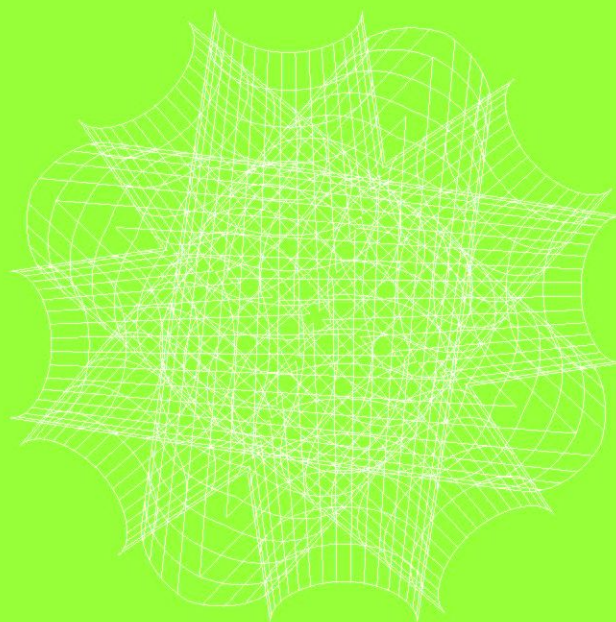


Elementos para a elaboración e desenvolvemento de plans de acción tutorial na universidade

Joaquín Gairín (coordinador), Mónica Feixas, Cristina Guillamón, Dolors Quinquer e José Luis Muñoz



Elementos para a elaboración e desenvolvemento de plans de acción titorial na universidade

Joaquín Gairín (coordinador)

Mónica Feixas, Cristina Guillamón, Dolors Quinquer e José Luis Muñoz

Universidade Autònoma de Barcelona

Colección Formación e Innovación Educativa na Universidade

Vicerreitoría de Formación e Innovación Educativa

Universidade de Vigo

Edita: Vicerreitoría de Formación e Innovación Educativa. Universidade de Vigo.

Revisión e tradución: María Isabel Cebreiros Iglesias e
Natalia Casado Bailón

Portada: Área de Imaxe da Universidade de Vigo

Imprime: Tórculo Artes Gráficas, S.A.

ISBN: 978-84-8158-431-8

ISBN Colección: 978-84-8158-362-5

D.L.: C 1127-2009

Índice

Introdución	7
A. Algúns momentos para a orientación	11
1. Orientación para a transición secundaria-universidade	11
1.1. Da secundaria á universidade	11
1.2. A promoción da universidade na secundaria	12
1.3. As accións de acollida da universidade	15
1.4. Desaxustes da transición	17
1.5. O Programa Argó da Universidade Autónoma de Barcelona	21
1.6. Conclusións	23
2. Orientación académica na universidade: a titoría académica no escenario europeo da educación superior	25
2.1. Introdución	25
2.2. Europa, un novo escenario	27
2.3. Da tradición ao porvir	30
2.4. O titor académico, clave para o éxito	34
2.5. Aspectos curriculares e organizativos da titoría académica	38
3. Orientación para a transición universidade-mercado laboral	41
3.1. Conceptualización	41
3.2. Características	43
3.3. Axentes e roles	43

3.4. Aplicacións	45
3.5. Implicacións organizativas	49
B. Algunhas modalidades de orientación	51
4. A titoría entre iguais	51
4.1. Conceptualización	51
4.2. Características	52
4.3. Axentes e roles	53
4.4. Aplicacións	54
4.5. Implicacións organizativas	56
5. Autoorientación: o plan de desenvolvemento persoal	59
5.1. Conceptualización	59
5.2. Características	61
5.3. Axentes, roles e responsabilidades	62
5.4. Aplicacións dos materiais de autoorientación	64
5.5. Implicacións organizativas	69
6. O plan de desenvolvemento persoal (PDP)	71
6.1. Conceptualización	71
6.2. Características	75
6.3. Axentes	76
6.4. Aplicacións do plan de desenvolvemento persoal	76
6.5. Implicacións organizativas	78
C. Planificar e desenvolver o plan de acción titorial	81
7. O plan de acción titorial como síntese	81

7.1. A detección de necesidades	82
7.2. Obxectivos que delimitan prioridades	83
7.3. Tipoloxías de titoría	85
7.4. Momentos clave	94
7.5. Aspectos organizativos	95
7.6. A avaliación	96
7.7. O proceso de implantación dun PAT	97
7.8. A xeito de conclusión	102
8. Un modelo para a xeneralización dun programa de titoría universitaria	105
8.1. A experiencia realizada	106
8.2. Algunhas reflexións	107
8.3. Un modelo para a xeneralización	109
Referencias bibliográficas	117

Introdución

A construción do Espazo Europeo de Educación Superior e outros estudos, como os elaborados pola Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (2001) ou o Informe Bricall (2000), provocaron nas nosas universidades a vivencia de novos retos educativos, orientados cara á mellora da calidade, afectando a todos os elementos nucleares que configuran os procesos de ensino e aprendizaxe: a actividade docente e discente, os contidos e as estratexias metodolóxicas implicadas, e o contexto esóxeno e endóxeno no que se sitúa o acto didáctico.

Como consecuencia, algunhas titulacións, facultades e universidades iniciaron procesos centrados na acción tutorial co fin de apoiar os estudantes na viaxe da secundaria á universidade, de ofrecer a acollida merecida, á vez que velar polo seu desenvolvemento íntegro durante o período estudantil, orientándoos mesmo na súa transición cara ao mercado laboral. Trátase de partes dun todo a concreción do cal é o plan de acción tutorial.

A pesar de que hai síntomas de mellora sobre a práctica tutorial nas universidades españolas, cabe dicir que a tradición nesta cuestión non é suficientemente relevante. Sen desmerecer os avances realizados, é evidente que os resultados obtidos son aínda desiguais e mesmo, en máis casos dos desexables, deficitarios.

Así, como xa sinalaba Álvarez (2002), a situación da orientación universitaria no estado español caracterízase por:

- Ser unha realidade moi heteroxénea en relación ao tipo de servizos e actividades que ofrecen as universidades.
- Contar con dificultades na xestión destes servizos debido, especialmente, á escasa tradición orientadora na universidade e á insuficiencia dos recursos destinados, tanto humanos como materiais, para desenvolver accións orientadoras.
- Predominio dun modelo de intervención a partir de servizos dende os cales se ofrecen intervencións puntuais e informativas, reducíndose o número de accións de carácter formativo e orientador.

Pero tamén hai que considerar que se potencia cada vez en máis facultades e universidades o desenvolvemento de accións tutoriais como as xornadas

de portas abertas e as de acollida, as sesións de técnicas de estudo, a titoría para as prácticas en empresas ou outras organizacións, as sesións informativas sobre as saídas laborais e profesionais, ou a titoría entre iguais, entre outras.

Hoxe a titoría debe ir máis alá da resolución de dúbidas dunha determinada materia e asumir unha concepción da orientación máis ampla e que teña en conta aspectos académicos, persoais e profesionais. As dificultades de integración e de adaptación que supón para algún alumnado a transición da secundaria á universidade; a elección de materias optativas; os itinerarios curriculares; as prácticas en distintos centros; o desenvolvemento persoal do alumnado e a súa autoestima, autoconecemento, autodesenvolvemento e autorrealización, entre outras cuestións, deben poder afrontarse dende a acción titorial, sen esquecer que toda persoa, todo alumnado, ten necesidades educativas da índole que sexan.

O rol docente tamén determinará o éxito ou o fracaso da acción titorial. O docente, á marxe de dominar a materia e de comunicarse de xeito comprensible, debe estimular a participación dos estudantes tendo en conta as necesidades e situacións que afectan o seu proceso de aprendizaxe. O docente debe ser un mediador, facilitador e motivador dos estudantes e dos grupos de aprendizaxe e buscar sempre o logro dos obxectivos formativos establecidos.

A titoría universitaria converteuse así nun valor engadido para calquera titulación xa que serve de vínculo entre os estudantes e a universidade. Ten unhas funcións informativas, formativas e de orientación valiosas para os estudantes e considérase un indicador de calidade. Pode incidir na prevención de atrasos e de abandonos dos itinerarios académicos (que agora se contabilizan nos procesos de avaliación institucional) e ademais contribúe a crear unha mellor imaxe pública da universidade.

Trátase de promover e conseguir unha transición exitosa dende a educación secundaria á universidade e desta ao mundo laboral. É conveniente coñecer a fondo o proceso de transición para establecer as medidas titoriais, de orientación e de formación oportunas coa finalidade de que os universitarios e recién titulados poidan acceder con éxito ao mercado de traballo así como para manter as vantaxes que comporta unha relación estable e frutífera entre universidade e empresa. O número de egresados nun tempo máis ou menos establecido por cada titulación, o nivel de satisfacción con respecto aos estu-

dos cursados pero, sobre todo, os resultados académicos ou a formación académica e profesional son os mellores indicadores da calidade dunha universidade. Recortar a diferenza que pode haber entre a preparación universitaria e a esperada polo contexto social pasa por ter acceso a unha orientación académica e laboral completa.

Todos os procesos de transición entre etapas educativas resultan problemáticos polo que supoñen de cambios no contexto normativo e de orientación da formación. A pesar diso, máis alá de ser un problema, deberían contemplarse como unha oportunidade para os estudantes e para a institución.

Será unha oportunidade para os estudantes na medida en que ofrezan mecanismos para facilitarlles a súa adaptación con éxito aos requisitos do novo contrato didáctico que formula a universidade ou o mundo laboral. Para a universidade pode resultar unha oportunidade moi valiosa para coñecer o perfil, os intereses, as expectativas e as necesidades reais dos estudantes de novo ingreso segundo a titulación que cursan, as inquietudes estudiantís ou as demandas laborais, facilitando tomar decisións acordes con iso.

Unha educación de calidade tamén esixe procesos de transición organizados que permitan minimizar as dificultades que poidan atopar os estudantes e facilitar a maior coordinación posible entre institucións de educación secundaria e universidades. Iso require da existencia dunha cultura colaborativa entre centros educativos e destes con outras institucións.

O presente texto ten como propósito neste contexto proporcionar algúns elementos relacionados coa titoría universitaria. Recolle achegas de diversa natureza realizadas dende o Equipo de Titoría Universitaria da Universidade Autónoma de Barcelona, vinculado ao Grupo de investigación consolidado EDO (Equipo de Desenvolvemento Organizacional). Ao respecto, fai un repaso sobre os momentos clave da transición dos estudantes pola universidade, ao tempo que presenta algunhas modalidades de titoría pouco practicadas. O plan de acción tutorial sitúase aquí como un documento síntese das decisións que a nivel institucional se toman sobre os formatos e contidos que teñen que adoptar os procesos tutoriais e de orientación dirixidos aos estudantes.

A súa finalidade non é tanto a de analizar criticamente a realidade ou presentar estudos específicos sobre esta, como a de proporcionar algunhas informacións e ferramentas para que as universidades, as titulacións ou o profesorado poidan avanzar nesta temática. Por iso se lles deu prioridade as ache-

gas onde abundan os esquemas e as exemplificacións, á vez que foxen dunha linguaxe excesivamente técnica e de especialistas. Cremos que así poden servir de máis axuda para a innovación e cambio da titoría universitaria.

Por último, sinalar que se mantiveron as achegas no seu formato orixinal, introducindo tan só os cambios que aconsellou a necesaria unidade e coherencia do texto. Así, as súas referencias bibliográficas recóllense ao final para evitar repeticións, e os cadros, esquemas e gráficos unificáronse e numeráronse correlativamente; tamén se evitaron na medida do posible as informacións repetidas ou cruzadas resultado lóxico de utilizar informacións próximas para publicacións distintas.

Esperando sexan útiles as contribucións realizadas, o Equipo de Titoría da UAB queda á súa disposición para recibir os comentarios que consideren oportunos.

Bellaterra (Cerdanyola del Vallés), febreiro de 2009

A. Algúns momentos para a orientación

1. Orientación para a transición secundaria-universidade

Preséntase a achega "A transición entre a secundaria e a universidade" (Quinquer, 2004)*. A información que se proporciona provén en primeira instancia dun estudo realizado sobre a UAB (Quinquer e Sala, 2002), que posteriormente o Equipo de Tutoría Universitaria completou e actualizou con información procedente doutras universidades españolas e estranxeiras.

1.1. Da secundaria á universidade

A complexidade do sistema educativo require que as institucións amplíen e reforcen os mecanismos de conexión e de coordinación e os desenvolvan dende perspectivas compartidas e con accións conxuntas. Un punto de confluencia no cal é especialmente necesaria a coordinación é a transición entre a etapa secundaria e a universidade. O salto entre ambas as dúas etapas sempre existiu e, non obstante, posiblemente agora sexa máis complexo pola multiplicidade da oferta universitaria, o carácter non propedéutico do bacharelato, os problemas de conexión entre os contidos das materias dunha e outra etapa e, moi especialmente, polo choque que representa para os estudantes o paso dunha etapa á outra.

A transición da secundaria á universidade iníciase pronto, no último curso de Educación Secundaria Obrigatoria (ESO), cando os estudantes empezan a tomar decisións sobre o seu futuro, infórmanse sobre os posibles camiños a seguir e escollen a modalidade de bacharelato que cren máis axeitada para os estudos cara aos que se orientan. Xa no bacharelato continuase indagando

* Quinquer, D. (2004). La transición entre la secundaria y la universidad. Aportación 4 do Simposio dirixido por J. Gairín: "La transición entre etapas educativas". *Actas del Octavo Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas* (pp. 908-918). Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

sobre posibles estudos, as materias optativas que necesitan, as universidades onde estudar, as axudas que poden obter e os requisitos que deben superar.

O camiño non é doado, deberán aprobar o bacharelato, pasar a selectividade e conseguir a nota suficiente para ser aceptados nos estudos escollidos. O paso dende a secundaria á universidade presenta moitas barreiras a superar e soamente se considera finalizada a transición cando se cursou con éxito o primeiro curso na universidade.

Neste proceso é moi importante para o estudante afianzar as competencias que necesitará, escoller con acerto os estudos máis axeitados ao seu perfil e ás súas capacidades, tamén o é o contacto inicial coa universidade e a experiencia adquirida durante os primeiros meses. Os novos estudantes viven este tempo como unha etapa chea de decisións e de dúbidas, especialmente porque moitos deles descoñecen ou desconfían das súas propias capacidades e motivacións. Necesitan axuda, información e orientación e tamén unha colaboración o máis estreita posible entre o centro de secundaria do que proceden e a universidade en que se integran.

Nas páxinas que seguen preséntase: a) un inventario aproximado de accións de conexión entre etapas educativas que se están a impulsar dende diversas universidades; b) unha relación de estruturas de acollida da universidade; c) a análise dalgunhas disfuncións arredor da transición; e d) o Programa Argó, un programa para a transición da Universidade Autónoma de Barcelona (UAB).

1.2. A promoción da universidade na secundaria

As universidades multiplicaron as accións orientadas a incrementar a conexión co ensino secundario, e aínda que algunhas destas accións teñen como finalidade a promoción da universidade e a captación de estudantes, tamén facilitan a orientación e polo tanto a transición.

a. Estancias de estudantes de ensino secundario na universidade:

- A Universidade Autónoma de Barcelona é pioneira en España xa que actualmente está a desenvolver dúas iniciativas neste terreo:
 - "O Campus Itaca" para estudantes que cursaron o terceiro curso de secundaria obrigatoria (ESO). O obxectivo primordial é animar os novos participantes a continuar estudando unha vez rematada a etapa obri-

gatoria. A universidade pode ser un ámbito estimulante para valorar o coñecemento. Polo tanto, durante dez días, en setembro e antes de iniciar o curso escolar, ofréceselles unha estancia durante a que realizan talleres (para a mellora das habilidades de comunicación, a resolución de problemas, para aprender a traballar en cooperación, iniciarse no uso de novas tecnoloxías etc.), elaboran proxectos, practican actividades lúdicas etc.

