

# EL PROYECTO DE TUTORÍA DESDE UNA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Donnadello, D.; Theuler, S., Viel, P.

Universidad Nacional de La Matanza – Dep.de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas – [silvinath@yahoo.com.ar](mailto:silvinath@yahoo.com.ar)

## 2. EXPERIENCIAS DE ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA.

### 2.1 Acciones de tutoría y acompañamiento al estudiante

#### **Resumen:**

El proyecto de tutorías desde la perspectiva institucional no excluye otras perspectivas sino que las integra. Implica sumar, integrar, en forma permanente en pos de una universidad democrática, igualitaria e inclusiva. En este trabajo analizaremos los desafíos prioritarios que se presentan al intentar gestionar y sostener esta perspectiva en el marco institucional universitario. Se plantearán las condiciones institucionales innegociables para generar dispositivos de inclusión integrales colectivos y colaborativos. Reflexionaremos sobre las etapas, los alcances y las limitaciones en la construcción del proyecto, compartiendo las lecciones aprendidas, las preguntas aún sin respuesta y algunas certezas encontradas a lo largo del camino recorrido.

#### **Desarrollo:**

El Proyecto Institucional de Tutoría es una herramienta estratégica para plasmar, diseñar y gestionar la función tutorial de la universidad.

Desde esta concepción su intención es la construcción de una red pedagógica de carácter colaborativo, que sostenida en un largo plazo, institucionalice el acompañamiento a las trayectorias a los estudiantes, e integre dispositivos alternativos de inclusión y aprendizaje a la organización universitaria.
---

Este proyecto es un marco para “hacer tutoría” con un horizonte claro al que se pretende llegar. Desde una perspectiva institucional, no es una planificación que pueda desarrollarse en un ciclo lectivo, necesita de un horizonte más amplio, de tres a cinco años de proyección para generar e impulsar condiciones para la colaboración y la institucionalización.

Indudablemente el ciclo lectivo y la organización anual y cuatrimestral de la universidad, como los momentos de las trayectorias universitarias marcan agenda para el proyecto, lo que implica considerar planes anuales que se irán evaluando y permitirán acumular saberes para enriquecer el Proyecto marco.

Por lo general, el proyecto de tutoría se inicia como construcción del equipo de tutores o de algunas autoridades de la gestión intermedia. ¿Cómo lograr que este proyecto se convierta en una construcción institucional?

La idea de proyecto es un modo de pensar y hacer tutoría a partir del contexto y las situaciones de cada institución en interacción con la práctica, donde se piensa y se hace simultáneamente en el marco de cierto grado de consenso que siempre se pretende ampliar. Abrir a la participación de las autoridades, docentes, y estudiantes desde la elaboración del proyecto hasta su evaluación, será una de las claves para lograr construir una perspectiva institucional sobre la tutoría. Las voces de todos los actores irán planteando algunas cuestiones, problemas y tendencias que hay que considerar para el desarrollo de las acciones. **Un proyecto sordo y ciego a la institución y a sus miembros difícilmente pueda avanzar y un proyecto sin un marco claro es imposible de gestionar.**

Esto no excluye que el proyecto de tutoría sea diseñado por los tutores, siempre y cuando considere como una de sus cuestiones centrales acciones para la generación de consenso institucional que posibiliten albergar las percepciones, reflexiones, análisis y propuestas de las autoridades, docentes y los estudiantes y permita ir integrando los avances y aprendizajes que la Facultad/Departamento va realizando en el mismo proceso de construcción.

#### **Funciones del Proyecto.**

El Proyecto Institucional de Tutoría se diseñará y gestionará en torno a dos funciones centrales:

- ✓ **Construir la mirada integral sobre las trayectorias universitarias.**
- ✓ **Desarrollar intervenciones tutoriales integrales con otros actores e instancias institucionales.**

Al tratarse de una estrategia que se desarrolla en torno al acompañamiento y a la orientación, la tutoría focaliza y organiza una mirada integral sobre las trayectorias universitarias. El peligro de hablar de trayectorias es perder de vista a los sujetos reales que las construyen y quedarnos estancados en la trayectoria como objeto de estudio, como suele suceder en las investigaciones sobre tutoría.

