



VII COLOQUIO INTERNACIONAL
SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA
EN AMÉRICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



Área Temática
Gestión del Bienestar Estudiantil

Título
La función tutorial de la Universidad.

Autora: Lic. Patricia Viel

Coordinadora del COEIng
*Centro de Orientación al estudiante
de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas
de la Universidad Nacional de la Matanza.*
(Argentina)

Correo electrónico: pviel@yahoo.com.ar

Con la colaboración del equipo de tutores:

Ing. Mónica Larrosa
Ing. Norma Martínez
Lic. Federico Pafundi
Lic. Silvina Theuler

La función tutorial de la Universidad.

Índice

Resumen.....	3
1.- Algunas reflexiones teóricas que orientan esta propuesta.....	3
1.1.La perspectiva de tutoría.....	3
1.2.La perspectiva de gestión del proyecto.....	4
1.2.3.Las fases del proyecto de tutoría.....	5
2. Desarrollo de las fases del anteproyecto del COEIng.....	7
2.1. Tutoría y mejora, el surgimiento del proyecto.....	7
2.2. Aceptación del encuadre de trabajo y del anteproyecto.....	7
2.2.1.¿De dónde partimos?.....	8
2.2.2. El documento marco.....	9
2.2.3. El anteproyecto.....	10
2.3. La selección de los tutores.....	10
2.3. La Conformación, Formación y Gestión.....	11
2.4.1. Los encuentros de tutores.....	12
2.4.2. Estrategias de gestión compartida.....	12
2.4.2.1. Estrategias de difusión.....	12
2.4.2.2. Estrategias de orientación.....	12
2.5. Evaluación de la primera etapa 2006: una tarea del equipo de tutores.....	14
2.5.1. La construcción del rol del tutor.....	15
2.5.2. Lecciones aprendidas ¹	15
2.5.2.1.En cuanto a la difusión.....	15
2.5.2.2. En cuanto al apoyo y la orientación.....	15
2.5.3. Enfatizando los procesos como resultados.....	16
2.5.3.1.Las voces de los tutores señalando el camino por recorrer.....	17

2.6 La tutoría en la red de relaciones y recursos interinstitucionales.....17

A modo de cierre y apertura.....18

Bibliografía20

La función tutorial de la Universidad

Resumen

La exposición se inicia con la construcción, implementación y los resultados de la experiencia del COEIng (Centro de Orientación al estudiantes de Ingeniería de la Universidad Nacional de la Matanza), recogiendo las voces de tutores y estudiantes y haciéndolas dialogar con una selección de conceptualizaciones pretende llegar al análisis y la reflexión sobre esta experiencia identificando “*pistas y señales*” que nos permitan avanzar en el desarrollo de esta línea de mejora en las Universidades.

Se explicita el origen del problema al que se intenta dar respuesta y el marco institucional en el que se encuadra el proyecto. Se desarrolla y fundamenta el proceso de construcción institucional y de toma de decisiones sobre el proyecto de tutoría, que llevó a definir al COEIng como una *estrategia que se inserta en la red de relaciones de la universidad para articular y fortalecer los esfuerzos de orientación y apoyo que generan los distintos miembros docentes y autoridades del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas y de la UNLAM* y se integra al Plan de Mejoras del Departamento financiado por el PROMEI

El pilar principal de este proyecto es el equipo de tutores y su coordinación. El propósito es articular, sugerir, elaborar y gestionar *estrategias de acompañamiento* para *la integración de los estudiantes a la universidad y de apoyo académico*, ambas focalizadas en los primeros dos años de las carreras de Ingeniería. Esta tarea implica, en primer lugar, generar sinergia entre los recursos ya existentes en el Departamento y en la Universidad y trabajar con los estudiantes en la comprensión del amplio panorama de posibilidades que se abren al ingresar a la vida universitaria.

Se explicita el proyecto del COEIng (Centro de Orientación al estudiante de Ingeniería) planificado a tres años, se muestran resultados parciales obtenidos en su primer semestre de implementación,- agosto a marzo 2007- y se realizan análisis y reflexiones sobre los resultados. Se analiza especialmente los procesos, fases y etapas del desarrollo del proyecto.

Finalmente se abren algunas reflexiones sobre la gestión del proyecto de tutoría en el marco de las Universidad Argentina en el contexto actual, haciendo referencia a las experiencias de otras Universidades y dejando planteados a lo largo del desarrollo de este trabajo, **hipótesis, interrogantes** sobre la vinculación entre los jóvenes estudiantes en los primeros años de las carreras y la tutoría como estrategia institucional para su acompañamiento, los cuales, quedan presentados para el debate en un espacio de cooperación e intercambio en el marco de las Universidades del Cono Sur, que compartan estas problemáticas e hipótesis de trabajo.

La función tutorial de la Universidad

1.- Algunas reflexiones teóricas que orientan esta propuesta:

1.1. La perspectiva de tutoría

Tres principios conceptuales orientan la perspectiva de tutoría en la que se inscribe la experiencia del COEIng:

- La *tutoría es una función de la universidad y una tarea colaborativa entre sus miembros, docentes y administrativos*ⁱⁱ. Se entiende por docentes a autoridades, coordinadores, asesores, jefes de cátedra, profesores.
- La tutoría es una responsabilidad distribuída entre los miembros de la institución y no una tarea exclusiva de un grupo de tutores.
- La tutoría, como todo proyecto, está orientada hacia un horizonte, que en la gestión y construcción del proyecto *es un punto de llegada y no de partida*.

1.2. La perspectiva de gestión del proyecto.

La perspectiva de gestión de la línea de acción que presentamos, es “predominantemente”ⁱⁱⁱ estratégica. La gestión estratégica supone el abordaje de los problemas desde la complejidad, propone establecer un foco para orientar las acciones, pone la centralidad en lo pedagógico, y establece una tensión continua entre el cálculo previsor y el reactivo (Matus: 1985:3).

En este trabajo se enfatizarán los enfoques desde los cuales abordar la construcción y el desarrollo del proyecto: **el reactivo y/o el proactivo**.

El enfoque de la tutoría en torno a problemas es el predominante en las representaciones sobre la tutoría. En este enfoque se plantea la intervención pedagógica desde el déficit y la dificultad. Si se trabaja exclusivamente desde esta concepción se corre el riesgo de generar una situación en la que si no hay conflictos o problemas la existencia de las tutorías se ve amenazada, pierde su razón de ser.