- "Programa Argó" diríxese basicamente aos estudantes de bacharelato e aos seus docentes e, unha das súas actividades centrais son as estancias na universidade de estudantes de bacharelato.
 - A Universidade de Strathclyde (Glasgow) situada nunha zona devastada pola crise industrial e as reconversións ten un programa de estancia na universidade para alumnos de 15 anos de ambientes socioculturais desfavorecidos orientado a demostrarlles que son capaces de cursar estudos superiores dado o suposto que o coñecemento pode ser unha ferramenta contra a exclusión social.
 - A Universidade de Londres acolle estudantes de secundaria que iniciarán os seus estudos universitarios o curso seguinte. Realizan unha estancia dunha semana entre marzo e xullo para coñecer o ámbito universitario e orientar a súa elección, chámanos *taster courses*.
- b. Visitas de estudantes, profesorado de secundaria e familias á universidade:
- "Xornadas de portas abertas" en que se reciben estudantes de bacharelato e os seus profesores, se lles ensinan as instalacións e se presentan os estudos que se imparten (por exemplo, na Universidade Autónoma de Barcelona).
 - Visitas para as familias dos futuros estudantes. Considérase que as familias teñen influencia á hora de escoller universidade e, en calquera caso, se participan neste tipo de programas poden ser máis conscientes do que supón o paso á universidade e que disporán de máis elementos para axudar os seus fillos a solucionar as dificultades que poidan xurdir (Universidade Pompeu Fabra de Barcelona, Universidade de Alcalá de Henares, Universidade Autónoma de Barcelona ou a Universidade de Michigan).

- c. Presentacións da universidade en centros de secundaria, concellos e salóns de ensino:
- Profesorado universitario presenta a universidade ou determinados estudos en centros de secundaria, en concellos ("L 'Autònoma et visita", UAB). Mesmo un autobús percorre o territorio e presenta a universidade ("El Bus de l 'Autònoma", UAB).
 - Presentacións en salóns ou feiras de ensino.
- d. Vinculación centros de secundaria/universidade:
- Algunhas universidades desenvolveron programas de apadriñamento de centros de secundaria (Universidade Politècnica de Catalunya, UPC en diante).
- e. Materiais informativos en diversos formatos (folletos, libros, webs, radio, vídeos...)
- Edítanse materiais informativos, guías sobre a universidade e as diversas titulacións.
 - Todas as universidades dispoñen de webs informativas sobre os estudos que imparten e os trazos que diferencian unhas de outras.
 - Mesmo nalgunha pode atopar un espazo web onde antigos estudantes explican o seu paso pola universidade ("Eu estudei en...", UPC)
 - Vídeos promocionais ("Vídeo promocional sobre a UAB" ou "Passeig en video per la UPC")
 - Programas de radio (Universidade Politècnica de Valencia).
- f. Conexión pola vía curricular:
- Tamén hai iniciativas como os "Sábados da Física ou das Matemáticas" (UAB), onde se programan conferencias, talleres, seminarios para estudantes e profesores de secundaria.
 - Desenvólense programas específicos para achegar as carreiras técnicas ás mulleres (UPC).

- Profesorado universitario orienta e asesora estudantes de secundaria na realización de traballos de investigación (Universidade Politécnica de Cataluña, Universidade Autónoma de Barcelona).
 - Realízanse cursos para preparar a selectividade (Universidade Carlos III).
- g. Premios á investigación da universidade a estudantes de secundaria:
- En Cataluña, diversas universidades convocan premios para traballos de investigación realizados por estudantes de bacharelato.
- h. Reunións de profesorado de ambas as dúas etapas:
- Xornadas "L 'Autònoma i a innovació docent" sobre a transición secundaria/universidade (1999/2000).
 - Comisións mixtas secundaria/universidade, reunións de profesorado dos dous niveis educativos para analizar problemas comúns (UAB).

1.3. As accións de acollida da universidade

Que acollida lle proporciona a universidade aos seus novos estudantes? Como os informa e orienta sobre os estudos? Como os axuda a identificar motivacións, canalizar emocións e desenvolver capacidades?

Actualmente as universidades están a desenvolver accións diversas para acoller os novos estudantes: proporcionalles información sobre a matrícula, sobre a universidade e os seus servizos (deportivos, culturais, sanitarios), sobre a estrutura dos estudos (materias troncais, obrigatorias, optativas, especialidades ou itinerarios), a duración da carreira, as bolsas, as saídas profesionais, as axudas institucionais (gabinete psicopedagóxico, titorías etc.), sobre as asociacións de estudantes. Vexamos algúns exemplos:

- a. Xornadas de acollida e accións puntuais:
- As xornadas de acollida institucional e académica para os estudantes de novo ingreso como as que se desenvolven na Universidade Autónoma de Barcelona.
 - O primeiro día de clase realízase unha acción puntual para coñecer os novos compañeiros e compañeiras, o profesorado, as instalacións e as demandas que deberán afrontar. Esta acción pode ter certo carácter fes-

tivo e contar coa colaboración de estudantes de cursos superiores (Medicina na Universidade Autónoma de Barcelona).

- A Universidade de Michigan conta cun programa de benvida que dura unha semana no que participan estudantes, profesorado e PAS que ten como obxectivo dar a coñecer as posibilidades da universidade aos novos estudantes que se complementa cun programa de apadriñamento que ten como obxectivo estreitar as relacións entre os diversos axentes da vida universitaria e facer a universidade máis acolledora.

b. Materias introductorias de orientación:

- A UPC nalgunhas titulacións organiza o "Cuadrimestre Cero", previo á matriculación de fase selectiva. Un epítome do que poden ser os estudos a xeito de proba (tamén fan cursos cero a Universidade de Alcalá de Henares e a Universidade Carlos III).
- Algunhas universidades programan cursos de libre elección para a orientación e a integración (Universidade de Barcelona).
- A Universidade Rovira i Virgili de Tarragona organiza unha actividade orientada a axudar os estudantes de primeiro ("Como preparar o primeiro curso?").
- Son especialmente interesantes as materias introductorias que ofrecen diversas universidades ao inicio dos estudos, xa que poden axudar na mellora dos métodos de aprendizaxe, a revisar coñecementos básicos, aprender a linguaxe e os métodos propios dos estudos que se están a iniciar.

c. Accións titoriais:

- Algunhas universidades contan cun programa de estudantes/asesores, unha titoría entre iguais en que estudantes de cursos superiores asesoran e axudan os recién chegados, compartindo experiencias e información. É un camiño doado para integralos na vida universitaria, preparar exames, orientarse...
- A titoría personalizada, baseada na relación persoal entre o estudante e o titor, é outra vía presente en diversas universidades e, aínda que sen dúbida ten unha gran potencialidade, pode darse o caso de que os es-

tudantes non utilicen as posibilidades que ofrece, polo menos de xeito xeneralizado.

- A Universidade de La Rioja conta cun programa de titorías virtuais. Este tipo de titorías poden ser moi útiles para determinadas cuestións relacionadas coa aprendizaxe e a orientación, xa sexa como complemento doutras modalidades titoriais ou para a autoformación ou a autoorientación.

d. Axuda ao estudo, cursos, webs:

- A Universidade Carlos III, e outras moitas, dispoñen dunha asesoría técnica de estudo e cursos para aprender técnicas de estudo e a xestionar o tempo.
- A web de York University ten un apartado "fun admitido... xa, agora que"? onde os novos estudantes atopan a información necesaria para afrontar os primeiros días de clase, mesmo elaboraron unha guía de supervivencia para estudantes novatos.

e. Outras informacións, axudas, materiais:

- Na maioría das universidades os estudantes adoitan recibir unha guía docente con información sobre a carreira, o plan de estudos, o profesorado, os programas das materias, mesmo unha axenda, unha carpeta etc.

1.4. Desaxustes da transición

1.4.1. O desfase entre os coñecementos que a universidade require para iniciar os estudos e os que teñen os estudantes

Os estudantes de hoxe saben menos? Os que os precederon sabían máis? Moitos profesores universitarios quéixanse do "baixo nivel" dos seus estudantes, posiblemente sexa certo, aínda que tamén o é que estes estudantes posúen destrezas e habilidades en moitos campos que os seus predecesores non tiñan.

A redución dos estudos a catro cursos, os cambios no currículo do bacharelato, o desfase entre os contidos de determinadas materias en bacharelato e no primeiro curso universitario non facilitan o paso dun nivel a outro, especialmente en determinadas carreiras de ciencias e nas enxeñarías. Así, nalgúns materias é relevante o índice de fracaso en primeiro curso de carreira. Por exemplo, a porcentaxe de aprobados de matemáticas na titulación de Xeolo-

xía da UAB (mediana dos cursos 1999/2000, 2000/2001 e 2001/2002) foi de 23,5% e o de presentados 46%¹. É evidente que estas cifras requiren unha análise que axude a identificar os factores que inflúen neste fracaso e tamén o deseño de propostas imaxinativas que impliquen cambios metodolóxicos nas aulas universitarias para solucionar estes problemas, máis alá dos consabidos cursos propedéuticos.

Os cursos propedéuticos realízanse antes de iniciar os estudos e con eles preténdese reducir a falta de determinados coñecementos. Ás veces prográmanse probas que os estudantes realizan voluntariamente e que autoavalían para decidir se necesitan un curso de reforzo.

Os cursos propedéuticos están especialmente indicados cando os estudantes non cursaron unha determinada materia nos seus estudos preuniversitarios, tamén para consolidar determinados coñecementos básicos. Non obstante, é necesaria certa cautela xa que a proliferación destes cursos non deixa de ser un indicador do desaxuste evidente entre a secundaria e a universidade que posiblemente debería canalizarse por outros camiños como a revisión dos plans de estudos e unha maior coordinación coa secundaria.

1.4.2. O cambio no contrato didáctico: o paso de estudar en secundaria a estudar na universidade

O punto clave da transición non é unha cuestión simplemente informativa. Para adaptarse ao novo ámbito e ter éxito nos estudos, os mozos que inician a vida universitaria han de organizar de xeito distinto o tempo, os hábitos e os modos de estudo. Atópanse agora nun ámbito de maior liberdade, que pode resultarlles emocionante e aterrador ao mesmo tempo. Posiblemente non están acostumados a un sistema que lles dá toda a responsabilidade da súa propia actuación. Algúns pregúntanse se realmente acertaron na súa elección e teñen sensacións de incerteza ante o futuro. Poden sentir sensación de soidade, de ansiedade, medo de fracasar, de quedar demorado.

Entre a secundaria e a universidade prodúcese un salto importante no xeito de proceder, un cambio máis profundo do simplemente metodolóxico, un cambio no contrato didáctico que se establece entre o docente, os estu-

¹ Os datos poderían ser de calquera das titulacións que teñen a materia de matemáticas en primeiro.

dantes e a materia obxecto de estudo. Este pacto ou contrato é diferente segundo o marco institucional en que se desenvolve, polo tanto cambia na secundaria e na universidade².

Un estudo sobre as matemáticas no paso da secundaria ao primeiro curso de universidade móstranos algúns cambios importantes na estrutura das unidades didácticas, nas estratexias de aula, no papel do profesorado e do alumnado, nos materiais de estudo e no sistema de avaliación (Alsinet, Gascón, Gomà e Raventós, 1997)³.

Secundaria	Universidade
A tendencia en secundaria é de desenvolver unidades curtas en que a relación teoría-práctica se realiza de xeito moi directo e bastante mecanizado.	Secuencias longas, teoría e práctica separadas no tempo, profesorado diferente, escasa coordinación. A responsabilidade da globalización tena o propio estudante.
A selectividade condiciona os contidos e as estratexias de aula. A base é a resolución de problemas, onde predomina certa mecanización. Non se adoita pedir aos estudantes que expliquen os pasos seguidos, nin as conclusións.	A estratexia básica é a exposición maxistral, en que a definición e a demostración son os procedementos de traballo máis frecuentes. As sesións de resolución de problemas quedan en segundo termo, subordinadas á teoría. Non se adoita facer especial fincapé na mecanización e consolidación dos procedementos que se presentan.
O profesorado tende a asumir unha cota moi alta da responsabilidade da aprendizaxe dos seus alumnos.	Adxudícaselle ao alumnado a responsabilidade da súa aprendizaxe. Cada un debe procurar a súa maneira de aprender uns contidos que se presentan de xeito moi xeneralizado dende a lóxica da materia, con moi poucas referencias á situación de partida dos aprendices e case nulas iniciativas de regulación por parte do profesorado.
Os materiais de base son o libro de texto e os apuntamentos de clase. Raramente é necesario buscar información complementaria fóra de clase.	A pesar de que hai textos máis ou menos axustados ao que poden ser os contidos dun primeiro curso, a maioría do profesorado utiliza o seu propio discurso. Suponse que o estudante o complementa con bibliografía.
O profesor/a dispón de información directa sobre como o estudante vai aprendendo en clase, os obstáculos que atopa e os éxitos que ten. O exame non é polo tanto o único referente. As probas axústanse bastante ao que se fixo en clase ao reproducir contidos e aspectos formais.	Os exames son o único referente que se ten en conta para valorar o rendemento do estudante. A proba adoita requirir claridade conceptual e formulacións pouco mecánicas. Non adoita ser a reprodución dos problemas das clases prácticas, nin das explicacións das teóricas.

Cadro 1. Elementos do cambio de contrato didáctico en matemáticas

² G. Brousseau (1983) utiliza o termo contrato didáctico para analizar e interpretar o que acontece nas aulas. Para este autor o núcleo central do contrato son as relacións e as representacións implícitas dos diferentes axentes que interveñen en relación aos obxectivos a conseguir, as tarefas a realizar, o sistema de avaliación, a importancia da materia ou os seus procedementos máis específicos.

³ Aínda que este estudo se realizou en 1997, ao noso entender as súas conclusións seguen sendo válidas.

Os aspectos sinalados poden servirnos para entender a desorientación de moitos estudantes e a necesidade de axudalos na adaptación á nova realidade mediante titorías, materias de carácter xeral que formulen globalmente os obxectivos, a estrutura e os métodos propios dos estudos iniciados.

Todo iso lévanos á complexidade da ruptura institucional entre a secundaria e a universidade, constátanse os obstáculos e os retos que están formulados e a necesidade de modificar a estrutura e as funcións dos dispositivos didácticos existentes. A transición entre ambas as dúas etapas educativas esconde cuestións complexas que é necesario identificar, analizar e resolver mediante solucións compartidas.

1.4.3. A coordinación de primeiro curso, non sempre existente

É ben coñecida a importancia do primeiro curso no éxito ou no fracaso dos estudantes e na permanencia nos estudos, xa que a transición dende secundaria pódese traducir en dificultades de adaptación ao novo ámbito. Polo tanto, a existencia dun coordinador/a de primeiro con funcións específicas reforzaría o dispositivo pedagóxico co que se acolle os novos estudantes.

Ámbito de actuación dun coordinador/a de primeiro curso:

- Coordina a acollida dos estudantes.
- Centraliza e coordina as accións titoriais que se programen para estes estudantes.
- Identifica as características do alumnado de primeiro: os estudos dende os que accede á universidade, as materias que cursou, a nota de acceso, os coñecementos sobre programas informáticos e a dispoñibilidade de uso, as linguas estranxeiras que coñecen e o nivel alcanzado, as tarefas ou traballos que realizan ademais de estudar, as saídas profesionais das que teñen referencias ou calquera outra información que considere relevante para a institución e o profesorado.
- Procura que a información obtida, unha vez analizada, chegue ao profesorado que imparte clase no primeiro curso.
- Controla que os horarios, a distribución das materias, dos servizos, das titorías se programen en función dos estudantes.

- Coordina o profesorado que imparte clase en primeiro mediante reunións periódicas coa finalidade de xuntar os esforzos individuais, optimizar os recursos dispoñibles e, especialmente, introducir unha cultura de coordinación.
- Analiza e valora os resultados académicos dende unha perspectiva cuantitativa (número de non presentados, de aprobados por materia e globalmente).
- Analiza e valora os resultados académicos dende unha perspectiva cualitativa mediante entrevistas ou enquisas para coñecer directamente as preocupacións, as inquietudes, as necesidades e o grao de satisfacción do alumnado no primeiro ano de estudos.
- Avalía os resultados da coordinación, identificando os puntos fortes e as dificultades e arbitrando propostas de mellora.

1.5. O Programa Argó da Universidade Autónoma de Barcelona

O Programa Argó da Universidade Autónoma de Barcelona creado no curso 2002/2003, ten como obxectivo estreitar e fortalecer os vínculos entre a secundaria e a universidade e facilitar aos estudantes o paso dunha etapa a outra. Con estas finalidades iniciáronse diversas liñas de actuación:

a. Asesoramento a traballos de investigación de bacharelato

En Cataluña os estudantes do segundo curso de bacharelato han de realizar un traballo de investigación. Trátase dunha iniciación ás tarefas de investigación, que pretende desenvolver capacidades útiles para a formación, mellorar a expresión oral e escrita e orientar os estudos posteriores. Dende o Programa asesóraselles e axúdaselles aos estudantes e aos seus titores mediante diversas fórmulas:

- Profesorado da universidade propón temas que poden ser obxecto de estudo e proporciona orientación, metodoloxía de traballo, recursos e fontes de información. Para o curso 2003/2004 propuxéronse 107 temas de diversas áreas de coñecemento.
- Asesóranse puntualmente estudantes en relación a temas propostos por eles mesmos.