La tutoría es mirar y comprender para intervenir, no basta con poder explicar las causas por las cuales los estudiantes tienen éxito o fracasan.

La tutoría interviene a partir de la información, implementa estrategias acordadas entre varios actores institucionales y el/los estudiantes para generar condiciones mejores para la inclusión y el aprendizaje. Si no hay intervención no es tutoría.

Desde esta perspectiva institucional, la tutoría pone énfasis en la palabra y la visión de los jóvenes sobre la universidad, y las pone en diálogo con los distintos actores institucionales para entre todos construir la mirada integral.

Si bien la recolección de datos, su lectura y análisis es fundamental para comprender las trayectorias, encontrar recurrencias, y anticiparse a conflictos y dificultades, constituye solo un aspecto de la mirada integral. El contacto con los estudiantes, el análisis de

situaciones puntuales, sus voces que anuncian logros, necesidades, problemas, intereses e inquietudes tanto en forma individual como grupal, son insoslayables para interpretar y comprender esa información.

La construcción de la mirada integral es más que un abordaje colectivo, implica construir acuerdos sobre los criterios o lentes con los que miramos, para superar las consideraciones parcializadas y subjetivas, o las situaciones que quedan invisibilizadas o pasan desapercibidas en la organización disciplinar y fragmentada de la universidad.

Cuando se analiza e interpreta la información y se trae a la discusión las voces de los estudiantes, las situaciones develadas requieren de explicaciones multicausales. En este sentido para intervenir se requerirá de los aportes de diversos actores institucionales y de la construcción de acciones complementarias, en donde cada uno asuma parte de la responsabilidad y del accionar incluyendo al estudiante.

La tutoría no se restringe a la búsqueda de abordajes para enfrentar “problemas” o “urgencias”, enfoque que podríamos denominar “reactivo”, en el sentido de que se interviene sólo como reacción frente a un hecho ya ocurrido. Por el contrario, se promueve un enfoque **proactivo o anticipatorio**, que implica estar presentes, ir en busca de los estudiantes, mantener un diálogo fluido con docentes y autoridades, o sea, anticipar situaciones que pueden devenir en conflictos o dificultades. Esto no significa desconocer la importancia de intervenir ante situaciones de emergencia o de urgencia, o de buscar en conjunto respuestas ante problemáticas de los estudiantes que no pueden ser desatendidas, sino que se trata de afirmar que las tutorías no se reducen a ello. **Es posible tomar la iniciativa y planificar acciones de tutoría** que redunden en mejores condiciones para la inclusión y para que los estudiantes aprendan.

### **Diseño del proyecto tutoría desde una perspectiva institucional.**

Los proyectos de tutoría se construyen como proyectos específicos sin clara integración a marcos generales. Se centran en problemas de los estudiantes y dejan afuera otras variables que influyen sobre el fracaso universitario.

La fundamentación del proyecto es una oportunidad para reflexionar sobre el lugar de las tutorías en el marco de los desafíos centrales de la propuesta y política institucional.

El diseño del proyecto, desde una perspectiva institucional, como ya se mencionó, es una forma de pensar y hacer tutoría. Los siguientes aspectos constituyen una metodología estratégica de diseño desde una perspectiva institucional:

### **Integración del Proyecto al Plan de la Universidad y de la Facultad /Departamento.**

Este aspecto se considerará en la fundamentación del proyecto, explicitando las siguientes cuestiones:

- ✓ Definir cuáles de los desafíos institucionales se abordarán desde el proyecto de tutoría, y se esclarecerá sus vinculaciones/articulaciones con otros proyectos existentes.
- ✓ Diseñar en qué aspectos de los desafíos institucionales la tutoría va a hacer foco.
- ✓ Definir con qué otras instancias y proyectos de la institución tendrá que trabajar en colaboración para abordar ciertas situaciones.
- ✓ Diferenciar las funciones tutoriales de otros actores y las específicas de los tutores.

