



MANUAL DE TUTORÍA UNIVERSITARIA

PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Rodríguez Espinar, Sebastián



PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN *

INTRODUCCIÓN

Este capítulo se ocupa de describir algunos elementos estructurales y funcionales de un PAT (Plan de Acción Tutorial). El capítulo aporta orientaciones en forma de sugerencias y recomendaciones para planificar y evaluar un PAT, sin que en ningún momento se pretenda ofrecer otra cosa que una propuesta orientativa que para cada caso precisará de su particular adaptación y adecuación. En el capítulo se van presentando los distintos elementos constitutivos de un PAT, los cuales responden a planteamientos sobre el qué, el cómo y el cuándo. El capítulo se estructura en los siguientes apartados:

- Planificación, donde se revisan aspectos relativos a los distintos elementos que configura el PAT, así como algunos aspectos concretos de su gestión y coordinación.
- Evaluación del PAT, atendiendo a las finalidades y los medios para esta actividad.

En definitiva, este capítulo del manual pretende ofrecer, a modo de orientación, una guía de acción para la ejecución de un Plan de Acción Tutorial en la universidad.

1. LA TUTORÍA UNIVERSITARIA Y LOS PLANES DE ACCIÓN TUTORIAL

Los servicios de orientación y de tutoría universitaria tienen una clara misión en el trato personalizado de los estudiantes. Su objetivo es procurarles **la adaptación e integración en el sistema** (ayudándoles a descubrir la universidad que enseña y también la universidad que aprende, la universidad que investiga, la universidad que coopera, la universidad en la que se participa), facilitarles **el aprovechamiento académico y personal** (la mejor utilización de los recursos disponibles, la mejora de las aptitudes personales, las técnicas de aprendizaje, el trabajo en equipo), y favorecer **la transición al mundo del trabajo y la formación permanente**. Estas funciones de los planes de acción tutorial configuran un itinerario de actuación de la tutoría universitaria marcada por tres momentos:

- Al inicio de los estudios.
 - Durante los estudios.
 - Al final de los estudios.
- Durante el primer momento, **al inicio de los estudios**, la tutoría deviene una importante ayuda para los estudiantes, ya que el tutor o tutora suele convertirse en un valioso referente. En este período, que aproximadamente abarca desde el inicio de los estudios hasta el final del primer semestre, la labor del tutor puede llegar a influir de forma determinante en las presunciones y expectativas de los estudiantes, aparte de convertirse en un nexo entre el estudiante y la institución (y viceversa). En el transcurso

* RODRIGUEZ, Espinar Sebastián. et. al (2004). **Manual de tutoría universitaria. Recursos para la acción**. España: EDUCACION UNIVERSITARIA OCTAEDRO/ICE – UB

de este periodo inicial ocurren situaciones que llegan a determinar en los estudiantes cuestiones como la persistencia en los estudios, la satisfacción por los estudios elegidos, el éxito académico, la ampliación de perspectivas personales y profesionales, el desarrollo de sentimientos de pertenencia a un colectivo académico y también profesional, etc.

Los objetivos de la tutoría durante este primer momento pueden concretarse en:

- Acompañamiento del estudiante en la acogida por la universidad.
- La adaptación del estudiante al nuevo contexto universitario.
- Conocimiento por parte del profesor-tutor de las características y condiciones de la transición entre secundaria y universidad, incluso entre otras vías de acceso a la universidad.
- Elaboración por parte del profesor-tutor del perfil del alumnado que accede a los estudios superiores.

• En el transcurso del segundo momento, **durante los estudios universitarios**, la acción tutorial debería actuar sobre cuatro ámbitos: la planificación del itinerario curricular de cada estudiante, la orientación o la supervisión de las prácticas, el aporte o la sugerencia de recursos de mejora del rendimiento académico (acciones en la dimensión curricular), y el aporte o la sugerencia de recursos de mejora de las capacidades y competencias personales y profesionales (acciones en la dimensión extracurricular).

Los objetivos de la tutoría durante este segundo momento pueden concretarse en:

- El aprovechamiento del aprendizaje por el estudiante (incluidas las prácticas).
- La mejora de los resultados académicos.
- La integración del alumnado en la vida académica.
- La utilización de actividades extraacadémicas para la mejora de la formación personal, profesional y científica de los estudiantes.

• Finalmente, en el tercer momento, **al final de los estudios**, el estudiante puede escoger básicamente entre dos direcciones, sobre las cuales la acción tutorial puede ejercer una marcada influencia. En unos casos, el estudiante optará por la inserción laboral como un proceso que ya se prepara desde la universidad y en el cual la orientación profesional y la orientación para la inserción, a través de la tutoría, puede resultar una ayuda eficaz. En otros, por la prosecución de otros estudios, combinados o no con ocupación laboral, bien sean estudios de segundo o tercer ciclo, de especialización en postgrados o másters; también en esta elección la acción tutorial puede ejercer una labor orientadora.

Las acciones de la tutoría durante este tercer momento (finalización de los estudios) pueden concretarse en:

- La transición entre la universidad y el mundo del trabajo.
- El acceso a otros estudios y la formación continua.

La forma de llevar a cabo estas funciones de la tutoría universitaria es a través de un Plan de Acción Tutorial (PAT), el cual consiste en el conjunto organizado de

acciones relativas a la tutoría que incluye: los objetivos, el modelo de organización del plan, la planificación o modelo de ejecución, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y la evaluación.

El PAT es un instrumento que tiene, o debería tener, carácter institucional (a nivel de universidad o a nivel de Facultad). Es conveniente que cada centro (Facultad o titulación) determine el modelo de acción tutorial (ver apartados 2.1.5 y 2.2) a partir de las características y del análisis de las necesidades del alumnado y de las de la propia titulación. Hay una serie de características del alumnado que lo particulariza y hace diferentes una a una las cohortes o promociones que acceden a unos o a otros estudios universitarios; algunas de las causas por las que se diferencian los alumnos/as de cada promoción son sus condiciones de acceso, su formación previa, sus expectativas académicas y profesionales, la manera como afronta su formación universitaria, los intentos de conjugar estudio y trabajo, la organización del tiempo, el soporte familiar, etc. Asimismo, las titulaciones también presentan características diferenciadas entre ellas. Las hay mucho más proclives a precisar servicios o recursos complementarios para facilitar un acceso y una continuidad con garantías para los estudiantes, así como hay otras con determinados itinerarios curriculares o conjuntos de asignaturas que hacen aconsejable una orientación personalizada a sus estudiantes.

El análisis de necesidades del alumnado y de las particularidades de la institución y de la titulación (requisitos previos, desarrollo curricular, proyección profesional...) son los elementos que determinan los objetivos, las funciones y la planificación de un PAT.

Además de todo esto, el PAT debe prever cómo afrontar los retos que se perfilan como emergentes:

- **Un profesorado especializado y cualificado. La tutoría** supone un reto para el profesorado, **y** también para la institución. No basta con la buena intención o predisposición, sino que se debe motivar e incentivar al profesorado que desarrolla la labor de tutor/ra, además de aportarle los recursos necesarios. La incorporación de la acción tutorial en el marco de las funciones del profesorado universitario representa, sin duda, el replanteamiento de muchas actitudes y competencias docentes. De la misma manera que la incorporación de la acción tutorial en el marco institucional de una universidad representa la adecuación de sistemas o áreas de gestión académicas para consolidar este tipo de servicio y aprovechar su potencialidad en beneficio de la propia institución. La función tutorial también es un importante elemento dinamizador de la función docente del profesorado y organizativa de la universidad.

- **Los recursos telemáticos.** El progresivo aumento de formación a distancia a través de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) obliga a profundizar en las estrategias que deben guiar un modelo de tutoría virtual, lo cual supone también un reto a afrontar. De la misma manera, se hace imprescindible profundizar en los recursos que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen a la labor tutorial presencial y semipresencial.

- **La convergencia en el espacio europeo de enseñanza superior. El tercer reto** de las tutorías lo representan los ECTS (*European Credits Transfer System*) y la

convergencia en el espacio europeo de enseñanza superior. Un reto que indudablemente se presenta como seductor y sugerente ya que buena parte de la innovación que representan los ECTS es la transversalidad en la educación superior, tanto de conocimientos como de habilidades. La tutoría universitaria puede convertirse en una pieza clave del sistema de educación superior, tanto si atendemos a lo que representa la toma de decisiones de los estudiantes dentro del nuevo marco formativo, como al desarrollo de habilidades y competencias genéricas, o a los planteamientos curriculares y de movilidad que van a caracterizar esta nueva etapa de formación superior en que nos hallamos inmersos.

En este sentido, las funciones que atribuimos a la tutoría: información, formación y orientación, pueden constituir el aporte de calidad que se pretende alcanzar con todo el armazón estructural de la convergencia europea. Sin duda, la tutoría universitaria tendrá, en este caso, una inmejorable oportunidad para mostrar su potencialidad y eficacia.

2. PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

La planificación del plan corre a cargo de los responsables académicos o de los profesores/as en quienes éstos deleguen. En esta elaboración también pueden intervenir los estudiantes a través de sus representantes u organizaciones. La planificación del PAT *consiste en la programación de actividades secuenciadas temporalmente sobre la base del análisis de necesidades del alumnado y de la titulación, y que suelen agruparse en torno a necesidades de información, de formación y de orientación.* Se trata, pues, de una serie de acciones sistemáticas, orientadas a unas metas como respuesta a las necesidades educativas del alumnado e insertadas en la realidad de una titulación concreta.

El PAT se compone de una parte programada de reuniones y actividades entre profesorado-tutor y estudiantes, con unos objetivos y contenidos previamente establecidos por los responsables o coordinadores del plan (ver apartados 2.1.2 y 2.1.3). Además, debe preverse suficiente flexibilidad en el plan para poder incorporar en él aquellas acciones derivadas de hechos o acontecimientos difícilmente predecibles, como pueden ser cambios en un plan de estudios, cambios legislativos que afecten a los estudios, actos académicos extralectivos, extraacadémicos o extracurriculares de significativo interés para los estudiantes y también aquellos acontecimientos que puedan aparecer como consecuencia de la propia dinámica de participación de los alumnos en el desarrollo de la tutoría. El plan se completa con la oferta de una atención personalizada de los tutores a resultas de la demanda de los propios alumnos o del tutor

El Plan de Acción Tutorial se debe evaluar periódicamente en el ámbito institucional, en el de los estudiantes y en el del profesorado-tutor, con la finalidad de detectar o comprobar sus potencialidades y debilidades y, así, introducir mejoras o planear innovaciones. Los planes de acción tutorial también se inscriben entre las medidas de calidad de una institución, al entenderse como una mejora orientada a los valores cualitativos de la enseñanza superior que hacen referencia a la mejora del

rendimiento académico, a la satisfacción del alumnado, a la imagen social de la Universidad, a la atención personalizada, a la optimización de servicios, al aprovechamiento de recursos, etc.

Por último, no hay que olvidar que no sólo es el estudiante quien se beneficia del servicio de la tutoría. También la propia Facultad o titulación obtiene un provecho de la información de primera mano que recoge el profesorado-tutor, información muy útil para detectar y corregir los puntos débiles de la titulación. Además, el tutor puede ayudar a minimizar o evitar algunos problemas coyunturales (o estructurales), como pueden ser la masificación en determinadas materias, las bolsas de suspendidos, la concentración en la demanda de determinadas optativas, etc.

2.1. Plan de Acción Tutorial: componentes

Los planes de acción tutorial se componen de una serie de elementos:

- Análisis de necesidades.
- Metas y objetivos.
- Contenidos.
- Los recursos.
- Modelo organizativo.
- Evaluación...

2.1.1. Análisis de necesidades

Todo PAT tiene que partir de un análisis de necesidades sobre el que se fundamentarán las metas y los objetivos, en el cual se tengan en cuenta sobre todo las necesidades de los estudiantes, y también las necesidades de la titulación y las de la institución.