- Vincúlase o asesoramento destes traballos de investigación a unha estancia na universidade.

b. Estancias na UAB de estudantes de bacharelato

Diversos departamentos, laboratorios, servizos e institutos da UAB acollen durante os meses de xuño, xullo e setembro estudantes de bacharelato. Estes estudantes realizan unha "Estancia na Empresa" (a UAB actúa como tal), durante unhas setenta horas. De feito cursan unha materia optativa do bacharelato que pretende vincular os estudantes co mundo do traballo. Os estudantes deben cumprir os 16 anos e ter cursado o primeiro curso de bacharelato.

Durante a súa estancia na universidade realizan as tarefas que se lles encomendan baixo a supervisión de profesorado da universidade, mentres que inician un traballo de investigación vinculado ás prácticas que están a realizar, para iso reciben axuda e asesoramento.

A valoración dos estudantes, dos seus centros e das súas familias é altamente positiva: coñecen a universidade dende dentro, poden orientar os seus estudos universitarios con coñecemento directo, teñen a oportunidade dunha experiencia laboral moi especial e o que máis valoran: poden realizar traballos de investigación co apoio de profesorado universitario e de recursos que doutro xeito posiblemente non puidesen utilizar. Durante o curso 2003/2004 sesenta estudantes de bacharelato realizaron este tipo de estancia en vinte e tres ámbitos diferentes da universidade.

c. Premios UAB a traballos de investigación de bacharelato

Este curso realizouse a primeira convocatoria destes premios á investigación en secundaria. Presentáronse 120 traballos de estudantes de bacharelato e un xurado composto por profesorado da universidade e de secundaria outorgou diversos premios e mencións honoríficas, entre os que se contan matriculas gratuítas para o primeiro curso.

d. O banco de recursos

Trátase da elaboración de materiais didácticos deseñados por profesorado da universidade e/ou de secundaria co obxectivo de que sexan utilizados dende secundaria, e tamén facer accesibles recursos e materiais xa existentes na universidade.

e. Soporte e orientación sobre a transición

Dende o Programa realizáronse diversos estudos e accións que teñen como obxectivo a mellora da transición entre a secundaria e a universidade:

- Estudos sobre a titoría universitaria, especialmente a acollida e a orientación que reciben os estudantes cando chegan á universidade e durante o primeiro curso.

- Colaboración con facultades e departamentos da UAB para analizar os desaxustes entre ambas as dúas etapas educativas: encontros de profesorado de secundaria e de universidade, elaboración conxunta de estudos e propostas.

- Colaboración con centros de secundaria coa finalidade de facilitar a transición aos estudantes.

Finalmente, a xeito de conclusión, sinalar que o Programa Argó, a pesar da importancia cuantitativa (en canto ao volume de estudantes, de profesorado, de centros de secundaria e de departamentos da universidade implicados) ten unha orientación basicamente cualitativa orientada a facilitar o contacto e o coñecemento mutuo entre a secundaria e a universidade.

1.6. Conclusións

- 1) Evidénciase a preocupación da universidade para facerse promoción na secundaria mediante accións diversas. A situación cambiou radicalmente. Posiblemente xogue niso un papel importante o incremento do número de universidades e o descenso demográfico e tamén a vontade das universidades por mostrar a súa mellor imaxe.
- 2) Tamén é unha realidade a vontade de acoller e orientar o mellor posible os novos estudantes, facilitándolles información sobre os estudos e a universidade. Non obstante dominan as accións puntuais e esperamos que máis adiante se acaben configurando plans de acollida organizados e coherentes.
- 3) É necesario afondar nas características do cambio entre a secundaria e a universidade; referímonos ao cambio do contrato didáctico. Posiblemente sexa necesario realizar estudos ao respecto e desenvolver estruturas que realmente faciliten a transición.

- 4) Tamén parece necesario adecuar os plans de estudo da universidade e o currículo de secundaria para evitar as disfuncións e os cursos propedéuticos.
- 5) Finalmente, a universidade debería potenciar as materias introdutorias, as titorías (personalizadas, entre iguais, de materia) e as axudas necesarias para potenciar o autoconhecimento e a comprensión do cambio institucional.

2. Orientación académica na universidade: a titoría académica no escenario europeo da educación superior*

Os cambios no contexto onde opera a educación superior están obrigando a redirixir o tipo de ofrecemento que sobre orientación académica e apoio ao estudante ofertan as institucións universitarias europeas. Os modelos de titoría académica e os servizos de orientación ao estudante quedan así suxeitos a revisión nas institucións. En moitos casos, a función titorial dissociada da acción docente tocou fondo ou está en crise e as institucións están a buscar novas maneiras de ofrecer pautas alternativas ou complementarias ao modelo de titoría tradicional, como poidan ser a titoría personalizada, a titoría integrada, os proxectos titorizados etc. Todas as contribucións que se fan ao respecto, incluído este artigo, recoñecen que a flexibilidade, a diversidade crecente e a expansión nas accións titoriais promoven un importante impulso ao cambio docente.

2.1. Introducción

Sinalar que a universidade española debe ofrecer un marco conceptual e operativo dende onde garantir que na función docente se integre un novo esquema pedagóxico de orientación académica e apoio ao estudante nas súas facetas académica, profesional e persoal ao longo da carreira, non é ningunha novidade. Esta idea véñse xustificando e reiterando dende hai uns anos en diferentes documentos e esquemas teóricos:

- O Informe Bricall (2000: 190) ofrece un diagnóstico da universidade española con pautas de actuación e recoñece a necesidade de apoio e asesoramento para os cursos primeiro e último da formación universitaria.

*Joaquín Gairín, Mónica Feixas, Cristina Guillamón e Dolors Quinquer (2004). *Revista inter-universitaria de Formación do Profesorado*, 18, 61-77.

- O enfoque de orientación actualmente dominante é a educación para a carreira que entende a orientación como un proceso integral e evolutivo que atende todos os ámbitos e momentos da carreira persoal e universitaria do estudante (entrada á universidade, permanencia e a transición ao mundo laboral).
- A orientación pedagóxica centrada na aprendizaxe do estudante, e xustificada por unha variedade de teorías da aprendizaxe, asume que o coñecemento debe ser construído individualmente polo estudante; que os aprendices deben implicarse activamente no proceso de aprendizaxe; que os aprendices prefiren uns estilos de aprendizaxe a outros, son diferentes entre si, e non aprenden ao mesmo ritmo; e que os estudantes que teñen máis control sobre a súa aprendizaxe tenden a estar máis motivados, ven a importancia daquilo que aprenden e adoptan un enfoque de profundidade na súa aprendizaxe (Feixas, 2002).
- A acción titorial integrada na acción docente debe servir para posibilitar, a través dunha retroalimentación axeitada, que os estudantes aprendan dos seus erros, facilitarlles posibles remedios ás súas dificultades, motivalos e axudalos a centrar os seus logros; consolidar as súas aprendizaxes, axudalos a aplicar principios abstractos en contextos prácticos; estimar o seu potencial para progresar cara a outros niveis e guiar a elección de alternativas.
- A configuración dos estudos actuais, co incremento de optatividade (itinerarios diversificados, créditos prácticos, estancias en organizacións) e a complexidade crecente e novas esixencias do mundo laboral, orixinan necesidades de apoio persoal na toma de decisións académicas e durante o desenvolvemento das actividades profesionalizadoras.
- O Espazo Europeo de Educación Superior que ofrece o substrato teórico e operativo ás universidades, para harmonizar as súas titulacións cara a unha estrutura europea común, facilitando así a mobilidade de graduados coa finalidade de aumentar a competitividade laboral e profesional fronte a novos competidores mundiais.

Non obstante, formúlense dúbidas e interrogantes como os seguintes: como pode sensibilizarse o profesorado para que reoriente a función docente cara a unha función facilitadora do traxecto formativo e académico do estudante?, como cambia o novo escenario europeo de educación superior a de-

vandita función? que implicacións titoriais terán as diferentes opcións metodolóxicas? que aspectos curriculares, organizativos cabe considerar para levar a cabo o cambio pretendido? Este artigo pretende responder a estas e outras preguntas en relación ao novo papel da titoría académica universitaria.

2.2. Europa, un novo escenario

A educación superior europea está somerxida nun proceso de harmonización e converxencia, que afecta a todos os seus niveis e que supón un gran desafío para os países implicados. Iniciada a transformación coa Declaración de La Sorbona e a de Boloña de 1998 e proseguindo con sucesivas convenções e encontros posteriores, estase a consignar o compromiso dos estados europeos por promover a través da educación superior unha Europa do coñecemento que favoreza o crecemento e a cohesión social a través da educación e a formación dos cidadáns.

Poderíamos sintetizar o proceso de harmonización europea iniciado en catro eixes principais:

- a) a converxencia, na estrutura e duración das titulacións -grao e mestrado- para o establecemento de redes de universidades europeas e titulacións conxuntas,
- b) a transferibilidade, mediante un sistema común de créditos - ECTS- e o recoñecemento académico e profesional das titulacións en toda a Unión Europea,
- c) a transparencia, respecto ao contido e a calidade do currículo e a cualificación profesional recibida -suplemento europeo ao título, e
- d) a mobilidade, para fomentar a competitividade no mercado laboral europeo.

A aprendizaxe ao longo da vida aparece como unha necesidade, se se quere garantir o principio latente dunha maior profesionalización e competitividade dos estudantes nun mundo globalizado, cambiante e tecnificado. Iso esixe unha educación relacionada co contexto, unha nova oferta formativa de acordo coas demandas sociais e, en definitiva, unha nova forma de ensinar e aprender baseada nas competencias persoais e profesionais (ligadas á capacidade de resolver problemas profesionais propios do seu ámbito de actuación e

concebidas como estruturas dinámicas que se desenvolven ao longo da vida) que a nova situación demanda.

Ademais, a adopción do crédito europeo supón, máis alá de ser un método de cuantificación, a elección dunha filosofía de fondo baseada no traballo do estudante e que implica novos enfoques do ensino e da aprendizaxe. Óptase por un sistema de aprendizaxe autónoma e titorizada, en que o estudante aprende de xeito independente a construír o coñecemento e interpretar de xeito significativo o mundo que o rodea.

As formulacións europeas non son novas e tratan de resolver algúns dos problemas universitarios que afectan aos estudos superiores (Mora e Vidal, 2000; Informe Bricall, 2000; Michavila, 2001; Gairín, 2001; Informe Pascual, 2001, entre outros): inadecuación ás demandas presentes e futuras da sociedade, flexibilizar o funcionamento académico, mellorar as políticas de persoal, inadecuación do financiamento, mellor articulación entre a docencia e a investigación e, sobre todo, a pobre concepción do estudo en profesores e estudantes.

O profesor universitario, nesta nova perspectiva, deixa de ser un mero transmisor de coñecementos ao dedicar unha grande parte da súa actividade docente a guiar e orientar ao estudante no seu itinerario formativo, principalmente académico pero tamén profesional e persoal. A formación do estudante non ten así como único escenario a clase, senón todo o abano de recursos e espazos curriculares sincrónicos e asincrónicos deseñados para cumprir con ese obxectivo: bibliotecas, programas informáticos, portais dixitais, actividades diversas na aula e no ámbito etc.

A titoría académica adquire así un papel esencial neste novo escenario docente. Reflexionar e ofrecer propostas é o noso obxectivo como grupo de estudo. Non se trata dun debate novo, pois xa existen achegas diversas sobre a temática (Apodaca e outros, 1997; Hernández de la Torre, 1998; Álvarez, 2000; Salmerón e outros, 2000; Sánchez, 1999; Del Rincón, 2000; Hanna, 2002; Quinquer e Sala, 2002; entre outros), máis ben a nosa achega trata de avanzar no novo papel que a titoría académica adquire no contexto dos créditos europeos, concretamente dar pautas ao profesorado sobre como enfocar a súa actuación orientadora ante o uso de estratexias didácticas variadas.

Todos os factores mencionados haberían de contribuír a implantar unha formación capaz de romper o contrato social perverso implicitamente existen-

te de lección-apuntamentos-exame-créditos e de convertela en autoestudotitoría-traballo-avaliación-satisfacción. De feito, precísase un cambio cultural que, previsiblemente, será lento e virá acompañado de amplas resistencias persoais e institucionais (Gairín, 2003a:129).

Os cambios desexables na cultura docente quedan moi acoutados na chegada de Tomás, Armengol e Feixas (1999:11) cando sinalan:

- a) O profesorado deberá ser máis sensible ás mensaxes, contidos e intereses do seu auditorio e estar máis receptivo para establecer novas relacións non só co alumnado, senón tamén con outras universidades con quen colaborará na configuración do currículo, con empresas etc.
- b) As redes de colaboración con universidades estranxeiras demandarán un novo modelo de docente internacional que domine idiomas, as novas tecnoloxías e que estea disposto á mobilidade e á realización de intercambios.
- c) Neste sentido, os dotes comunicativos do profesorado deberán cambiar. A docencia irá dirixida a diferentes públicos, xa que non atenderá un único tipo de alumnado senón de diferentes países (vídeo conferencias) e condicións, alumnado con algún tipo de deficiencia (exemplo, auditiva ou visual), o que lle requirirá reformularse as súas estratexias metodolóxicas e comunicativas.
- d) A finalidade das súas funcións docentes non será transmitir coñecementos senón orientar de forma individualizada para crear alumnos emprendedores que saiban e poidan xerar o seu propio traballo como profesionais autónomos. Tamén adquirirá maior importancia e recoñecemento o seu coñecemento científico para actuar como asesor e experto en organizacións de diferente tipoloxía.
- e) Finalmente, un aumento de calidade da docencia demandará unha formación pedagóxica obrigatoria para todo aquel que queira impartir docencia na universidade. Nun futuro non moi afastado esixiráselles aos profesores universitarios unha acreditación de excelencia docente.

O rol dos profesores haberá, pois, de resaltar máis na aprendizaxe que no ensino, centrándose en ensinar para comprender, en promover a aprendizaxe autorregulada ou o logro da autonomía moral e intelectual e en promover a

aprendizaxe cooperativa (Mingorance, 2001), factores todos eles vinculados coa titoría académica.

2.3. Da tradición ao porvir

Aínda que non haxa partidarios de "escolarizar" a universidade, é falso o suposto de que os estudantes universitarios non necesitan axuda e son o suficientemente maduros e autónomos para tomar decisións formativas e profesionais. Ao longo da carreira universitaria deben aprender a escoitar, ter confianza en si mesmos, responsabilizarse das súas opinións, tomar decisións, relacionarse interpersoalmente, acomodarse ao cambio, mostrar autonomía, iniciativa, traballar con outros etc. Esta preparación non adoita incluírse nos programas das distintas titulacións pero sería pertinente que o profesorado asumise esa formación e lles axudase aos estudantes a adquirir as habilidades mencionadas.

Ata o momento considerouse a titoría académica como un espazo reservado ao alumnado para resolver dificultades xeralmente de contido e vinculada a unha materia. De adscrición voluntaria, sen repercusión na avaliación e en función da dispoñibilidade horaria do profesor, este espazo titorial viuse moi pouco utilizado e desocupado por parte dos estudantes, promovendo dende numerosos foros encontrar alternativas para lograr que devese un espazo máis consumido.

A consecución do cambio de perspectiva didáctica no proceso de ensino-aprendizaxe que esixe a converxencia europea debería acompañarse dun cambio de perspectiva no proceso titorial, logrando que ambos os dous procesos se integren nunha mesma práctica e en relación ás necesidades de aprendizaxe do estudante. Ao respecto, poderían acabar considerándose acción docente e acción titorial parte dun mesmo esquema docente?

Se definimos a acción titorial como un proceso orientador que desenvolven de xeito conxunto profesor e estudante, en aspectos académicos, profesionais e persoais, coa finalidade de establecer un programa de traballo que favoreza a confección e deseño da traxectoria máis axeitada á carreira universitaria escollida; e a acción docente como o proceso de ensino-aprendizaxe que comparten profesores e estudantes coa intención de construír xuntos e de xeito reflexivo o coñecemento sobre unha determinada materia ou proxecto interdisciplinar, podemos concluír que ambas as dúas accións teñen como fío

condutor orientar ao estudante nas súas experiencias de aprendizaxe para que chegue a ser un aprendiz autónomo, competente e crítico no seu lugar de traballo.

