tutoría personalizada, tutoría virtual, tutoría para estudiantes con dificultades de aprendizaje, tutoría de asignatura, autororientación, etc.).
- ▶ Otras actuaciones.

CUADRO 3. ACTUACIONES PARA LA RETENCIÓN DE ESTUDIANTES (Gairín, Figuera, Triadó, 2010).

3. EL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

A pesar de los síntomas de mejora relacionados con la práctica tutorial en las universidades españolas, ésta ha sido y es una cuestión educativa carente de la relevancia que debería tener. Para Álvarez (2002), la situación de la orientación universitaria en el Estado español se ha caracterizado por ser una realidad heterogénea en relación al tipo de servicios y actividades ofrecidas por las universidades; presentar dificultades en la gestión de estos servicios por una escasa tradición orientadora y una insuficiencia en los recursos destinados al desarrollo de actuaciones orientadoras; y por realizar intervenciones puntuales e informativas muy lejanas de todas las posibles.

Partimos de que la tutoría debería ir más allá de la resolución de dudas en unas determinadas asignaturas, incorporando una concepción amplia de la orientación que considere aspectos académicos, personales y profesionales. Las dificultades de integración y adaptación del estudiante en la universidad, la elección de asignaturas, los itinerarios curriculares, las prácticas en centros, las necesidades educativas, el desarrollo personal y su autoestima, autoconocimiento, autodesarrollo y autorrealización, entre otras cuestiones, deberían asumirse desde la acción tutorial. Consideramos así que una manera adecuada de organizar la orientación al estudiante

durante los estudios puede ser mediante el desarrollo de Planes de Acción Tutorial (en adelante: PAT).

El PAT es un documento de carácter aplicativo, de gestión institucional, que plasma la organización de la tutoría en una titulación o facultad, recogiendo acciones de soporte y asesoramiento al estudiante. Debe ayudar a la toma de decisiones del estudiante en cuestiones como la adaptación a los estudios universitarios; la elección de asignaturas y la configuración del propio currículum académico; la mejora del éxito y el rendimiento académico; la transición hacia la vida profesional activa; o la continuidad en estudios de tercer ciclo; entre otras. Los elementos principales que debe incorporar se vinculan a la detección de necesidades, la concreción de objetivos, las tipologías tutoriales, los aspectos organizativos y la evaluación, tal y como desarrollamos aquí.

Elaborar un PAT requiere **detectar necesidades** a partir de la recogida y un análisis de información (Quinquer y Sala, 2002) que permitan conocer el perfil personal del estudiante, su procedencia académica, las expectativas sobre los estudios y las salidas profesionales; saber qué asignaturas cursa el estudiante y cuáles de ellas son las más relevantes para la titulación que cursa; identificar la formación básica que se precisa para cursar los estudios; conocer los datos de la matriculación y la participación en acciones de soporte al estudiante; analizar resultados académicos, número de abandonos y causas, tiempo real de duración de los estudios, etc.; o valorar actuaciones de atención al estudiante; entre otras. La finalidad es recoger información valiosa para la detección de necesidades básicas y, posteriormente, priorizar los aspectos susceptibles de mejora que se incluirán en el PAT.

La concreción de los **objetivos** del PAT, vinculada a la detección de necesidades, permite establecer las prioridades que se plasmarán en los distintos ámbitos de actuación. Resulta imprescindible concretar objetivos para fijar las finalidades del Plan, determinar su alcance, facilitar su organización y conducir a su propia evaluación.

Un PAT puede incorporar diversas **tipologías** de tutorías dependiendo de la modalidad considerada, el contenido desarrollado, los agentes participantes, el formato y/o los destinatarios. Así, algunas de las **modalidades** tutoriales más relevantes suelen ser:

- Tutoría académica: para atender y orientar al estudiante en aquellos aspectos vinculados con las asignaturas que cursa (resolución de dudas, incidencias, dificultades, etc.).