De los estudiantes deben determinarse las fortalezas y debilidades sobre sus competencias y habilidades personales y sociales, académicas y profesionales. De la titulación deben determinarse las fortalezas y debilidades respecto su dimensión organizativa (horarios, espacios, recursos, gestión...) y su dimensión académica (tasa de éxito, tasa de rendimiento, bolsas de suspensos, asignaturas con poca demanda...). De la institución conviene determinar el nivel de satisfacción que provocan los recursos académicos y de vida universitaria.

El análisis de necesidades es un punto de partida para planificar una serie de acciones tendentes a mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas.

Así, por ejemplo, del análisis de necesidades de una Facultad técnica se dedujo un problema consistente en bolsas de repetidores en determinadas asignaturas, lo cual provocó la implantación de un Plan de Acción Tutorial con acciones destinadas a resolver el problema a través de la orientación previa a la matrícula de los estudiantes. Otra cuestión distinta es la que se suscita en universidades con gran número de alumnos y muy diversificadas, en las que conviene incorporar acciones de acogida en sus planes de acción tutorial con el fin de facilitar la adaptación de los alumnos de nuevo ingreso.

2.1.2. Metas y objetivos

Las metas de un PAT estarán íntimamente relacionadas con el resultado del análisis de necesidades, y sobre todo con las tres grandes necesidades del alumnado (información, formación y orientación).

Los objetivos generales de la tutoría evolucionan según el momento cuando se aplica la acción tutorial. A grandes rasgos, estos objetivos se pueden resumir en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.1. Objetivos generales de la tutoría según su momento de intervención.

Momentos	Objetivos
Al inicio de los estudios	<ul style="list-style-type: none">• Participar en la sesión de acogida al alumnado.• Colaborar en la planificación de la secuencia curricular de cada estudiante.• Informar a los estudiantes sobre la propia universidad sobre el centro (Facultad) y sobre la titulación.• Adaptar al alumno al nuevo entorno de estudios. Ocupars de la transición a la universidad.• Fomentar la participación en la vida universitaria y en sus órganos de gestión.• Orientar en aspectos curriculares, si es necesario.• Intervenir en la formación.•
Durante los estudios	<ul style="list-style-type: none">• Intervenir en la formación. Seguimiento del rendimiento académico.• Integrar activamente al estudiante en la vida académica.• Optimizar los itinerarios curriculares. Previsiones de ampliación o revisión de matrícula.• Facilitar información y orientación sobre las prácticas.• Informar de las orientaciones posibles de las perspectivas profesionales.• Complementar la formación con otras actividades (Erasmus, becas, cursos complementarios, etc.).• ...
Al finalizar los estudios	<ul style="list-style-type: none">• Intervenir en la formación.• Informar sobre la formación continuada.• Dar a conocer el acceso a terceros ciclos, másters y postgrados.• Orientar en aspectos profesionales. Y ocuparse de asesorar acerca de la transición al mundo laboral.• ...

2.1.3. Contenidos

Cuadro 4.2. Tópicos del trabajo del alumno/a en las tutorías según el momento.

Al inicio de los estudios	Durante los estudios	Al final de los estudios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil del estudiante. ▪ Adaptación al nuevo contexto. ▪ Las experiencias al inicio de los estudios. <ul style="list-style-type: none"> - La trayectoria educativa previa. - Comparación con la experiencia educativa actual. - La trayectoria profesional previa y su relación con los estudios que inicia. - Manera como afrontar los estudios. - Las fortalezas académicas y los puntos débiles. - El compromiso de trabajo personal. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de sí mismo: <ul style="list-style-type: none"> - El concepto de sí mismo. - Las habilidades y competencias más destacadas. - Las cualidades personales. - Las expectativas. - La relación con los demás. ▪ La trayectoria en la Universidad: <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo académico (competencias y habilidades para elaborar trabajos, aprovechamiento de las prácticas...). - Las estrategias de aprendizaje (recursos). ▪ El rendimiento académico. ▪ El desarrollo personal y social. ▪ El proyecto profesional. ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo profesional e inserción sociolaboral: <ul style="list-style-type: none"> - Formación continua. - Inserción socio – profesional. - Contactos profesionales. - ...

Los contenidos expuestos en la tabla anterior no pretenden ser otra cosa que un ejemplo de tópicos de trabajo o de desarrollo por parte del estudiante a través de la tutoría. Como cada PAT responde a unas finalidades y objetivos concretos, los contenidos del mismo deben adecuarse a las intenciones para las cuales ha sido planificado. A pesar de ello, como la mayoría de los PAT suelen tener como finalidades la mejora del rendimiento académico de los alumnos, así como el de su desarrollo personal, la mayor parte de los contenidos expuestos en la tabla precedente pueden adecuarse a estas finalidades.

Por lo que se refiere a los contenidos más operativos, éstos deben formularse sobre la base de las características de los estudiantes relacionadas con las características de la titulación y así, en unos casos las actividades desarrolladas en la tutoría tendrán que ver con la mejora de estrategias de trabajo universitario (por ejemplo: métodos de estudio, búsqueda documental, recursos para el aprendizaje, aprendizaje compartido, elaboración de trabajos...); y en otros, con el incremento de la conciencia de los estudiantes sobre aspectos relacionados con su desarrollo profesional o con los retos que les plantean los estudios universitarios.

El desarrollo de estos contenidos puede llevarse a cabo mediante distintos procedimientos, a menudo complementarios entre sí, que se polarizan entre una dinámica de trabajo centrada en el grupo de estudiantes y otra centrada en el trato individual con el estudiante. Los capítulos 5 y 6 de este manual presentan las

características y las particularidades de la tutoría centrada sobre el grupo y la tutoría centrada sobre el individuo.

2.1.4. Los recursos

Los recursos para la acción tutorial se diferencian según se trate de recursos de tipo estructural o recursos de tipo funcional, propios de la actividad tutorial.

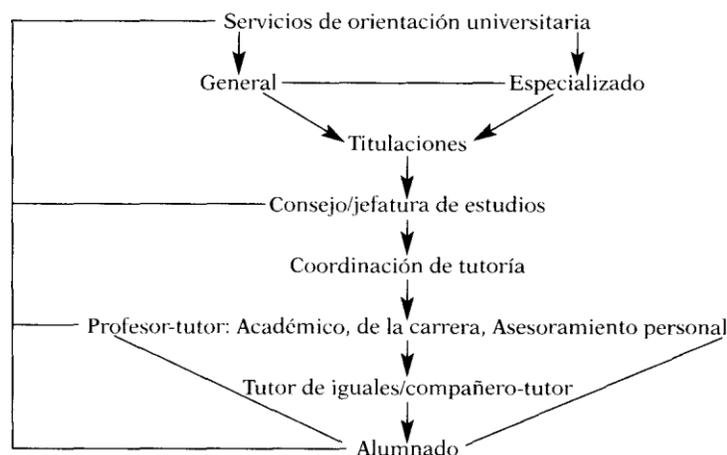
Los recursos estructurales, tanto humanos como económicos, se han de tener muy presentes a la hora de diseñar el PAT a fin de hacer una propuesta realista del número de tutores necesarios. Se debe partir de la relación entre carga y fuerza docente de los departamentos para poder calcular el número de tutores, los cuales pueden tener una contrapartida en créditos de docencia por su actividad. En caso de optar por una contrapartida económica, es imprescindible conocer la financiación de que se dispone. Esto significa que, al margen de un planteamiento basado excepcionalmente en la voluntariedad del profesorado respecto a su dedicación al Plan de Acción Tutorial, debe tenerse en cuenta la disponibilidad de recursos para su financiación, bien sea a través de dedicar a esta actividad parte de la ocupación académica del profesorado, bien sea a través de la compensación económica, o de otras formas de incentivación y recompensa.

Determinadas experiencias cuentan con recursos de carácter estructural consistentes en disponer de un espacio propio para la tutoría, en tener asignada una franja horaria para esta actividad, en ofrecer una página web específica de tutoría a los alumnos, en destinar algunos créditos al profesorado-tutor para ejercer esta labor, etc.

2.1.5. Modelo organizativo

El modelo organizativo se concreta básicamente en tres aspectos. Primero, el funcionamiento estructural de la tutoría (como ejemplo, véase el cuadro 4.3.), o sea, la dependencia de los PAT de los consejos de estudios, a través de la designación de la coordinación de la tutoría, y la caracterización o tipología de la misma en un modelo de tutoría (ver apartado 2.2). Segundo, determinación de la coordinación de la actividad y cuáles serán sus funciones (ver apartado 3). Tercero, el procedimiento para la selección de tutores (ver apartado 3.1), la formación de tutores (ver apartado 3.2), el modelo de seguimiento del estudiante (ver apartado 3.3), y la evaluación (ver apartado 2.1.6 y 4).

Cuadro 4.3. Modelo organizativo.



La tutoría universitaria debe inscribirse como un proyecto institucional de la universidad, la cual articula los recursos disponibles para tal finalidad a partir de los vicerectorados implicados y contando con los servicios de orientación y de estudiantes. La organización de la tutoría debería partir —y formar parte— del marco general de los servicios de orientación universitaria, y en este sentido conviene destacar que estos servicios de orientación pueden tener distintas funciones: unas, con un carácter más general, consistente en servicios y modalidades de atención planeadas para la mayor parte de los estudiantes; otras, en cambio, propuestas para la atención especializada de determinado tipo de estudiantes como, por ejemplo, estudiantes con algún tipo de dificultades, tal como se esquematiza en el cuadro 4.1.

Los servicios de orientación universitaria ofrecen su apoyo a los equipos de coordinación de tutoría y, también, a los estudiantes, aunque habitualmente son los profesores-tutores quienes suelen derivar a los alumnos hacia estos servicios. De entre las diversas funciones de los servicios de orientación se puede destacar la participación en las fases de ingreso en la universidad, la organización de actividades formativas de carácter general para facilitar el estudio, la orientación profesional, el mantenimiento de la bolsa de trabajo, etc. También suelen ocuparse de estudiantes con handicaps o con características particulares que precisen de ayuda u orientación.

Conviene que tanto las coordinaciones de tutoría como los profesores-tutores estén familiarizados con la tipología de servicios que se ofrecen en su universidad, con la finalidad de utilizar estos recursos cuando convenga.

Por otra parte, los centros, a través de los consejos de estudios (con la correspondiente representación de los estudiantes) y de la coordinación de tutoría, impulsan los planes de acción tutorial, adecuándolos en cada caso a las particularidades y necesidades de los estudiantes, de la titulación y de la institución. Y, a su vez, establecen los mecanismos de retroalimentación para que todo cuando suceda de interés en la práctica de la tutoría con los estudiantes pueda tener un cauce de comunicación con los responsables de la titulación y del centro, con la finalidad de analizar la casuística y tratar de mantener procesos permanentes de mejora.

2.1.6. Evaluación

Al final de cada curso, la coordinación del PAT realiza una evaluación a partir de la valoración final de los profesores tutores y de la de los estudiantes. La evaluación de los tutores ha de valorar el diseño y el funcionamiento del Plan de Acción Tutorial, y los estudiantes han de dar cuenta de su grado de eficacia y la satisfacción que han obtenido. Fruto de este proceso de evaluación se pueden establecer posteriormente criterios o acciones de corrección y de mejora.

Dada la importancia del proceso evaluativo como mecanismo para una retroalimentación constante del funcionamiento del PAT y de su adecuación a las necesidades que lo han iniciado, dedicamos un apartado específico dentro de este mismo capítulo con el fin de ofrecer propuestas y ejemplos para la evaluación.

2.2. Modelos de planes de acción tutorial

Los planes de acción tutorial, como sabemos, pueden tomar modelos de planificación muy diversos, respondiendo de esta manera a las distintas metas y finalidades para las cuales se impulsan estos planes.

Modelo en función de:

- La extensión del plan.
- La organización del plan.
- El nivel de intervención.
- El tipo de relación.
- Otras formas de tutoría.