Por iso, e en relación coa docencia, a titoría universitaria pode entenderse e practicarse baixo tres supostos teóricos:

- A tese da disociación: titoría universitaria como axuda ao ensino presencial, ofrecido nun horario específico de titoría e co principal obxectivo de clarificar dúbidas sobre o programa (contido, metodoloxía, actividades prácticas, proxectos en grupo, avaliación) das materias. A asistencia é voluntaria e a súa participación non adoita ser considerada nos procesos de avaliación.
- A tese da complementariedade: algunhas tarefas, responsabilidades e estratexias de orientación como as titorías personalizadas ou os seminarios en grupo incorpóranse á función docente. Como sinala Del Rincón (2000) "Non teñen que ver directamente cos contidos das distintas materias aínda que si se relacionan coa titulación e o seu contexto, cos estudantes asignados e a súa toma de decisións". A titoría contribúe a complementar a formación recibida en ámbitos relacionados coa madurez persoal e a orientación profesional favorecendo o éxito académico na súa traxectoria universitaria. Adoita terse en conta na avaliación académica e, consecuentemente, a súa asistencia pode ser considerada obrigada nalgunha medida.
- A tese da integración: función titorial e docente integrada. Enmarcada na idea da busca da excelencia académica e a consideración do individuo como un ser activo e proactivo de formación, a docencia na universidade debe favorecer un proceso de aprendizaxe centrado nas necesidades, intereses e competencias que o estudante debe adquirir ao finalizar unha titulación. As estratexias metodolóxicas representan unha combinación do traballo individual e en grupo tanto razoado, interactivo como crítico-reflexivo. O rol do profesor é o de xestionar o devandito proceso de aprendizaxe e acompañar o estudante a través das diferentes actividades teóricas e prácticas tanto nas sesións presenciais como virtuais (en clase ou fóra dela). A avaliación académica ten en consideración todo o proceso formativo do estudante (interese, participación nas actividades, rendemento académico etc.).

As accións titoriais complementarias e integradas na docencia (tese 2 e 3) teñen aínda pouca transcendencia no contexto do sistema universitario español, sexa por falta de tradición (polo menos na universidade pública, a pesar de que cada vez son máis frecuentes este tipo de experiencias), pola pouca preparación do profesorado, a pouca sensibilidade, o escepticismo, unha concepción docente tradicional baseada no papel de transmisor do coñecemento do profesorado, a falta de referencias na lexislación universitaria ou o escaso número de publicacións e investigacións, entre outras causas. Non obstante, todas as tendencias e estudos apuntan á necesidade de incorporalas como parte da actividade docente do profesor. Por iso, unha mínima formación, actitude positiva dos seus protagonistas, hábito no seu exercicio e apoio institucional son esenciais para a correcta implementación dun sistema de orientación universitaria e titoría académica.

O esquema que se presenta a continuación (cadro 2) mostra unha síntese do dito respecto ao real e ao desexable na función da titoría académica:

	Titoría tradicional	Titoría integrada
Concepción	Desvinculada da acción docente, apoio puntual	Integrada na acción docente e no itinerario formativo do estudante (educación para a carreira)
Obxectivo	Informar académica e profesionalmente e clarificar dúbidas	Orientar e guiar nas tarefas e procesos de aprendizaxe. Render contas e complementar
Contido da titoría	Dificultades de contido ou dalgún elemento do programa (metodoloxía, actividades prácticas, avaliación). Basicamente de contido académico	Incidir no proceso de orientación da aprendizaxe da disciplina. Alcanzar o dominio dunha serie de competencias de contido académico, pero tamén persoal e profesional
Rol do profesor	Atender peticións dos estudantes	Construír coñecemento conxuntamente, guiar para a carreira
Metodoloxía	Individualizada ou (en menor medida en grupo) para resolver dúbidas con respecto ao contido ou á metodoloxía. Habitualmente presencial e fóra de clase	Personalizada ou en grupo, integrada na aula ou fóra dela, presencial ou virtual (en seminarios, titoría integrada, titoría personalizada)
Estratexia	Resolución de preguntas, aclaración de dúbidas, información puntual académica ou profesional	Detección de necesidades, adquisición de habilidades de estudo, información académica, rendición de contas, orientación sobre itinerarios, necesidades de estudos específicos
Temporización	Esporádico	Continuado
Axentes	Entre profesor da materia e estudante/s Entre estudantes e outros profesores (da titulación ou da área de coñecemento)	Entre profesor/a da materia e estudante/s Entre iguais (grupo de estudantes e estudantes seniors) Entre estudantes e outros profesores (titulación ou área de coñecemento), orientadores profesionais ou coordinadores de titorías
Adscrición	Voluntaria	Obrigada
Avaliación	Á marxe	Contabiliza

Cadro 2. Función tradicional e actual da titoría académica

Os axentes que interveñen no proceso de orientación son basicamente os profesores da materia, os iguais ou estudantes máis experimentados, o mesmo estudante ou os titores de prácticas:

- os titores son bos orientando o traballo dos estudantes cando é imperativo que o seu coñecemento da materia ou xuízo avaliativo xogue un papel importante no proceso orientador e avaliador da aprendizaxe;
- a titoría entre iguais realmente axuda a ofrecer retroacción formativa aos estudantes e aprender dos outros compañeiros, sobre todo en estratexias de traballo e organización da aprendizaxe;
- a autoorientación serve para que os estudantes revisen o seu propio desenvolvemento e actuación. É interesante cando se introduce un compoñente reflexivo ou aparecen incidentes críticos que redirixen o proceso académico, e sempre cando se discute o progreso e valor engadido da orientación;
- os titores de prácticas orientan a aprendizaxe que ten lugar fóra da institución universitaria.

Exercidas por parte dun profesor ou por parte dun igual, sexan personalizadas ou en grupo, obrigadas ou voluntarias, presenciais ou virtuais, as diferentes tipoloxías de titoría ofrecen unha serie de vantaxes e inconvenientes en relación ao tempo de aprendizaxe, tempo de xestión, porcentaxe de éxito ou de tempo destinado á corrección de erros. O cadro 3, adaptado de Durán, Torró e Vila (2003: 24), ofrece ideas respecto a elección dunha ou outra alternativa.

Debería considerarse a combinación de diferentes posibilidades titoriais (por parte do profesor, pero tamén por parte de iguais ou en grupo) para garantir oportunidades variadas de aprendizaxe e unha mellor orientación académica durante a carreira universitaria.

Vantaxes	Titoría personalizada	Titoría grupal	Titoría entre iguais	Auto-orientación	Titoría virtual
Ratio profesor-estudante	Baixa	Media	Baixa	Nula	Baixa
Tempo de actividade	Variable	Variable	Alta	Variable	Variable
Oportunidades de responder	Alta	Media	Alta	Baixa	Media
Oportunidades de corrección de erros	Alta	Media	Alta	Baixa	Media
Immediatez na corrección de erros	Alta	Alta	Alta	Media	Media
Oportunidades de axudar e animar	Moitas	Moitas	Moitas	Poucas	Algunhas
Oportunidades de cooperar	Poucas	Moitas	Moitas	Poucas	Algunhas
Motivación	Segundo profesor	Segundo profesor e estudantes	Segundo profesor e igual	Segundo estudante	Segundo profesor
Custo	Alto	Alto	Baixo	Baixo	Alto
Inconvenientes					
Requisitos de formación previa	Pouca	Moita	Moita	Pouca	Pouca
Requisitos de control de calidade	Pouco	Moito	Moito	Pouco	Pouco
Preparación material	Ocasionalmente	Moito	Ocasionalmente	Pouco	Ocasionalmente
Choque coa práctica docente tradicional	Non	Ás veces	Si	Si	Si

Cadro 3. Vantaxes e inconvenientes dos diferentes tipos de titorías académicas (adaptado de Durán, Torró e Vila; 2003: 24)

2.4. O titor académico, clave para o éxito

A opción de ensino comprensivo baséase na idea de dar resposta á diversidade de necesidades educativas do alumnado e para iso utilízanse instru-

mentos variados que permitan que os estudantes aprendan ao máximo con independencia das súas características.

O profesorado do novo esquema europeo de educación superior necesita coñecer e practicar novas formas de xestión da aula respecto ao reto de enfrontarse a unha docencia comprensiva con garantías de éxito. Debe sacar o máximo rendemento á participación do estudante en clase, á súa capacidade de cooperación, de razoamento e interacción e ver as súas diferenzas como un elemento enriquecedor e de axuda á nosa tarefa formativa.

A maioría de intervencións do profesor dirixiranse a esclarecer dúbidas sobre o contido e buscar recursos e estratexias curriculares para conseguir construír o coñecemento de xeito compartido, pero as devanditas intervencións variarán en boa medida en función da metodoloxía didáctica que se utilice. Así, por exemplo, trátase de organizar a aprendizaxe en grupo dos estudantes, o seu papel como titor será o de facilitar o desenvolvemento inicial do grupo e gradualmente pasar ao rol de consultor á medida que o grupo devén máis independente (Boud, Cohen e Sampson, 2001). Trátase de evitar que o titor se vexa inmerso nun rol de arbitraje, de solucionador dos problemas do grupo ou exerza como líder *de facto*. A súa principal destreza será o ofrecemento de retroalimentación, pero limitándose a observar o proceso e dando consellos sobre como os estudantes deberían observar o mesmo proceso. Os problemas dun grupo deben así contemplarse como oportunidades de aprendizaxe.

Cando a orientación é personalizada, o papel do titor é o de axudar a satisfacer as necesidades do estudante nun contexto específico; estimular a reflexión acerca do proceso de aprendizaxe seguida de maneira que o estudante descubra onde están as súas limitacións e fortalezas co fin de progresar autonomamente. Segundo Fazey, a función do titor persoal é "ofrecer unha orientación académica pro activa que implique activamente ao estudante no fomento da súa aprendizaxe" (1996, p. 11).

O cadro 4 pretende poñer ao alcance do profesorado unha serie de formas de instrución ou estratexias metodolóxicas, con algunhas ideas ou pautas para a titoría académica, co fin de coñecer as opcións ou posibles escenarios a practicar e xestionar, que van dende estratexias máis expositivas a outras máis reflexivas e centradas na aprendizaxe do estudante.

Estratexia metodolóxica (de expositiva a participativa-reflexiva)	Breve descripción	Función da orientación e do profesor orientador
Lección maxistral	Conferencia ou exposición por parte do profesor coñecedor da temática	Clarificar dúbidas sobre o contido exposto
Lección maxistral participativa	Exposición teórica acompañada de actividade práctica de clarificación, afondamento ou reflexión sobre o contido	Clarificar dúbidas sobre o contido exposto Guiar o alumnado ou grupo na realización da actividade práctica
Visionado vídeo / cinema forum	Ver un documental, película ou secuencias dun programa	Clarificar dúbidas, guiar na análise de conceptos, procedementos, sensacións; na síntese de noções; na extracción de conclusións, na extrapolación de ideas
Análise de documentos	Analizar as partes dun determinado documento (político, histórico, cultural, académico etc.)	Guiar o proceso de identificación da estrutura e principais seccións de documentos, axudar a identificar o proceso de planificación, elaboración, desenvolvemento e avaliación do documento, orientar na análise das perspectivas ideolóxicas do documento
Traballo independente	Proxecto que realiza un estudante de xeito individual	Orientar e guiar o proceso de planificación, desenvolvemento e finalización do proxecto
Prácticas de laboratorio	Realizar exercicios prácticos en espazos concretos (laboratorio de ciencias experimentais, tecnolóxicas, ciencias da comunicación, ...)	Complementar a visión teórica do fenómeno (aplicación práctica de fórmulas etc.), orientar na realización de procedementos analíticos, mecánicos... e guiar na adquisición de hábitos de razoamento, de observación, de pulcritude etc.
Prácticas de campo	Realizar exercicios prácticos en escenarios reais	Guiar na adquisición de competencias profesionalizadoras (interpersoais, académicas, cognitivas e instrumentais) necesarias para garantir o éxito nas tarefas encomendadas
Comentarios texto	Responder de xeito crítico a unha serie de consultas sobre un texto determinado	Dar pautas para unha redacción crítica como resposta a unhas preguntas concretas
Simulación / role playing	Dramatizar situación mediante representación de roles diversos	Axudar aos estudantes a representar papeis alleos
Estudio de casos	Analizar e solucionar un estudo de caso (en grupos pequenos)	Clarificar dúbidas sobre a descrición do caso e orientar na busca de documentación, no proceso de resolución do caso (reflexión, debate, análise de opcións), na redacción de conclusións.
Traballo por problemas	Analizar e solucionar un problema real (en grupos pequenos)	Clarificar dúbidas sobre a formulación do problema e posibles escenarios de resolución e orientar na busca de documentación, no proceso de resolución do problema (reflexión, debate, análise das opcións), na redacción das conclusións
Traballo por proxectos / Proxectos titorizados	Elaborar un proxecto de traballo (a miúdo interdisciplinar)	Guiar na observación dos fenómenos, no diagnóstico das necesidades do proxecto, nas súas fases (planificación, intervención, coordinación, avaliación, redacción de conclusións)
Seminarios	Discusión en pequeno grupo a partir da presentación dun tema por parte dun ou varios estudantes /expertos	Orientar a discusión e construír unha argumentación sobre a temática de xeito conxunto e axudar a que os estudantes expoñan as súas visións do tema

Cadro 4. Función da orientación e do orientador no uso de estratexias metodolóxicas variadas

As achegas poden completarse con algunhas das ideas que recolle a obra de Habeshaw e outros (1992).

Os novos enfoques centrados na aprendizaxe do estudante esixen grande variedade de formulacións que o profesor debe saber combinar para lograr os obxectivos de aprendizaxe que se propoña, sen obviar os cambios de condicións laborais que necesariamente haberán de supoñer. Unha boa programación de acordo ás demandas de créditos europeos debería garantir unha programación que tivese en conta grande parte das estratexias mencionadas. O cadro 5 recolle unha distribución das situacións que pode atender o profesorado e que claramente realzan a importancia da titorización como orientación e seguimento das aprendizaxes.

+.....PROTAGONISMO PROFESOR/A.....-

E-A PRESENCIAL (Aula)		E-A dirixido (Fóra da aula)		E-A AUTÓNOMO (Fóra da aula)	
Estudante	Profesor	Estudante	Profesor	Estudante	Profesor
<ul style="list-style-type: none"> - Exposición profesor - Exposición de estudante: individual ou en grupo - Exposición convidados - Debates (seminarios, foros de discusión etc.) - Traballo en grupo - Simulacións (<i>role-playing</i>) - Cinema-forum - Exame 		<ul style="list-style-type: none"> - Proxecto titorizado - Estudo de casos - Participación foros virtuais - Lecturas orientadas - Titorías: presenciais ou virtuais - Traballos individuais ou de equipo - Visitas guiadas 		<ul style="list-style-type: none"> - Lecturas - Estudo persoal: preparación - Exames, organización dos apuntamentos e/ou material - Busca de información - Titorías libres: individuais ou de grupo 	

-.....PROTAGONISMO ESTUDANTE.....+



Cadro 5. Combinación de metodoloxías diversas nas formulacións ECTS (Gairín e outros, 2003b)

2.5. Aspectos curriculares e organizativos da titoría académica

A función titorial do profesorado, ao igual que calquera outra intervención educativa, enmárcase dentro dun contexto que lle dá sentido e posibilita ou limita a súa realización ao quedar condicionada polas políticas institucionais que se conveñan e polos recursos que a ela se destinen.

Unha vez asumido o novo perfil do docente como titor axeitado, o seu éxito quedará condicionado polo conxunto de actuacións organizativas que acompañen o seu desenvolvemento. Ao respecto menciónanse algunhas que parecen imprescindibles:

- Asumir e difundir a necesidade da función titorial do profesor. De feito é desexable que esta asunción quede integrada nas formulacións institucionais do centro como un compromiso para co proceso de aprendizaxe dos estudantes. Deste xeito, toda planificación se encamiñará a logralo e tamén se avaliará así o seu nivel de éxito.
- Para establecer unha estrutura de orientación universitaria que asuma a formación complementaria que para o estudante reclamamos, faise necesario enmarcar a titoría académica no contexto das formulacións institucionais da universidade en xeral (plans estratéxicos, contrato programa, plan de acción titorial da universidade etc.) e de cada facultade en concreto (plan de acción titorial do centro, carta de servizos etc.) que lle dean amparo e a dinamicen.
- A implantación do novo rol do profesor titor non pode facerse á marxe das estruturas, que deberían tratar de combinar a xestión da tarefa diaria cos novos compromisos.
- Precísase que tanto a universidade como a facultade, a titulación e o departamento dean apoio ao profesorado para desenvolver o papel de titor académico eliminando as posibles barreiras que dificulten a realización desa función: asegurando mecanismos de formación do profesorado, creando un clima de traballo colaborativo para vencer resistencias, dando seguridade e evitando incertezas persoais e institucionais, planificando encontros entre o profesorado co propósito de compartir experiencias persoais, xestionando os recursos a nivel de calendario, horario, uso dos espazos etc. O feito de que a dirección institucional se implique en todo o proceso é unha garantía de continuidade.