- Tutoría personalizada: a partir de una relación personal y directa entre docente y estudiante, puede contemplar aspectos diversos sobre el desarrollo personal, académico y profesional del estudiante.
- Tutoría entre iguales: caracterizada por el asesoramiento que estudiantes de cursos superiores y, por lo tanto, con experiencia en la titulación, proporcionan a compañeros de cursos inferiores.
- Tutoría virtual: la utilización de la Red es un recurso versátil de gran potencialidad y utilidad para cuestiones relacionadas con el aprendizaje y la orientación del estudiante; y puede complementar a las anteriores modalidades.

Los **contenidos** de las tutorías son muy diversificados y tienen en común informar, orientar, formar y asesorar al estudiante en cuestiones académicas y personales. Dependen de los objetivos propuestos y de las modalidades tutoriales priorizadas, pudiendo hacer referencia a la información y la orientación (conocimiento de planes de estudios, servicios universitarios, etc.); la mejora de los métodos de aprendizaje (optimizar el rendimiento académico, superar dificultades concretas, etc.); temas particulares y cuestiones problemáticas diversas (problemas psicológicos, intercambios de estudiantes, etc.); orientación a las prácticas de la carrera (tutoría de las prácticas en instituciones y empresas, desarrollo de habilidades y capacidades para realizar unas prácticas exitosas, etc.); y orientación para la inserción laboral (información de las salidas profesionales, estrategias para buscar empleo, etc.).

Los **agentes** que pueden ejercer las funciones tutoriales son diversos: docentes de las distintas asignaturas, profesores seleccionados para ejercer funciones tutoriales, estudiantes de cursos superiores que asesoran e informan a otros compañeros, profesionales en el lugar de prácticas y personal técnico de programas concretos y específicos. Las funciones que, entre otras, pueden ejercer algunos de estos agentes son:

- Docente - tutor: trata aspectos académicos de la titulación y los estudios (facilita información y la acogida, sigue el rendimiento académico, orienta la elección de materias, etc.); aspectos profesionales (orientación del itinerario profesional, formación permanente, etc.); y aspectos personales (resolución de conflictos, toma de decisiones, etc.).
- Estudiantes – asesores: centrados en el ámbito social (cotidianeidad de la facultad, la universidad, aspectos lúdicos, culturarles, deportivos, etc.) y en el pedagógico (información sobre algunas particularidades de materias, dudas ante los

estudios, planificación de la carrera, preparación para exámenes, uso de recursos tecnológicos, opciones formativas, etc.).

- Servicios psicopedagógicos: sus objetivos principales serían orientar y asesorar al estudiante con problemas personales y de aprendizaje; informar sobre aspectos académicos; orientar a nivel vocacional y profesional; difundir el uso del servicio; elaborar propuestas de innovación docente e investigación; o velar por la llegada del nuevo estudiante.

Las acciones destacadas pueden llevarse a cabo mediante distintos **formatos** tutoriales; básicamente, nos referimos a la tutoría grupal y a la individual. La primera resulta interesante para tratar temas comunes, compartir el proceso académico, detectar necesidades y problemas, intercambiar experiencias y, sobre todo, recibir ayuda ya que el grupo actúa como soporte a la orientación y la formación. La segunda se caracteriza por la relación personal y directa entre tutor y estudiante, alrededor de temas que vinculan lo académico con lo personal.

A lo largo de los estudios, hay momentos diferentes que resultan importantes para que el estudiante tome conciencia de lo que representa la universidad, defina su proyecto personal de vida y tome decisiones para realizar los adecuados y pertinentes ajustes. Disponer de soporte y asesoramiento, en este sentido, puede ser útil en **momentos** como la transición desde las diversas vías de acceso a la universidad, los cambios durante la carrera o la transición de la universidad hacia el mercado de trabajo, por ejemplo.

Los **aspectos organizativos** resultan fundamentales para la efectividad de un PAT, ya que una óptima organización puede garantizar su continuidad y viabilidad. Un Plan de este tipo requiere de dirección y coordinación de los diferentes agentes y programas; establecer un calendario de actuación; seleccionar y formar a tutores, estudiantes – asesores y otros agentes; coordinar servicios y programas específicos de ayuda; evaluar su puesta en práctica para detectar disfunciones; y establecer mecanismos y estrategias de regulación. En esta línea, también implica tomar decisiones sobre su alcance, destinatarios, modalidades tutoriales que va a considerar y momentos que serán prioritarios. La tabla 1 especifica algunas modalidades tutoriales que podrían considerarse en función de distintos momentos clave.