Por lo que se refiere a la **extensión** de los planes de acción tutorial:

- Planes de acción tutorial específicos para primeros cursos de carrera, para primeros ciclos, para segundos ciclos, para la carrera; con inclusión o no de las prácticas o de algunas de ellas.

- Planes de acción tutorial específicos para la inserción laboral.

- Planes de acción tutorial selectivos para determinados grupos de alumnos, por ejemplo, para colectivos de alumnos con determinadas necesidades académicas, para colectivos de alumnos desplazados geográficamente, para colectivos de alumnos con riesgo de abandono, etc.

- Planes de acción tutorial puntuales, para determinadas circunstancias concretas, por ejemplo, para el proceso de matriculación, de organización o supervisión de las prácticas, o de elección de asignaturas optativas y de libre elección.

Por lo que se refiere a la **organización** de los planes de acción tutorial:

- Tutoría con un mismo tutor por curso.
- Tutoría con un mismo tutor por ciclo.
- Tutoría con un mismo tutor por carrera.
- Tutoría con distintos tutores por ciclos.

Por lo que se refiere a la **intervención** de los planes de acción tutorial:

- Tutoría personalizada (intervención individual).

- Tutoría a través de programas (intervención grupal!).
- Tutoría a través de la consulta (intervención indirecta). Unos asesores orientan la labor de los tutores que son los que llevan a cabo la intervención, bien a nivel individual o grupal.

Por lo que se refiere al tipo de **relación** de la acción tutorial:

- Tutorías presenciales.
- Tutorías semipresenciales.
- Tutorías virtuales.

Otras formas de tutoría:

- Tutoría entre iguales o semejantes. Alumnos que orientan, ayudan o supervisan a otros alumnos; iguales, si son del mismo nivel; semejantes, si son de niveles o cursos distintos.

- Grupos tutoriales cooperativos. Planificación del estudio y del trabajo universitario en grupo, de forma cooperativa, tanto en la ejecución como en la evaluación.

3. GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE LA TUTORÍA

Los responsables de la gestión y coordinación de la tutoría se ocuparán de la dinamización del plan, de su seguimiento y de su revisión, para ello deberán:

- Participar en la selección y formación de tutores y tutoras.
- Dinamizar los equipos de tutores y tutoras.
- Participar en la formulación de los programas de acción tutorial.
- Proporcionar los recursos y las estrategias de acción para que los profesores-tutores desarrollen sus funciones.
- Hacer de enlace entre la tutoría y otras instancias, como son los Consejos de Estudios, los Servicios de Orientación Universitaria, los Servicios de Estudiantes, etc.

En algunas titulaciones el responsable de esta gestión es el propio Jefe de estudios —o el Vicedecano correspondiente—, mientras que en otras esta tarea está encomendada a algún profesor o profesora designado específicamente.

3.1. Selección de tutores

Obviamente, cuando se implanta por vez primera la experiencia de tutorías, el primer trabajo, más que seleccionar, consiste en explicar el proyecto al conjunto del profesorado para eliminar posibles escepticismos iniciales y estimular el deseo de participación.

A partir de la convocatoria abierta al profesorado de la titulación, la selección de los profesores tutores será responsabilidad del Jefe de estudios o del Coordinador de tutorías.

El profesor tutor tiene un período de experimentación que incluye la formación inicial y la actuación como tutor durante un tiempo prudencial, que puede fijarse en dos cursos académicos. Al final de cada curso se valora su actividad tutorial. Si finalmente la evaluación resultase insuficiente, el coordinador de tutorías deberá considerar la conveniencia o no de su continuidad como tutor, o la proposición de medidas y recursos de mejora.

Una vez formados tutores experimentados, la selección de tutores continúa siendo un tema delicado porque en muchas ocasiones los intereses de la tutoría colisionan con los Planes de Ordenación Académica de los departamentos correspondientes, y estos intereses contrapuestos no siempre se logran armonizar para conseguir cubrir todas las plazas de tutor requeridas o contar con los profesores tutores más idóneos.

También tiene su interés la asignación de los tutores. Se trata de decidir la estrategia y las condiciones más adecuadas para asignar tutores a los estudiantes. En este sentido podemos encontrarnos ante distintos tipos de organización de las tutorías, lo cual conlleva distintos modos de asignación de los tutores: un solo tutor por cada grupo de alumnos, un grupo- equipo de tutores que se reparten los alumnos de un mismo grupo o nivel, tutores especializados por niveles —de primer curso, de segundo...—, tutores que mantienen el mismo grupo de estudiantes a lo largo de toda la carrera o ciclo.

En definitiva, se trata de estudiar el tema de la permanencia y especialización del profesorado-tutor; y, en este sentido, la experiencia de que disponemos parece aconsejar la persistencia de los tutores en aquellos ámbitos de actuación (niveles, cursos, especialidades o alumnos) en los cuales han experimentado su labor como tutores. No sólo es interesante la persistencia de los tutores en su ámbito de actuación sino también lo es la persistencia de los mismos equipos de tutores, con el fin de mejorar su coordinación y sus acciones, e incluso para evitar sensaciones de aislamiento o de soledad en algún tutor/a. Aunque no se trate de algo imprescindible, estos equipos pueden llegar a especializarse por tipologías de alumnado, por niveles o especialidades de la titulación, y por particularidades en la titulación (grupos cero, prácticas externas, prácticas internas).

En cualquier caso, el trabajo en equipo es muy aconsejable aun cuando cada tutor sea el responsable de un grupo concreto de estudiantes. Además, esto favorece el poder relacionar a tutores experimentados con tutores noveles, lo cual suele ser de gran utilidad y eficacia.

3.2. Formación de tutores

Al profesorado que se incorpora por primera vez a la tutoría es conveniente aportarles información sobre cuatro aspectos:

- *La interacción del tutor con los estudiantes* y la deontología de la función tutorial (respeto por las decisiones del estudiante, información clara y eficiente, confidencialidad...).

• *La actuación en el ámbito de la información*

Se ha de proporcionar al tutor/a aquella documentación de consulta imprescindible para poder informar debidamente a los estudiantes. Puede ser de distintos tipos:

- Información general de la propia universidad.
- Información específica sobre cuestiones académicas. A menudo está recogida en la *Guía del estudiante* y se refiere a temas como el número de créditos de la titulación, al tipo de asignaturas, al calendario del curso, etc.
- Información relacionada con los distintos servicios de que dispone la universidad.
- Información relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. Además de conocer el currículum, es importante que el tutor/a tenga conocimiento de los problemas detectados en: 1) la organización de la titulación: prerequisites, itinerarios curriculares, oferta de optativas, asignaturas de libre elección relacionadas con la titulación... 2) el rendimiento académico de los estudiantes: todo tutor/a debe tener fácil acceso a los resultados académicos de la titulación y debe conocer las materias donde se producen las bolsas de repetidores.
- Información sobre acontecimientos extralectivos y extraacadémicos relacionados con los estudios (congresos, exposiciones, publicaciones, certámenes...).

Toda esta información puede estar organizada y presentada en una página web de tutorías que haya diseñado la propia Facultad.

• *La actuación en el ámbito de la intervención formativa*

El tutor/a debe poseer pautas de seguimiento del rendimiento del estudiante, así como de detección y resolución de problemas (en el grupo, en asignaturas, en servicios, etc.). Resulta interesante el conocimiento de las TIC básicas para usarlas como recursos de comunicación en la tutoría. También conviene que conozca los modelos de aprendizaje de los estudiantes universitarios en su titulación concreta y las estrategias de estudio para la mejora de su rendimiento y de sus potencialidades intelectuales.

Convine que el tutor o la tutora disponga de una información veraz y suficiente de los estudiantes y, así, pueda conocer aquellas características que le permitan una mayor eficacia en su labor; por ejemplo: estudiantes que combinan estudios y trabajo, estudiantes con dependencias familiares, estudiantes con alguna discapacidad, estudiantes con alta/baja motivación por los estudios, estudiantes con alto/bajo soporte afectivo/efectivo familiar, etc.

La intervención formativa del tutor se centrará en:

- Alumnos con carencias académicas. En primer lugar, será preciso determinar la causa de estas carencias; puede ser tanto institucional (defectos del plan docente, problemas de profesorado...) como personal (conocimientos anteriores, preparación previa, dedicación, hábitos de estudio). En segundo lugar, una vez determinada la causa, el tutor deberá proponer acciones destinadas a resolver las carencias: facilitar el contacto

con el profesorado, proponer modelos de aprendizaje entre iguales o en grupo, sugerir actividades para mejorar los hábitos de estudio, etc.

- Alumnos sin carencias académicas manifiestas. En este caso, el tutor/a podrá recomendar actividades para mejorar el rendimiento académico: optimizar los hábitos de estudio, ensayar nuevos modelos de aprendizaje, estimular la participación en actividades relacionadas con su formación, etc.
- Alumnos con alto rendimiento académico o de excelencia.

Será bueno aproximarlos a actividades institucionales, tanto si son curriculares como extracurriculares.

Las actividades de la acción tutorial relacionadas con la formación, por lo general, se refieren a acciones de carácter transversal y complementario. Transversal, en el sentido de que se trata de activar directa o indirectamente habilidades y competencias interesantes para los estudiantes en relación con su adaptación a la vida universitaria, con su rendimiento académico, con su mejora personal y social, con su proyección de futuro. Y complementaria, en el sentido de que estas acciones pueden ocupar un ámbito de actuación mayor que el estrictamente académico y ocuparse de aspectos personales, sociales, culturales, profesionales, etc.

• *La actuación en el ámbito de la orientación*

El profesorado-tutor ha de contar con recursos para ejercer la orientación desde una triple vertiente:

- En relación con la orientación curricular, el/la tutor/a ha de disponer de un conocimiento exhaustivo del Plan de Estudios de su titulación y ha de tener criterios definidos para aconsejar determinados itinerarios curriculares (asignaturas optativas de una u otra orientación, asignaturas de libre elección del mismo centro o facultad o de otros, etc.) de acuerdo con los intereses de los estudiantes.
- Respecto a la formación continuada, el/la tutor/a ha de conocer las alternativas que están a disposición de los estudiantes: segundos y terceros ciclos, másters, postgrados y seminarios...
- Finalmente, para la orientación profesional, es interesante que el/la tutor/a conozca estrategias de intervención en el campo de la orientación profesional. Puede recurrir a los servicios especializados de la propia universidad, a expertos, a actividades de modelización contando con la colaboración de profesionales dispuestos a exponer e intercambiar experiencias con los estudiantes, etc. Se trata, pues, de orientar la transición entre la universidad y el mundo laboral.

Además de estas acciones formativas específicas destinadas a los tutores de nueva incorporación, algunas experiencias tutoriales mantienen una formación continuada (a menudo no presencial, con la ayuda de Internet y de las nuevas tecnologías) basada en mejoras y recursos para el seguimiento de los estudiantes o en orientaciones para tratar casuísticas particulares. A menudo, esta actividad se refuerza

con la celebración periódica de Jornadas de Formación que cuentan con la presencia de un experto en algún tema en el cual se pretende profundizar.

3.3. Seguimiento del estudiante

Para el seguimiento del estudiante es conveniente disponer de los siguientes materiales:

- *Una ficha individual o registro acumulativo* para cada estudiante, en la que se recogen el nombre del tutor, los datos del estudiante, los e-mails, la asistencia a las reuniones previstas, la fecha y el motivo de las otras reuniones efectuadas por iniciativa del alumno, las asignaturas matriculadas y las consiguientes calificaciones de cada convocatoria, las anotaciones de las incidencias del estudiante o de su grupo, y, en último lugar; los datos más relevantes obtenidos en las entrevistas personales.
- *Un documento con orientaciones para la entrevista personal* La entrevista puede cubrir cuatro áreas de interés: académica, social, personal y familiar. En la primera se revisan los antecedentes académicos del estudiante y las primeras impresiones acerca de su estancia en la universidad. En la social se recogen informaciones sobre los ambientes y los ámbitos en que se encuentra. La personal se centra en sus otras ocupaciones, en el conocimiento de idiomas extranjeros, en sus habilidades informáticas, en su gestión del tiempo y en sus motivaciones para los estudios que ha escogido. Por último, el área familiar trata de conocer algunas características del contexto familiar (estudios de los padres y hermanos, opinión de los padres sobre los estudios universitarios...), sobre todo por el apoyo y el estímulo que éste pueda proporcionarles.
- *Una página web de tutorías de la Facultad* en la que todo estudiante pueda tanto recibir notas y avisos de los coordinadores o de su tutor personal como consultar información general considerada de su interés más inmediato (normativa de exámenes, normativa de permanencia, programas de intercambios internacionales...).