Las voces de los estudiantes de los primeros años de las carreras de Ingeniería:

“ Vengo a hablar con un tutor porque tengo problemas en física””*Estoy en una crisis con mi novia y tengo miedo que me afecte en el estudio”* “ *Mi familia no me puede bancar más, empecé a trabajar pero no puedo meter ni un parcial”*” *Hace tres años que estoy cursando y aprobé sólo tres materias”*” *No sé, creo que me equivoqué de carrera, yo pensaba que iba a estar más con la compu y me la paso leyendo y haciendo ejercicios de Cálculo y Física”*

Otra perspectiva desde la cual pensar y hacer tutoría es el **enfoque proactivo**. “ *Se trata de pensar la tutoría como una actividad promotora, preventiva y no solo paliativa o de “resolución de conflictos”. Este enfoque, en el que el tutor interviene por propia iniciativa, anticipándose a los problemas y a las situaciones que los estudiantes tienen que enfrentar..., se denomina proactivo y se diferencia del enfoque reactivo, en el que el tutor solo interviene o reacciona- ante el problema ya ocurrido.”* **Campelo, A; Viel, P; en Cuadernillo de Trabajo para tutores Nro.1. (2007:10)**

Reflexiones de la coordinación de tutoría

“ El equipo de tutores analiza y reflexiona sobre los distintas dificultades que los estudiantes tienen al enfrentar los últimos parciales y los finales, para abordar esta necesidad del que llamamos” el último aventón”, se construyeron diferentes estrategias de acompañamiento y

de “aventamiento” y se propusieron antes que surgiera el problema. Los Grupos de Estudio Tutorados son una estrategia de anticipación de problemas”

No se pretende decir que la tutoría no debería trabajar sobre conflictos o problemas emergentes, sino que el trabajo exclusivo desde el enfoque reactivo es un momento del trabajo tutorial, generalmente el momento de instalación de la tutoría en la universidad. A medida que la tutoría se consolida como proyecto del equipo de tutores y se institucionaliza se puede abordar la tarea desde el enfoque proactivo.

1.2.3.Las fases del proyecto de tutoría.

La tutoría como cualquier proyecto pensado desde una perspectiva estratégica se construye desde anticipaciones que se van reconstruyendo desde la revisión de la práctica y pasando por diferentes etapas, las cuales se incluyen en un desarrollo espiralado y no secuencial. Se desea compartir fases y etapas (Bolívar 98:97) que identificamos en la gestión de nuestro proyecto, a saber:

➤ 1ra :Tutoría y mejora, el surgimiento del proyecto:

La vinculación entre los problemas detectados y la tutoría como línea de mejora se aborda desde la lógica de gestión del cambio que denominaremos *transformación*, el modelo de **centro arriba abajo**. “...*Trans-formar refiere pasar de una forma a otra diferente, y en este sentido, la transformación implica un cambio de paradigma. En cuanto al modelo centro-arriba-abajo proporciona una nueva lógica política que encuentra en la líneas medias “de la institución educativa “el motor del cambio.”*” (Romero, 2004:78) Precisamente son las líneas medias de este Departamento, la Coordinación de Carreras, la Asesoría Pedagógica, las Jefaturas de Cátedra, y las Coordinaciones de distintas líneas de mejora, quienes se constituyen en camino, en puente, entre la realidad y el futuro deseado.

➤ 2da :Aceptación del encuadre de trabajo y del anteproyecto:

Se trata de la configuración de objetivos y acciones destinados a lograr, a lo largo del desarrollo del proyecto, la aceptación de todos los miembros del Departamento, comprendiendo que el desarrollo de este proyecto puede ser beneficioso para la organización. (Bolívar, 2000:98), propiciando comunicación clara y escrita y un marco de negociación en el que se especifican, principios, propósitos, requerimientos, compromisos, alcances y limitaciones de la tutoría.

Las estrategias de inicio de esta etapa, se plasman en el **documento marco, el anteproyecto y las acciones generadas para discutirlos** con las coordinaciones medias y autoridades del Departamento. Este intercambio marca el comienzo de un diálogo imprescindible con la historia, la dinámica, la cultura de la organización y las representaciones sobre la tutoría que circulan en ella, para ir logrando, en forma progresiva, participación y consenso. Es una vía de acceso para construir la acción en la interlocución con el pasado y el porvenir de la institución.

El documento marco y el anteproyecto escritos interesan especialmente como puentes para la comunicación institucional. No todos los han participado en la elaboración del proyecto, pero según la concepción de tutoría que se presenta, su consecución es una responsabilidad compartida, que permita orientar las acciones de todos los actores hacia la orientación y la tutoría como parte de las responsabilidades de la función docente. Esto requiere de estrategias,

en principio de difusión, y en este sentido los documentos escritos pueden ser aglutinadores, y provocadores de la discusión y la participación. (Viel;1993:6)

➤ **3ra : La selección de los tutores.**

“ Por nobles, refinadas o esclarecidas que puedan ser las propuestas de cambio y mejora, no servirán de nada si”, los docentes, “no las adoptan en el aula y si no las traducen en una práctica docente eficaz.” (Fullan y Hargreaves, 1999: 35) En la perspectiva de tutoría que estamos trayendo los tutores son profesores, porque nuestra visión de la tutoría se centra en la mejora de la enseñanza como camino para llegar al aprendizaje autónomo.

En otras perspectivas de trabajo sobre tutoría, se centran las tareas en cuestiones relacionadas con la contención personal y social del joven y a veces se plantea un eje de trabajo psicopedagógico sobre problemas del aprendizaje. Si bien, la tarea de orientación y tutoría necesita de los aportes de los profesionales en psicopedagogía, psicología, trabajadores sociales, sociólogos y pedagogos creemos que estos son otros roles y funciones con definiciones muy diferentes al rol del tutor. En las universidades, en principio, hay muchos docentes que realizan desde sus cátedras trabajos de orientación y apoyo a los estudiantes, con perfiles apropiados para esta tarea. Se dice “en principio”, porque, sin pretender que los docentes se conviertan en psicólogos, ni psicopedagogos u otro perfil profesional, se desea señalar que los tutores necesitan de formación específica y continua para el desarrollo rol. (Viel;2006:23)

En el proceso de selección, se implican directamente las líneas medias de coordinación y la coordinadora del proyecto de tutoría, en el encuadre del modelo **centro arriba abajo**.

➤ **4ta : Conformación, Formación y Gestión: tres estrategias simultáneas.**

Los tutores fueron pensados teniendo en cuenta la complementariedad de sus saberes, actitudes y disponibilidades para integrar el equipo de trabajo. **El equipo de tutores es, en esta concepción, un punto de llegada y no de partida.** Tomando la metáfora de Eduardo Surdo (1998:27), “...a jugar en equipo se llega con el tiempo.” o sea, después del desarrollo de un proceso que tiene en cuenta **dos dimensiones, la integración interna del grupo y la realización de una tarea compartida.** En la primera etapa de la constitución del equipo y del desarrollo del proyecto de tutoría es fundamental **la tarea del coordinador** implementando estrategias que propicien la construcción de la red interna de trabajo (equipo), la cual es en el primer momento el pilar del proyecto. El principal desafío para la coordinación es propiciar la construcción de:

- 1.Sentidos compartidos en ese primer agrupamiento de docentes, llamados tutores.
- 2.Una mirada colectiva hacia los problemas planteados no sólo como déficit sino como desafío, convocar a una mirada holística sobre las diversas situaciones para generar una comprensión amplia de las mismas con un anclaje institucional y contextual.
- 3.Fomentar la unidad en torno a metas, propósitos y objetivos y estrategias de trabajo.

➤ **5ta. :Evaluación de la primera etapa julio- noviembre 2006**

La evaluación de la línea de trabajo se realiza desde la perspectiva estratégica. Por lo tanto, no sólo se tendrán en cuenta resultados de aprendizaje de los estudiantes, y el debilitamiento del problema en términos cuantitativos y cualitativos, sino también el grado de consenso alcanzado en temas sustanciales, el desarrollo profesional del equipo de tutores y del cuerpo

docente, en general, en temas tutoriales y la concreción de resultados y procesos en un marco de consideración del mediano y el largo plazo.