- Toda actuación implica persoas e non pode facerse á marxe do sistema relacional que conforman, tendo en conta, entre outras cuestións, a formación e o clima de traballo.
- Respecto á formación, a universidade debe proporcionar a formación pertinente para poder unificar linguaxes, prácticas e recomendacións, reforzar a cultura organizativa que se considera idónea, analizar a información e as mensaxes a difundir e establecer estratexias comúns no trato aos estudantes e aos centros de procedencia.
- O feito de que o profesorado teña diferentes concepcións e prácticas da titoría pode ser un impedimento para lograr maiores cotas de coordinación e eficiencia. Por iso resulta interesante que se difundan as experiencias de éxito, se clarifiquen os conceptos de partida e se comprendan os procesos. Coñecer experiencias é un paso previo para adecuálas, modificalas e mesmo volvelas elaborar, relacionando a información coas formulacións do propio centro.
- Polo que se refire ao clima de traballo, resulta importante que os equipos directivos departamentais favorezan ao profesorado que integra o rol de titor no seu ensino. Tamén resulta importante que fomenten un clima de traballo colaborativo, potenciando o traballo en grupo do profesorado e o intercambio de experiencias, xa que iso repercute na aprendizaxe do profesorado e reforza a calidade da súa docencia, á vez que mellora o ensino dos estudantes.

A consideración das anteriores propostas non pode obviar a revisión das condicións de traballo que acompañan á súa realización. É verdade que as propostas europeas reformulan o rol do profesor e lle esixen unha nova implicación, pero tamén o é que o desenvolvemento desas propostas cambia as esixencias formativas e modifica as variables de traballo. Facer recaer o cambio só na voluntariedade do profesor, como se fixo en ocasións anteriores, non garante a permanencia do cambio e normalmente crea anticorpos que dificultan a súa extensión e xeneralización.

3. Orientación para a transición universidade-mercado laboral

A transición e incorporación dos estudantes universitarios ao mercado laboral é un tema de grande actualidade (Sáez, 2000; Muñoz e Márquez, 2000; Bethercourt e outros, 2001). O seu estudo e análise ten interese, entre outras razóns, pola desvinculación que se di que existe entre a formación académica e os requirimentos dos empregadores e pola necesidade de establecer mecanismos e servizos de orientación profesional dirixidos á laboralización dos estudantes.

3.1. Conceptualización

Entendemos a orientación para a inserción laboral como o proceso mediante o cal o estudante recibe información, asesoramento e/ou formación sobre o proceso de acceso ao mercado laboral e sobre os requirimentos para ocupar determinados postos de traballo en función da titulación cursada e das competencias profesionais demandadas.

O proceso de transición do mundo universitario ao mercado laboral non empeza durante o último ano ou semestre da carreira; a maior parte das titulacións xa teñen incorporadas accións formativas que permiten familiarizar o estudante co traballo e os requisitos do seu perfil profesional en institucións públicas ou privadas, de maior ou menor dimensión. Trátase das materias de prácticas ou *practicums* que se levan a cabo durante toda a carreira e que se están a converter nunha referencia imprescindible no currículo. Os estudantes poden atopar nas prácticas o desenvolvemento de requirimentos que as empresas demandan aos futuros profesionais e que estes non poden atopar total ou parcialmente nos estudos universitarios de aula.

Con este tipo de materias, as titulacións promoven un mellor coñecemento da cultura organizativa onde se insiren os seus titulados, as funcións que realizan os profesionais en diferentes postos de traballo, as competencias

reais que desenvolven en función do cargo, as dependencias orgánicas, as relacións con outras institucións, a formación continua que requiren os empregadores etc. Ademais de servir de referente aos estudantes e de ampliar a súa formación teórico-práctica, permite ás titulacións equilibrar o currículo e actualizar o seu coñecemento práctico e tecnolóxico. Finalmente, a realización de prácticas en empresas representa unha axuda efectiva para atopar o primeiro emprego na maior parte dos titulados e facilita tamén a adaptación ao primeiro posto de traballo para un grande sector dos egresados.

Ademais das materias prácticas, existen outras accións de orientación para a inserción laboral que adoitan intensificarse durante o último ano de carreira. Así, as titulacións ou os servizos de orientación da universidade organizan actividades de tipo informativo, formativo ou de asesoramento para os seus futuros graduados.

Podemos manter que a orientación laboral ten por obxectivo as seguintes accións informativas, formativas e de asesoramento:

- a) Informativas: expón as posibilidades das diferentes saídas profesionais que ten unha titulación e as súas especializacións en función da situación do mercado de traballo. Pode levarse a cabo invitando a coñecer a experiencia de ex alumnos ou renomeados especialistas sobre o tempo que lles levou atopar un traballo estable, os requirimentos do posto, as competencias demandadas etc.
- b) Formación para a busca de emprego: a orientación profesional implica traballar o autocoñecemento das propias competencias profesionais xerais requiridas na actualidade para ocupar calquera lugar de traballo ou das específicas ou demandadas por un determinado perfil laboral. Detectados os puntos fortes, a orientación debe ofrecer pautas sobre as que traballar en profundidade para mellorar as debilidades profesionais do estudante e sacar rendemento ás potencialidades na busca dun emprego. A formación inclúe a preparación dun *curriculum vitae* que facilite a demostración da formación académica e experiencia profesional (se existe), así como a preparación de solicitudes de traballo e entrevistas.
- c) Asesoramento: trátase dunha orientación máis personalizada e en función de situacións particulares de estudantes ou grupos. O asesoramento pode personalizarse cando, por exemplo, un estudante de pos-

grao a tempo parcial que xa está a traballar nun determinado sector quere especializarse para cambiar de ámbito laboral. Neste caso, o asesoramento pode darse de forma individualizada, coa axuda de materiais de autoorientación e dun orientador laboral que adoita facer as funcións dun adestrador ou *coach*.

3.2. Características

As principais características do proceso de orientación para a inserción laboral concrétnanse en:

- un proceso que se intensifica sobre todo durante o último ano, pero que se inicia coas accións docentes e titoriais que se realizan durante as estancias de prácticas en institucións e no marco das materias de *practicum*;
- un proceso que implica a organización de actividades de información, formación e asesoramento, tanto a nivel individual (a estudantes, coordinadores de titulación, coordinadores de curso, coordinadores de *practicum*) como institucional (a titulacións, facultades, á comunidade universitaria en xeral).

3.3. Axentes e roles

Os principais implicados na orientación laboral son os orientadores profesionais ou técnicos en recursos humanos da universidade escola, facultade ou centro cunha formación de psicopedagogo, psicólogo ou pedagogo laboral. Nalgunhas universidades a figura do orientador laboral está descentralizada nas escolas ou facultades. As funcións que se lle atribúen teñen relación coa información, formación e asesoramento e poden darse a nivel institucional ou a nivel persoal.

No ámbito institucional e de facultade ou titulación:

- Proporcionar unha información actual do que necesita o mercado laboral considerando que os perfís profesionais cambian, os postos de traballo evolucionan, créanse novas figuras laborais etc. Dende a orientación laboral, en coordinación coas titulacións, debe procurarse ofrecer a información máis real posible para que o estudante estea atento ao que acontece no mercado laboral.

- Presentar un mercado de traballo en continua evolución é unha formación que non remata na universidade senón que se dá ao longo da vida. Aprender a aprender é unha competencia que todo estudante debe posuír posto que calquera traballo ao que opte requirirá unha capacidade de actualización, reconversión e cambio para asimilar novas propostas teóricas e prácticas.
- Facilitar e manter o contacto coas empresas ou outras institucións que colaboran coa universidade, nas que os estudantes realizan as súas estancias de prácticas. Por iso o orientador laboral debe ampliar e actualizar a súa base de datos para poder ofrecer postos de prácticas variados e de interese profesional.
- Coordinarse coas titulacións e facultades para ofrecer unha boa orientación ao estudante (por exemplo, na toma de decisións sobre as materias de prácticas) e establecer unha cordial e efectiva colaboración entre titores e coordinadores de prácticas tanto da empresa coma da universidade.
- Propoñer actividades de orientación para a inserción nas facultades: plan de carreira, bolsa de traballo, solicitude de emprego, elaboración de *curriculum vitae*, preparación de entrevistas, orientación sobre autoemprego, viveiros de empresas e *spin-offs*, diagnóstico de competencias, conferencias, seminarios etc.

A nivel persoal:

- Ofrecer pautas ao estudante para o diagnóstico de competencias profesionais, orientación para a busca de emprego, asesoramento para a reorientación profesional etc.
- Ofrecer guías de actuación aos coordinadores de titulación sobre posibles actividades específicas de orientación para a inserción no seu sector profesional.
- Dar apoio a profesores, titores ou outros profesionais académicos que soliciten axuda neste ámbito.

Outros:

- Elaborar novos instrumentos, materiais de autoconñecemento, guías para a orientación etc.

- Difundir a información e o servizo entre a comunidade universitaria, a través dos coordinadores de titulación, coordinadores de prácticas, vicedecanos e vicerreitores de ordenación académica, xefes de unidade, xefes de área de coñecemento.
- Vincular os servizos de orientación cos de bolsa de traballo, viveiros de empresas etc., se non o están.
- Organizar feiras de emprego ou visitas de empresarios á universidade, concertar entrevistas a graduados, buscar emprego na prensa e traballar cos estudantes.
- Analizar datos da xestión de prácticas e de emprego.

3.4. Aplicacións

Un estudante que se atopa no último curso de carreira é seguramente unha persoa máis independente, máis autónoma na súa aprendizaxe. Se estudou a tempo parcial, probablemente madurase sobre todo no mundo do traballo, lonxe da universidade. Non obstante a oportunidade de rematar con éxito os estudos depende deste último ano e iso implica tomar unha serie de medidas que lle van permitir coñecerse mellor e estar máis preparado ante o mercado laboral que lle espera.

Durante o último curso, hai moitos retos a conseguir pero non todos teñen nin a mesma importancia nin a mesma urxencia e algúns poden alcanzarse máis adiante. O importante é obter o título e facelo do mellor xeito, poñer en marcha a carreira de postuniversitario e manter un equilibrio entre a busca de traballo e a satisfacción persoal e profesional.

A confianza é un dos factores máis importantes para conseguir o éxito. Desenvolver unha confianza baseada nuns bos hábitos, actitudes e estratexias supón traballar tanto a nivel académico (confianza académica) para superar as últimas avaliacións, coma a nivel profesional (confianza profesional) para enfrontarse a un inicio da carreira laboral de xeito satisfactorio.

Race (2003) propón unha serie de estratexias para superar o último curso, que poden ser de axuda tanto para o estudante coma para o que o vai orientar e que teñen que ver con:

- a fixación dos obxectivos para o último ano de carreira,

- dominar o estrés ante os exames finais,
- encarar con éxito traballos, tese e proxectos de final de carreira,
- redactar un *curriculum* eficaz e solicitudes de emprego impecables,
- saír airoso das entrevistas de traballo, e
- maximizar o tempo.

Estas estratexias quedan concretadas a continuación:

- O primeiro paso é axudar ao estudante a recordar as razóns polas que ingresou na universidade, o porqué de onde está. As devanditas razóns pódense limitar a un número determinado, por exemplo nove, e priorizar. O exercicio pode repetirse ao longo do curso xa que ao afondar sobre un tema que interese e que abre máis posibilidades de emprego, axúdase a recapacitar. Trátase de considerar as ambicións. Explicarllas a outra persoa tamén axuda a crer nelas.
- Relacionado co punto anterior propónse fixar os obxectivos do último curso. Para seguir facendo o que se fixo, cabe reorganizar o último ano, seleccionando as tácticas que axudarán a triunfar academicamente e desenvolvendo un atractivo ante futuros empresarios ou directores de investigación. Recoméndase empregar parte do tempo naquilo que un non domina, para perfeccionalo. Os esforzos deben dedicarse a aquilo que reporta recoñecemento. Aínda que custa máis loitar contra os propios defectos, é máis doado dedicarlle máis tempo e esforzo se con iso van mellorar as oportunidades.

Para empezar a sacar o máximo rendemento ao estudo, existen algunhas actividades que proporcionan beneficios de aprendizaxe. Estas son: tomar notas propias en lugar de copiar as do profesor; facer comentarios propios sobre os fragmentos de texto que se traballen; repasar as notas de clase e escribir preguntas curtas e precisas sobre o contido que despois se contestarán; descubrir os criterios e nivel dos exames, estudar preguntas que non se saben responder; elaborar un borrador dos elementos do traballo final; preparar un borrador de *curriculum vitae*; mirar anuncios de emprego; practicar con modelos de solicitude de emprego; e traballar cos compañeiros de estudos. A fixación de obxectivos debe estar axustada ao propio ritmo de traballo do estudante.

- Durante o último curso, hai tres culturas importantes a ter en conta dentro da área disciplinar: a cultura da avaliación, a cultura da carreira profesional e a cultura da investigación. A cultura da avaliación determina como o estudante deberá demostrar que domina as materias que está a estudar. A cultura da carreira profesional refírese a aquilo en que se fixan os empregadores que o van contratar, cando ingrese no mercado laboral. A cultura da investigación déixase aberta a todo aquel que teña claro que quere seguir coa investigación e que está interesado en lecturas específicas, a observación dos investigadores en cada centro etc.
- O que necesita o estudante son evidencias ao final da súa carreira: non só conseguir o título, senón probas adicionais das súas virtudes académicas e persoais. De entre as principais probas a demostrar figuran a comunicación oral e a comunicación escrita, o potencial creativo (en segundo que ocupacións), e outras que poden facer que o estudante se distinga dos contrincantes. A recollida de evidencias durante o último curso é o mellor momento para deixar abertas distintas opcións. Aínda que teña claro que facer unha vez titulado, é útil ter camiños alternativos; por moito que sexa atraente o que ten pensado, as cousas poden cambiar de maneira que deixe de ser unha opción.
- Gozar do último repaso en serio. O repaso ten o obxectivo primordial de prepararse para un tipo ou outro de avaliación. Importa máis a calidade do repaso, beneficiarse da aprendizaxe que non a cantidade de horas ou repasar sen máis. O período de concentración nas persoas é limitado polo que cando se fai o esforzo de aprender significativamente, é mellor traballar durante períodos curtos que descansar entre uns e outros. De entre os consellos que suxire figuran: empezar pronto, fixarse ben no beneficio da aprendizaxe de cada formulación (canto aprendo realmente?), dedicar unha parte do tempo a traballar cos compañeiros, traballar durante períodos breves, cambiar de tema para non repasar sempre o mesmo, distribuír o tempo de repaso, repartilo segundo necesidades e deixar certa marxe de flexibilidade. Manter a normalidade e regularidade nas actividades diarias sen cambiar completamente o modo de vida (trasladarse de casa, poñerse a dieta, deixar de fumar etc.) é o máis recomendable nesta faceta da carreira universitaria. Tanto se un estudante se dedica completamente ao estudo ou o fai de forma parcial, o esencial é adoptar unha estratexia que permita dedicar o tempo necesario ao estudo para que sexa realmente produtivo.

- Neste último tramo convén revisar de forma sistemática a técnica de exame e diagnosticar algúns elementos da forma de facer os exames, como por exemplo: as preguntas do exame, a súa extensión, o xeito de administrar o tempo, o repaso das preguntas, a resposta ás preguntas que se saben e as que non se saben, o control dos nervios e o dominio do estrés.
- Unha vez rematados os exames, aprobada a carreira, o estudante sente un baleiro, certo pesar por deixar a institución, aínda que tamén moita ilusión. A maioría de estudantes finalizan os estudos e saen a buscar emprego, outros deciden continuar uns estudos posgraduados ou implicarse nun proxecto de investigación. A investigación e o comezo dunha carreira académica é outra posibilidade.
- A primeira experiencia laboral pódese conseguir nunha axencia de traballo temporal. Poden facilitar unha retroalimentación útil sobre as técnicas de solicitude de emprego, ademais de dar unha formación ao respecto. Poden axudar na busca do primeiro traballo a tempo completo ou polo menos dar ideas sobre a mellor forma de atopar anuncios.
- O *curriculum vitae* é a historia dunha vida (ata o momento). Trátase dun documento sobre a vida elaborado por un mesmo. Pode decidirse a extensión, os contidos e a estrutura para que se axuste a cada solicitude de traballo (dende un resumo dunha páxina ben estruturada, ata máis páxinas que recollan con detalle os logros e presente unha historia completa do candidato). Debe, en calquera caso, espertar a curiosidade e facer que desexen saber máis. Un *curriculum vitae* debe responder ás preguntas: quen son? e que son? (Cualificacións, experiencia laboral, habilidades desenvolvidas, afeccións e persoas que poden confirmar o que se di).
- As entrevistas de traballo baséanse en preguntas e respostas. Hai preguntas que recollen datos, aclaran ou indagan, as máis sinxelas; as preguntas que preguntan sobre feitos; o "cando" e "onde", e as preguntas de indagación que son as máis importantes porque poden preguntar o "por que", o "como" e o "con que consecuencias".

