

## Una experiencia de asesoramiento colaborativo como estrategia de apoyo a los profesores para la implementación de un programa de tutorías universitarias\*

An experience of collaborative advice as support strategy to the professors for the implementation of a program of university tutorships

Adilen **Carpio Camacho**\*  
Luisa María **Guerra Rubio**\*\*

\* *Centro Universitario de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (Cuba)*

Email: [acarpio.camacho@yahoo.com](mailto:acarpio.camacho@yahoo.com), [adilen@suss.co.cu](mailto:adilen@suss.co.cu)

\*\* *Universidad Central "Martha Abreu" de la Villas (Cuba)*

Email: [luly@fc.uclv.edu.cu](mailto:luly@fc.uclv.edu.cu)

### Resumen:

El presente trabajo hace referencia a las principales conclusiones obtenidas en el desarrollo de la investigación y el asesoramiento colaborativo realizado durante dos cursos académicos, en la Facultad de Contabilidad y Finanzas del Centro Universitario de Sancti Spíritus en Cuba y que tuvo como objetivo central el diseño e implementación de un programa de tutorías universitarias. Si bien el programa diseñado e implementado es, en sí mismo, una experiencia novedosa que ha introducido una propuesta de cambio e innovación en el ámbito de la orientación y la tutoría, en nuestra comunicación nos vamos a centrar en el proceso de asesoramiento colaborativo a través del cual, se ha desarrollado el programa. Esta experiencia nos permite argumentar la necesidad de poner en marcha estrategias de apoyo a los profesores para el diseño y implementación de proyectos de innovación que apunten a la mejora de la formación y atención global al alumnado. De esta experiencia queremos destacar la importancia de que exista un planteamiento institucional y colectivo que apoye y dé sentido a los esfuerzos que se dedican al asesoramiento y a la formación del profesorado, ya que de otra manera sus efectos siempre serán limitados y de poca continuidad.

**Palabras claves:** Asesoramiento colaborativo, trabajo en equipo y tutorías universitarias.

### Abstract:

This work is about the main conclusions obtained in the development of the investigation and the collaborative advice carried out during two academia courses in the Faculty of Accounting and Finances at the University Center of Sancti Spíritus, Cuba. The main objective was the design and implementation of a university tutorial program. The program that has been designed and implemented is, in itself, a novel experience which has introduced a proposal of change and innovation about the theme of educational

guidance, in our investigation we focused on the collaborative advice process by means of which, this program has been developed. This experience allows us to explain the need of putting into practice some strategies so as to help the professors in the design and the implementation of innovation projects in order to improve the formation and the general attentions to the students. From this experience we would like to emphasize on the importance of a collective and institutional statement that support and give sense to the efforts for advice and preparing the professors. Otherwise the effects will always be limited and with few continuity.

**Key words:** Collaborative advice, team work and university tutorship.

\* \* \* \* \*

La palabra *asesoramiento* hace referencia a un conjunto amplio de prácticas profesionales surgidas en campos diversos de la acción asistencial, que se caracteriza como una práctica de soporte a profesionales, que están comprometidos con la oferta de posibilidades de desarrollo profesional a quien es asesorado, por lo que este podemos considerarlo un proceso indirecto.

El asesoramiento educativo, particularmente, se puede conceptualizar como una práctica profesional que tiene por finalidad prestar apoyo o ayuda a otros profesionales para el desarrollo de sus conocimientos técnicos y de sus estrategias para resolver problemas. El apoyo que proporciona el asesoramiento se basa en una articulación de procesos de carácter social y técnico en los que juegan un papel destacado la información, la formación y la reflexión sobre la práctica. Los asesores pueden facilitar el cambio y la innovación ayudando a los equipos de trabajo en la detección de los problemas o las dificultades, reflexionando con ellos sobre las situaciones que los provocan, buscando informaciones, planteando alternativas, planificando los cambios, evaluándolos, etc. En definitiva, promoviendo que los grupos analicen y discutan sus propias prácticas y experiencias con el fin de encontrar y aplicar medidas que las mejoren.