➤ 6ta : La tutoría en la red de relaciones y recursos interinstitucionales

La tutoría tiene que ver con el arte de juntar, de recomponer, de articular, de integrar partes, miradas, concepciones, fines, objetivos, actividades, a partir de la escucha atenta, adulta y docente a los jóvenes en su condición de estudiantes universitarios. “*En el desarrollo de su labor, el... tutor tendrá relaciones con las autoridades , con sus pares, con el personal administrativo, con los alumnos, con otros profesionales y con la comunidad*” (Díaz, A; Fasce, J.;Guevirtz, M. 1999: 19,20) La tutoría es esencialmente una **estrategia de encuentro, que se sostiene en y a su vez sostiene un espacio de trabajo con otros**. En este sentido se inscribe como una estrategia que propicia la construcción de la cultura colaborativa entre los docentes del departamento y genera sinergia entre los diferentes recursos de orientación y tutoría que ofrece el departamento y la universidad.

Las cuestiones mencionadas anteriormente están haciendo referencia al problema de la fragmentación y de la desarticulación de recursos, complejo y con múltiples aristas que sobrepasan las posibilidades de este trabajo. Pero es oportuno recordar aquí que estos problemas se enmarcan en una profunda fragmentación, segmentación y exclusión social.

2. Desarrollo de las fases del anteproyecto del COEIng:

2.1. Tutoría y mejora, el surgimiento del proyecto

Dentro del plan de mejora del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de la Matanza, ubicada en el conurbano bonaerense de la Provincia de Buenos Aires, se pensó en las tutorías para primero y segundo año, como una estrategia que, junto con otras, podía mejorar el rendimiento de los estudiantes colaborando en el abordaje del abandono y la deserción en los primeros años de la carrera, y de cronicidad en la cursada. Para el armado de la propuesta y la coordinación del equipo, se contrató a una pedagoga especializada en orientación y es aquí donde comienza la experiencia que se relata, la cual se centra en la gestión, construcción y seguimiento del proyecto en forma colaborativa entre la coordinación, el equipo de tutores, la asesoría pedagógica, las autoridades y docentes que conforman el Departamento.

2.2. Aceptación del encuadre de trabajo y del anteproyecto

Reflexiones de la coordinación:

” Sólo contaba con mi imaginación y mi experiencia, estaba entusiasmada y ansiosa, me imaginaba a los tutores, al equipo. Por momentos se me aparecían imágenes como “fotos”, que capturaban instantes del proyecto. Por momentos eran, situaciones con sus abordajes y posibles resoluciones como “escenas de películas”

En este primer momento, había una coordinación sin coordinados. El trabajo de la coordinación consistió en imaginar, inventar y construir, una primera propuesta del proyecto de tutoría. Se seleccionaron ideas claves, ejes de contenidos y principios que orientarían la construcción del proyecto y del equipo de tutores. También se diseñaron posibilidades de desarrollo en los espacios y tiempos disponibles en el Departamento de Ingeniería.

Reflexiones de la coordinación:

“ Mi mirada era de extranjera, si bien había trabajado anteriormente en la Universidad, no lo había hecho en del Departamento de Ingeniería. Me daba cuenta que mis preguntas a veces generaban sorpresa o respuestas desde el plano de lo naturalizado “esto es así, siempre fue así”” Como extranjera me iba introduciendo con cuidado, pidiendo permiso para entrar, en este sentido fue muy importante la figura de la asesora pedagógica, que venía trabajando hacía tres años en el Departamento los aportes de los Coordinadores de carrera, quienes fueron dando pistas sobre cómo empezar”

2.2.1.¿De dónde partimos?

Armado un primer panorama institucional y del Departamento, la coordinadora del proyecto de tutoría, elaboró un documento de trabajo que enuncia algunas consideraciones sobre el posicionamiento y trabajo pedagógico de la tutoría en el marco de la carrera y del Departamento. Se trata de un marco desde el cual empezar a dialogar, formularnos preguntas y trabajar juntos con las autoridades y docentes para definir y delimitar la construcción del proyecto, el equipo de tutores y la coordinación y la figura y la tarea del tutor en relación con el resto de los proyectos y actores de la institución.

Este documento fue presentado en una reunión con autoridades y coordinadores de las carreras y a partir de su discusión surgieron, coincidencias, dudas y preguntas. Preguntas que nos ayudaron a clarificar, a construir códigos comunes y definir, en el departamento los rasgos del proyecto, o sea, una tutoría a partir de los recursos, las necesidades y la dinámica institucional.

Surgieron algunas preguntas como:

- ¿Qué diferencias hay entre la tutoría y los apoyos que brindan las cátedras?
- ¿Los profesores tienen que ser los tutores o tienen que ser psicólogos y pedagogos?
- ¿Cuál es el mejor momento para ofrecer las tutorías?
- ¿Cómo hacen los tutores para llegar a los estudiantes y viceversa?
- ¿Cuándo y por qué un estudiante o un docente recurren a la tutoría?
- ¿Cómo elegimos a los tutores?

2.2.2. El documento marco

El documento marco permitió discutir y definir las primeras ideas sobre la tutoría tanto con las autoridades como con los Coordinadores de carrera, y los docentes que aspiraban a ser tutores. El documento responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la intención del documento?¿Cómo la tutoría colabora con la visión y la misión del departamento?
- ¿Por qué es necesaria una etapa de reconocimiento institucional y de las fortalezas y debilidades de los estudiantes de los primeros años? ¿ Cuáles son las líneas de búsqueda de información?
- ¿Qué es la tutoría para nuestro Departamento?
- ¿Cuáles son las condiciones o requisitos que orientan el funcionamiento del proyecto de tutoría y del equipo de tutores ?
- ¿Cómo damos claridad a las funciones centrales del equipo de tutores, sus alcances y limitaciones?

¿Cuál es el perfil de los tutores que orientará la selección de recursos humanos para el proyecto?

¿Cuáles son los requerimientos institucionales propios del proyecto?

El documento es un marco que continuamente dialoga con las posibilidades institucionales y con la gestión del proyecto, de allí que nos permite revisar las ideas, y volver sobre él para realizar las negociaciones necesarias en el proceso de gestión. Nos ayuda a recordar que es **lo innegociable**. En un primer momento los interlocutores para terminar el primer anteproyecto fueron las autoridades del Departamento, coordinadores de carrera y algunos docentes.

Se pensó en un **anteproyecto** para enfatizar la idea de que es una primera propuesta. El mismo, a partir de la conformación y trabajo del equipo de tutores, de las discusiones, entrevistas e informaciones que se van recabando sobre la institución y los estudiantes, permitirá seguir “amasando” la idea de proyecto, si bien, ya se estaba gestando, le armamos un primer diseño, que llamamos **anteproyecto** para dejar clara la idea de que **se iría ajustando a medida que las voces de estudiantes, docentes y otros integrantes del departamento se fueran sumando en su desarrollo**.

Se contaba con recursos para 5 tutores lo cual resultó un desafío para pensar la propuesta, ya que con una población de más de mil estudiantes es imposible pensar la situación tradicional de tutorías universitarias de un tutor cada 10/ 20 estudiantes.