3.4. Despliegue de la acción tutorial

La organización anual del PAT es conveniente que fije un calendario de reuniones tanto de los tutores entre sí como de los tutores con los estudiantes, incluso entre tutores y profesores de curso, de tal manera que queden bien definidos los momentos más idóneos para reunirse con los alumnos y los objetivos de cada reunión.

Cuadro 4.4. Secuenciación de las reuniones generales de los tutores con los estudiantes (aplicable a cada curso).

Calendario de reuniones	Objetivo de las reuniones
-------------------------	---------------------------

<p>PRIMERA REUNIÓN: antes o inmediatamente después del inicio del curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rellenar la ficha del estudiante y establecer un contacto más directo con cada uno de ellos. • Explicar los objetivos y el funcionamiento de la tutoría: calendario de reuniones, horario de atención, direcciones de correo electrónico... • Presentar el organigrama de la propia universidad y de sus distintos Servicios, comentar las páginas web de la tutoría, de la Facultad y de la universidad, explicar el Plan de Estudios... • Incluir aquellas actividades que se consideren útiles para el estudiante y que no formen parte de ninguna materia específica de la titulación. Por ejemplo: ofrecer orientaciones generales sobre la elaboración de trabajos en 'la universidad, sobre recursos y técnicas de estudio...
<p>SEGUNDA REUNIÓN: a mediados del primer semestre,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un seguimiento del curso a mitad del primer semestre, de manera que se comenten las posibles incidencias y se resuelven los problemas que se puedan plantear. Se trata de proponer una revisión/reflexión personal del estudiante sobre el modo de enfocar sus aprendizajes y los resultados que obtiene o prevé obtener. De la misma manera, una revisión/reflexión sobre las características y condiciones de los trabajos que pueda tener comprometidos, así como de su naturaleza e intenciones; y del conocimiento de los modos y criterios de evaluación de las diferentes asignaturas. • Incluir aquellas actividades que se consideren útiles para el estudiante y que no formen parte de ninguna materia específica de la titulación. Por ejemplo: revisar los recursos y las actividades formativas que ofrece la universidad.
<p>TERCERA REUNIÓN al inicio del segundo semestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el semestre finalizado, recoger en cada ficha los resultados de las evaluaciones y comentarlos personalmente. • Incluir aquellas actividades que se consideren útiles para el estudiante y que no formen parte de ninguna materia específica de la titulación. Por ejemplo: revisar algunos recursos y algunas actividades formativas externas a la universidad.
<p>CUARTA REUNIÓN: a mediados del segundo semestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer de nuevo un seguimiento del curso a medio semestre de forma similar a como se haya hecho en el primer semestre. • Incluir aquellas actividades que se consideren útiles para el estudiante y que no formen parte de ninguna materia específica de la titulación. Por ejemplo: asesorar personalmente sobre el proceso de preinscripción de asignaturas optativas y de libre elección.
<p>QUINTA REUNIÓN: después del segundo semestre,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el semestre finalizado, recoger en cada ficha los resultados de las evaluaciones y comentarlos personalmente. Efectuar un balance del curso. • Incluir aquellas actividades que se consideren útiles para el estudiante y que no formen parte de ninguna materia específica de la titulación. Por ejemplo: revisar los itinerarios curriculares con la participación de otros profesores y de estudiantes de cursos superiores.

Observaciones:

- Es obvio que, aparte de estas reuniones indicadas, el profesorado-tutor realiza aquellas que surgen espontáneamente a petición de los estudiantes. Con esta finalidad, fijará unas horas de atención semanal a los estudiantes, que conviene que no coincidan con sus horas lectivas, por lo cual resulta útil disponer en la parrilla horaria de espacios y de tiempos para esta actividad.
- Es indispensable que las reuniones del coordinador de la tutoría con los profesores-tutores precedan siempre las reuniones de cada tutor con los estudiantes, a fin de prepararlas adecuadamente.
- Es aconsejable organizar una reunión semestral del tutor/a, o grupo de tutores, con el resto de profesores del grupo que tutoriza y con los responsables académicos de la titulación, a fin de intercambiar opiniones y sugerencias.
- Debe planificarse de manera adecuada el momento del primer contacto entre el profesorado-tutor y los estudiantes. En este sentido, en algunos casos resulta aconsejable planificar este contacto en las sesiones de bienvenida a la universidad, o en momentos previos al inicio de la actividad académica como, por ejemplo, durante el proceso de matriculación, sobre todo cuando el PAT se ocupa de alumnos de nuevo ingreso o de cursos iniciales. En otros casos este contacto entre tutor y alumnos puede provocarse con motivo de la planificación del curso siguiente por parte del alumnado, y por tanto una vez finalizado el curso precedente. De la misma manera, en determinadas circunstancias el alumnado podrá elegir tutor, en otras les corresponderá el que tenga asignado.
- El progreso de la tutoría, bien sea durante un curso o a lo largo de los cursos de la carrera, se debe corresponder con el incremento de la autonomía de los estudiantes por lo que se refiere a la toma de decisiones relacionada con su itinerario curricular, a la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades formativas académicas y extraacadémicas, al intercambio de conocimientos sobre competencias profesionales con sus compañeros, etc. En este sentido, tanto la tutoría como la actuación de los tutores se modifica a lo largo de la carrera, pasando de una función más informativa y de adaptación, al inicio, a una función más formativa y orientadora a lo largo de los estudios; pasando progresivamente de una función de acompañamiento inicial al impulso de la autonomía y la responsabilidad en los estudiantes.
- La tutoría universitaria no es una vía de resolución de conflictos sino un servicio para ayudar a los estudiantes a una mayor comprensibilidad y aprovechamiento de su proceso formativo en la educación superior.

4. LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

La acción tutorial universitaria siempre se ha contemplado como una acción que asume la función de articular las necesidades formativas de los estudiantes, sus intereses, y sus expectativas de futuro con la institución. La intervención tutorial se realiza desde el inicio hasta el final de la trayectoria académica del estudiante. En un primer momento, en el proceso de adaptación e integración al sistema universitario; luego, durante los estudios, mediante acciones de aprovechamiento académico y de

desarrollo personal y social, y finalmente, al final de la carrera, con la preparación para la transición al mundo del trabajo y a la formación permanente.

Para demostrar la eficacia y pertinencia de la tutoría universitaria como un sistema de atención al estudiante universitario y, por lo tanto, como una acción que potencia la calidad de los estudios, es necesaria la realización de un proceso evaluativo. Actualmente no se concibe la ejecución de una acción sin planificar, al mismo tiempo, la forma de evaluarla. La evaluación del PAT se centrará en la valoración de la adecuación de su diseño y de su funcionamiento, y deberá dar cuenta de la satisfacción y utilidad del mismo. Finalmente tras el proceso evaluativo, se podrán establecer criterios y acciones de corrección y de mejora del PAT.

En este apartado se presentan, por un lado, los aspectos a tener en cuenta en el proceso de evaluación del PAT, y por otro, las diferentes fases que deben contemplarse en este tipo de proceso. En primer lugar, las dimensiones (el origen, el diseño y gestión y los resultados del PAT) además de los correspondientes indicadores a evaluar. En segundo lugar, la recogida de información (elaboración o adaptación de instrumentos, así como la recopilación de evidencias —informes institucionales, datos académicos, fichas de seguimiento, etc.) en cuanto al agente implicado y al momento indicado. Y por último, se proponen las fases de la gestión, como mecanismo de garantía de la efectividad del proceso evaluativo. Se incide en la elaboración del informe de evaluación, el cual deberá recoger las conclusiones y las propuestas de mejora o de cambio derivadas de la evaluación.

4.1. La evaluación: concepto, componentes y fases del proceso

Desde los inicios liderados por Tyler en el primer tercio del siglo xx hasta la actualidad, la evaluación ha experimentado un gran desarrollo teórico, planteándose gran diversidad de enfoques y modelos. A su vez, esta diversidad ha supuesto distintas conceptualizaciones que se pueden resumir en:

- Definiciones que inciden en la determinación del mérito y del valor de un objeto. Evaluaciones centradas en el resultado.

«La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto»
(Joint Committee, 1988:37)

- Definiciones más globales orientadas a entender la evaluación como un proceso de toma de decisiones. Evaluaciones centradas en el proceso.

«[...] proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados [...]»

(Stuttlebeam y Shinkfield, 1987:183)

La propuesta que se presenta para la evaluación del PAT parte de una conceptualización integradora de las definiciones presentadas:

La evaluación es un proceso sistemático de recogida de información, con el fin de determinar el mérito y el valor de un objeto y permitir la toma de decisiones para la mejora de la práctica.

Por lo tanto, podría determinarse que la evaluación debe entenderse como una actividad sistemática y continua, que tiene como misión recoger información fidedigna sobre el fenómeno a evaluar en su conjunto para mejorar el propio fenómeno que se evalúa (*improvement*) y además ser una herramienta para rendir cuentas (*accountability*).

También debe considerarse como una característica relevante la participación y el compromiso activo de los agentes implicados (institución, profesorado-tutor y alumnado) en todo el proceso a fin de comprender las distintas dimensiones del PAT, ya que en todo proceso evaluativo se persigue, como un objetivo más, la comprensión y explicación del objeto a evaluar.

4.1.1. Ámbitos de mejora que pueden desprenderse de la evaluación del PAT

Como ya se ha indicado anteriormente, la evaluación es un proceso que nos permite poder tomar decisiones que comportan cambios de mejora. Pueden identificarse dos ámbitos: el propio PAT y sus resultados.

En cuanto a la mejora del propio PAT:

- Respecto a su diseño, como intervención acorde a las necesidades de la titulación y a sus componentes.
- Respecto a la ejecución del PAT donde la supervisión continuada de su puesta en marcha permitirá ir ajustando las intervenciones y acomodarlas a situaciones no previstas inicialmente en el momento de la implementación.
-

En cuanto a los resultados del mismo:

- Que los resultados obtenidos se adecuan a los objetivos propuestos demostrando la necesidad manifiesta del PAT.

La evaluación se configura como una herramienta válida para demostrar a la institución, al profesorado-tutor y al alumnado hasta qué punto, con la implementación del PAT, se consiguen los objetivos propuestos y cómo se está llevando a cabo. Sin duda alguna, los resultados de la evaluación del PAT pueden aportar información mediante la cual se inicie un proceso de mejora desde diferentes niveles de implicación.

- Que los agentes implicados obtengan un beneficio o valor añadido con su participación en el PAT.

En primer lugar, la **institución** se beneficia en la adecuación y optimización de las titulaciones y de su estructura. Para el **profesor-tutor o la profesora-tutora**, la evaluación supone poder obtener un *feedback* objetivo de su actuación y ser un elemento de reflexión y motivación para el cambio e implicación tanto para el Plan de Acción Tutorial como para el desarrollo de la titulación. Y por último, desde el punto de

vista **del alumnado**, una mejora en su situación académica, tanto en el rendimiento académico como en su trayectoria académica en general.

Los beneficios de un proceso evaluativo pueden ser muchos y afectar a todos los agentes implicados de una u otra forma. En el cuadro siguiente se presentan a modo de resumen las diferentes aportaciones que se pueden derivar del proceso evaluativo según los agentes implicados.