Procurar un bo final de carreira é básico para o éxito académico e o futuro éxito profesional. Os servizos de orientación profesional das universidades procuran axudar os estudantes e os titulados ofrecendo accións de información, asesoramento e formación para facilitarlles o acceso ao mercado laboral.

Para os estudantes adoitan promover prácticas en empresas (en programas propios como Fundació Universitat-Empresa da Universidade Autònoma de Barcelona, ou Programa ICARO da Universidade de Jaén) e facilitar o coñecemento de ferramentas para atopar traballo.

Para os titulados ofrecen ofertas de traballo e un servizo personalizado de orientación profesional que lles permitirá coñecer as técnicas e instrumentos que farán máis eficiente a busca de emprego.

Por último, as empresas e institucións adoitan colaborar na inserción laboral dos estudantes e titulados ofrecendo prácticas en empresas e remitindo ofertas de emprego. Nalgúns casos, a universidade pode subvencionar o contrato laboral en prácticas a tempo completo dun titulado.

3.5. Implicacións organizativas

Ata o momento, as titulacións e facultades ou escolas, desenvolveron de xeito autónomo as súas propias iniciativas específicas de orientación profesional para os seus titulados (seminarios, conferencias, charlas informais con ex alumnos etc.). Cando se trata de información sobre o proceso de selección en empresas ou sobre ofertas de traballo, os estudantes diríxense aos servizos de Bolsa de Traballo ou similares.

Nas universidades máis avanzadas existen servizos ou programas de orientación en que se ofrece información, orientación laboral, emprego directo, prácticas en empresas e análise de datos. Este nivel de desenvolvemento organizacional conséguese con apoio institucional. Isto supón:

- Dotar dun papel relevante a orientación laboral e concretarse nun programa onde todas as accións titoriais, de información, asesoramento e formación estean integradas.
- Establecer programas ou actividades de sensibilización e motivación para a orientación na transición universidade-mercado laboral.
- Incluír a información, documentación e posibilidades nun portal web sobre Orientación para a Carreira do Estudante Universitario.
- Dotar de recursos humanos e materiais o servizo: orientadores profesionais, bases de datos, contactos con empresas etc.

- Coordinación coas facultades, titulacións, observatorio de graduados ou similar, e con outros servizos da universidade: servizo de orientación psicopedagóxica, programas para estudantes minusválidos, estranxeiros, programas específicos de prácticas en empresas etc.

Un resumo do que se pode realizar recólleno os cadros 6 e 7 de Gairín e outros (2004).

As prácticas en empresas ou institucións forman parte do currículo de moitos estudos universitarios e por iso as titorías de prácticas convertéronse nunha necesidade.

Accións:

- 1) Orientar para escoller o ámbito máis axeitado aos intereses do estudante xa sexa mediante a consulta dunha web específica, mediante unha titoría en grupo que pode incluír a presentación da experiencia dos estudantes que xa realizaron as prácticas, ou ben por outros mecanismos.
- 2) Asignación dun titor/a de prácticas na universidade que orienta e proporciona axuda sobre as habilidades e competencias para pasar con éxito o período de prácticas, realiza o seguimento en coordinación co titor do centro ou a empresa onde se fagan as prácticas e finalmente avalía as prácticas (a miúdo coa colaboración do titor/a externo). A situación ideal é que o titor coñeza ben o ámbito onde o estudante decidiu cursar as súas prácticas
- 3) Asignación dun titor/a de prácticas externo na empresa ou institución que proporcionase apoio e orientación, tutela etc. directamente no lugar de traballo.

Cadro 6. A titoría para as prácticas

Actualmente considérase un valor engadido que as facultades e titulacións conecten co mundo profesional, cos seus intereses e demandas e se preocupen por axudar os seus estudantes no proceso de inserción no mercado laboral mediante accións titoriais diversificadas. A orientación para a transición ao mundo laboral ten como obxectivo proporcionar información sobre saídas profesionais e desenvolver estratexias para buscar traballo ou para a autoocupación, tamén desenvolver habilidades sociais necesarias para o traballo en equipo ou a resolución de conflitos no ámbito profesional.

Inventario de accións:

- 1) Proporcionar información sobre as saídas profesionais, as máis frecuentes ou as máis novidosas, por exemplo mediante mesas redondas con profesionais que representan as posibilidades laborais que ofrece a titulación, ou ben sesións informativas con participación de ex alumnos, de colexios profesionais, de empresas etc., ou outros métodos.
- 2) Unha materia de libre elección ou sesións de formación de asistencia voluntaria para desenvolver algunhas das habilidades básicas para a inserción (elaborar unha carta de presentación e un *curriculum*; desenvolver técnicas de comunicación oral (por exemplo habilidades para concorrer a entrevistas) etc.
- 3) Sesións de formación para desenvolver habilidades como o traballo en equipo, a asertividade na relación profesional, a iniciativa, a innovación profesional...
- 4) Prácticas en empresas para estudantes da titulación que permiten un contacto directo co mundo laboral, con titores na universidade e na empresa.
- 5) Xornadas de *practicum* en que se presentan as empresas onde se realizan as prácticas e as experiencias dos estudantes.
- 6) Informar sobre as bolsas de traballo existentes dentro e fóra da universidade.
- 7) Proporcionar información e orientación sobre os viveiros de empresa, para a creación dunha empresa propia e a autoocupación (por exemplo Barcelona Activa, 22@ ou outras).
- 8) Seguimento dos ex alumnos a través dos colexios profesionais ou doutras entidades e servizos. Como l'Observatori de Graduats da UAB.

Cadro 7. A orientación para a inserción laboral

B. Algunhas modalidades de orientación

4. A tutoría entre iguais*

A tutoría entre iguais convértese nunha estratexia pola cal os estudantes de últimos cursos se converten en asesores dos estudantes noveis.

Na vida diaria continuamente aprendemos dos demais. Para a maioría das cousas que necesitamos na nosa vida persoal e profesional atopamos suficiente información e apoio dos nosos colegas ou amigos. É relativamente pouco frecuente apuntarse a un curso ou preguntar a un profesor (...).

Pódese dicir que estas non son as canles máis eficientes para aprender e que non sempre nos levan a obter información fidedigna, pero cobren as nosas necesidades. A vantaxe principal de aprender da xente que coñecemos é que están, ou estiveron, nunha posición similar á nosa. Fixeron fronte aos mesmos problemas que temos nós neste mesmo contexto, fálannos na nosa propia linguaxe e podémoslles preguntar todo o que nos apeteza, noutras situacións, parecerían preguntas absurdas.

(Boud e outros, 2001: 1)

4.1. Conceptualización

A tutoría entre iguais como estratexia para facilitar a acollida e a adaptación dos estudantes de primeiro curso na universidade consiste en que un estudante de cursos superiores dunha titulación (ao que se pode chamar compañeiro titor, estudante asesor...) adopte o rol de titor dun ou varios estudantes noveis.

*Documento do texto: Joaquín Gairín (coordinador), Mónica Feixas, Cristina Guillamón, José Luis Muñoz e Dolores Quinquer: La tutoría en la universidad: de la tutoría personal a la tutoría académica (en prensa).

Considérase que esta modalidade de titoría se leva a cabo entre iguais entendendo que a persoa que ocupa o rol de titor e a persoa que ocupa o rol de titorizado comparten un status ou posición similar (o de estudantes), de modo que ningún deles é profesional experto nin ten responsabilidade ou poder sobre o outro. Se asumen o rol de titor é porque viviron unha experiencia similar á dos titorizados e recibiron unha formación específica para iso.

En sentido máis amplo, a titoría entre iguais é unha estratexia de aprendizaxe de e cos demais de xeito formal e informal, que pon énfase no proceso de aprendizaxe pero tamén no apoio emocional e os vínculos afectivos que se poden ofrecer entre eles. Segundo Topping (2000): "A titoría entre iguais pode definirse como unha dinámica de ensino aprendizaxe segundo a cal persoas que non son docentes profesionais axudan e ofrecen apoio a outras na súa aprendizaxe dunha forma interactiva, intencionada e sistemática. Xeralmente organízase en parellas".

O Grupo de Traballo do ICE da UAB sobre aprendizaxe entre iguais engadiría:

A titoría entre iguais é un método de aprendizaxe cooperativa baseado na creación de parellas de alumnos, cunha relación asimétrica (derivada da adopción do rol de titor e do rol de titorizado), cun obxectivo común, coñecido e compartido (como pode ser a adquisición dunha competencia curricular), que se logra a través dun marco de relación planificado polo profesor⁴.

Ambos os dous casos poñen de relevo a importancia de organizarse por parellas e tamén se sinalan outras características como o feito de que os dous membros da parella se ofrecen apoio e axuda dende un punto de vista asimétrico a partir da interacción entre eles e sempre pensando que esta titoría ten unha intención, é dicir, uns obxectivos compartidos.

4.2. Características

A titoría entre iguais cumpre unha serie de características que destacamos:

⁴<http://antalya.uab.es/ice/aprenentatgeentreiguais>

- a) Lévese a cabo, como mínimo, entre dous estudantes un dos cales é un estudante de cursos superiores e o outro un estudante de primeiro. Aínda así, non adoita ser frecuente que se conte con tantos estudantes asesores como estudantes a asesorar haxa, senón que máis ben un estudante de últimos cursos é o titor de varios estudantes de primeiro.
- b) A relación entre titor e titorizado é desigual e asimétrica en anos de experiencia universitaria de maneira que o estudante de cursos superiores será quen asuma o rol de titor.
- c) Ambos os dous teñen un mesmo status, é dicir, ambos os dous son estudantes dunha mesma titulación, ningún deles é un profesional experto nin manteñen unha relación subordinante segundo responsabilidades ou poder tendo as súas opinións o mesmo valor.
- d) Os estudantes de cursos superiores ofrecen axuda e apoio aos estudantes de primeiro ou outros cursos en temas referentes á vida académica pero tamén sobre calquera aspecto relacionado coa adaptación á universidade.
- e) Este apoio baséase na interacción directa entre titor e titorizado.
- f) Unha interacción que reduce a distancia interpersoal respecto ás que se podería dar entre profesor e estudante, facéndoa máis próxima, creando un clima favorable para a comunicación, a aprendizaxe, a empatía e asegurando que se comparten referentes culturais e lingüísticos.
- g) As sesións de tutoría teñen unha intencionalidade, uns obxectivos compartidos polos axentes que participan.

De feito, pódese afirmar que a virtude da tutoría entre iguais é que os estudantes poden ofrecer un apoio de maior calidade a outros estudantes que calquera outro axente educativo -en determinadas circunstancias- en tanto que eles mesmos foron recentes aprendices e aínda conservan a sensibilidade ante os puntos máis difíciles da aprendizaxe e do proceso de transición da secundaria á universidade.

4.3. Axentes e roles

O estudante titorizado é un estudante de primeiro curso, que na maioría dos casos accede á universidade superando o bacharelato aínda que non se

debe descartar a posibilidade de que se trate de estudantes repetidores de primeiro, estudantes que cambiaron de titulación sen completar a primeira, estudantes de segunda titulación ou estudantes que accedesen a universidade por outras vías como puidesen ser módulos profesionais, maiores de 25 anos, escolas de adultos etc.

Pola súa banda, o estudante titor será un estudante de cursos superiores que superou con éxito o período de acollida na universidade, a facultade ou escola e, máis concretamente, na titulación, e que por iso se considera con capacidade para dar consello e ofrecer a súa axuda aos estudantes de novo ingreso. Non obstante, o elemento principal para exercer de titor será tanto a experiencia vivida como a formación para poder exercer o devandito rol.

Así, a universidade debería contar cun servizo dependente da Vicerreitoría de Estudantes ou órgano similar, formado por técnicos expertos en temas de titoría, orientación, transición entre etapas educativas e acollida na universidade que se encargase de formar os futuros estudantes titores e organizase, á súa vez, os programas de formación, fíxese o seguimento dos estudantes titores, coordinase a organización das titorías entre iguais nos centros etc.

Neste punto tamén cabe recordar que en cada centro, segundo as titulacións que participen nos programas de titoría entre iguais, debería nomear unha persoa (o coordinador de titulación, por exemplo) responsable de manter o contacto e a coordinación co servizo encargado da xestión e organización do programa de titoría entre iguais.

4.4. Aplicacións

Os beneficios que leva consigo a práctica da titoría entre iguais son múltiples, tanto para os propios estudantes que están implicados nela (titores e titorizados) coma para a universidade que a organiza.

Dende o punto de vista dos estudantes, a literatura especializada en titoría entre iguais pon de manifesto que os beneficios (tanto académicos como sociais) desta non só repercuten positivamente sobre o estudante que recibe a titoría, senón que, con frecuencia, son maiores para os estudantes que actúan como titores.

Entre outros, os beneficios da titoría entre iguais para os estudantes poden ser (Topping, 2000; Boud e outros, 2001; Durán e Monereo, 2003 e Penzo, 2006):

- Os estudantes poden ser titores eficaces porque son aprendices recentes dos contidos sobre os que ofrecen apoio, é dicir, viviron e continúan vivindo unha situación parecida á dos estudantes que reciben a titoría e, polo tanto, son máis sensibles que outros axentes (un profesor, por exemplo) aos puntos onde se require máis axuda. Ademais utilizan unha linguaxe máis directa e contan coa vantaxe de compartir referentes culturais e lingüísticos.
- A titoría entre iguais proporciona unha atención individualizada, cousa que non sempre resulta posible para o profesor que debe atender á totalidade da clase.
- Adquirir o rol de titor pode levar unha mellora do desenvolvemento académico dos estudantes titores en tanto que se senten responsables ante a tarefa que deben levar a cabo para cos seus compañeiros.
- O propio feito de ofrecer axuda aos demais, prestar apoio, sentirse útiles e responsables etc. leva consigo un aumento da propia autoestima e satisfacción persoal.
- Son varias as aprendizaxes que se reforzan a través da titoría: apréndese sobre a materia, apréndese a ser titor, apréndese a aprender, fóntase o espírito crítico e reflexivo, entre outros moitos.
- Poténcianse certas habilidades e competencias relacionadas coa comunicación, como pode ser a capacidade de escoita, de comunicación efectiva, de facer preguntas, de buscar información, resumir, negociar diferentes puntos de vista etc.
- Tamén se fomentan e desenvolven competencias de tipo social como a empatía, a asertividade, a aceptación da diversidade, o sentimento de ser membro dunha comunidade, a responsabilidade coa propia aprendizaxe e coa dos demais.

Aínda que a lista de beneficios é extensa, e todo o que se dixo ata agora xustifica a práctica da titoría entre iguais, non se pode esquecer que, como toda acción, esta modalidade tutorial pode levar consigo algúns riscos.

Topping (2000) menciona algúns deles sinalando como máis importante, que o estudante non é experto en temas de orientación e é conveniente ofrecerlle un mínimo de formación sobre como axudarlles aos demais e unha figura de apoio a quen recorrer ante situacións concretas, pedir información que descoñece ou que reconduza posibles incorreccións coa finalidade de evitar o fomento de erros.

Dende o punto de vista organizativo, a titoría entre iguais é unha das estratexias que as universidades adoptan e un tema de especial interese para o colectivo de responsables institucionais que pon en marcha programas de orientación, captación e acollida na universidade.

Así, podemos atopar referencias en programas xerais como a experiencia que se levou a cabo na Universidade Rovira i Virgili con respecto a estudantes do primeiro curso durante o primeiro cuatrimestre (Gisbert e Cela, 2004), o traballo sobre competencias que se leva a cabo na Universidade Europea de Madrid (Bonsón, 2004) ou o Programa POTU da Universidade das Illas Baleares (www.uib.es) sobre orientación e transición á universidade, entre outros. Tamén, e de xeito específico, con estudantes titores o Programa de Compañeiro Titor na Universidade de La Laguna (Álvarez e González, 2004 e 2005) ou o Programa de Asesores Estudiantes da UAB (Gairín e outros, 2006).

4.5. Implicacións organizativas

Para que a titoría entre iguais resulte efectiva ten que estar ben deseñada, estruturada e regulada. Os estudantes que desenvolven o rol de titor deben ter claro de que xeito lles poden axudar aos seus compañeiros, onde e a quen recorrer para demandar información cando non coñezan a resposta ás demandas dos estudantes titorizados etc.