El documento marco define las tutorías desde un eje pedagógico lo cual implica tener en cuenta cuestiones tanto académicas como personales de los estudiantes, **implica un abordaje integral de la persona como estudiante**. Esta combinación de posibilidades e intenciones nos llevó a definir a la tutoría como un *recurso departamental para la mejora de las trayectorias universitarias de los estudiantes de la carrera de ingeniería*.

“..Entendemos por **tutoría** al espacio y tiempo institucional dedicado a generar mejores condiciones para que los estudiantes reciban el acompañamiento, cuidado y orientación, que les permita aprovechar al máximo sus posibilidades de formación profesional, para que puedan concluir su carrera y amplíen sus perspectivas de integración al mundo social, cultural y productivo. **En este planteo el equipo de tutores será un recurso facilitador y potenciador de la función tutorial que desarrolla el departamento de ingeniería en particular y la universidad**.

“Desde esta perspectiva se trata de dejar en claro que la tutoría es un recurso más para la mejora de la formación profesional de los estudiantes, y no un depósito de conflictos y problemas. Pretende fundarse en las fortalezas institucionales, de docentes y las personales de los estudiantes tomando como desafío las posibilidades de mejora que siempre existen en la condición humana, social, pedagógica e institucional...” Campelo, A; Viel, Patricia (2007: 7)

Si bien el documento es el fundamento de la propuesta, hubo que atravesar y seguimos atravesando un proceso de imaginarnos el proyecto, la función y la tarea, y el guión de esa proyección imaginaria es el anteproyecto de tutorías.

2.2.3. El anteproyecto

El anteproyecto marcó un propósito central “organizar un servicio de orientación y tutorías para los estudiantes de 1ro. y 2do año de ingeniería que contribuya a debilitar el problema del abandono y el fracaso de los estudiantes.” El anteproyecto es un plan trienal.

También delimita las tareas del equipo de tutores:

1. Realizar un *diagnóstico de los problemas de aprendizaje* más frecuentes de los estudiantes de primero y segundo año, especialmente en las áreas que concentran los mayores índices de fracaso. A través de encuestas, entrevistas individuales y grupales a docentes y estudiantes.
2. Relevar expectativas de los estudiantes y docentes con respecto a la tutoría. Encuestas de opinión, entrevistas individuales y grupales.
3. Relevar los apoyos que desarrollan las cátedras de ingeniería. Presentar informe y un documento con orientaciones y sugerencias para las cátedras.
4. Desarrollar de *procesos de investigación-acción* en algunos de los cursos en los que los tutores son profesores sobre los problemas de aprendizaje de los alumnos: lo que implica desarrollar estrategias de abordaje de las dificultades detectadas, evaluar los resultados y producir un relato sobre la experiencia para ser comunicado y discutido con otros colegas de la cátedra.
5. Desarrollar talleres para estudiantes sobre la elección de carrera y el proyecto de vida y estrategias de abordaje para el estudio de las ciencias básicas.
6. Organizar actividades de difusión, e institucionalización del proyecto.
7. Desarrollar la capacitación interna del equipo de tutores.
8. Producir materiales para la capacitación de docentes y para el trabajo en talleres con estudiantes.
9. Desarrollar capacitaciones para sus colegas interesados en formarse en actividades tutoriales.

Con el fin de mejorar el rendimiento de los alumnos y la calidad de los aprendizajes, se ofrecerá **asesoramiento específico o consultoría pedagógica a las cátedras de las materias que presentan altos índices de desaprobación.**

2.3. La selección de los tutores.

La integración de los coordinadores de carreras al proyecto, a su difusión y a la selección de tutores resultó una estrategia clave. El apoyo de las autoridades dio en todo momento y su interés porque el proyecto avanzara fue allanando el camino. Los coordinadores de las carreras de Ingeniería (Informática, Industrial y Electrónica) fueron quienes comunicaron a sus docentes sobre el proyecto, utilizando el documento marco y el anteproyecto de tutorías. Los jefes de cátedra y los mismos coordinadores fueron sugiriendo nombres de docentes acordes al perfil requerido y a la tarea a realizar. En base al currículum y con una entrevista a los aspirantes la coordinadora realizó la selección de los tutores, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Compromiso con la formación universitaria.
- Disposición para la escucha atenta de los estudiantes como personas integrales.
- Disposición para el trabajo con otros y en equipo.
- Apertura para pensar e integrar nuevos enfoques y estrategias de enseñanza.
- Actitud reflexiva sobre su propia práctica, de mejora continua y formación permanente.

Si bien las entrevistas eran individuales la coordinación tuvo en cuenta la complementariedad de los perfiles, la selección se realizó teniendo en cuenta la mejor combinación de las capacidades y formaciones de los tutores, no se los consideró individualmente, sino pensando en el trabajo con en equipo y con otros.

Ya hemos mencionado que la perspectiva de este equipo de trabajo está basada en que **la orientación y la tutoría son funciones propias de la universidad y de la enseñanza** y por lo tanto el equipo se ubica como un colaborador en esta función y no como el responsable exclusivo de la misma. En relación a la información con la que contamos sobre los ámbitos que es necesario fortalecer, se piensa conveniente que el equipo integre entre sus perfiles sólidas formaciones académicas y actitudes abiertas a la reflexión pedagógica y a la innovación.

Esta forma de constitución del equipo se fundamenta en que la orientación y el apoyo son instancias que se pretende que entren en diálogo con las propuestas de enseñanza de las cátedras para mejorar la calidad de la formación de los estudiantes, muchas experiencias de tutoría ponen alerta sobre “la construcción de un sistema paralelo o yuxtapuesto de enseñanza” que finalmente no puede “en soledad” mejorar los problemas de rendimiento académico de los estudiantes.(Viel;2006:23)

El manejo del saber disciplinar puede ayudar a ir encontrando estrategias más potentes de enseñanza para ser puesta a consideración de los docentes y generar acuerdos en torno a la enseñanza de las disciplinas, que tienen una fuerte incidencia en el fracaso de los estudiantes de primero y segundo año por lo cual se identifica como un punto de partida urgente e importante. La formación humanística sobre todo en el área de la psicología, filosofía y sociología, las relaciones humanas nos puede ayudar a comprender y abordar más profundamente los aspectos personales, sociales y culturales de la formación universitaria y generar apoyos en este sentido. Por eso el equipo está formado por docentes tanto de las ciencias básicas como de las humanísticas, y todos accedieron al proceso de formación como tutores.

El equipo de tutores hoy está conformado por cuatro docentes tutores, pertenecientes a las distintas orientaciones profesionales de la carrera y a las ciencias básicas, un docente del área humanística y una docente de afuera de la universidad con experiencia en tutoría y trabajo con jóvenes desde otros ámbitos. En síntesis, **se trata de docentes que como tutores** asumen el compromiso de participar de la reflexión, construcción, desarrollo y evaluación de la experiencia universitaria vivida por los estudiantes, aportando desde su visión como tutor información sistemática sobre las necesidades, intereses, dificultades y preocupaciones de los estudiantes y orientan el desarrollo de acciones de fortalecimiento de la formación personal y profesional de los estudiantes.

Todos ellos tienen una dedicación simple, y dedican 1 hora semanal a la reunión mensual de tutores. El equipo comenzó a trabajar dentro de un box del Departamento, compartido con otros docentes, por lo cual la organización horaria para poder atender a estudiantes fue un verdadero rompecabezas. Finalmente logramos poder ofrecer atención de lunes a viernes y en diferentes turnos, intensificando durante la mañana y la noche que son los momentos en que más estudiantes asisten a cursar las carreras.