Momentos priorizados	Acciones específicas según el momento	Acciones con continuidad a lo largo de los estudios
Acogida de nuevos estudiantes.	Jornada de Acogida y Recibimiento. Asignatura introductoria a los estudios. Tutoría entre iguales. Coordinación del primer curso. Otras.	Tutoría académica. Tutoría personalizada. Sesiones de refuerzo sobre estrategias de aprendizaje. Otras.
Orientación durante la carrera.	Tutorías a cargo de un docente – tutor. Sesiones puntuales de soporte al estudio. Otras.	Tutoría académica. Tutoría personalizada. Otras.
Orientación para la salida de la universidad.	Jornadas informativas para las prácticas. Tutorías de prácticas en empresas e instituciones. Tutorías en grupo. Otras.	Tutoría académica. Tutoría personalizada. Otras.

TABLA 1. MOMENTOS Y ACCIONES TUTORIALES

Por último, el diseño de un PAT, su puesta en marcha y los resultados obtenidos deben ser objeto de seguimiento y **evaluación**, para comprobar la adecuación del proceso seguido y la consecución de los objetivos previstos, como mecanismo de mejora y optimización. Sería importante que la evaluación considerara las aportaciones de los estudiantes, por ser los destinatarios y beneficiarios principales del Plan; el punto de vista de los tutores, por ser conocedores de las incidencias, los problemas y las disfunciones; y una visión institucional procedente de las personas coordinadoras del propio Plan y de los estudios. Para ello, podrían emplearse instrumentos y momentos diversos pero, especialmente, cabría determinar el objeto de la evaluación que puede tomar como referentes a los objetivos propuestos, las modalidades y las acciones consideradas, la selección de tutores, el soporte proporcionado, los recursos destinados u otras. En cualquier caso, no habría que perder de vista que el esfuerzo debe dedicarse a la mejor utilidad de las acciones tutoriales y del Plan para los estudiantes.

A modo de síntesis, recogemos algunos **ejemplos** de Planes de Acción Tutorial de las universidades Autónoma de Madrid, Politécnica de Valencia y Huelva, que nos parece que plasman con suficiente claridad algunas de las cuestiones que acabamos de señalar. Particularmente, nos referimos a los objetivos generales del PAT, los agentes implicados, las principales fases de desarrollo, las acciones puestas en marcha, las funciones esenciales de los coordinadores y/o tutores y algunas especificidades de sus evaluaciones y seguimientos.

	Plan de Acción Tutorial de Titulación de la Facultad de Ciencias de la Universidad Autónoma de Madrid	Plan de Acción Tutorial Universitario en la Universidad Politécnica de Valencia	Plan de Acción Tutorial en la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Huelva
Objetivos generales	<p>Facilitar la integración académica de los estudiantes en el contexto universitario y fomentar su participación en la vida universitaria y en los órganos de participación y gestión.</p> <p>Orientar a los estudiantes en la disponibilidad y uso de los recursos para el aprendizaje.</p> <p>Ofrecer apoyo a los estudiantes para configurar su proyecto académico y profesional.</p> <p>Orientar a los estudiantes sobre opciones de inserción laboral y formación continuada.</p>	<p>Apoyar y orientar al estudiante en su proceso de formación integral.</p> <p>Favorecer la integración del estudiante de nuevo ingreso en el centro y en la universidad.</p> <p>Evitar el sentimiento de aislamiento y soledad del estudiante de primer curso.</p> <p>Identificar las dificultades que se presentan en los estudios y analizar las posibles soluciones.</p> <p>Fomentar y canalizar hacia el uso de las tutorías académicas.</p> <p>Asesorar al estudiante para la toma de decisiones con respecto a las opciones de formación académica que brinda la universidad de cara a la elección de su itinerario curricular.</p> <p>Incitar al estudiante a la participación en la institución.</p> <p>Desarrollar la capacidad de reflexión, diálogo, autonomía y la crítica en el ámbito académico.</p> <p>Detectar problemáticas en la organización e impartición de las asignaturas de primer curso de interés para el equipo directivo de la universidad.</p>	<p>Facilitar la adaptación y el conocimiento del estudiante acerca de la estructura y dinámica de funcionamiento de la titulación en la que se ha matriculado, de la Escuela y de la Universidad.</p> <p>Informar al estudiante sobre cuestiones académicas y profesionales que le permitan preparar, de manera planificada y responsable, su futuro personal, académico y profesional.</p> <p>Realizar el seguimiento académico personalizado de los estudiantes, asistiéndolos en la consecución de una mejor formación.</p> <p>Desarrollar la capacidad de reflexión, diálogo, autonomía y la crítica en el ámbito académico.</p> <p>Detectar problemáticas en la organización e impartición de las asignaturas de primer curso de interés para el equipo directivo de la universidad.</p>