A revisión da literatura referente a titoría entre iguais mostra que os métodos máis estruturados en que o titor recibe formación para desenvolver ese rol obteñen resultados máis óptimos (Topping, 2000). De feito, ensinar algo do que non se está moi seguro é prexudicial tanto para o estudante titor coma para o estudante titorizado.

Todo iso require que na planificación da titoría entre iguais interveñan varios axentes e que estes traballen de forma coordinada.

Así, os técnicos e expertos en titoría, orientación, procesos de transición e acollida na universidade etc. dependentes da Vicerreitoría de Estudantes - ou órgano similar- deberían ser os encargados de:

- organizar e xestionar os programas de formación dos estudantes tutores;
- seleccionar os estudantes que participan nos devanditos programas segundo criterios previamente establecidos (por exemplo, a motivación cara á tarefa, expediente académico etc.);
- facer o seguimento dos estudantes tutores;
- encargarse da avaliación e mellora continua dos devanditos programas; e
- facilitar información e apoio aos estudantes tutores, por exemplo, creando un espazo web que sirva de repositorio de información de diversa índole (plans de estudo, normativa académica, Erasmus etc.) así como foros de discusión ou FAQs (*Frequent Asked Questions*) etc.

Por outro lado, o coordinador do programa de titorías entre iguais (que pode ser o coordinador de titulación, o coordinador de primeiro ou outra persoa a quen se lle asigne a devandita responsabilidade) sería o encargado de:

- manter o contacto entre estudantes tutores e responsables do programa;
- organizar as titorías entre iguais no centro en concreto (se se debe facilitar algún espazo ou material...); e
- proporcionar información de interese aos responsables do programa de titoría entre iguais (necesidades reais da titulación, participar na selección dos estudantes tutores etc.).

A universidade, pola súa banda, debería contar cun servizo psicolóxico ou psicopedagóxico de atención ao estudante onde poder derivar aqueles casos que requiran a intervención dun profesional experto e que superarían as responsabilidades dun estudante titor (problemas de depresión, anorexia etc.).

Finalmente, comentar algunhas cuestións que Topping (2000) considera que se deberían responder especificamente en cada universidade cando se elabora o programa de titoría entre iguais:

- os tutores deben asumir ese rol de forma voluntaria ou deben ser remunerados por levar a tarefa a cabo?,
- calquera estudante pode desenvolver o rol de tutor ou débese seleccionar?, con que criterios?,
- é conveniente que os estudantes titorizados dean o seu consentimento antes de participar en programas de tutoría entre iguais?,
- os estudantes tutores e os titorizados deben chegar a un acordo mutuo sobre os obxectivos a lograr ou estes deben estar fixados polo programa en si mesmo?,
- sería pertinente que ambos os dous elaborasen un calendario de reunións indicando a periodicidade, o espazo de encontro, a duración das sesións... ou débese deixar liberdade ao estudante titorizado para recorrer ao tutor no momento en que o necesite?, e
- que formación se lles debe dar aos estudantes tutores?, formación sobre aspectos xerais de funcionamento da universidade, os seus servizos, os plans de estudo, a normativa académica etc.?, formación respecto as habilidades e as competencias sobre como establecer relación, presentarse, explicarse con claridade, escoitar, técnicas de estudo etc.?, poderíase non formar os tutores?

5. Autoorientación: o plan de desenvolvemento persoal*

A autoorientación busca a autonomía persoal para atopar alternativas ante dilemas persoais, académicos ou profesionais.

As persoas témonos que enfrontar cunha actitude de cálculo ás distintas posibilidades de acción que temos en cada momento. Vémonos na necesidade continuada de facer un balance entre os pros e os contras das diferentes opcións que temos ao noso alcance. A flexibilidade que implica vivir nunha disposición de análise e de toma de decisións constante é unha das características que mellor define o que significa vivir na sociedade en que estamos (Elboj e outros, 2002: 28).

5.1. Conceptualización

Entendemos a autoorientación como un proceso de toma de conciencia que realiza o individuo de xeito autónomo coa axuda de material específico, ás veces mediado por un orientador, que lle serve para coñecer mellor as súas fortalezas e debilidades a partir das cales intervir para construír mellor o seu futuro ou prepararse para desenvolver con éxito a súa carreira académica, persoal e/ou profesional. A autoorientación contribúe a tomar decisións mellor fundamentadas, por exemplo, na elección de itinerarios; a diagnosticar habilidades, aptitudes, estilos, capacidades como a planificación de tarefas; a coñecer o grao de preparación para exercer profesionalmente no mercado laboral etc. O autoconecemento das posibilidades individuais ha de permitir actuar en consecuencia, é dicir intervir utilizando aquelas estratexias que aprendeu para potenciar as competencias requiridas en función dos requisitos profesionais, académicos e sociais.

*Documento do texto: Joaquín Gairín (coordinador), Mónica Feixas, Cristina Guillamón, José Luis Muñoz e Dolores Quinquer: La tutoría en la universidad: de la tutoría personal a la tutoría académica (en prensa).

Durante todo este proceso, a causa da natureza e cultura propia de cada persoa, de cada disciplina e de cada perfil profesional, vanse redefinindo as ideas e os conceptos. Mediante a aprendizaxe de novas pautas, a reflexión a partir do resultado da aplicación de certos instrumentos de diagnóstico, o descubrimento de novas liñas de traballo... vanse desenvolvendo destrezas cognitivas e metacognitivas que permiten a propia definición persoal e con relación ao campo de traballo académico e profesional.

Na universidade, a autoorientación ha de ofrecer ao estudante pautas de reflexión sobre aspectos persoais, académicos, sociais e profesionais que son necesarios que coñeza e fomente para afrontar con éxito os estudos universitarios nos diferentes momentos da carreira. Considérase un recurso máis dentro do conxunto de accións de orientación ao cal acudir de xeito libre cando o estudante o desexa, aínda que certos programas de autoorientación teñen unhas pautas e seguen unha secuencia de actividades.

Un proceso de autoorientación é indicado en calquera momento da carreira universitaria, sexa para dotarse de ferramentas profesionais para a transición ao mercado laboral, sexa para aprender a tomar decisións acertadas ante a elección de opcións (itinerarios formativos, especialidades, materias etc.), sexa para iniciar o proceso de estudo na universidade cunha boa preparación persoal e emocional (coñecementos previos, motivación, predisposición etc.). Non obstante, recoméndase iniciar o proceso de autoorientación no momento en que o estudante ingresa na institución para poder organizar e planificar a súa carreira paso a paso.

A autoorientación pode ser un proceso moi persoal ou pode ser un proceso guiado por un titor. Funciona mellor cando un:

- Pensa con profundidade e dun xeito estruturado sobre a vida e ambicións.
- Ten a información apropiada para realizar as correctas eleccións.
- Ten persoas con quen compartir as súas reflexións.
- Ten oportunidades para experimentar e probar novas áreas para comprender mellor as habilidades e as limitacións.
- Ten oportunidades para desenvolver o coñecemento e as habilidades para lograr o que ambiciona.

5.2. Características

As principais características do proceso de autoorientación para a planificación do desenvolvemento persoal concréntanse en:

- A connotación de evolución e continuidade do proceso. A autoorientación é un proceso continuo, non pode entenderse como un conxunto de actividades persoais illadas, senón que é unha opción cara á mellora da comprensión do desenvolvemento e as capacidades persoais para cumprir cos roles profesionais e académicos específicos que lle son propios como estudante dunha determinada titulación. Por iso forma parte dunha planificación do desenvolvemento do individuo que ten lugar durante toda a carreira e ha de impregnar todo o proceso de cambio polo que pasa o estudante durante os seus estudos.
- A clave do éxito da autoorientación está na estruturación dos materiais. Garántese unha boa autoorientación se se dispoñen dos instrumentos axeitados para analizar as competencias necesarias e se ofrecen as pautas correctas para potenciar a súa mellora. Polo tanto, ditos materiais deben presentarse debidamente ordenados para que faciliten paso a paso o proceso de planificación do desenvolvemento persoal e académico durante a carreira.
- Trátase dun proceso autónomo guiado. O estudante pode acudir aos devanditos materiais cando o desexe, as veces que faga falta, polo que deben estar dispoñibles preferiblemente nunha páxina web coa información ben explicitada de cada tipo de material, a súa función e mellor aproveitamento. Pero para garantir o seu éxito, debe existir a figura dun orientador que guíe e motive cada estudante durante o proceso de autoorientación.
- Esta acción pode verse reforzada coa figura de titor persoal. Se o proceso de planificación do desenvolvemento persoal leva consigo realizar unha serie de exercicios de reflexión durante a carreira, os materiais e o proceso de autoorientación deberían reforzarse cunha formulación de titorías personalizadas de maneira que os estudantes poidan clarificar dúbidas cos orientadores, pero tamén cos seus titores persoais. A súa función concretamente é clarificar dúbidas sobre a orde, contido, aplicación ou elección dun determinado instrumento ou material, e na interpretación dos resultados da autoorientación.

- Por todo iso, o apoio da institución é imprescindible; sen este, calquera proceso de orientación pode fracasar. Unha institución pode optar por desenvolver o proceso de desenvolvemento persoal e académico dos seus estudantes a diferentes niveis: dende a institución que non ten servizo de orientación ao estudante, ata a que ten un sistema de tutoría personalizado con seguimento individualizado de PDP.

5.3. Axentes, roles e responsabilidades

Os principais implicados nun proceso de planificación do desenvolvemento persoal e de autoorientación e que teñen asignadas unhas responsabilidades importantes para o seu éxito son:

- A universidade, a través do principal responsable universitario académico e de estudantes (Vicerreitoría de Docencia e Vicerreitoría de Estudantes).
- Os servizos de orientación universitaria, a través dos psicopedagogos e dos orientadores.
- As facultades ou os centros, a través do principal responsable docente e de estudantes da facultade (Decano de Docencia e Decano de Estudantes) e do orientador asignado na facultade.
- O titor académico.
- O estudante.

As responsabilidades da universidade son as de elaborar unha política de orientación integrada na docencia que sintonice coas formulacións de converxencia europea que manteñen o estudante como punto de mira de toda acción universitaria. En segunda instancia, a universidade debe ofrecer recursos para que este proceso poida levarse a cabo, tanto para a sensibilización e difusión, coma para o seguimento, desenvolvemento, avaliación e supervisión do proceso. En terceiro lugar, debe asegurar un mínimo de consistencia na práctica que se desenvolve nas distintas facultades, titulacións ou centros e garantir unha coherencia entre as actividades que se desenvolven.

O orientador universitario debe:

- difundir a información e o servizo entre a comunidade universitaria, a través dos coordinadores de titulación, coordinadores de primeiro se

- existen, vicedecanos e vicerreitor de ordenación académica, xefes de unidade, xefes de área de coñecemento, responsables dos servizos de orientación psicopedagóxica e laboral, e coa xestión académica para dalo a coñecer sobre todo durante o proceso de matriculación,
- contribuír a dar a coñecer o sistema de PDP, clarificar dúbidas sobre a súa aplicación e manter contacto cos titores persoais,
 - ofrecer pautas na elección de material ou do instrumento necesario para cada obxectivo que se propoña (diagnosticar competencias, mellorar habilidades, informarse sobre os requisitos para distintos postos de traballo, coñecer o significado que lle atribúe ao traballo, elaborar un plan de acción, coñecer as técnicas de busca de emprego etc.), axudar a interpretar resultados, dar consellos sobre como proceder ante os resultados obtidos,
 - elaborar novos instrumentos, materiais de autoapoio, pautas de autoorientación etc.,
 - manter e actualizar o material do espazo web,
 - colaborar cos responsables de sesións de orientación nos centros para facilitar ideas, materiais para a autoorientación,
 - prestar un servizo de asesoramento continuado e organizar sesións puntuais de formación para profesores titores e estudantes sobre o proceso de autoorientación.

O titor académico debe:

- coñecer este proceso, os informes de progreso e os materiais de autoorientación; iso dará un valor engadido á súa experiencia de ensino-aprendizaxe;
- debe axudar o estudante a implicarse e responsabilizarse máis da súa propia aprendizaxe;
- posibilitar un seguimento do progreso do estudante máis efectivo;
- ter a posibilidade de demostrar a calidade do apoio que ofrece aos estudantes e poder evidenciar que a aprendizaxe intencionada se conseguiu;

- e, finalmente, na medida do posible, axudar a mellorar a efectividade da aprendizaxe baseada ou relacionada co traballo ou as competencias profesionais.

O estudante debe seguir dunha ou outra forma un PDP, dotarse do apoio do titor, do orientador ou de materiais e de instrumentos de autoorientación para atopar resposta ás súas inquietudes, reflexionar sobre os resultados que lle botan para diagnosticar as súas habilidades e tomar conciencia das áreas a perfeccionar e desenvolver. Ao mesmo tempo que vai coñecendo novas maneiras de enfocar os procesos de desenvolvemento académico (organización do tempo, das tarefas, da carga lectiva etc.) irá mellorando as súas habilidades de traballo persoal e profesional.

O estudante terá a oportunidade de aprender a reflexionar criticamente; chegar a ser máis autónomo; adoptar un enfoque máis proactivo cara aos seus estudos académicos, nas súas opcións extra curriculares e na planificación da súa carreira; obter unha visión máis holística dos seus estudos no marco dunha estrutura modular, e economizar a súa aprendizaxe ao ser obxecto de interese nunha variedade máis ampla de contextos.

En todo o proceso é importante ser rigoroso, realista e sincero coas respostas. A información incompleta ou ambigua distorsiona as respostas dos instrumentos de autoorientación e invalidan o proceso.

5.4. Aplicacións dos materiais de autoorientación

Existen numerosos materiais de psicopedagogía centrados en mellorar a planificación do desenvolvemento persoal, académico e profesional, analizar e explorar as aptitudes, capacidades e valores, coñecer a forma de comunicarse e relacionarse cos demais, aprender a tomar decisións, a elaborar plans de acción, a aprender a buscar emprego e dominar as súas técnicas. Materiais que permiten seguir un proceso de autoorientación e contribuír ao desenvolvemento persoal do estudante universitario. Clasifícamolos en dúas tipoloxías: 1) segundo contribúan á orientación persoal e psicolóxica, á académica e pedagóxica ou á laboral, 2) en función das diferentes etapas da súa carreira dende o seu inicio á universidade ata a súa entrada no mundo laboral:

1. En función do tipo de autoorientación (persoal, académica ou profesional):

- Materiais de autoorientación persoal e psicolóxica: inventarios para a avaliación da intelixencia emocional, escalas autoaplicadas para a valoración do estado anímico e emocional como a ansiedade ou a depresión etc.
- Materiais de autoorientación pedagóxica: escalas para o diagnóstico de estilos de aprendizaxe, instrumentos para a avaliación de certos procesos de estudo e aprendizaxe, pautas para mellorar a atención e concentración, materiais para mellorar os hábitos de traballo e estudo ou para diagnosticar e tratar o fracaso académico etc.
- Materiais de autoorientación profesional: tanto para buscar traballo (o coñecemento da empresa, a elaboración dun *curriculum vitae*, as entrevistas de selección, as probas psicotécnicas, os dereitos e deberes laborais etc.) como para crear auto emprego (viabilidade do proxecto, constitución de sociedades civil, anónima, colectiva etc., e cálculo do custo dos diversos tipos de empresa, trámites comúns etc.) ou modalidades de contratación, entre outros.

2. En función das etapas da carreira universitaria do estudante. Sobre o particular, tomamos como referencia principal as contribucións de Cottrell (2003) quen destaca a necesidade de que o estudante coñeza e reflexione sobre:

- Referencias e certificacións persoais de actividades relevantes para o currículo realizadas durante os anos preuniversitarios. Durante o resto da vida, pediráselles aos estudantes mostrar información sobre o seu currículo polo que é necesario empezar a recompilar información (certificados, informes etc.) sobre actividades realizadas antes do ingreso na universidade. Esta información contén detalles sobre obxectivos persoais, plans, revisións e logros. Manter actualizado o currículo non é unha perda de tempo.
- Obxectivos claros e metas para a carreira vital e profesional. Aínda que é importante dedicar tempo a pensar sobre as materias e obxectivos da carreira, ás veces déixanse de lado preguntas máis ambiciosas como: que quero lograr na vida?, onde quero estar dentro de 10 ou 20 anos?, onde me gustaría vivir?, que estou disposto a sacrificar para conseguir o que quero?