2.4 Etapa: Conformación, Formación y Gestión: tres estrategias simultáneas.

Una vez seleccionados los tutores tres tareas se nos imponían simultáneamente dado que pensábamos en un proyecto que se construye en la acción. Primero se pensó en las capacidades que tenían que fortalecer los tutores como equipo, se diseñó su formación integrando el desarrollo de acciones acotadas que se ponen en práctica en el mismo proceso formativo y que hacen a la gestión del proyecto. La coordinadora es la responsable de delinear la capacitación, organizarla y cuidar el encuadre de las acciones que se implementan.

Se pensó que el equipo tenía que adquirir capacidad para....

Planificar, coordinar, desarrollar y evaluar:

- Entrevistas individuales y grupales. Grupos focales. Cuestionarios. Informes.
- Reuniones con docentes y alumnos.
- Talleres tutoriales y de apoyo académico.
- Consultoría presencial y por correo electrónico, de orientación y académica.
- Seguimiento tutorial.
- Estrategias de enseñanza innovadoras.

Se desarrolló una estrategia conformada por diferentes acciones que tuvieron como propósito:

- Comprender la inserción de las tutorías en el plan de mejora del departamento
- Formar y capacitar a los tutores para el desarrollo de su tarea.
- Construir acuerdos y perspectivas de trabajo en el equipo de tutores.
- Generar instancias de apropiación, reflexión y construcción conjunta del proyecto.
- Definir roles y funciones en forma conjunta.
- Diseñar y desarrollar acciones de orientación y tutoría.
- Diseñar y desarrollar formas de difusión.

Se desarrollaron distintos tipos de acciones:

- Encuentros de tutores.
- Entrevistas coordinadores de carrera, jefes de cátedra y docentes para el diseño y difusión de acciones.
- Desarrollo de hojas de trabajo del tutor.
- Grupos focales con estudiantes.

2.4.1. Los encuentros de tutores.

Los **encuentros intensivos** son instancias ligadas a la capacitación para el rol, donde a veces se invita a otros docentes, autoridades, asesoría pedagógica o coordinadores de otros proyectos para trabajar temas específicos como por ejemplo ¿Qué estudia la ingeniería?, otro ejemplo son las reuniones con la línea de seguimiento de cohortes, que nos aporta información sistematizada sobre quiénes son nuestros estudiantes, sus preocupaciones y necesidades.

Los **encuentros** mensuales de tutores son los espacios de formación, diseño y reflexión sobre la práctica en el que participa el equipo de tutores. Cada acción, aunque sea propuesta a veces por la coordinación se piensa o repiensa en los encuentros con aportes teóricos y discusión que nos permita ampliar la mirada para el análisis y decidir su forma de implementación.

Las **entrevistas** con coordinadores, jefes de cátedra y docentes son acciones que tienen el propósito de construir espacios con los docentes para que los tutores puedan difundir las tutorías y recoger información, con la certeza de que una de las vías de acceso a los estudiantes es la apropiación del proyecto por parte de los docentes.

Las **hojas de trabajo del tutor** son guías de tareas y actividades que los tutores van desarrollando con el doble propósito de ir concretando acciones del proyecto y su formación teórico práctica. Las guías implican trabajos individuales que se ponen en común y se complementan en los encuentros de tutores.

Los **grupos focales** son entrevistas grupales con estudiantes que tienen por objeto, darles la palabra y recoger sus opiniones, representaciones, intereses y dificultades con respecto a la carrera y a su vida como estudiantes. Los tutores coordinan estos grupos y realizan registros de los mismos.

2.4.2. Estrategias de gestión compartida.

2.4.2.1. Estrategias de difusión

Se elaboró una *estrategia de difusión* de la tutoría a los estudiantes, estábamos realmente interesados en establecer un vínculo de confianza que los invitara a recurrir a las tutorías. Se decidió que la mejor forma de difusión era la directa, por lo cual armamos un programa de difusión para los cursos de primer año del Departamento el cual fue comunicado por escrito a los coordinadores quienes lo difundían a los jefes de cátedra y luego a los profesores, para que colaboraran con nosotros cediéndonos 10 min de su clase. La coordinación escribió un guión para la difusión a partir de los acuerdos a los que llegamos en el encuentro de tutores. También hicimos dramatizaciones de la difusión y poniéndonos en el lugar de los estudiantes realizábamos preguntas. Se elaboraron folletos y carteles para los estudiantes y para los docentes con la colaboración del Área de Comunicaciones del Departamento. Se diseñó una cartelera para poner en la puerta del departamento para difundir las actividades de tutoría.

2.4.2.3. Estrategias de orientación

Para **el trabajo con los estudiantes** desarrollamos diferentes dispositivos con sus respectivas formas de registro, nuestra idea era que no se burocratizara la tarea y que la información fuera de fácil acceso, por el momento, para el equipo. Así fue que diseñamos una *guía de entrevista inicial, el contrato tutorial y una guía de orientaciones* para esas instancias de trabajo.

La *entrevista inicial* se utiliza con cada estudiante que se acerca a la tutoría, consiste en una entrevista abierta, en donde lo importante es escuchar, observar e intentar establecer un vínculo con el estudiante para que vuelva a acercarse cuando lo desee, o lo necesite. Este el punto central de la entrevista inicial. En esa entrevista se trata de acordar con el estudiante si es necesario sostener un trabajo periódico con el tutor. Se acuerda una situación problema que se desee abordar o mejorar. Si se llega a ese acuerdo se establece el *contrato tutorial*, entre el estudiante y el tutor pactan algunas tareas a realizar y establecen una próxima fecha de encuentro comprometiéndose reencontrarse, en esa fecha, con las tareas realizadas.

Las *tutorías vía e mail* son atendidas semanalmente por dos de las tutoras, quienes se ocupan de orientar a los estudiantes por esa vía y si no es posible, los invitan a acercarse a la tutoría.

Las *tutorías en Física* fueron una estrategia desarrollada a solicitud de los estudiantes en los grupos focales.

Hacia fin de año en una de nuestras reuniones mensuales, discutíamos sobre distintos temas, el abandono, la poca cantidad de los jóvenes estudiantes^{iv} que veíamos en la universidad, la soledad de algunos estudiantes quienes a pesar de haber cursado un año no conseguían constituir un grupo de estudio o de amigos universitarios y la dificultad de los jóvenes para rendir los últimos parciales y los finales. En esa reunión organizamos los **grupos de estudio tutorados** como una estrategia para acompañar a los estudiantes en ese momento difícil de rendir exámenes.

Los **grupos de estudio tutorados** son una propuesta que apunta a constituir redes de estudiantes, acompañados por un tutor para facilitar el cursado de las materias de las carreras de ingeniería en forma colaborativa. La propuesta consiste en trabajar desarrollando habilidades para el estudio en forma grupal, que faciliten al estudiantes “aprender a aprender diversas materias.” El grupo se transforma, en esta modalidad de trabajo, en grupo de aprendizaje, siendo un pilar del progreso de los estudiantes, sabiendo siempre que el aprendizaje es un proceso individual que depende del sujeto que aprende, pero que puede ser enriquecido y favorecido por el sostén y el aporte del trabajo en colaboración con otros.