El modelo de asesoramiento colaborativo hace referencia a un tipo de interrelación entre asesor y asesorado donde se comparte la responsabilidad en el análisis de las necesidades, la formulación de objetivos, la búsqueda de estrategias, el establecimiento de planes de acción y por qué no, la responsabilidad de evaluarlos. Todo ello le concede un fuerte carácter práctico que va a permitir solucionar problemas significativos para la comunidad educativa.

En este modelo se cuestiona la existencia de un conocimiento cierto, autoritario, estático, neutral que, como tal, puede y debe impartirse a otros. Este tipo de asesoramiento hace énfasis en la reciprocidad de los respectivos bagajes de conocimientos y experiencias en un cíclico dar y tomar, haciendo de las diferencias punto de partida para el aprendizaje.

Las formas concretas de actuación así como, las funciones que ejercen los asesores en cada contexto dependerán tanto de las características y cultura

institucional de los centros en los que intervienen, como de la manera en que se construye el rol del asesor en la interacción con los profesores.

En efecto, el asesoramiento tiene que partir de las características del contexto, de las ideas, creencias e intereses del profesorado así como de las necesidades de los estudiantes, y ha de contar con la implicación y el liderazgo de los equipos de gobierno de los centros así como con el trabajo de los profesores.

Situándonos en el ámbito universitario, el asesoramiento educativo parte de la base de que los centros universitarios pueden llegar a ser lugares para el aprendizaje de los profesores y para su formación docente.

Actualmente en Cuba, la práctica del asesoramiento educativo en las universidades es un tema poco desarrollado, lo que unido a la no concepción del perfil profesional de asesor en esta instancia; está marcando limitaciones en la introducción de innovaciones educativas en este ámbito.

## **2. EXPERIENCIA DE ASESORAMIENTO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS**

### **2.1. El contexto del asesoramiento**

El sistema educativo superior cubano en los últimos años ha venido modificando sus concepciones y políticas educativas. Así por ejemplo la concepción de calidad de los estudios universitarios se ha ido transformando, identificándose actualmente con la inclusión en las aulas universitarias de un número mayor de alumnos de diferentes edades y sectores sociales; con el incremento de la eficiencia de los servicios que las instituciones ofrecen, lo cual proporciona un mayor nivel de impacto y un logro cada vez más significativo de mejoras y transformaciones sociales.

Todo esto hace que el sistema educativo se plantee como objetivo fundamental el pleno acceso, permanencia y egreso de los estudiantes a sus instituciones, así como; el reto de elevar la calidad de la educación; la formación de valores y el logro de una enseñanza, donde el alumno sea cada vez más protagonista del proceso y el profesor juegue un papel más orientador.

En este contexto, la dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" se planteó la necesidad de impulsar un sistema de atención personalizada al alumnado, que les ayudara a transitar con mejores resultados por la universidad.

Con esta medida se pretendía dar respuesta a:

- La insatisfacción sentida tanto por los empleadores como por los profesores de la facultad en relación con los resultados académicos que lograban los futuros profesionales de la Contabilidad en el territorio.

- La falta de motivación de los estudiantes en relación con los estudios y la profesión.

Estos aspectos dieron consistencia a una demanda de intervención que se realizó a una de las profesoras de la Facultad quien asumió así el rol de asesora en un proceso que se trazó como objetivo principal asesorar y dar apoyo al profesorado para diseñar e implementar un programa de tutorías personalizadas.

## **2.2. Breve descripción de la experiencia**

El asesoramiento se desarrolló siguiendo una secuencia que se puede caracterizar en las siguientes fases:

- Creación de las condiciones para llevar a cabo el asesoramiento
- Diseño y planificación de un Plan de Acción Tutorial adecuado al centro
- Seguimiento de la implementación del Plan de Acción Tutorial
- Evaluación y propuestas de mejora.

### **1. Creación de las condiciones para llevar a cabo el asesoramiento**

La demanda, así como los aspectos de mejora que habían motivado la demanda, fueron analizados en profundidad por las investigadoras, lo cual permitió fijar las condiciones necesarias para poder intervenir.