Agentes implicados	Universidad: vicerrectorados, oficina de orientación y atención al estudiante de la universidad, COIE, servicio de bibliotecas, etc. Facultad de Ciencias: vicedecanatos (oficina de prácticas externas, oficina de relaciones internacionales, servicios de información, etc.) y coordinadores de titulación. Profesores tutores.	Dirección del centro. Responsable Integra. Becario. Tutores.	Coordinación de titulación. Coordinador – tutores. Tutores.
Fases de desarrollo	Acogida. Seguimiento. Culminación de estudios e inserción profesional.	Inicio del curso. Monográficos (estrategias de aprendizaje, preparación de exámenes, después de exámenes, etc.). Seguimiento y Evaluación.	Jornada de bienvenida. Proceso de tutorización.
Acciones	Contacto con preinscritos. Reuniones colectivas con los estudiantes de nuevo ingreso. Entrevista inicial, personal y/o grupal, con el profesor tutor. Seguimiento de los estudiantes mediante entrevistas personales y/o grupales. Jornadas informativas sobre temáticas específicas.	Detectar necesidades. Seleccionar objetivos, en función de las necesidades. Establecer los contenidos a trabajar para el cumplimiento de los objetivos marcados. Evaluación. Sesiones grupales y entrevistas individuales.	Presentación y acogida. Sesiones formativas (profesores, tutores y becarios). Reuniones entre tutores. Reuniones tutores – estudiantes: -Primera reunión grupal de seguimiento. -Primera reunión individual de seguimiento. -Segunda reunión individual de seguimiento. -Segunda reunión grupal de seguimiento.

<p>Funciones de los coordinadores del PAT del grado, de tutores,...</p>	<p>Reuniones con profesores tutores para establecer contenidos y cronograma de actividades. Colaboración en la elaboración de manuales de los tutores. Colaboración en el seguimiento, evaluación y revisión del PAT. Colaboración en la asignación de estudiantes a tutores.</p>	<p>Ofrecer apoyo e información a los tutorizados sobre los diferentes servicios y actividades que se desarrollan en la universidad y en la facultad. Facilitar el desarrollo de habilidades y estrategias de aprendizaje. Fomentar la participación del estudiante en actividades que supongan una mejora en su formación. Hacer el seguimiento académico. Identificar aquellos aspectos de interfieren en el desempeño académico del estudiante y canalizar a los servicios correspondientes.</p>	<p>Potenciar su formación en el PAT participando en los seminarios de acción tutorial que se programen dentro del proyecto. Ser persona de referencia para los estudiantes participantes en el programa, potenciando su desarrollo académico y su adaptación al contexto curricular y social universitario. Al finalizar cada una de las sesiones de tutorías deberá cumplimentar un acta y remitirla al coordinador de la titulación. Asistir a las reuniones de seguimiento convocadas por el coordinador de la titulación. Elaborar un informe general de la acción tutorial desarrollada a lo largo del curso.</p>
<p>Seguimiento y evaluación</p>	<p>Anualmente (distintos agentes e instrumentos).</p>	<p>Al finalizar el curso (cuestionarios, fichas de seguimiento, reuniones con coordinadores – tutorizados – técnicos – tutores, memorias e informes de los tutores).</p>	<p>Al finalizar el curso (utilización de distintos métodos de evaluación: cuestionarios, fichas de seguimiento, reuniones, informes, memorias, etc.).</p>