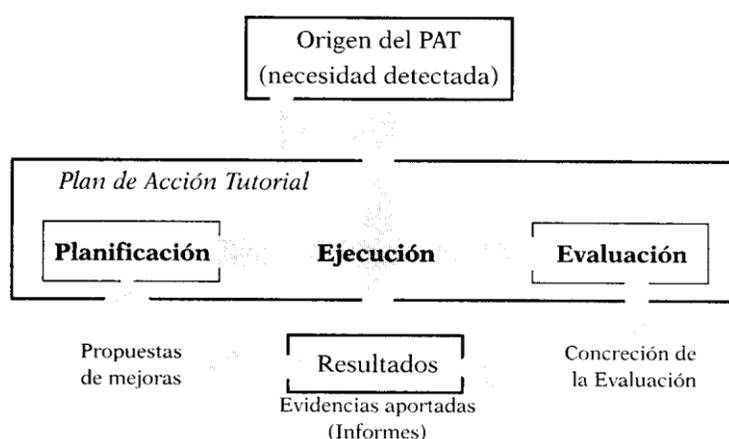
Cuadro 4.5. Aportaciones del proceso evaluador a los distintos agentes implicados.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION	
INSTITUCIONAL/TITULACION	<p>En relación a la Institución (Universidad):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de necesidades formativas iniciales para la posterior adecuación y preparación del acceso a nuevos estudiantes. ▪ Identificación y/o optimización de recursos y servicios orientados a la formación. ▪ Cooperar en la mejora de la imagen pública de la universidad y de su proyección externa.
	<p>En relación a la titulación (Facultad y/o Escuelas Universitarias):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y mejorar la estructura de titulación: horarios, aulario, recursos, asignación del profesorado, agrupamiento de alumnos y alumnas, itinerarios curriculares, relación entre diferentes materias, planteamientos metodológicos y evaluativos del aprendizaje. ▪ Cooperar en la mejora de la imagen pública y de la proyección externa de la titulación.
PROFESORADO TUTOR/TUTORA	<p>En relación a la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en profundidad de la estructura y funcionamiento de la titulación donde se imparte la docencia. ▪ Identificación y optimización de los recursos proporcionados para favorecer el aprendizaje.
	<p>En relación al alumnado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en profundidad del perfil del alumnado (social, académico, personal) que accede a la titulación. ▪ Conocimiento e identificación de las necesidades formativas. ▪ Conocimiento e identificación de la percepción que tiene el alumnado de la titulación. ▪ Elementos de toma de decisiones para la adecuación de las acciones dirigidas al alumnado.
	<p>En relación a las funciones de tutor/a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades formativas. ▪ Necesidades y/o optimización de recursos. ▪ Necesidades de concreción o de clarificación de las tareas del tutor/a en relación al Plan de Acción Tutorial.
ALUMNADO	<p>En relación a la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación de la información proporcionada para el conocimiento en profundidad de la estructura y funcionamiento (canales de comunicación, órganos colegiados, procedimientos institucionales) ▪ Adecuación de la información para el conocimiento y uso de los diferentes servicios posibles.
	<p>En relación a la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento sobre los objetivos y fines de la titulación escogida. ▪ Conocimiento de la estructura académica. ▪ Conocimiento de la adecuación de sus competencias para la formación académica universitaria en dicha titulación. ▪ Adecuación y utilidad de la información proporcionada en el Plan de Acción Tutorial para su formación y orientación académica universitaria.
	<p>En relación a sus compañeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntos fuertes y débiles. ▪ Necesidades formativas. ▪ La relación con sus compañeros/compañeras

4.1.2. Planificación de la evaluación

La evaluación como actividad intencionada y funcional debe estar correctamente diseñada y planificada, y recogerse en el diseño del PAT como un componente más. De esta forma, la evaluación responde y contempla los diferentes aspectos del PAT, es decir: las necesidades que pretende cubrir, el propio modelo organizativo adoptado, la intervención desarrollada, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Finalmente, mediante la triangulación de evidencias aportadas por los agentes implicados (la institución, el profesorado tutor y el alumnado) se podrán plantear las propuestas de mejora del PAT (ver cuadro 4.6).

Cuadro 4.6. Ubicación de la Evaluación en el PAT.

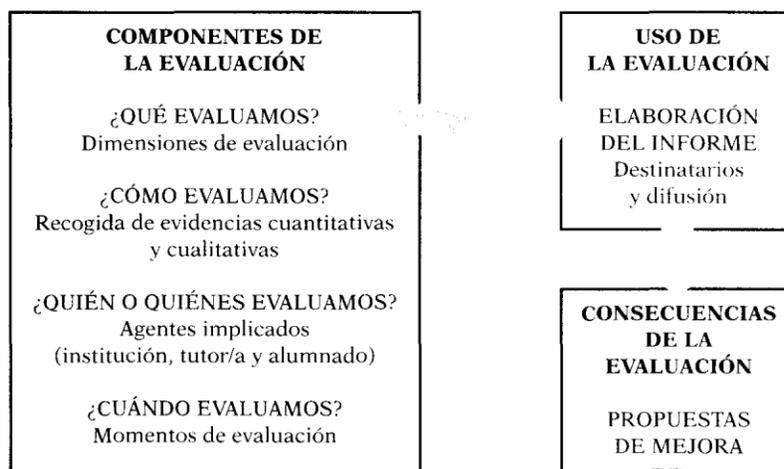


La evaluación en su concreción contempla cuáles son las dimensiones que deben evaluarse. También cómo llevar a cabo la evaluación, en cuanto a la información necesaria para poder emitir un juicio mediante encuestas, fichas de seguimiento, bases de datos institucionales, informes, etc. Además, se deben especificar los agentes implicados que serán objeto y sujetos de la evaluación. Finalmente deberá indicarse cuándo es el momento clave de evaluación.

Una vez obtenidos los resultados es importante determinar desde el principio del proceso, por un lado, cómo se van a presentar las evidencias recogidas y a partir de qué tipo de informe o informes; y por otro, cómo se van a difundir los resultados (página web, informes escritos, encuentros, etc.) y a quién se le va a hacer llegar esta información (Decano o Director de centro, Jefe de estudios, tutores, alumnos, etc.). Este último aspecto, la difusión de la información, debe considerarse como una herramienta fundamental que garantiza la utilidad y el valor de la propia evaluación.

El proceso evaluativo culmina con una serie de propuestas de mejora que orientan la toma de decisiones en cuanto a los beneficios constatados por el propio PAT y que, sin duda, revertirán en el propio contexto.

Cuadro 4.7. Componentes de la evaluación.

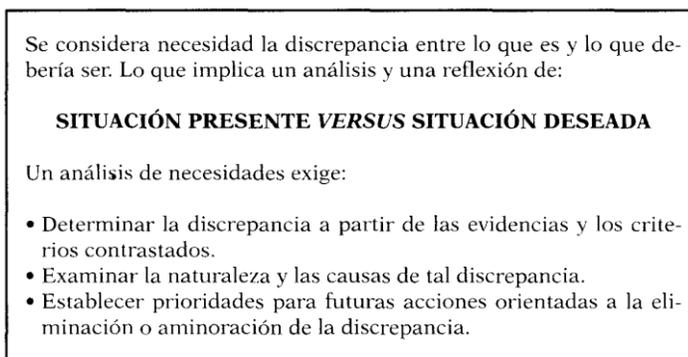


4.2. Las dimensiones de evaluación del PAT

La evaluación parte de una serie de cuestiones que son el desencadenante del proceso evaluativo. En cada una de las dimensiones o aspectos que integran la globalidad del Plan de Acción Tutorial, es pertinente formularse cuestiones más generales, que se concretarán y operativizarán en la fase de identificación de indicadores y planificación de recogida de datos.

La primera dimensión contempla el **origen o situación inicial de un Plan de Acción Tutorial** que constituye el eje conductor de la evaluación. Un análisis del contexto permitirá aportar evidencias suficientes para valorar la pertinencia o no del PAT en una determinada titulación. Por lo tanto, todo PAT tendrá que ir precedido de un análisis de necesidades que evidenciará la situación de partida.

Cuadro 4.8, Analisis de necesidades.



En este caso, los procesos de evaluación institucional, llevados a cabo en la mayoría de universidades españolas, son una buena base de partida interna para analizar su situación presente y compararla con la situación deseada. Por ello, no es de extrañar que muchas de las propuestas de mejora resultantes de este proceso evaluativo sean la implantación de sistemas de tutorías universitarias.

La potencialidad e interés de la titulación en poder y querer llevar a cabo un adecuado planteamiento e implementación del PAT supone el segundo aspecto

relevante en esta dimensión. Analizar hasta qué punto existe un interés compartido por la comunidad implicada puede ayudar a explicar, en gran medida, el éxito o el fracaso del PAT.

La segunda dimensión y que, evidentemente, está directamente relacionada con la situación inicial, es la concreción y el **diseño del Plan de Acción Tutorial**. Tal y como se ha presentado en capítulos anteriores existen diversos modelos de tutorías en el ámbito de la educación superior. El contexto donde se va a implementar explica esta diversidad.

Desde el punto de vista de la evaluación, el objetivo es comprobar hasta qué punto existe una concordancia entre la necesidad detectada en la titulación y los objetivos formulados en el PAT y, a su vez, hasta qué punto existe una adecuación entre los objetivos formulados y las acciones diseñadas.

Cuadro 4.9. Cuestiones generales de la dimensión ORIGEN DEL PAT.

EL ORIGEN DEL PAT

La pertinencia o no de un Plan de Acción Tutorial en la titulación parte de un previo análisis de necesidades que ha puesto de manifiesto el desajuste o problema.

ASPECTOS A CONSIDERAR	CUESTIONES GENERALES
<p>Situación inicial. El análisis de necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desajuste / necesidad. • Evidencias y fuentes de información . 	<p>¿Cuáles son las necesidades que desencadenan el PAT?</p> <p>¿Cómo se ha detectado la necesidad?</p> <p>¿A partir de qué evidencias se ha detectado?</p> <p>¿Quién ha detectado la necesidad?</p>
<p>Motivación inicial por el PAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluciones al desajuste detectado. • Implicación institucional (externa y/o interna a la titulación) del diseño y ejecución del PAT. 	<p>¿Cuáles son las explicaciones / hipótesis de partida del porqué de la situación inicial?</p> <p>¿Cómo y quién decidió implantar el PAT en la titulación?</p> <p>¿Existió presión externa ante la posible gravedad de la situación inicial?</p> <p>¿Cuál ha sido la implicación de la titulación en el diseño y ejecución del PAT?</p> <p>¿Existe consenso del planteamiento inicial del PAT entre los diferentes protagonistas / implicados directos de la implantación?</p>

Cuadro 4.10. Cuestiones generales de la dimensión DISEÑO DEL PAT.

EL DISEÑO DEL PAT

La adecuación o no del diseño de la intervención dirigida a subsanar las necesidades detectadas.

ASPECTOS A CONSIDERAR	CUESTIONES GENERALES
Relación entre los puntos débiles de la situación inicial y los objetivos del PAT <ul style="list-style-type: none">• Objetivos y metas.	<i>¿Quedan explicitados los objetivos y metas del PAT? ¿Los objetivos se ajustan a las necesidades detectadas? ¿Están identificados los indicadores y niveles de logro?</i>
Adecuación de las acciones explícitas en el PAT <ul style="list-style-type: none">• Concreción de las acciones.• Responsables de la ejecución.• Recursos necesarios.• Temporalización.	<i>¿Cómo se ha organizado el PAT? ¿Existe coherencia entre los objetivos y las acciones propuestas? ¿Están definidos los criterios de calidad de la intervención? ¿Están explicitadas las responsabilidades de los diferentes agentes implicados en el PAT? ¿Existe una temporalización de las acciones? ¿Se ha realizado una previsión de los recursos necesarios? ¿Existe un documento público donde se explicita el diseño del PAT?</i>

La tercera dimensión a evaluar corresponde a la ejecución del PAT. Una adecuada coordinación y gestión de los recursos existentes y disponibles en la titulación garantizará el cumplimiento de los objetivos y acciones programados dentro de las tutorías y supone la clave del éxito y de la eficacia del proyecto.