Los puntos anteriores, delimitan los alcances y límites del proyecto, avalando la posibilidad de abordar los problemas y emergentes desde una perspectiva preventiva, colaborativa e institucional, intentando evitar el riesgo de convertirse en un proyecto “depósito” de todas las situaciones problemáticas emergentes que circulan en la institución y de las cuales nadie se responsabiliza.

Es esclarecer desde el inicio que la tutoría no podrá sola con los desafíos de la mejora, y que ciertos desafíos y situaciones problemáticas solo se podrán afrontar trabajando con otros. En definitiva es plasmar en la fundamentación de cada proyecto situado, la función tutorial de la universidad.

**La enunciación y explicación de los problemas o desafíos a abordar orientan las estrategias que se construyen para abordarlos.**

Supongamos que uno de los problemas centrales es el “*Alto índice de abandono en los dos primeros años de las carreras*”. Este problema se puede explicar por:

- falta de condiciones económicas que les permitan sostener los estudios universitarios,
- reprobación reiterada de algunas materias,
- por dificultades en la integración a la vida universitaria.

El tipo de explicación que se dé al problema orientará las acciones de tutoría a desarrollar. En el primer caso posiblemente se piense en ayuda económica, en el segundo en acciones de apoyo/ en revisión de la enseñanza/ de las formas de evaluación, en el tercero en acciones que promuevan la integración a la universidad, entre pares, que mejoren las vinculaciones con los docentes y que permitan a los estudiantes apropiarse de los recursos que brinda la universidad.

Las explicaciones a los problemas por una sola causa, son reduccionismos que implican por lo general la elaboración de acciones lineales como única respuesta. Los problemas pedagógicos, de gestión y educativos son complejos y requieren de estrategias integrales para su abordaje. Es frecuente que a los problemas de rendimiento académico se responda con clases de apoyo y de consulta, lo cual suele ser insuficiente si no se

profundiza sobre el problema. Las clases de apoyo o de consulta son dispositivos que reproducen las explicaciones de las clases o que pretenden que los estudiantes tengan conciencia de lo que no entienden “traigan preguntas”. Otras veces se despliegan en forma muy diferente a los requerimientos de las cátedras, y si bien propician aprendizajes no pueden ayudar en la aprobación de los exámenes.

El trabajo colaborativo entre docentes, profesores de apoyo y tutores es mucho más eficaz a la hora de elaborar y desarrollar estrategias.

**Definir objetivos y prever tiempos, permitirá generar expectativas reales para gestionar.**

Pensar y acordar objetivos es darle direccionalidad al proyecto, lo cual es una dificultosa tarea de toma de decisiones. El proyecto tendrá un corto, mediano y largo plazo lo cual tiene que especificarse claramente para no generar decepción en los docentes, tutores y los estudiantes. Por ejemplo: en una primera etapa se puede establecer como centro *“Fortalecer a los jóvenes en el oficio de ser estudiantes universitarios desde las actividades de orientación y apoyo ofrecidas por la tutoría”* En otra etapa el énfasis puede estar puesto en *“Integrar a las estrategias de enseñanza de las asignaturas de primer año la enseñanza del oficio de estudiante”* El primer ejemplo requerirá de un trabajo de los tutores con los estudiantes, el segundo con docentes y estudiantes, o sea, que requiere de colaboración. Nuevamente estos ejemplos llevan a reflexionar sobre los límites y alcances de los objetivos planteados cuando se restringe a una tarea específica de los tutores y cuando se plantea como objetivo institucional

**Los estudiantes son los protagonistas principales del proyecto pero no son los únicos destinatarios.**

Un proyecto con perspectiva institucional propicia acciones con autoridades, docentes, administrativos y otras instancias y actores institucionales. Si se pretende generar colaboración e institucionalización, el proyecto debe impulsarlas en forma intencional. Para generar un proyecto desde la perspectiva institucional no es necesario que las condiciones de colaboración y responsabilidad compartida estén dadas desde el inicio sino que el mismo proyecto las promueva. Por eso se afirma que se necesita tiempo y trabajo sostenido en este sentido para su consolidación. Cuando esto se logra, desde nuestra experiencia podemos asegurar que tanto docentes, tutores como autoridades y administrativos, manifiestan una mejora en la calidad de la propia inserción institucional, un trabajo en equipo que no suele ser usual dentro de las instituciones universitarias que aporta identidad y genera proyección.