La selección de los profesores que formarían parte del asesoramiento y al mismo tiempo del diseño e implementación del plan de acción tutorial, se realizó considerando que son los profesores de primer año de la carrera los primeros en acceder al alumno que arriban a la universidad además, capacitados estos para implementar el programa de tutorías sería perfectamente factible lograr la introducción paulatina de este en los diferentes años académicos.

Una vez definido el año académico con el que se realizaría el estudio, fue preciso determinar cómo serían seleccionados los profesores tutores. Existen criterios y experiencias en la literatura de que solo debían ser tutores los profesores de más experiencia, tanto pedagógica como realizando labores de tutoría, y al mismo tiempo hay una indicación del Ministerio de Educación Superior en Cuba de que todos los profesores de las universidades que imparten docencia en los cursos regulares diurnos, deben desempeñarse como tutores. Valorando estos elementos y considerando que el diseño e implementación de un Plan de acción Tutorial era una experiencia totalmente novedosa, decidimos implicar a todos los profesores del año y capacitarlos para cumplir el rol de tutor.

Así, en una nueva reunión con el Decanato de la Facultad, se negoció un encuentro con los profesores de primer año de los estudios de Contabilidad, pues se conocía que la colaboración de ellos sería determinante en el éxito del programa que se pretendía implementar.

Esta reunión se realizó en el marco de la preparación del curso escolar 2004 – 2005 y en ella se trataron los siguientes temas:

- Se aportó información a los profesores sobre las necesidades y la demanda realizada desde el equipo de decanato.
- Se debatieron las diferentes percepciones en relación a la problemática detectada.
- Se clarificó conceptualmente el tema de la tutoría.
- Se negoció la metodología a seguir, es decir el cómo sería elaborado el plan de acción tutorial (PAT).
- Se determinaron los objetivos conjuntamente con los profesores.
- Se negoció lo que supondría su participación en la intervención a nivel de tiempo, trabajo y posibles beneficios.

Todos estos aspectos fueron ampliamente discutido por cada uno de los implicados en la actividad a fin de ganar en conocimiento de la propuesta, lo que además garantizó el éxito a la reunión y permitió obtener el consentimiento y colaboración de todos los profesores para con el diseño y la implementación del PAT.

Es importante destacar que la asignación de alumnos a los profesores tutores fue efectuada por la coordinadora de año y la guía de grupo al azar, considerando solo los caso de aquellos profesores que imparten docencia específicamente a un subgrupo, de manera tal que sus tutorados fueran del mismo.

## **2. Diseño y planificación de un Plan de Acción Tutorial adecuado al centro.**

El diseño e implementación del PAT abarcó todo un curso escolar (2004-2005), y su desenvolvimiento contó con dos tipos de reuniones fundamentales: las reuniones de preparación y las reuniones de ejecución.

Las reuniones de preparación perseguían como objetivo fundamental preparar las sesiones de trabajo que tendrían lugar con los profesores tutores. En ellas, la coordinadora de año, la guía de grupo y la asesora, acordaban los puntos del orden del día que serían llevados a cada encuentro; los materiales que se trabajarían; las personas que debían ser invitadas, entre otros elementos que fueran de interés de manera particular a cada encuentro.

Este tipo de reuniones en ningún caso siguieron una estructura formal; sino que más bien primó un clima distendido y de confianza que permitió abordar preocupaciones personales y profesionales de los implicados.

En tanto, las reuniones de ejecución viabilizaban la puesta en práctica del programa de tutorías, respondían a un cronograma de trabajo pautado con anterioridad y tuvieron matices diferentes en correspondencia con los objetivos específicos que perseguían.

De esta forma se fijaron un total de 10 encuentros entre la asesora del programa y los profesores tutores, las cuales acontecieron con una frecuencia mensual y permitieron ir realizando los ajustes y modificaciones correspondientes al programa de tutorías que se introducía.