La tarea tutorial parte de comprender la situación integral del estudiante y a partir de allí propone un tipo de trabajo conjunto para fortalecer las estrategias de estudio apoyándose en la complementariedad que el grupo de estudio puede proporcionarle. Se diferencia de las clases de apoyo, de las tutorías en una asignatura en particular, en que está focalizada en los procedimientos que permiten comprender que el grupo es una fuente de conocimientos y de ayuda para la solución de problemas como estudiantes de las carreras de ingeniería.

2.5. Evaluación de la primera etapa 2006: una tarea del equipo de tutores.

2.5.1. La construcción del rol del tutor.

Las voces de los tutores

“Aprendí a organizarme en las tutorías, a escuchar más a los alumnos, sus problemáticas actuales, sus actitudes, sus proyectos.” Tutora y Profesora Ing. Norma Martínez

“Aprendí que es un rol que se construye, sobre la base de ciertos conceptos claros que pueden ser: el derecho al estudio de todos los jóvenes y la posibilidad de éxito académico en la medida en que los objetivos sean claros” Tutora Lic. Silvina Theuler

“El aprendizaje más importante realizado por mí en el rol de tutora se concretó en la posibilidad de acercarme de forma más personal a los alumnos, sobre todo en la parte humana, que a veces no se desarrolla tan fuertemente dentro del ámbito del aula. Esta parte humana logra crear un clima de confianza que favorece ampliamente el contexto académico para lograr transmitir el conocimiento.” Tutora y profesora Ing. Mónica Larrosa

La primera etapa del proyecto terminó con el ciclo lectivo 2006, y realizamos nuestra primera evaluación, 80 estudiantes^v recurrieron a la tutoría y una decena entró en contrato tutorial. Tomamos una encuesta voluntaria a los estudiantes tutorados. Desde esta pequeña experiencia revisamos nuestro proyecto para organizar el inicio de la etapa 2007, junto con la cursada de los estudiantes de primer año. Para la evaluación del proyecto realizamos tres reuniones intensivas de equipo durante en el mes de noviembre. Discutimos actividad por actividad y

también realizamos una reunión final con la asesoría pedagógica y las autoridades del departamento. De esa evaluación del proceso realizado aprendimos algunas lecciones que deseamos compartir.

2.5.2. Lecciones aprendidas^{vi}:

2.5.2.1. En cuanto a la difusión:

Lección 1: Los jóvenes estudiantes no se acercan fácilmente a las tutorías, en las encuestas plantean que la actividad les sirve de mucho o les podría servir pero al empezar en agosto “llegó tarde”. Otros plantean que muchos estudiantes no saben de nuestra existencia. La mayoría de los estudiantes se acercan a la tutoría por los carteles. Muy pocos estudiantes fueron derivados por los docentes.

2.5.2.2. En cuanto al apoyo y la orientación

Lección 2: La tutoría en física a pesar de haber sido una actividad pedida por los estudiantes tuvo muy pocos asistentes y fluctuantes. Siendo esta una de las materias que determina el mayor grado de abandono y desaprobación.(80%)

Lección 3: Las consultas de los estudiantes estaban centradas en los siguientes problemas:

- Problemas en la organización del estudio.
- Problemas en la comprensión de textos y en la resolución de problemas.
- Dificultades para compatibilizar estudio y trabajo.
- Problemas económicos.
- Cambios de turno, inscripciones a materias.
- Búsqueda de apoyo en asignaturas de Cálculo I, Física y Química.
- Dudas vocacionales: esta consulta es notoria en los estudiantes de Ingeniería Informática.

Este perfil de dificultades de los estudiantes de los primeros años es compartido por muchas universidades argentinas.(vii) Algunos autores (viii) , a los cuales adherimos, plantean que las cuestiones mencionadas no son problemas en el sentido deficitario, sino aprendizajes del oficio de ser estudiante universitario y en este caso específico del oficio de ser estudiantes de ingeniería.

Lección 4: Los grupos de estudio tutorados fueron un éxito, lo estudiantes que concurrieron aprobaron las materias, promocionando o por finales. Estos grupos terminaron siendo un fuerte entrenamiento para dar examen.” *Sino hubiera sido por la ayuda de la tutora, no aprobaba*” tutorado de 1er año.

Lección 5: Los estudiantes desconocen los recursos de apoyo y orientación del Departamento y de la Universidad que pueden ayudarlos a aprender el oficio de ser estudiante.

Lección 6: Muchos estudiantes abandonan materias antes de llegar al primer parcial. Sabemos que esta situación no es exclusiva de estos estudiantes ni de esta carrera.

2.5.3. Enfatizando los procesos como resultados.

Se **instala el equipo de tutores** con un discurso consensuado, principios, estrategias de trabajo y de registro compartidas. A través de este equipo y su coordinación se instala en el Departamento **una escucha permanente a los jóvenes como estudiantes y como personas integrales** fuera de la tarea cotidiana de enseñar, y se constituyen en **referentes** de los jóvenes en situaciones que los jóvenes sienten como problemáticas. Se sistematiza información sobre los problemas de los estudiantes de los primeros años.

El proyecto estaba fuertemente impregnado del enfoque reactivo. Los tutores empezaban a experimentar un sentimiento de frustración en relación a su tarea, ubicados en el lugar de “solucionadores de problemas”, todavía el equipo no puede ver con claridad y valorar el camino recorrido, corriendo el riesgo de quedar estigmatizados en ese lugar de las representaciones y los lugares más frecuentes que ocupa la tutoría. Por eso la coordinación promovió un trabajo interno e intenso de evaluación del proyecto donde esta etapa del proceso en vez de ser analizada como dificultad u obstáculo sea interpretada como un momento del desarrollo. Planteamos como hipótesis que en el momento de la instalación del proyecto, y la conformación del equipo de tutores, desde una primera vinculación de los estudiantes con la tutoría, **predomina el enfoque reactivo.**

También una interpretación de la lección 6, “Muchos estudiantes abandonan materias antes de llegar al primer parcial. Sabemos que esta situación no es exclusiva de estos estudiantes ni de esta carrera.”, ayudó al equipo a posicionarse en otro lugar desde una perspectiva cualitativa y no sólo cuantitativa. La tutoría en este sentido, intenta ayudar los estudiantes a tomar decisiones, y no sólo la que se queden en la carrera. Los ayuda a clarificar la elección no sólo de su profesión sino pensar si están dispuestos a realizar el **esfuerzo y resistir a los pequeños fracasos que la vida universitaria y el llegar a la meta implican.** Y en caso de tomar conciencia de que elección de la carrera universitaria fue equivocada acompañarlos a tomar otro rumbo sin que eso determine una marca de fracaso en sus vidas, sino una experiencia de la cual pueden salir fortalecidos.

Voces de los tutores:

“Trabajamos mucho con Pablo y el otro día vino a verme para decirme que el próximo año se inscribiría en la Lic. de Educación Física”

Si bien esto implica para los números del Departamento el abandono de la carrera de Ingeniería, implica desde lo pedagógico, un joven que con la ayuda del tutor, pudo replantear su proyecto de vida.

También están aquellos que deciden continuar la carrera con una comprensión más profunda de lo que requiere.