Son tres las preguntas que emergen de esta dimensión: *¿cuál es el contexto donde se implementa el PAT?, ¿quién o quiénes participan en su implementación? y ¿qué acciones llevan a cabo y cómo son?*

Cuadro 4.11. Cuestiones generales de la dimensión EJECUCIÓN DEL PAT.

LA EJECUCIÓN DEL PAT

Cómo se ha llevado a cabo la implementación del PAT en la titulación.

ASPECTOS A CONSIDERAR	CUESTIONES GENERALES
Contexto donde se implementa el PAT	¿Existe un clima colaborativo? ¿La institución facilita los recursos necesarios para llevar a cabo la tutoría? ¿Existen criterios de selección de tutores/as?
Agentes implicados en la ejecución del PAT • Funciones y responsabilidades de la coordinación y de la ejecución.	¿Han existido acciones de coordinación? ¿Se ha dado un adecuado liderazgo en el desarrollo del PAT? ¿Ha existido un canal de comunicación fluido entre los agentes implicados? ¿Han existido sesiones de formación para los tutores? ¿En qué medida los tutores/as han podido desarrollar su labor y se han sentido motivados para ello? ¿Se han detectado necesidades específicas (materiales de soporte...)? ¿El alumnado ha participado en las diversas acciones programadas? ¿Puede considerarse satisfactorio el nivel de implicación de los diversos agentes?
Acciones • Adecuación. • Nivel de cumplimiento. • Acciones no previstas.	¿Son pertinentes las acciones llevadas a cabo? ¿Se han podido llevar a cabo todas las acciones planificadas? ¿Se han llevado a cabo acciones no previstas? ¿Qué ha originado las acciones no previstas? y ¿cuál es su valoración?

De todo proyecto o acción se deriva una serie de **resultados**. La evaluación de todos ellos, en relación con todas las dimensiones anteriormente presentadas, constituye la última dimensión a evaluar. Los niveles de logro conseguidos, la satisfacción de todos/as los agentes implicados/as y el impacto y consolidación del Plan son los indicadores generales que liderean esta dimensión.

Cuadro 4.12. Cuestiones generales de la dimensión RESULTADOS DEL PAT.

LOS RESULTADOS DEL PAT

Entendiendo como tales la satisfacción de los implicados (alumnado y tutores), así como el impacto y eficiencia del mismo.

ASPECTOS A CONSIDERAR	CUESTIONES GENERALES
<p>Rendimiento del PAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de logro conseguidos. • Valoración/pertinencia del PAT. 	<p><i>¿Se han conseguido los objetivos establecidos?</i> <i>¿Las tutorías han supuesto una mejora en el desarrollo personal y académico de los alumnos/as?</i> <i>¿Los gastos (materiales/humanos) son adecuados a los resultados obtenidos?</i></p>
<p>Satisfacción de los agentes implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • El PAT. • Actuación / implicación de los agentes. 	<p><i>¿El PAT ha cubierto las necesidades/demandas planteadas por los alumnos/as?</i> <i>¿El alumnado valora satisfactoriamente su implicación/participación en las diversas acciones?</i> <i>¿Los estudiantes están satisfechos con el PAT?</i> <i>¿Los tutores/as están satisfechos con el diseño del PAT?</i> <i>¿Los tutores/as valoran satisfactoriamente su labor?</i> <i>¿Los tutores/as se sienten apoyados institucionalmente en su labor diaria?</i></p>
<p>Impacto del PAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de utilidad. • Continuidad del PAT. 	<p><i>¿La comunidad percibe como necesario el PAT?</i> <i>¿Es pertinente la continuidad del PAT?</i> <i>¿La comunidad conoce las acciones llevadas a cabo?</i> <i>¿Es necesaria la aportación de nuevos recursos para mantener el proyecto?</i></p>

4.3. Los agentes implicados, los momentos de evaluación y las evidencias

4.3.1. Los agentes implicados

Los agentes implicados directamente en un Plan de Acción Tutorial son tres: la institución, el profesor-tutor y el alumnado.

- **La institución** tiene dos niveles de implicación diferenciados, por un lado el correspondiente a los órganos de gobierno de la titulación (responsables políticos e institucionales de la acción —Decanos o Directores de centro, Jefes de estudio—) y por otro, un nivel más operativo que es el responsable directo de la gestión e implementación del PAT (coordinación de las tutorías). En algunas situaciones estos dos niveles de implicación pueden corresponder a una sola persona.

Desde el marco institucional puede hacer un balance del modelo de tutorías desarrollado desde una perspectiva globalizadora (organización, planificación, reuniones con los tutores, formación de los tutores, ratio alumno/tutor, etc.).

- **El profesor-tutor** es el eje fundamental de la implementación del PAT, como agente activo y ejecutor directo de las acciones programadas; sus aportaciones ayudan por un lado, a contextualizarlo, y por otro, a ajustar su diseño e implementación a las necesidades que presentan los estudiantes. Se considerará fuente de información: su experiencia personal en el seguimiento de sus alumnos, la periodicidad de los encuentros, las incidencias que hayan podido acontecer, los problemas y sus posibles soluciones, la documentación complementaria que se haya utilizado, etc.

• Y por último, el alumnado como «*clientes*» del PAT y beneficiarios del mismo. Aportando evidencias sobre la utilidad y resultados del PAT.

Determinados los agentes implicados en el PAT y las dimensiones del mismo, se plantean tres cuestiones: *¿qué aspectos evaluamos?*, *¿cómo lo hacemos?* y *¿cuándo evaluamos?* El siguiente cuadro ilustra la concreción del proceso evaluativo dando respuesta a estas cuestiones según qué agente esté más implicado.

Cuadro 4.13. Concreción de Plan de Evaluación.

AGENTES IMPLICADOS <i>¿A quién evaluar?</i>	ASPECTOS <i>¿Qué Evaluar?</i>	EVIDENCIAS/INSTRUMENTOS <i>¿Cómo evaluar?</i>	MOMENTO <i>¿Cuándo evaluar?</i>
INSTITUCIÓN	<p>OBJETIVOS DEL PAT Ajuste del programa de tutorías a las necesidades detectadas.</p> <p>DISEÑO DEL PAT Organización, volumen de tutores, ratio tutor-alumno, reconocimiento del tutor; acciones previstas...</p> <p>GESTION DEL PAT Coordinación, encuentros entre tutores, formación / intercambio ...</p>	<p>A partir de: El documento escrito del PAT; de los recursos materiales y personales requeridos; de las opiniones y valoraciones de los alumnos y de los tutores.</p>	<p>A lo largo del Curso se recogerán las incidencias y se intentarán resolver las situaciones problemáticas</p> <p>Al finalizar el curso se hará un balance final.</p>
TUTORES/AS	<p>IMPLICACIÓN / PARTICIPACIÓN Asistencia a las reuniones de coordinación, recursos utilizados, periodicidad de los encuentros, formación...</p> <p>RESULTADOS Resultados previstos (participación de los alumnos), resultados imprevistos (no asistencia, pérdida de alumnos...), incidencias y necesidades detectadas...</p> <p>SATISFACCIÓN Satisfacción de la tareas realizadas, satisfacción con el PAT (objetivos, acciones, temporalización...)</p>	<p>A partir de: Los encuentros entre tutores que determinen la coordinación de las tutorías a lo largo del curso.</p> <p>La cumplimentación de un Autoinforme de su labor como tutor/a especificando el registro de reuniones grupales e individuales con sus alumnos... ()</p> <p>A través de un encuentro grupal de carácter evaluativo con el grupo de tutores.</p>	<p>A lo largo del curso y al final del mismo.</p>
ESTUDIANTES	IMPLICACIÓN /	A partir de:	A lo largo del

	<p>PARTICIPACIÓN Asistencias participación en las reuniones grupales e individuales, demandas realizadas al tutor/a..</p> <p>RESULTADOS Mayor asistencia a las clases, aumento de asignaturas presentadas y aprobadas. Adquisición de competencias transversales (trabajo en equipo, técnicas de estudio, de relaciones sociales...) Mayor racionalización en la confección del itinerario curricular..</p> <p>SATISFACCION Satisfacción con el PAT (objetivos acciones, temporalización...) Valoración / satisfacción de la necesidad de las tutorías.</p>	<p>Los diversos encuentros individuales y grupales con el tutor/a.</p> <p>Encuestas de satisfacción (.)</p> <p>Grupos de discusión de configuración homogéneos y/o heterogéneos.</p>	<p>curso y al finalizar el curso.</p>
--	--	--	---------------------------------------

Así pues, la evaluación, desde la perspectiva de los agentes implicados, permitirá hacer una valoración general (*ha funcionado/no ha funcionado*) o bien hacer una valoración contextualizada por audiencias (*los alumnos opinan que..., en cambio los profesores afirman que no...*) con el fin de triangular la información recogida y obtener las coincidencias y divergencias. En el cuadro 4.14 se presenta un listado de indicadores atendiendo a los diferentes agentes implicados.

Cuadro 4.14. Indicadores de evaluación según los agentes implicados.

INDICADORES

INSTITUCIONAL / TITULACION	<p>En relación a la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de demandas realizadas y número de veces. <p>En relación a la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de demandas realizadas y número de veces. <p>En relación a los servicios y recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicios utilizados y número de veces. • Tipo de servicios demandados y número de veces. <p>En relación al profesorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de profesorado implicado. • Ratio profesorado/alumnado. • Reconocimiento en el plan académico del profesor/a. • Profesorado coordinador. • Profesorado formador. • Recursos para el profesorado. • Profesionales externos. <p>En relación al alumnado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnado a quien va dirigido el PAT. • Número de alumnado matriculado. <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del PAT.
PROFESORADO	<p>En relación a la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información adecuada sobre la institución. • Recursos necesarios (materiales, funcionales y humanos). • Apoyo institucional. <p>En relación a la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información adecuada sobre la titulación. • Tipo y número de actividades organizadas para la mejora de la estructura y funcionamiento de la titulación. • Ratio alumno/tutor <p>En relación al alumnado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de acceso del alumnado. • Adecuación del PAT a las necesidades que presenta el alumnado. • Percepción de utilidad del PAT en su trayectoria académica. • Asistencia y participación del alumnado a las actividades propuestas por el tutor/a. <p>En relación a su función como tutor o tutora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y transmitir la información. • Tipo de información demandada. • Apoyo de otros profesionales. • Tipo y número de reuniones, entrevistas mantenidas con los alumnos. <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción por la tarea realizada.

ALUMNADO	<p>En relación a la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción con la información proporcionada por la Institución. • Adecuación de la información a las necesidades académicas del alumno. <p>En relación a la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción con la información proporcionada por la titulación. • Adecuación de la información a las necesidades académicas del alumno. <p>En relación al profesorado-tutor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción por la labor realizada por el tutor/a. <p>En relación al PAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de utilidad del PAT para la trayectoria académica. • Periodicidad del PAT. <p>En relación a los compañeros/as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación y asistencia a las actividades planteadas en el PAT.
-----------------	--

4.3.2. Momentos de la evaluación

El momento y la forma de recoger la información depende, en gran medida, del objetivo que se pretenda y del colectivo al que vaya destinado el instrumento de recogida de datos.

Como se ha señalado anteriormente la evaluación se entiende como un proceso sistemático y continuo, es por ello que en la evaluación del PAT deben considerarse **dos momentos clave:**

- **Durante el proceso**, es decir, cuando se está llevando a cabo el PAT, con el fin de ir reajustando y adaptando, en cuanto a recursos, estrategias de comunicación, etc. Debemos realizar un seguimiento a lo largo de todo el curso del Plan de tutoría por parte de los tutores/as como agentes activadores del mismo y de los coordinadores. Es la denominada evaluación formativa.

- **Al final del proceso**, con el fin de determinar la valía y el impacto del mismo desde la perspectiva de los agentes implicados. Es la denominada evaluación sumativa.