TABLA 2. EJEMPLOS DE PLANES DE ACCIÓN TUTORIAL EN LA UNIVERSIDAD (CONSULTAR WEBGRAFÍA DEL APARTADO 6

4. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS PARA UN PAT

El éxito de un PAT depende, además de su contenido y filosofía, de la manera cómo se organiza, de su coherencia con las políticas institucionales donde se ubica, de la adopción de las condiciones adecuadas y de la fidelidad a las fases que cualquier proceso de innovación educativa debe considerar.

El proceso de construcción de un PAT debe así situarse en la perspectiva de la innovación institucional, fomentando el debate y la reflexión-acción-reflexión al servicio de las personas y de la mejora de las organizaciones. Promover un cambio institucional, como el que representa la implantación de un PAT, es complejo, ya que la historia y la realidad institucionales están configuradas por múltiples subsistemas relacionados y que implican distintos niveles de cambio.

Un cambio de tal magnitud afecta a la macro estructura de la institución, pero también a la micro (órganos, personas, unidades, etc.), abarcando ámbitos distintos (pedagógico, organizativo, didáctico y otros). Por eso, es preciso conocer el contexto de actuación desde la contrastación de la evaluación -¿qué pasa?-, la investigación -¿por qué pasa?- y la innovación -¿qué cambiar?-.

Además, un PAT, en tanto que estrategia de cambio, debiera considerar la voluntad personal y política por el cambio, la formación, los recursos y la profesionalidad, o lo que es lo mismo, el querer, el poder, el saber y el saber hacer. Considerar estos aspectos, sin duda, comporta transformaciones varias para las organizaciones:

- Concretar en los planteamientos institucionales (planes estratégicos, proyectos formativos, etc.) la filosofía y el contenido que han de presidir las acciones y los procesos de orientación y tutoría. También, deben contemplarse las prioridades establecidas y los mecanismos de seguimiento y control del PAT.
- Establecer estructuras de apoyo en la ejecución y el desarrollo del PAT generales de la universidad y/o particulares para cada facultad/centro vinculado. Los Vicerrectorados de Ordenación Académica o de Docencia pueden tener responsables de tutoría universitaria, coordinadores de diferentes servicios y unidades de refuerzo.
- Fomentar una cultura docente sensible y potenciadora de la relación con los problemas reales del estudiante. La selección, formación y promoción del profesorado debiera considerar, decididamente, la función tutorial del mismo.

- Apoyo activo de los responsables institucionales, animando los procesos y proporcionando los recursos necesarios e imprescindibles.
- Desarrollar planes de trabajo con prioridades para ampliar y potenciar la filosofía institucional, que debieran poder ser revisados de manera sistemática.

Prestar una especial atención a estos aspectos ayuda a mejorar la presencia necesaria de procesos tutoriales en las universidades y facultades. Sin embargo, hay que tomar conciencia de que la acción organizativa se caracterizará por la atención prestada a las múltiples relaciones que tengan lugar entre los diversos elementos que la configuran.

4.1. Condiciones favorecedoras

El óptimo desarrollo de un PAT en el contexto universitario debería verse favorecido por algunas de las condiciones que destacamos aquí:

- Clima humano positivo, que posibilite la comunicación entre las personas, tan importante en las acciones tutoriales. Las relaciones de vecindad y trato parecen ser adecuadas en un marco donde prevalecen los intereses colectivos.
- Consenso entre personas clave, por su situación y reconocimiento, para incidir positivamente en el éxito del PAT. Es importante convencer y comprender a los responsables institucionales de que apuesten por un PAT, para evitar lentitud en las acciones por ausencia de recursos, autorizaciones o apoyos explícitos.
- Los procesos de calidad se concretan en actuaciones que, a menudo, precisan de recursos pertinentes de distinta naturaleza: coordinadores del PAT, recursos para su difusión, atención a las necesidades específicas, etc.
- Compromiso personal para avanzar en propuestas asumidas por los implicados, puesto que los cambios los realizan las personas. Es necesario vincular situaciones deseadas con percepciones, expectativas y experiencias previas de los participantes.
- Progresividad, dado que la efectividad de un cambio implica procesos de asimilación personal y cambio de actitudes que requieren un cierto tiempo. Para ello, conviene partir de las necesidades de los protagonistas y no tanto de los ideales institucionales por muy nobles que sean.
- Establecer sinergias entre apoyos externos e internos, pensando y practicando la colaboración para avanzar en propuestas comunes e intereses compartidos.