En estas reuniones estaban presentes los 12 profesores tutores que conforman el colectivo pedagógico del año, además del Coordinador de año y el Guía de la brigada que son igualmente profesores del año, pero que eran las personas encargadas de conducir estas actividades. También eran invitados el Decano de la facultad o alguno de los Vicedecanos, de forma tal que siempre algún miembro del Consejo de Dirección estuviera presente y pudiera dar alguna apreciación o idea que, desde fuera del trabajo, tuviera; o los implicados en el PAT pudieran analizar algún problema de recursos para la realización de este.

Este tipo de reuniones incluyó un grupo de actividades que se realizaron con el objetivo de capacitar a los profesores para el desarrollo del programa. Las mismas se basaron en un material de apoyo elaborado por la asesora del PAT que versaba sobre aspectos relativos a: la orientación educativa y la tutoría; el profesor tutor en la universidad; el plan de acción tutorial, planificación y evaluación; la tutoría grupal y la tutoría individualizada.

El proceso de asesoramiento se sustentó en la investigación acción como estrategia de intervención que permitió reflexionar sobre el problema de la necesidad de introducir la tutoría en el contexto universitario, de manera tal que se cumpla la estrategia educativa de la universidad; y a partir de esto ir diseñando con los implicados el correspondiente programa de tutoría.

### **3. Seguimiento de la implementación y evaluación del Plan de Acción Tutorial**

El Plan de Acción Tutorial se iba diseñando, aplicando y evaluando de manera continua. El trabajo con los profesores se basaba en un procedimiento inspirado en la metodología de la investigación-acción, donde la planificación venía seguida de una fase de actuación y donde, a continuación de la puesta en práctica, se reflexionaba sobre lo que se había hecho introduciendo las mejoras y cambios necesarios.

Un importante papel para esta actividad de seguimiento a la implementación lo constituyeron las reuniones de balance de las tutorías efectuadas, las cuales permitían identificar donde estaban las principales fortalezas y debilidades del programa y a partir de esto continuar tomando decisiones para reelaborar el PAT. Estas reuniones tuvieron lugar en tres momentos diferentes durante la realización de la intervención: al comienzo; una vez efectuada la actividad de acogida a los alumnos; al finalizar el primer semestre y al concluir el curso escolar.

La participación, la motivación y el grado de implicación conseguido por el equipo de profesores tutores y el resto de los profesionales que intervinieron fue fruto del nivel de colaboración alcanzado, pues en Cuba no está concebida la asignación de incentivos económicos para este tipo de actividades.

#### **4. Evaluación y propuesta de mejora**

Finalmente, para demostrar la eficacia y pertinencia del programa de tutoría que se desarrolló, como sistema de atención personalizado al estudiante universitario, y por lo tanto, como acción que potencia la calidad de los estudios; se determinó la realización de un proceso evaluativo del programa.

Su definición implicó un nuevo enfrentamiento con la toma de decisiones, pues debíamos determinar cuáles serían los momentos más oportunos para evaluar el programa; qué aspectos podrían ser objeto de valoración, cuáles eran los indicadores o criterios concretos a evaluar y cómo quedarían formuladas las preguntas de evaluación. Además, fue preciso establecer quien y cómo evaluaría la propuesta.

Todo este proceso evaluativo permitió conocer que el programa de tutorías implementado en el contexto del Centro Universitario de Sancti Spiritus fue coherente con las bases teóricas que le dieron origen. Se adecuó al contexto, respondió a las necesidades de los alumnos, fue viable y factible.

Durante su desarrollo contó con una adecuada calidad y organización de sus actividades y un elevado nivel de coordinación y flexibilidad. El tiempo y trabajo invertidos por los profesores tutores posibilitaron la consecución de los objetivos inicialmente propuestos. El funcionamiento y el clima, tanto de las actividades que conformaron el plan como del asesoramiento fueron pertinentes. Todos estos aspectos mencionados corroboraron que el plan de acción tutorial implementado impulsó un sistema de atención personalizado a los estudiantes que incidió en su desarrollo integral, a partir de los resultados alcanzados en las diferentes dimensiones de la orientación.