Cuadro 4.15. Objetivos de la evaluación según su finalidad.

FINALIDAD	MOMENTO	OBJETIVOS	DECISIONES A TOMAR
FORMATIVA	CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las posibilidades de los participantes. • Ajustar la participación de los agentes. • Dar información sobre la evolución y progreso. • Identificar los puntos críticos en el desarrollo del PAT. • Optimizar el programa en su desarrollo. • Proporcionar los recursos necesarios no previstos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación continua (tiempos, recursos, estrategias, etc.).
SUMATIVA	FINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la consecución de los objetivos. • Identificación de los cambios producidos, previstos o no. • Verificar la utilidad. • Constatar el grado de participación e implicación de los agentes al PAT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación o rechazo. • Modificación o consolidación.

4.3.3. Evidencias

Las evidencias, sean cuantitativas o cualitativas, constituyen la base a partir de la cual se deben sustentar todas las descripciones y valoraciones derivadas de un proceso de evaluación.

Toda la información recogida, independientemente de su origen y naturaleza, debe dar respuesta y ser coherente con el modelo de PAT desarrollado. Es importante, la utilización de diferentes técnicas de recogida de información que permitan la contrastación y la triangulación de datos.

Podemos distinguir tres tipos de evidencias:

• Evidencias de la propia universidad / titulación

Es importante conocer las diversas fuentes de información existentes en el contexto. Nos referimos a la información, fundamentalmente cuantitativa, aportada por los diversos servicios, gabinetes o unidades dedicados a la explotación de la base de datos de Gestión Académica (*estudios sobre rendimiento académico, estudio sobre el perfil de los alumnos de nuevo ingreso, etc.*) o incluso resultados de procesos de mejora de la propia titulación.

Evidencias del tutor-alumno

A lo largo del período de tutoría el profesor-tutor y el alumnado irán cumplimentando una serie de fichas, registros o cuestionarios que engrosarán la carpeta personal del estudiante. Esta información constituye la fuente de evidencias sobre la ejecución del PAT desde la visión de los implicados directamente.

• Instrumentos diseñados para la recogida de evidencias

Al finalizar el proceso se recoge la información sobre el grado de satisfacción que tienen los implicados sobre el PAT, así como, la percepción de utilidad. Ello supone

tener que elaborar una serie de instrumentos que posibiliten recoger información del propio sujeto implicado. Estos instrumentos pueden ser muy diversos: encuestas, autoinformes, entrevistas, grupos de discusión, etc.

El **cómo y de qué** forma recoger la información, es un aspecto fundamental para obtener evidencias, supone la elaboración de instrumentos *ad hoc*. Uno de los más utilizados es el cuestionario, por lo que a modo de ejemplificación se presentan varias alternativas para su elaboración, útiles según el objetivo que pretendamos:

- Si el objetivo es *determinar el grado de acuerdo o desacuerdo*, se aconseja plantear la cuestión mediante una afirmación (*escala de Likert y/o Diferencial semántico*) ya que resume en una frase una actitud facilitando la respuesta mediante elección numérica. El uso de escalas amplias (7 puntos) o pequeñas (3 puntos) dependerá de la matización de acuerdo que pretendamos. (Ejemplo 1)

En este caso se deben evitar las afirmaciones ambiguas, por lo tanto si es necesario se planteará más de una afirmación. Si se pretende además del grado de acuerdo una discriminación clara en la respuesta se utilizarán escalas pares ya que las escalas impares pueden facilitar la tendencia de respuesta en el punto medio de la misma.

- Si el objetivo es *recoger la opinión y valoración del propio sujeto*, las preguntas abiertas son la opción más aconsejada, sobre todo en grupos reducidos, ya que permite recoger las aportaciones propias del sujeto. Para grupos más numerosos se suelen combinar preguntas abiertas con preguntas cerradas. (Ejemplo 2)
- La utilización de preguntas abiertas en los cuestionarios o autoinformes puede llevarnos a obtener respuestas inútiles, no obtener respuesta o recoger muchas y variadas opiniones, lo que dificulta el análisis.
- Si el objetivo es *recoger rápida y uniformemente respuestas* las preguntas cerradas son las más utilizadas y las más aconsejadas ya que permite aplicar a grupos amplios un mismo patrón de respuesta, facilitando enormemente el análisis posterior de los datos. (Ejemplo 3)

Sin embargo, este tipo de cuestión conlleva perder la aportación cualitativa y personal del sujeto. Es recomendable que para dar mayor validez a la información obtenida ésta sea exhaustiva y recoja todas las opciones de respuesta.

Distintas formulaciones de preguntas

Ejemplo 1:	1	2	3	4	5
• Las tutorías individualizadas han sido de gran utilidad.	<input type="checkbox"/>				
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Ejemplo 2:					
• En general ¿cómo valoraría su experiencia como tutor/a?					
• ¿Ha asistido a las reuniones convocadas por el tutor/a?		Sí		No	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• En caso de no haber asistido, ¿cuál ha sido el motivo?					
Ejemplo 3:					
• ¿Ha estado suficientemente informado de las convocatorias de reuniones?		Sí		No	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

A continuación se presentan algunos consejos en la formulación de preguntas para evitar algunos de los problemas que pueden aparecer.

Cuadro 4.16. Consejos en la formulación de preguntas.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Construir ítems claros evitando ambigüedades. • Evitar preguntas dobles. • Formular preguntas relevantes. • Utilizar preguntas cortas. • Evitar ítems negativos. |
|--|

Igualmente se ha indicado anteriormente que la evaluación del PAT se realiza a partir de los agentes implicados, así pues la información final es la triangulación o el contraste entre la información proporcionada por el alumnado, el profesorado-tutor, y la institución reflejada por los coordinadores o responsables de la elaboración del PAT.

Una vez recopilada toda la información necesaria para el proceso de evaluación, es recomendable la autorreflexión sobre la calidad de la misma además de valorar la pertinencia o no del procedimiento de recogida de información que se ha utilizado.

Cuadro 4.17. Sugerencias de autorreflexión sobre el proceso de recogida de datos.

Autorreflexión sobre el procedimiento de recogida de datos

¿Hasta qué punto toda la información recopilada es importante?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hemos contemplado todas las dimensiones/apartados que nos pueden ayudar a optimizar nuestro PAT? • ¿Hemos recopilado todas las evidencias existentes? |
|---|

Respecto al instrumento elaborado:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las preguntas son válidas?, es decir, ¿recogen la información que nos interesa? • ¿Alguna cuestión no ha aportado toda la información que se pretendía? • En el caso de las preguntas cerradas, ¿hemos contemplado todas las posibles respuestas? • ¿El momento de recogida de datos ha sido el adecuado? • ¿El procedimiento de recogida de datos ha asegurado la confidencialidad y el anonimato? (en el caso del alumnado). • ¿La participación ha sido suficiente? (en el caso del alumnado). |
|---|

Para garantizar la efectividad del proceso evaluativo éste debe seguir una serie de fases en su puesta en marcha:

Fase 1. Fase de sensibilización e información del Plan de evaluación.

Fase II: Fase de recogida de evidencias.

Fase III: Fase de síntesis, de elaboración del informe y difusión de sus resultados.

Cada una de ellas es relevante por sí misma, sin embargo, la globalidad y coherencia entre ellas agrupa los elementos fundamentales de todo proceso evaluativo, que se han ido presentando. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de cada una de las fases, así como algunos ejemplos de acciones que se pueden llevar a cabo. En este sentido, se incide sobre la importancia de la adaptación del contexto. Los ejemplos que aquí aportamos sólo deben ser tomados como simples orientaciones.

4.4.1. Fase de sensibilización e información del Plan de evaluación

En primer lugar, la sensibilización sobre la importancia de evaluar nuestra labor empieza desde el mismo origen de la acción. En el momento de informar a la comunidad universitaria implicada sobre la implantación de un sistema de tutorías universitarias también se debe informar que éste va a ser evaluado.

Desde el primer momento la comunidad universitaria debe identificar al responsable del PAT y determinar de quién es la responsabilidad de emitir un juicio y rendir cuentas a la titulación de los resultados y beneficios de las tutorías universitarias.

Antes de informar sobre la evaluación, es necesario que se den una serie de acciones que se han tenido que llevar a cabo antes del inicio del curso y que sensibilizarán a la comunidad universitaria de la titulación sobre la importancia del PAT en general. Posteriormente se ubicará la evaluación y su Plan como un elemento más a considerar.

Acciones que se han tenido que llevar a cabo

PROFESORES-TUTORES	ALUMNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Por parte de la coordinación se convocará a una reunión (por ejemplo antes del verano). • Se entregará la documentación pertinente sobre el PAT. • A partir de la experiencia del curso anterior se realizará un balance (evaluación del curso anterior) y se presentará el PAT previsto para el curso que se inicia. • Se hará entrega del dossier de soporte a las tutorías (información sobre la universidad/titulación, fichas de seguimiento de los alumnos...). • Se realizará una sesión de formación a los tutores noveles Se establecerá el calendario de reuniones coord-tutor. • Se informará del proceso de evaluación a seguir y sus consecuencias. • Se establecerán los mecanismos de comunicación con el Coordinador. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • El alumno/a tendrá acceso a la información sobre el PAT de la titulación (a través de la página web del centro, la Guía del Estudiante, Secretaría...). • En la sesión informativa previa a la matrícula para los alumnos que acceden en primeras opciones (mes de junio-julio) el coordinador/es informarán sobre la existencia del PAT. • Se informará sobre la evaluación del PAT a lo largo y final del curso, con el fin de potenciar su responsabilidad en el proceso. • ...

Resultado Identificación de un responsable.
 Mayor sensibilización de la utilidad del PAT.

Para que los tutores y estudiantes no asocien la evaluación como un mecanismo sancionador o de control sino, al contrario, como un mecanismo de mejora, la evaluación debe ser parte integrante del Programa de Acción Tutorial de la titulación y debe estar contemplada y planificada (cuándo, cómo y a quién) dentro del mismo. El plan de evaluación debe ser conciso, específico, bien estructurado y sistemático.

Asimismo, los instrumentos de recogida de evidencias (encuestas, autoinformes, guiones de grupos de discusión, etc.) deben estar elaborados y consensuados por los integrantes de la coordinación.

Acciones	
PROFESORES-TUTORES	ALUMNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se entregará por escrito el Plan de evaluación previsto. • Se establecerá un canal de comunicación con el Coordinador para resolver incidencias no previstas. • Se informará sobre el calendario de evaluación. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • El primer día de clase el tutor/a convocará a una reunión a sus alumnos/as. • El tutor/a informará sobre el PAT y ubicará la evaluación dentro de la organización del mismo. • El tutor/a presentará el Plan de evaluación, calendario, responsabilidades, mecanismos... • El tutor/a identificará al responsable de las Tutorías en la titulación. • ...
<p>Resultado Mayor conocimiento sobre el PAT en su globalidad.</p>	

4.4.2. Fase de recogida de evidencias

Esta fase es, sin duda, fundamental en el proceso evaluativo. En muchas ocasiones, la falta de participación y, en consecuencia, la poca representatividad de la información recopilada, conlleva que la evaluación no tenga la utilidad deseada. Por lo tanto, los agentes implicados tienen que estar informados desde el inicio de curso y sentir que su aportación es útil en un proceso de toma de decisiones.