**La complejidad del desarrollo de la función tutorial requiere de estrategias de sostenimiento.**

La tutoría no puede llevarse adelante en soledad, los espacios de intercambio, el análisis y reflexión de las prácticas y la formación deben ser sistemáticos, permanentes y estar

explicitados en el proyecto. Será importante que el proyecto prevea acciones de trabajo entre tutores, entre tutores y docentes, entre tutores, docentes y autoridades e instancias de capacitación específicas para tutores y otras con la participación de todos. Como toda tarea que se extiende en el tiempo y en una institución, también la tutoría corre el riesgo de burocratizarse, automatizarse, transformarse en una lista más o menos larga de instrucciones: para desbaratar esas opciones, comprendemos la tutoría sosteniendo y siendo sostenida por la mirada y la acción conjunta de quienes la desempeñan: tutores, docentes, autoridades, administrativos.

### **La tutoría ocupa espacio y tiempos institucionales.**

Prever espacios y tiempos de trabajo con los estudiantes en forma individual y grupal, con otros actores institucionales e internas del equipo de tutores, serán decisiones a tomar dentro del proyecto. Estos requerimientos de la tarea superan ampliamente el espacio del aula: sería interesante empezar a pensar que es necesario abrir otros espacios y tiempos específicos para actividades de orientación y tutoría que cubran tanto la posibilidad de que los tutores trabajen con los estudiantes en forma individual y grupal como con otros actores institucionales.

### **El seguimiento y evaluación participativa dan visibilidad al proyecto.**

Reconocer logros, avances y pendientes integrando distintas miradas de los actores será central para su institucionalización y que se comprenda la responsabilidad compartida en la tarea. La planificación de este proceso puede ser elaborada por el equipo de tutores, su coordinador, el asesor pedagógico, un grupo ad hoc, y luego concertado institucionalmente. El protagonista de la tutoría es el estudiante por lo tanto su opinión será imprescindible, lo mismo que la autoevaluación de los tutores. También pueden realizarse encuestas o entrevistas grupales a docentes y autoridades.

Hasta aquí compartimos algunas de los aprendizajes que fuimos adquiriendo en la gestión de las tutorías dentro de instituciones universitarias. Aún hay mucho camino por recorrer, pero abundan las experiencias que confirman que esta concepción es la adecuada para lograr consolidar las prácticas tutoriales, y que se consideren como forma de abordaje de las innumerables situaciones de los estudiantes en su tránsito por la Universidad, forma que garantiza el cuidado de los derechos a la educación de cada uno de nuestros alumnos y que al mismo tiempo, genera mejores condiciones de trabajo para el conjunto de los actores institucionales.

### **Bibliografía**

Bidiña Ana, Zerillo Amelia (2012) La lectura y la escritura en el ingreso a la universidad, Experiencias con alumnos y docentes de la UNLaM. UNLaM.

Capelari, Miriam Inés (2010). Las configuraciones del rol del tutor en la Universidad argentina: aportes para reflexionar acerca de los significados que se construyen sobre el fracaso educativo en la educación superior. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.

Capelari Mirian Inés (2010) Los sistemas de tutoría en Argentina y su impacto en las Universidades: un enfoque de la evaluación desde la perspectiva institucional. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.

Carli, Sandra (2012) El estudiante universitario. Hacia una historia del presente de la educación pública. Siglo XXI.

Carlino Paula (2005) Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica. FCE.

Coulon Alain (1993) Etnometodología y educación. Paidós

Universidad Nacional de La Matanza Plan de desarrollo institucional 2006-2010. (2006)

Resolución N° 078/2010 HCS UNLaM

Theuler, Silvina (2009) Tutorías: un modelo para armar y desarmar. Noveduc.

Viel, Patricia, Documento marco: Algunas orientaciones para pensar la tutoría. Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas. Unlam. 2006

Viel, Patricia (2009) Gestión de la Tutoría Escolar - Noveduc