Voces de los tutores

“María lo pensó mucho, no entendía tanto esfuerzo para aprender física y matemática, finalmente decidió que quiere ser Ingeniera, y es increíble cómo mejoró su rendimiento”

A estos estudiantes los acompañamos en el sostenimiento del esfuerzo para que se reciban. Indudablemente estamos hablando de un acompañamiento de todo el departamento, y no sólo del equipo de tutores. En este punto se desea advertir sobre los enfoques de evaluación de la tutoría que se observan en los trabajos de algunas universidades y que están dejando por fuera

la evaluación de los procesos de construcción del proyecto y de resultados cualitativos de la tarea tutorial.

Del trabajo en equipo propiciado y sostenido por la coordinación, y la evaluación como elaboración compartida del equipo de tutores, se va solidificando el equipo, y haciendo sus intercambios más fluidos. En este momento surge **una estrategia que marca un cambio cualitativo en el enfoque**, y en el desarrollo del proyecto: *Los Grupos de estudio tutorados*. Esta señal fue interpretada por el equipo como una estrategia interesante, que se planteó analizando los problemas que se les presentan a los estudiantes todos los años en la última etapa del ciclo de cursada y anticipando una estrategia para su abordaje. El camino quedó marcado proponer para el próximo año estrategias proactivas desde el equipo de tutores.

2.5.3 Las voces de los tutores señalando el camino por recorrer:proyecciones

Las voces de los tutores:

“Me imagino proyectando perfeccionando las tareas de tutoría, además de seguir apoyando e incentivando a los alumnos”, Tutora y Profesora Ing. Norma Martinez

*“Me gustaría pensar que ya vamos a estar más instalados y que vamos a tener un cartel que de cuenta de nuestra existencia y paradero. Me gustaría que pudiéramos participar de alguna manera del curso de ingreso y que podamos diseñar más y mejores estrategias para acompañar a los valientes que están llegando al final del año, para que puedan aprobar todas las materias.”*Tutora Lic. Silvina Theuler.

*“Me imagino profundizando las cosas que sin duda estamos haciendo bien, corrigiendo y modificando aquellas en las que quizás no teníamos una visión bien armada, incorporando nuevas ideas y estrategias para mejorar nuestra tarea, aprendiendo cada vez más a ser mejor persona, mejor tutora y mejor docente (en ese orden), y sobre todo me imagino realizando un trabajo que le sea útil a aquellas personas que recurren a este espacio de tutorías con la esperanza de conseguir esa mano que necesitan para aferrarse y no quedarse en el camino. Espero poder estar a la altura de las circunstancias.”*Tutora y Profesora Ing. Mónica Larrosa.

*“Bueno ya falta muy poco creo que el año que viene se podría hacer más actividades de seguimiento, tener más información sobre alumnos, lograr un mayor acción de integración con cátedras , docentes y autoridades, porque creo que desde el punto de vista del rol de tutor como recurso individual su aporte es relativo”*Tutor Y Profesor Lic. Federico Pafundi.

Las voces de los tutores dan cuenta de una concepción de evaluación que implica desandar el camino en un intento de explicación comprensiva del mismo, para, en base a la identificación, análisis y reflexión sobre el camino recorrido, establecer el camino que tenemos por recorrer, lo cual requiere de un trabajo de proyección colectiva. Estas voces surgen de un trabajo de proyección de imaginación realizado por el equipo, a partir e una encuesta de opinión elaborada por la coordinación como parte de la evaluación cualitativa y de proceso.

Con esto no deseamos que se interprete que se está planteando un enfoque sólo cualitativo de la evaluación. Lo que se está tratando de señalar es que, en cualquier momento del proyecto, pero especialmente en sus inicios, las cuestiones cuantitativas como cantidad de estudiantes que acudieron a la tutoría y mejora de su rendimiento, deben complementarse con

apreciaciones de tipo cualitativo y enmarcarse en las proyecciones a mediano y largo plazo, como caminos recorridos, que dan pistas sobre cómo seguir. Los números crudos son datos que no dicen nada o pueden quedar riesgadamente sujetos a diversas apreciaciones, a favor o en contra de esta línea de trabajo, si no se los acompaña de apreciaciones e interpretaciones cualitativas.(Bertoni, Poggi, Teobaldo;1997:22,23,24,25)

2. 6 La tutoría en la red de relaciones y recursos interinstitucionales

En el primer semestre del 2007, cuando comenzamos con nuestra tarea, la coordinación del proyecto retomó un relevamiento que había realizado en el año 2006, de todos los recursos de orientación y apoyo con los que contaba la Universidad y especialmente el Departamento de Ingeniería. A partir de allí tomamos conciencia que si bien se realizaban distintos esfuerzos de apoyo y de orientación la mayoría de ellos estaban desarticulados y la difusión de los mismos no llegaba a los estudiantes. Acciones como: Cursos de Orientación Vocacional, Talleres sobre Situación de Examen, Talleres de Metodología de Estudio, de Competencias Comunicativas, y Clases de Apoyo o consultoría ofrecidas por las distintas cátedras. A partir de allí parte de nuestro trabajo tiene que ver con escuchar la necesidad del estudiante y luego mostrarle los recursos pertinentes para su situación, y armar con ellos un plan de trabajo. También descubrimos que había áreas vacantes y se nos sumaron docentes colaboradores sobre todo en las temáticas académicas.

Esta reflexión nos permitió hacer un listado de todas las ofertas de orientación y apoyo que tenía el departamento y la universidad para integrarlas en el contrato tutorial o para difundirlas.

Voces de los tutores:

“Uno va tratando en la práctica, de adecuar su desempeño a tratar de responder a las inquietudes de los estudiantes, teniendo como marco el rol de tutor en cuanto a sus atribuciones y limitaciones. En general , lo que uno puede aportar es la posibilidad de escuchar la inquietud del alumno, ayudarlo a tomar una decisión o la mayoría de las veces es ayudarlo a encontrar un recurso institucional , como orientarlo a que vaya a plantear su problema en el lugar adecuado, brindando información sobre becas o relacionarlo con una tutoría sobre contenido como física o matemática” Tutor Profesor Lic. Federico Pafundi.

Iniciamos el año 2007 con una reunión con autoridades, coordinadores de carrera y asesoría pedagógica donde presentamos las acciones para el año 2007. Esta fue la primera reunión del equipo completo con autoridades. En esta etapa la tutoría toma un **enfoque proactivo, teniendo como punto de partida la evaluación 2006.**

A modo de cierre y apertura

En la UNLAM como en otras Universidades de la Argentina y del Cono Sur estamos desarrollando proyectos de tutoría como parte del Plan de Mejora de la Enseñanza, para el abordaje de los problemas del abandono, la desaprobación y el rezago o cronicidad en el cursado de las carreras.

Esta asociación es promovida por las universidades, por las producciones teóricas y las experiencias en tutoría y también por las políticas universitarias, a través encuadres y financiamiento para esta línea de acción. En este sentido, también reconocemos algunas tendencias circulantes que pretenden asociar los resultados tanto adversos como favorables, al

debilitamiento del problema mencionado, desde esta sola línea de acción^{ix}. El fracaso de los estudiantes en los primeros años de la universidad puede pensarse desde perspectivas más amplias, y multidisciplinarias lo cual arroja otra perspectiva para la definición y explicación de estos problemas donde entran a jugar el contexto socio político, cultural y económico, las nuevas culturas juveniles, el advenimiento de nuevos sectores sociales, la exclusión social, la escuela secundaria en búsqueda de nuevos sentidos, y la extensión del sistema educativo hacia arriba y hacia abajo (Filmus:1994) y otros.