Así por ejemplo en el ámbito académico se refiere que los alumnos mejoraron habilidades y destrezas, tanto de las incluidas en el plan de estudio de la carrera, como fuera de este; fueron logrando mejoras paulatinas en sus resultados académicos; mejoraron su capacidad para tomar apuntes y formular y resolver problemas académicos; mejoraron habilidades para la realización y exposición de trabajos vinculados con las diferentes asignaturas; además de que incrementaron su porcentaje de asistencia a clases y la motivación ante el estudio.

Por su parte, en el ámbito personal se aprecian mejoras en las relaciones interpersonales de los estudiantes; se ha desarrollado considerablemente sentimientos de colectividad y sentido de pertenencia al grupo, se incrementó el nivel de madurez para analizar temas variados y mejoró su capacidad para tomar decisiones y la responsabilidad para con ellas.

En tanto, sobre el ámbito profesional se logró un mejor conocimiento de lo que supone el ejercicio diario de la profesión de contador; fue posible sensibilizar a los estudiantes con las características, cualidades y principios que debe reunir cualquier profesional, y en particular, los vinculados al sector económico; además de que se logró que visualizaran y tomaran conciencia de sus intereses y sus metas a largo plazo.

Además de todo lo planteado el equipo docente implicado en el asesoramiento valoró la experiencia de acertada, a partir de que les permitió cumplir con los objetivos que se habían propuesto.

Este colectivo de año reconoció también, que el trabajo de asesoramiento propició un clima de trabajo distendido, de colaboración e implicación que posibilitó, además del correcto desenvolvimiento del PAT, el incremento de su motivación intrínseca, a partir de que se estableció una relación que los fue involucrando en la tarea a desarrollar; los fue haciendo partícipes de las decisiones que se tomaban; los impulsó a esforzarse por cumplir con calidad las funciones y exigencias que les fueron asignadas y les permitió enfrentar de forma constructiva las dificultades que acontecieron para solucionarlas.

A decir del profesorado, el trabajo realizado incidió de manera significativa en la mejora de sus relaciones interpersonales, su sentido de pertenencia al colectivo de año y sus niveles de comunicación interpersonal e interdepartamental.

En otro orden de resultados resulta significativo mencionar que el apoyo institucional ofrecido al programa por parte de la Dirección del Centro Universitario consintió su desarrollo; la participación y el apoyo moral de la totalidad del Consejo de Dirección de la facultad, los cuales estimularon la divulgación de la experiencia y el soporte teórico y metodológico de los especialistas del Centro de Estudios de la Educación.

En cuanto al sostén económico, los principales resultados evidencian marcadas insuficiencias de infraestructura para soportar las tutorías; déficit de recursos materiales como papel, posibilidades de impresión, entre otros elementos, lo cual se atribuyó a que la implementación del PAT no era un proceso institucionalizado, por lo que no estaba concebido el presupuesto para apoyarlo.

### **3. CONCLUSIONES**

Nuestra experiencia nos permite concluir, que el asesoramiento psicopedagógico desarrollado de forma colaborativa, como estrategia para definir los términos de relación entre las partes participantes en un proceso de cambio, aporta beneficios considerables en los contextos en los cuales se aplica, en la medida en que facilita un alto grado de implicación y participación de los equipos de profesores en cada una de las decisiones que se toman y al mismo tiempo les concede un importante nivel de autonomía en sus prácticas.

Esta estrategia permite además, el logro de una interrelación peculiar entre asesor y equipos de docentes asesorados, que los conduce a compartir responsabilidades en el análisis de necesidades, la formulación de los objetivos concretos, la definición de la estrategia más factible de intervención, el establecimiento de planes de acción para la consecución de los objetivos y la evaluación de estos. Es decir, desde el punto de vista práctico, ayuda a formular soluciones a problemas significativos que originan la demanda de intervención.

El asesoramiento colaborativo posibilita el desarrollo de un programa de tutorías, a partir de la convergencia de las concepciones del que asesora y de la praxis de los profesores tutores.