Estos factores, también otros, pueden incidir con fuerza en el proceso de iniciación de un PAT. No obstante, su influencia no debiera considerarse como un punto de partida imprescindible; lo importante es comprender que se trata de un proceso y que, por consiguiente, puede replantear sus finalidades y objetivos en función de las distintas repercusiones obtenidas.

4.2. Fases implicadas

El proceso de institucionalización de un PAT supone seleccionar aquello más relevante en coherencia con las prioridades y los intereses institucionales. Este proceso caminará en el sentido adecuado si incide, progresivamente, en el cambio de una cultura que pasa del trabajo alrededor de actuaciones aisladas a colectivas e institucionales.

La implantación de un PAT, como proceso de cambio que incorpora un conjunto de actuaciones vinculadas a su construcción, desarrollo y evaluación, puede guiarse a través de algunas fases que mejoren las posibilidades de éxito del mismo.

- ▶ Crear condiciones, incidiendo en el contexto que permita el desarrollo del PAT, delimitando el grado de demandas existentes, las necesidades a satisfacer, las resistencias y los obstáculos, los aspectos susceptibles de mejora, etc.
- ▶ Diseño del PAT, concretando los objetivos pretendidos, estableciendo el Plan de actuación, comprometiendo recursos, fijando los resultados esperados y su evaluación y, todo ello, procurando el máximo consenso posible.
- ▶ Difusión del PAT, dándolo a conocer a sus implicados para que lo utilicen y adopten.
- ▶ Estructurar el proceso de seguimiento, analizando su gestión y estructuración, incorporando los cambios necesarios y readaptándolo ante nuevas situaciones.
- ▶ Evaluación del PAT, coherente con el diseño establecido y considerando las informaciones que el proceso de seguimiento proporciona. Se trata de evaluar resultados y procesos orientados a la mejora permanente.
- ▶ Incorporar los nuevos procesos a la cultura institucional, considerando que la rutina de los mecanismos establecidos podrían aplicarse a otros ámbitos y contextos.
- ▶ Difusión de avances. Extendiendo los avances conseguidos a otras instituciones, convirtiendo el conocimiento propio en social y accesible a los demás, etc., precisamente por el compromiso de la universidad con la sociedad.

CUADRO 4. FASES IMPLICADAS EN LA CREACIÓN DE UN PAT

A través de estas fases podemos describir qué sucede y orientar los mecanismos de cambio en la dinámica tutorial. Estos pasos, que no son referentes aislados, se pueden relacionar entre sí de manera flexible e interdependiente. Además de delimitar las fases, también sería importante concretar su contenido para visualizar dónde empieza y acaba cada una y qué las caracteriza, así como determinar la implicación de los participantes, el liderazgo del PAT, los procesos de coordinación necesarios, la planificación de los procesos de aprendizaje y el uso de los recursos.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN

Un proceso de cambio como el que representa la implantación de una estrategia como el PAT, puede suponer una auténtica oportunidad para la mejora del rendimiento académico de los estudiantes y el desarrollo de las organizaciones universitarias.

Por eso, su dirección institucional requiere de un compromiso real de continuidad con la comunidad educativa. Es, desde este compromiso que la orientación y la tutoría universitaria, poco a poco, pueden ir abriendo un camino en el que cada vez más titulaciones, facultades y universidades experimentan acciones y procesos como los señalados y las institucionalizan mediante Planes de Acción Tutorial.