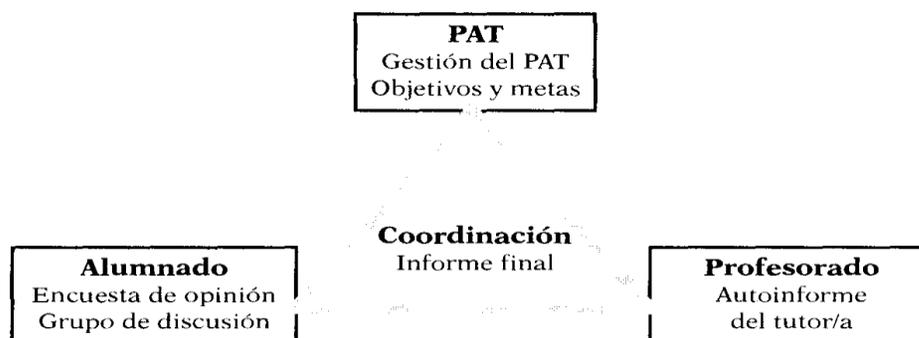
No utilizar los canales de comunicación existentes en cada centro o titulación (*página web, correo electrónico, forum...*) influye en la falta de participación. Deben considerarse, pues, las vías de comunicación más apropiadas para los distintos implicados: en el caso de los tutores utilizar el correo electrónico, cartas, teléfono...; y en el caso de los estudiantes, la garantía de la confidencialidad y anonimato debe quedar clara. Los mecanismos deben ser otros, como por ejemplo: encuestas anónimas entregadas al coordinador/a o a un buzón de estudiantes, sesiones de grupos de discusión...

Acciones	
PROFESORES-TUTORES	ALUMNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán reuniones periódicas con el fin de ir compartiendo experiencias. • El profesor-tutor deberá efectuar un seguimiento de su labor con sus alumnos mediante una serie de protocolos o fichas. • Al finalizar el curso académico el profesor-tutor deberá remitir a la coordinación de las tutorías un AUTOINFORME de su labor. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • El alumno deberá ir cumplimentando las fichas, registros... contempladas en su carpeta personal. • Al finalizar el curso se recogerá la satisfacción del alumno/a. Se pueden utilizar dos estrategias de forma complementaria: <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta anónima que se pasará al grupo-clase (información cuantitativa –más global). 2. Grupos de discusión. El coordinador a partir de los resultados académicos seleccionará y convocará a una reunión a aquellos alumnos de éxito y fracaso (información más cualitativa –más específica). • ...

Resultado Mayor participación.
 Datos / información más ajustada a la realidad del PAT.

4.4.3. Fase de elaboración del informe final y difusión de los resultados

El informe final se corresponde al producto del proceso de evaluación seguido. Es la formalización de los diferentes juicios de valor emitidos sobre el PAT a través del autoinforme del tutor/a y de la encuesta de opinión y grupo de discusión del alumnado. Este informe debe contemplar las valoraciones que elaboran los diferentes agentes a partir de las tareas asignadas *versus* realizadas, así como la percepción de los beneficios. Compete al responsable de la gestión del PAT, únicamente, la elaboración del informe global. De la información emitida en el informe se derivan las futuras acciones de mejora de la calidad de la formación académica en su totalidad, las consecuencias superan a las propias de aplicación del PAT para tener implicaciones más amplias en la institución, en la titulación y en el propio alumnado.



Resultado El contenido del informe está consensuado.
 El informe final refleja fidedignamente la realidad.

El informe de evaluación refleja a quién va dirigido el PAT y la descripción, interpretación y valoración de las fortalezas y debilidades del mismo, al igual que su desarrollo (objetivos, contenidos, acciones tutoriales teniendo en cuenta a las personas responsables de llevarlas a cabo como los tutores y otros colaboradores, recursos necesitados y utilizados, respuesta y colaboración del alumnado...). En el CD-Rom adjunto a este libro se presenta una propuesta de un modelo de informe final.

Las afirmaciones emitidas siempre deben presentarse de forma contrastada y a partir de evidencias producto de la opinión de las diferentes audiencias. Es apropiada la devolución del informe a las audiencias, para validar y consensuar la información.

Dentro de esta fase el segundo aspecto relevante es la difusión de los resultados. Se debe enfatizar en *qué ha funcionado, qué no ha funcionado y qué cambios que se van a introducir*.

Resumen de los resultados

-
- ¿Qué ha funcionado mejor y qué ha funcionado peor?
 - ¿Deben introducirse cambios que mejoren el Plan de Tutoría?
 - ¿Es pertinente la continuidad de esta acción?
-

Una evaluación puede estar muy bien planificada, con una representatividad de las evidencias recopiladas pero, sin embargo, no conllevar a nada. La evaluación como tal debe tener utilidad en sí misma y por lo tanto la manera o la forma que se adopte para <rendir cuentas> es importante.

Los destinatarios finales condicionarán la forma de difusión adoptada. Todos los agentes implicados deben recibir un *feedback* del resultado obtenido a fin de poder introducir mejoras futuras.

AL FINALIZAR EL CURSO

<i>Acciones</i>	
PROFESORES-TUTORES	ALUMNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se hará llegar al profesor-tutor la opinión de sus alumnos/as sobre el PAT en general y de su actuación en particular. • El informe final del PAT será presentado por el coordinador en una Junta de Centro. • El profesor-tutor tendrá acceso al informe final del PAT a través de la web. • Se establecerán los mecanismos oportunos para hacer llegar aportaciones/sugerencias/comentarios. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • El alumno tendrá acceso al informe final del PAT a través de la web. • Se establecerán los mecanismos oportunos para hacer llegar aportaciones/sugerencias/comentarios. • ...

Resultado Percepción de utilidad de la participación en el proceso evaluativo.
Percepción del *feedback* personal o global del PAT.

Las consecuencias del proceso de evaluación deben quedar especificadas en el informe, de forma concreta y factible. Por lo tanto, en la prospectiva de los informes debe quedar de manifiesto cuáles van a ser las propuestas de mejora que se plantean para el curso siguiente. La concreción de las mismas es importante para percibir la continuidad y consecuencias que se pueden derivar de la evaluación de un PAT.

ACCIONES DE MEJORA DEL PAT

Qué se debe mejorar	Cómo se mejorará			
Aspecto de mejora:	Acciones	Implicados	Recursos necesarios	Responsable calendario
Información a los alumnos de 1 ^{er} curso				
Objetivos Que los alumnos en el momento de la matrícula tengan información sobre la carrera	1. Sesiones informativas prevías a la matrícula. 2. Tutorías personalizadas.	• Jefe de estudios. • Coordinador tutores. • Alumnos cursos superiores. Tutores.	• Dossier informativo (CD-Rom). • Guía del estudiante.	Coordinador Julio/sept.

Para finalizar este apartado sobre la evaluación del PAT y a modo de recapitulación se recogen, en el siguiente cuadro, una serie de normas a considerar y que resumen brevemente

Cuadro 4.18. Normas de evaluación a considerar.

Norma de Utilidad (la evaluación debe ser útil y beneficiar a los implicados)

- Identificar la audiencia/s.
- Identificación del coordinador/es.
- Selección y adecuación de la información.
- Interpretar valorar en base a evidencias.
- Claridad del informe.

Norma de Factibilidad (la evaluación debe ser posible llevarla a cabo y describir la realidad evaluada)

- La recogida de información factible y realista.
- La viabilidad política de la evaluación.
- Relación coste-beneficio.

Normas de Legitimidad (la evaluación tiene que realizarse con ética)

- Obligación formal de los implicados.
- Transparencia del proceso evaluativo para evitar conflictos.
- Recoger las aportaciones de los implicados sin enjuiciar.
- Accesibilidad a los resultados.

Normas de Precisión (la evaluación debe responder al objeto evaluado)

- Dimensionalidad del objeto de evaluación.
- Análisis del contexto.
- Adecuación de la información recogida (diferentes tipos de evidencias).
- Resultados consensuados por los implicados.
- Informe objetivo.

ESTRUCTURACION Y ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD TUTORIAL*

Características generales del plan organizativo.

Las actividades de orientación y tutoría han de realizarse fundamentalmente en las aulas y en los centros docentes. Y en ellos concurren elementos personales, materiales, organizativos y técnico - pedagógicos muy diversos que necesitan conjuntarse para actuar adecuadamente.

Los edificios escolares, el mobiliario, el material específico (tests, cuestionarios, escalas), los técnico-orientadores, los profesores-tutores, los diversos grupos de alumnos, los padres, los programas y horarios, los métodos, etc., no son muy operativos en sus funciones si no están debidamente organizados.

La organización que aquí se propone se refiere, en un sentido amplio, a disponer, combinar y conjugar los diferentes elementos que intervienen en la orientación del escolar con el fin de que esta actividad se realice correcta y eficazmente de acuerdo con los objetivos previstos. Cabe señalar las siguientes notas como características generales de las que hay que partir:

- a) El plan organizativo ha de tener muy en cuenta el contexto real en el que nos situamos, considerando las diferentes posibilidades, recursos y personas disponibles para iniciar y desarrollar las actividades de orientación. No es lo mismo disponer de un técnico en orientación (psicólogo y/o pedagogo) que se ocupe plenamente de las actividades de orientación en un centro y que impulse y coordine la labor de los tutores, que contar sólo con el trabajo que éstos puedan desarrollar al tiempo que imparten sus clases, por ejemplo.
- b) El plan organizativo que estructure las actividades de orientación en un centro ha de ser funcional y operativo para que sea eficaz. Es decir, ha de contar con profesores que tengan tiempo, deseos y capacidad para desarrollar un número limitado de tareas concretas y específicas, que respondan a unos objetivos claramente delimitados y operativos. En definitiva, sólo debe programarse aquello que se tiene seguridad de poder realizar, aunque sean unas actividades mínimas.
- c) El plan organizativo ha de ser flexible, permitiendo su propia revisión y actualización periódica de acuerdo con la marcha de actividades orientadoras, las necesidades de los sujetos y los resultados totales o parciales obtenidos.
- d) El plan organizativo ha de basarse en la humanización del sistema escolar y desarrollar positivamente las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- e) El plan organizativo, sin dejar de ser racional y sistemático ha de proporcionar también la iniciativa, espontaneidad y originalidad de las personas implicadas en la orientación. Esto será posible si se fomenta en

* ARNAIZ, Isus. (1995). **La tutoría, organización y tareas**, Graó:España. Pp. 95-115

ellos una actitud abierta sin prejuicios que facilite la comunicación en su sentido más amplio, lo que redundará en una orientación más plena, más humana y, en definitiva, más enriquecedora para el desarrollo de la personalidad de los orientandos.

Fases de la actividad organizativa

La organización como actividad se configura en un proceso cíclico que incluye varias fases distintas, pero complementarias.

FASES DE LA ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

Fase previa. Motivación, Reflexión, Toma de conciencia

Es una fase muy necesaria para abordar con éxito el resto del plan. Sin la adecuada reflexión conjunta del profesorado y su consiguiente toma de conciencia es difícil que un plan funcione.

1ª. Fase. Planificación, fines, objetivos, recursos

La planificación de la actividad tutorial parte de la formulación de unos objetivos a alcanzar, desarrollándose al señalar los recursos personales, materiales y organizativos necesarios para conseguirlos.

2ª. Fase. Programación: tiempos, actividades

La programación es una actividad que concreta en el tiempo lo previsto en la planificación, indicando los recursos reales a utilizar. Incluiría a su vez los dos aspectos que siguen:

1. Distribución de funciones: personas y tareas.
2. Coordinación y cooperación: redes, canales, relaciones humanas.
La diversidad de elementos que inciden en el proceso de la orientación, sobre todo los personales, necesitan un enganche funcional que asegure la adecuada coordinación y, al mismo tiempo, la necesaria cooperación, con el fin de conseguirlos objetivos previstos.

3ª. Fase: Realización de actividades: análisis, métodos, instrumentos.

Comprende una gama muy diversa de acciones según las personas, funciones y momentos de actuación. Éstas pueden ser actividades de motivación, coordinación, ejecución, cooperación, dirección, supervisión, evaluación, etc., o bien la realización de tareas concretas dentro de la actividad orientadora (aplicar cuestionarios, corregir alumnos protocolos, baremar pruebas, entrevistar alumnos, observar conductas, etc.).

4ª. Fase: Control y evaluación: instrumentos, feed back.

La valoración del funcionamiento de la red tutorial como organización y de los resultados concretos del proceso orientador es fundamental para comprobar si se han cumplido los objetivos previstos, corregir los desajustes entre la planificación inicial y la realidad detectada.