“La etapa de ingreso a la vida universitaria está signada por factores culturales, sociales, económicos y afectivos que tienen influencia directa en las posibilidades de permanencia y el tipo de continuidad en la trayectoria académica de los estudiantes. La universidad pública adquiere significación para los jóvenes de sectores populares que en décadas anteriores no accedían a ella, en tanto es visualizada como una oportunidad personal y vía de movilidad social. Estudios realizados por la Universidad Nacional de La Matanza en el año 2005 dan cuenta que el 80 % de los 26.000 estudiantes que cursan las distintas carreras que se ofrecen en la institución son de un origen social económicamente desfavorecido.” Bukstein, G y Mekler,V (2007: 3)

Algunos interrogantes para compartir y debatir:

¿Estamos en el marco de una universidad en proceso de democratización y de revisión para la inclusión universitaria y social? ¿ La universidad está en la búsqueda de estrategias que generen igualdad para los diferentes sectores sociales que hoy desean acceder a la universidad? ¿La universidad tiene una función tutorial?

Los estudiantes hablan de un “salto” de la escuela secundaria al primer año de la carrera universitaria. Un salto que implica un gran esfuerzo para sortear diversos obstáculos. Esfuerzo y resistencia para los cuales la escuela secundaria parece no prepararlos.(Viel, 2006:23) El centro de la estrategia tutorial para los estudiantes ingresantes y de los primeros años, se encuentra en el abordaje del oficio de ser estudiante universitario^x. Esta idea es compartida por la muchas experiencias tutoriales y existen interesantes desarrollos sobre este tema. Pero, en nuestra búsqueda de apoyos teóricos, investigaciones y experiencias hemos encontrado escaso material sobre la gestión del proyecto tutoría y sus enfoques. Sabemos que en el Cono Sur compartimos muchos de los problemas y situaciones que aquí se mencionan, y por lo tanto los convocamos a seguir desarrollando esta temática en un marco de cooperación entre las Universidades del Cono Sur. En este año acudieron a la tutoría 250 estudiantes en busca de orientación, hemos desarrollado nuevas estrategias, y estamos en el momento de iniciar la evaluación cuantitativa y cualitativa, y proyectar el ciclo 2008. Esperamos pronto tener la oportunidad de seguirles contando los avances 2007 de nuestra experiencia, en otro espacio de intercambio y de trabajo entre las universidades del Cono Sur.

ⁱ Con el concepto de lecciones aprendidas se hace referencia a la perspectivas de aprendizaje organizacional, y comunidad de aprendizaje.

ⁱⁱ Los administrativos del Departamento y de la Universidad, por lo general, no aparecen integrados a los proyectos de tutoría. Durante el desarrollo del mismo surgen situaciones donde esta figura, tiene un papel importante en la gestión del proyecto, especialmente en el tema de apoyo y logística, y en cuestiones tan importantes como la recepción de los estudiantes, su orientación en cuestiones administrativas, y también en la derivación de estudiantes a la tutoría. Por eso, desarrollamos acciones de sensibilización con el coordinador y el equipo administrativo del departamento, manteniendo un vínculo fluido y continuo.

ⁱⁱⁱ Se dice “predominantemente”, por que también se utilizan otras perspectivas de gestión, de planeamiento y de desarrollo de proyectos de mejora, como por ejemplo los encuadres de Desarrollo Organizacional (Dalin y Rust:83; Escudero:90, Beckard:88) , Modelo de autorrevisión del desarrollo (Escudero y Bolívar; 1994); y otros.

^{iv} El 85% de nuestros estudiantes de primer año tienen entre 17 y 20 años.

^v En primer año de las carreras de Ingeniería ingresan entre 700 y 800 estudiantes siendo el 75% de la carrera de Ingeniería Informática.

^{vi} Con el concepto de lecciones aprendidas se hace referencia a la perspectivas de aprendizaje organizacional, y comunidad de aprendizaje.

^{vii} Ver las experiencias presentadas en el Congreso de Pedagogía de la Universidad e San Martín, Orientación y tutoría, 2007, donde aparecen perfiles de los estudiantes.

^{viii} Ver sobre el oficio de ser estudiante universitario, distintos trabajos de la Universidad de Comahue.

^{ix} Ver las experiencias presentadas en el Congreso de Pedagogía de la Universidad e San Martín, Orientación y tutoría, 2007, donde aparecen experiencias con enfoques de evaluación de corte netamente cuantitativo sobre resultados.

Bibliografía

Textos

Bertoni, A, y otros; Evaluación nuevos significados para una práctica compleja, Kapelusz, Buenos Aires, 1997.

Bolívar, Antonio; **Cómo mejorar los centros educativos,** Síntesis Educación, Madrid, 1999.

Carlino, Paula; **Escribir, leer y aprender en la universidad,** Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2005

Díaz, A; Fauce, J.;Guevirtz, M.; *“Las tareas del profesor tutor en una red de relaciones”*, Buenos Aires, UNICEF. 1999

Fullan, M y Hargreaves, A; **La escuela que queremos,** Amorrortu. Buenos Aires-Madrid, 1996.

Filmus, Daniel (comp.); **Para qué sirve la escuela,** Buenos Aires, Tesis, 1994

Romero, Claudia; *en La escuela media en la sociedad del conocimiento,* Noveduc, Buenos Aires, 2004.

Viel, Patricia; "La tutoría en la escuela" en Romero, Claudia (Comp.) Claves para mejorar la escuela secundaria, Editorial Novedades Educativas (en prensa)

Documentos

Campelo, A; *Cuadernillo de trabajo para alumnos de Ingeniería de la Unlam,* Serie “Tutorías en Ingeniería”, Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la UNLAM, 2007

Campelo, A; Viel, P; *Cuadernillo de trabajo para tutores,* Nro. 1 Serie “ Tutorías en Ingeniería”, Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la UNLAM, 2006

Bukstein, G y Mekler,V; *Estudio diagnóstico sobre la situación académica y tránsito institucional de los alumnos de Ingeniería de la UnlaM;* Segunda etapa - Año 2007

Theuler, S; Viel Patricia; Estrategias de encuentro entre docentes y adolescentes, Módulo para la formación docente. En depósito Ley 11.723

Universidad Nacional de la Matanza, *Plan de desarrollo Institucional, 2006-2010,* Buenos Aires, junio 2006

Viel, Patricia; *Marco para pensar las tutorías,* Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la UNLAM, marzo 2006, en depósito Ley 11723.

Investigaciones y experiencias:

Teobaldo, Marta: "Evaluación de la calidad educativa en el primer año universitario: una combinatoria de enfoques cuantitativos y cualitativos", 1994, UNBA

Trabajos Varios sobre Orientación y tutoría. Jornadas de Pedagogía, Universidad de San Martín. 2007.

Artículos de Revistas

Matus, Carlos; **Planificación y gobierno.** Matus, Carlos. Revista de la CEPAL N° 31, 1990

Viel, Patricia; **Un tutoría para cada escuela,** Revista Novedades Educativas, Nro.189, septiembre 2006