Los Planes de Acción Tutorial, debida y necesariamente contextualizados, son, desde esta perspectiva, una potente estrategia de orientación y tutoría para los estudiantes. Involucran activamente al conjunto de miembros que componen la organización universitaria, al mismo tiempo que pueden estimular su participación, reflexión y análisis crítico alrededor de la mejora del rendimiento académico de los estudiantes.

Finalmente, consideramos una responsabilidad de las organizaciones universitarias el impulso de la estrategia y de las actuaciones destacadas en relación a la orientación y tutoría, desde la puesta a disposición de tiempos, espacios y ambientes propicios hasta el establecimiento de los procesos precisos, indicadores de calidad y las técnicas de evaluación propias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, P. (2002). *La función tutorial en la universidad; una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza*. Madrid: EOS.

ÁLVAREZ, P. R. y GONZÁLEZ, M. C. (2010). Estrategias de intervención tutorial en la universidad: una experiencia para la formación integral del alumnado de nuevo ingreso. *Tendencias Pedagógicas*, nº 16, pp. 237-256.

ÁLVAREZ, V. y LÁZARO, A. (Coord.). (2002). *Calidad de las universidades y orientación universitaria*. Archidona: Aljibe.

ARIAS, M. M. y otros (2005). La tutoría como respuesta a las necesidades del alumnado universitario: un estudio en el primer curso de enfermería de la Universidad de la Laguna. *REOP*, 16 (2), 319-331.

- ASENSIO, I. y otros (2005). La tutoría universitaria ante el proceso de armonización europea. *Revista de Educación*, 337, 189-210.
- BETHENCOURT, J. T. y otros (2008). Variables psicológicas y educativas en el abandono universitario. *EJREP*, nº 16, Vol. 6 (3), pp: 603-622.
- CABRERA, L. y otros. (2006). El problema del abandono de los estudios universitarios. *RELIEVE*, v. 12. nº2, pp. 171.203.
- DELANEY, A. M. (2004). Ideas to enhance higher education's impacto n graduates' lives: alumni recommendations. *Tertiary Education and Management*, 10, 89-105.
- DONOSO, S. (2010). *Retención de estudiantes y éxito académico en la educación superior: análisis de buenas prácticas*. Informe de investigación. Chile: Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, Universidad de Talca.
- FEIXAS, M.; GAIRÍN, J.; MUÑOZ, J. L. y GUILLAMÓN, C. (2010). La tutoría personalizada en la universidad: un estudio de caso. *Revista de Orientación Educativa*, Vol. 24, nº 45, pp. 35-57.
- FITA, E. y ÁLVAREZ, M. (2005). La intervención orientadora en la transición Bachillerato-Universidad. *Bordón*, 57 (1), 5-26.
- GAIRÍN, J. (Coord.) y otros (2009). *El acceso a la universidad para personas mayores y sin titulación académica*. Ministerio de Educación, Programa Estudios y Anàlisis (Memoria de investigación).
- GAIRÍN, J. y otros (2008). *Estudi per analitzar dades i causes de l'abandonament dels estudiants a la universitat*. Barcelona: Agència per la Qualitat Universitària (AQU) de Catalunya (Memoria de Investigación).
- GAIRÍN, J. y otros (2004). Un marco para elaborar planes de tutoría en la universidad. *III Simposio Iberoamericano de Docencia Universitaria y Pedagogía Universitaria*. Bilbao: Universidad de Deusto, 21-24 enero.
- GAIRÍN, J. y otros (2003). Un modelo para la generalización de un programa de tutoría universitaria. *Simposio Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional*. Barcelona: Casa de Convalescència UAB.
- GAIRÍN, J.; FIGUERA, P.; TRIADÓ, X. (Coords.) y otros (2010). *L'abandonament dels estudis universitaris a les universitats catalanes*. Barcelona: Col.lecció Estudis AQU.
- GAIRÍN, J.; MUÑOZ, J. L.; FEIXAS, M. y GUILLAMÓN, C. (2009). La transición secundaria – universidad y la incorporación a la universidad. La

acogida de los estudiantes de primer curso. *Revista Española de Pedagogía*, nº 242, enero-abril.