Las mejoras en la educación superior deben ser llevadas a cabo por los equipos de profesores aunque un asesor externo, con una adecuada preparación psicopedagógica, puede colaborar en la planificación e implementación de propuestas que, como en la experiencia expuesta, faciliten el acceso de los alumnos a la universidad, su tránsito por la misma y su futura inclusión en el mundo laboral, contribuyendo de esta forma con los profesores en la introducción de innovaciones en sus prácticas educativas, lo que los ayudará a establecer un seguimiento personalizado a sus estudiantes para que estos mejoren sus resultados integrales y con ello la institución perfeccione la calidad de sus servicios.

### Referencias bibliográficas

- Álvarez González, M. y Bisquerra Alzina, R. (Coords) (2001). *Manual de Orientación y tutoría*. Editorial CISSPRAXIS.
- Álvarez Pérez, P. (2002). *La función tutorial en la universidad. Una apuesta para la mejora de la calidad de la enseñanza*. Madrid. EOS.
- Álvarez Rojo, V. y Lázaro, Á. (Coords.) (2002). *Calidad de las universidades y orientación universitaria*. Málaga. Aljibe.
- Álvarez Rojo, V.; García, E.; Gil, J. Romero, S. (2000). Orientación en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la universidad. En Salmeron, H., López, V.L.: *Orientación educativa en las universidades*. Granada. Grupo editorial universitario.
- Álvarez, V. y Hernández, J (2000). El modelo de intervención por programas. Aportaciones para una revisión. *Revista de Investigación Educativa*. 16, 2, 79-123.
- Ayala Aguirre, G. F. (1999). *La función del profesor como asesor*. México. Trillas.
- Baña, M. (2000) *La intervención psicopedagógica*. La Coruña. Universidade da Coruña.
- Carretero, M<sup>a</sup> R. (2002) *L'assessorament psicopedagògic a la universitat: estudi interpretatiu sobre les possibilitats que obre aquest context a l'assessoramet psicopedagògic i sobre la construcció del rol d'assessor*. Tesis doctoral no publicada
- Carretero, M<sup>a</sup> R. y Pérez, M<sup>a</sup> LL: (2005). El asesoramiento psicopedagógico en la universidad. A Monereo, C. y Pozo, J.I. (Coord.) *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona: Graó.
- Carretero, R.; Pujolàs, P.; Serra, J. (2002). *Un altre assessorament per a l'escola. L'assessorament psicopedagògic des d'una perspectiva comunitària*. Barcelona. La Galera.

- Cordero, G. (2002) El asesor en la escuela: una mirada interpretativa a la construcción de su rol como formador del profesorado. En Imbernón, F. (Coord.). *La Investigación educativa como herramienta de formación del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Domingo Segovia, J. (Coord.) (2001). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro
- Elliot, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid: Morata.
- Escudero, J.M. (2001). La mejora de la educación como marco de referencia para el asesoramiento pedagógico. En Domingo Segovia, J. (Coord.). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro
- Kaufman, R. y otros (1993). *Need assessment: a user guide*. Englewood Cliffs: Educational Technology.
- Leal, J. (2002). La mirada del otro: la relación asesor-asesorados. *Àmbits de psicopedagogia*. 5, 22-24
- Lucarelli, E. (Comp.) (2000) *El asesor pedagógico en la universidad*. Barcelona: Paidós.
- Monereo, C. y Solé, I. (Coord.) (1996) *Asesoramiento psicopedagógico: una perspectiva profesional y constructivista*. Madrid: Alianza editorial.
- Murillo Estepa, P. (1997). *El asesoramiento al profesorado en tutoría y orientación*. En C. Marcelo y J. López (Coords.). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona, Ariel.
- Nieto, J.M. (2001). Modelos de asesoramiento a organizaciones. En DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro
- Portela, A. (2001). Asesoramiento a un proceso de desarrollo institucional. Claves comprensivas y propuestas de acción. En Domingo Segovia, J. (Coord.). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro
- Rodríguez Espinar, S. (Coords.) (2004). *Manual de tutoría universitaria*. Barcelona: Octaedro.
- Villar, E. y Fon-Mayolas, S. (2007). *Guía del pla d'acció tutorial dels estudis de desenvolupament humà a la societat de la informació i psicologia*. Girona: Petició.