- GALLEGO, M^a I. (2004). Las tutorías personalizadas: una herramienta para facilitar la transición secundaria-universidad. *Actas XI Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas*. Barcelona: UPC. 65-75.
- GONZÁLEZ, I. y MARTÍN, J. F. (2004). La orientación profesional en la universidad. *REOP*, 15 (2), 229-315.
- LIM, H. (2002). Learner experience and achievement Project (LEAP). *Survey Report 2002*. Southampton Institute: <http://www.ltsn.ac.uk>
- MARTÍNEZ, M. (2009). La orientación y la tutoría en la universidad en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista FUENTES*, 9, pp. 78-97.
- MARTÍNEZ, M. y CARRASCO, S. (Coords). (2006). *Propuestas para el cambio docente en la universidad*. Barcelona: Octaedro-ICE de UB.
- QUINQUER, D. y SALA, C. (2002). *L'atenció tutorial a l'Autònoma: situacions i propostes*. Bellaterra: Publicacions de l'ICE de la UAB.
- RODRÍGUEZ, S.; PRADES, A.; BERNÁLDEZ, L.; SÁNCHEZ, S. (2010). Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Catalunya: del diagnóstico a la acción. *Revista de Educación*, 351, pp. 107-137.
- SEBASTIÁN, A. y SÁNCHEZ, M^a. (1999). La función tutorial en la universidad y la demanda de atención personalizada en la orientación. *Revista Educación XXI*, (2), 245-263.
- TINTO, V. (1975). Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45, 89-125.
- VIEIRA, M. J. y VIDAL, J. (2006). Tendencias de la educación superior europea e implicaciones para la orientación universitaria. *REOP*, 17, (1), 75-97.
- WATTS, A. G. y VAN ESBROECK, R. (1998). New skills for a holistic careers guidance model. *The international careers journal*, www.careers-cafe.com
- ZAMORANO, S. (2003). La tutoría en la formación de formadores. MICHAVILA, F. y GARCÍA, J. (Eds). *La tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la universidad*. Madrid: UPM - UNESCO, 153-168.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Plan de Acción Tutorial de Titulación de la Facultad de Ciencias de la **Universidad Autónoma de Madrid** (Consultada: 25/7/11).

- <http://www.uam.es/ss/Satellite/Ciencias/es/home.htm>
- Plan de Acción Tutorial Universitario en la **Universidad Politécnica de Valencia** (Consultada: 26/7/11).
 - <http://www.upv.es/entidades/VASE/>
- Plan de Acción Tutorial en la Escuela Politécnica Superior de la **Universidad de Huelva** (Consultada: 27/7/11).
 - <http://www.uhu.es/eps/>

Sobre los autores:**José Luí́s Múnoz Moreno**

jose.l.munoz@uv.es
Facultat de Filosofia i CC. de l'Educació
Universitat de València

Nacido en Ripollet en 1980. Pedagogo, Doctor en Calidad y Procesos de Innovación Educativa y Profesor Ayudante Doctor en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Valencia. Las principales líneas de investigación en las que trabaja son: los municipios y la educación, el desarrollo organizacional de las instituciones socioeducativas, el abandono y la retención de estudiantes y la tutoría y la transición. Ha sido profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona y ha realizado estancias académicas en la Universidad Complutense de Madrid y la Université Paris V Sorbonne.

Joaquín Gairín Sallán

Joaquin.gairin@uab.cat
Universidad Autónoma de Barcelona

Nacido en Huesca en 1952. Doctor en Pedagogía, Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad Autónoma de Barcelona y consultor internacional. Actualmente, dirige proyectos sobre desarrollo social y educativo, desarrollo organizacional, procesos de cambio educativo, liderazgo y evaluación de programas e instituciones. *Organización y gestión de centros educativos* (Ed. Praxis, Barcelona), *Estrategias e instrumentos de gestión en centros educativos* (Ed. Praxis, Barcelona), son algunas de las publicaciones que ha coordinado y escrito.

Para citar este artículo:

Muñoz, J.L. y Gairín, J. (2013). Orientación y tutoría durante los estudios universitarios: el plan de acción tutorial. *Revista Fuentes*, 14, pp.171-192. [Fecha de consulta: dd/mm/aaaa].
<http://www.revistafuentes.es/>