- Elección das materias. Toda carreira universitaria posúe unha porcentaxe de materias de libre elección. A parte de escoller opcións que amplían os intereses persoais como pode ser o interese dun estudante polo cambio cara a novas temáticas ou especialidades, outro criterio para a elección de materias é ter en consideración os requisitos que demandan os colexios e asociacións profesionais.
- Actividades extracurriculares e complementarias. Con frecuencia, nun estadio inicial da carreira profesional, un diploma ou licenciatura non adoita ser suficiente. Búscase que o candidato posúa outras habilidades e experiencias ademais da académica. En particular, tamén se estuda se asumiron funcións de responsabilidade, dirixido proxectos, se se ten experiencia laboral, dominio de idiomas, os retos asumidos e logrados, relación con outras persoas, comunicación, pensamento creativo, busca de solucións ante problemas etc.
- Competencias requiridas polos empregadores. Unha forma de coñecer as competencias requiridas para un posto de traballo que nos interesa é buscalas nos anuncios ou clasificados e listalas. Á vez, un preguntárase onde se pode adquirir a devandita experiencia, as habilidades e as calidades.
- Certificacións académicas e de formación. Ademais das certificacións preuniversitarias, é de destacar en diferentes listaxes, os detalles da formación universitaria e extrauniversitaria (nome da institución, cursos de formación, cualificacións, ano, temáticas e destrezas desenvolvidas), experiencia e aprendizaxes informais (onde tivo lugar, que outras persoas había involucradas, razón para realizar as devanditas aprendizaxes, habilidades que se aprenderon) e evidencias das devanditas aprendizaxes (que interesou, que se aprendeu, que pode beneficiar para o mundo laboral, en que medida é importante o aprendido, que lles aconsellarías aos estudantes que quixesen realizar o mesmo programa?).
- Historia profesional e experiencia laboral. Relatar a historia e experiencia laboral (datas, empresa, ocupación, responsabilidade, experiencia adquirida e razón do cambio), así como o aprendido (que fixen, que fixeron outros, que aprendín, destrezas adquiridas, retroacción do supe-

rior, retroacción dos clientes, retroacción doutros, como utilicei a devandita retroacción).

- Calidades persoais e exemplos. É importante coñecer como sabemos que temos certas calidades que identificamos. Unha maneira é contrastándoo coa opinión doutras persoas. De todas elas, que calidades apreciamos máis?, podemos poñer exemplos?
- Busca de traballo. Hai diferentes etapas a seguir ante a busca de traballo. Se se posúe experiencia nesta faceta, pode non ser necesario considerar un conxunto de técnicas e de coñecemento que os orientadores laborais da universidade poden ofrecer, como son a presentación a unha entrevista, a carta de presentación, o redactado dun *curriculum vitae*, a carta de agradecemento etc.
- Competencias en función da ocupación. Algúns empregadores só aceptan solicitudes baseadas nas competencias para o posto de traballo. Este tipo de solicitudes requiren evidencias sobre a experiencia demostrada e sobre destrezas específicas que o empregador busca no candidato para escoller o máis competente para o posto de traballo. Nestes casos non se envía un *curriculum vitae* tradicional ou certificados senón un resumo das competencias do candidato. É útil ter claras que competencias ou destrezas son doadamente transferibles a distintos contextos. Por esta razón é importante identificar cada competencia e recompilar as súas evidencias.
- Prioridades para o desenvolvemento persoal. A planificación do desenvolvemento persoal debe considerar establecer algunhas prioridades de actividades. Cada actividade ten unha orde segundo a importancia ou a urxencia, así cada unha poderíase clasificar segundo sexa:
 - Importante para realizar pronto
 - Bastante importante pero non urxente
 - Non demasiado importante neste momento
- Oportunidades que me ofrece o plan de desenvolvemento persoal. Cada universidade ofrece diferentes oportunidades para o desenvolvemento persoal e profesional, sexa a través da carga crediticia da carreira, sexa a través da opcionalidade curricular, sexa a través de servi-

zos de apoio á carreira universitaria. Coñecer as oportunidades é importante para establecer como e onde podo lograr as competencias necesarias para o desenvolvemento persoal e profesional.

- Seguimento e avaliación de competencias. Tan importante como a planificación do desenvolvemento é o seguimento do progreso de adquisición de competencias e a avaliación da actuación persoal polo que no conxunto do material de autoorientación non poden faltar pautas para desenvolver as devanditas actividades.
- Reflexión estruturada. Na universidade, a reflexión adoita darse de xeito estruturado (con pautas, preguntas, actividades ou un guión organizado) pero tamén non estruturada (soñar espertos ou anotar pensamentos e reflexións nun diario). Ambos os dous tipos son importantes e contribúen a debuxar unha imaxe máis honesta de nós mesmos, a tomar conciencia das nosas motivacións e estilos máis ocultos, a comprender mellor que afecta a nosa propia actuación e progreso, a desenvolver as nosas visións e xuízos de valor, e a controlar mellor os nosos pensamentos, emocións, respostas e comportamentos para estar en mellor posición para conseguir o que queremos.
- Servizos para a orientación profesional. Finalmente, os materiais para a autoorientación deben posuír información sobre os servizos de orientación laboral (carreiras e traballos, información sobre o mercado laboral, proxectos, cursos, formación para determinadas competencias, conferencias etc.)

Os materiais de autoorientación e apoio ao PDP poden atoparse en formato papel ou electrónico. Os segundos son, sen dúbida, bastante máis populares e nalgúns casos actuais. Por un lado, ofrecen aos docentes "solucións" preparadas, mentres animan os estudantes a afacerse aos servizos en liña para animar a que realicen o seu *portfolio* individual de forma electrónica.

Unha vantaxe dos sistemas electrónicos é o seu doado acceso aos materiais de apoio e ferramentas de aprendizaxe. Hai numerosas páxinas web especializadas que ofrecen apoio e teñen potencial para desenvolver e almacenar materiais e instrumentos de orientación ao estudante. Internet tamén ofrece a posibilidade de conectar con institucións empregadoras ou colexios profesionais.

Os materiais en liña poden incluír algunhas das seguintes virtualidades:

- servizos en liña para estudantes, na intranet da universidade, con acceso a documentos, consellos, cursos de formación, bases de datos da institución, materiais de autoorientación,
- espazos de chat para compartir ideas e información,
- enlaces a internet: a páxinas web sobre orientación, con ferramentas e materiais; a páxinas web de colectivos especiais, a páxinas web institucionais que ofrecen exemplos prácticos de PDP etc.

5.5. Implicacións organizativas

O proceso de autoorientación debe enmarcarse noutro máis amplo de orientación ao estudante universitario. Iso supón apostar pola atención personalizada o estudante, o establecemento dun espazo web sobre orientación para a carreira universitaria onde incluír os materiais de autoorientación e un ou varios titores en liña que dean resposta ás necesidades de orientación e de seguimento dos estudantes que os realicen.

6. O plan de desenvolvemento persoal (PDP)*

A continuación examinamos en que consiste a planificación do desenvolvemento das capacidades persoais e profesionais, que axentes se ven implicados, que requisitos organizativos son necesarios para levala a cabo e algúns exemplos concretos.

6.1. Conceptualización

Segundo as Guidelines for Higher Education Progress Files, (<http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/progressFiles/guidelines/progfile2001.as>) o plan de desenvolvemento persoal (PDP) é un "proceso estruturado e reforzado, levado a cabo por un individuo co fin de reflexionar sobre a súa propia aprendizaxe, actuación e/ou logros e planificar o seu desenvolvemento persoal, educativo e da carreira" [Consulta 15.12.2005].

O PDP describe "os medios a través dos cales os estudantes poden orientar, construír e reflexionar sobre o seu propio desenvolvemento persoal" (Informe Dearing, 1996). A universidade fai tempo que utiliza diferentes estratexias para animar os estudantes a reflexionar e avaliar as súas propias experiencias de aprendizaxe e planificar o seu propio desenvolvemento (carpetas ou *portfolio* de aprendizaxe, diarios, historias de vida etc.). Se agora se utiliza o termo PDP é para resaltar que é un proceso de aprendizaxe activo levado a cabo polos mesmos individuos.

A planificación do desenvolvemento persoal do estudante é unha acción esencial para garantir éxito nos estudos universitarios. Segundo Gallego (1999), pola mesma definición de desenvolvemento dedúcese que a súa planificación non é unha reflexión que poida facerse nun momento determinado da vida universitaria e despois esquecer iso, senón que é unha reflexión siste-

* Documento do texto: Joaquín Gairín (coordinador), Mónica Feixas, Cristina Guillamón, José Luis Muñoz e Dolors Quinquer: "La tutoría en la universidad: de la tutoría personal a la tutoría académica" (en prensa)

mática sobre o desenvolvemento persoal profesional sempre vixente que debería darse durante todos os estudos. Non obstante, nalgúns momentos da carreira, esta reflexión é máis intensa que outros. O momento en que o estudante ingresa na universidade e o momento en que ha de pasar de estudante a profesional é un exemplo claro da reflexión intensa que ha de facer.

A planificación do desenvolvemento para a carreira ha de ter en conta os seguintes factores:

- o factor persoal (as habilidades e competencias persoais, *hobbies*, intereses e preferencias, a personalidade) e o contexto inmediato (de familia, de amigos, de parella),
- o contexto laboral (recoñecemento profesional e social da carreira, posibilidades que ofrece o mercado laboral, perfil requirido e competencias profesionais),
- o contexto académico (obxectivos e requisitos da titulación, formulacións metodolóxicas e de avaliación que persegue, tipoloxía de orientación e titorización durante a carreira, número de materias, tipo de especialidades, opcionalidade, relación profesorado e estudantes, relación e coordinación entre profesorado, adecuación dos plans de estudo ao novo paradigma docente centrado na aprendizaxe do estudante).

Unha planificación do desenvolvemento persoal ten vantaxes a nivel académico, profesional e individual (Cottrell, 2004): respecto das primeiras, supón para o estudo:

- ter unha idea máis clara do tipo de aprendizaxes requiridas
- contribuír a manter a motivación constante para os estudos
- comprender mellor como un aprende e como pode mellorar a súa actuación
- máis diversión e menor estrés na aprendizaxe ao lograr unha mellor toma de conciencia sobre as propias habilidades
- maior concienciación sobre como aplicar o coñecemento a novas situacións e problemas
- desenvolver habilidades de pensamento reflexivo que poden fortalecer o rendemento académico

As vantaxes a nivel profesional concrépanse en:

- ideas máis claras sobre o tipo de vida e traballo desexable,
- maior confianza nas eleccións a realizar,
- maior confianza nas habilidades, calidades e atributos que se achegan a unha carreira,
- situarse nunha mellor posición para competir por un traballo,
- estar mellor preparado para discutir habilidades, calidades persoais e competencias cos empregadores,
- mellor resolución de problemas e desenvolvemento de habilidades de planificación,
- desenvolver actitudes e enfoques positivos asociados a unha vida profesional exitosa.

A aprendizaxe ao longo de toda a carreira profesional é algo requirido en moitas ocupacións. Nalgunhas entrevistas para a selección de persoal é habitual preguntar aos candidatos os pasos que deron para identificar e dirixir as súas propias necesidades de desenvolvemento profesional.

A nivel persoal, as vantaxes dunha planificación do proceso de desenvolvemento resúmense en:

- unha mellor comprensión dun mesmo,
- estar nunha posición mellor para facer eleccións apropiadas acordes cos teus intereses e aspiracións,
- maior concienciación das propias necesidades e sobre como satisfacelas,
- maior concienciación sobre a contribución persoal á ocupación,
- desenvolver unha visión positiva e prospectiva.

Dedicar tempo a comprender que elementos inflúen sobre o propio desenvolvemento é de grande axuda, así como saber como se aprende e como se aprende mellor, como o propio comportamento afecta á outra xente etc. Todo iso ademais é apreciado no lugar de traballo.

As universidades ofrécenlles, cada vez máis, oportunidades aos estudantes para que sexan máis conscientes de como aprenden, como poden mellorar

o rendemento persoal, ou como soportar mellor a transición ás carreiras elixidas. As universidades inglesas, por exemplo, teñen a obriga de ofrecer autoorientación e elaborar informes de progreso (*progress files*) para cada estudante nos diferentes estadios do seu programa académico. Cada universidade organiza dun xeito ou outro a devandita orientación aínda que a maioría ofrece pautas para axudar aos estudantes a:

- considerar o que realmente queren facer,
- tomar a decisión académica, persoal e profesional máis axeitada,
- establecer metas e obxectivos persoais,
- identificar programas e actividades extracurriculares que lles poidan facilitar o logro das súas expectativas,
- planificar estratexicamente para conseguir os seus obxectivos,
- avaliar o seu propio progreso,
- reunir os diferentes tipos de logros.

Dende o curso 2005/2006 calquera estudante dunha universidade inglesa ten á súa disposición un informe de progreso que inclúe algún destes tres elementos:

- o proceso de desenvolvemento persoal,
- resultados académicos persoais de rendemento e aprendizaxe, non os ofrecidos pola universidade,
- un informe da propia institución, ademais do correspondente expediente académico, con máis información sobre a súa aprendizaxe e logros que o certificado tradicional.

Segundo as Guidelines for the Higher Education Progress Files (<http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/progressFiles/guidelines/progfile2001.as>) [Consulta 15.12.2005], o informe de progreso é un elemento importante do novo marco político creado para axudar a facer máis explícitos os resultados de aprendizaxe en educación superior. Arguméntase que iso conseguirá que os criterios académicos sexan máis claros e a calidade das aprendizaxes mellore (porque os estudantes terán máis claro que se espera deles e, de paso, que poden esperar).

Os informes de progreso apoian a idea de que a aprendizaxe é unha actividade que se dá ao longo de toda a vida. En consecuencia, o expediente persoal reflectirá, con evidencias, o conxunto de rexistros de aprendizaxes e logros dun estudante ao longo da súa traxectoria universitaria.

Un exemplo de expediente académico, baixo esta concepción, inclúe: información sobre as materias que estudou, o que completou con éxito e o que non incluíndo, nese caso, o número de intentos para conseguilo. Ademais comprende outros tipos de aprendizaxe durante a duración da carreira, por exemplo, a experiencia e duración dun estudo no estranxeiro, a experiencia laboral e outras ocupacións ou traballos desempeñados, a defensa de proxectos de investigación, a acreditación do desenvolvemento de competencias básicas para a carreira ou unha introdución ao *portfolio* individual onde se explica a planificación do desenvolvemento persoal.

É neste contexto onde o proceso de planificación do desenvolvemento persoal (PDP) ten sentido. Os informes de progreso realízanse, entre outras, grazas á obtención de evidencias de logros persoais e académicos froitos dun seguimento da PDP.

6.2. Características

As principais características do proceso de planificación do desenvolvemento persoal concréntanse en:

- A connotación de evolución e continuidade do proceso. A planificación do desenvolvemento persoal é un proceso continuo, non pode entenderse como un conxunto de actividades persoais illadas, senón que é unha opción cara á mellora da comprensión do desenvolvemento e as capacidades persoais para cumprir cos roles profesionais e académicos específicos que lle son propios como estudante dunha determinada titulación. Por iso, forma parte dun proxecto do desenvolvemento do individuo que ten lugar durante toda a carreira e ha de impregnar todo o proceso de cambio polo que pasa o estudante durante os seus estudos.
- Trátase dun proceso autónomo guiado. O estudante pode acudir aos devanditos materiais cando o desexe, as veces que faga falta, polo que deben estar dispoñibles preferiblemente nunha páxina web coa infor-

mación ben explícita de cada tipo de material, a súa función e mellor aproveitamento. Pero para garantir o seu éxito, debe existir a figura dun orientador que guíe e motive cada estudante durante o proceso de autoorientación.

- Esta acción pode verse reforzada coa figura de titor persoal. Se o proceso de planificación do desenvolvemento persoal leva consigo realizar unha serie de exercicios de reflexión durante a carreira, os materiais e o proceso de autoorientación deberían reforzarse cunha formulación de titorías personalizadas de maneira que os estudantes poidan clarificar dúbidas cos orientadores, pero tamén cos seus titores persoais. A súa función concretamente é clarificar dúbidas sobre a orde, o contido, a aplicación ou a elección dun determinado instrumento ou material, e na interpretación dos resultados da autoorientación.

6.3. Axentes

Os axentes que participan no proceso de desenvolvemento dos plans persoais de desenvolvemento son:

- o estudante a título individual,
- o titor en liña que o asesora,
- o servizo de orientación que elabora os materiais de autoorientación.

6.4. Aplicacións do plan de desenvolvemento persoal

O PDP debe ser un proceso dirixido a fortalecer as capacidades dos individuos para reflexionar sobre a súa propia aprendizaxe e consecucións e planificar o seu propio desenvolvemento persoal, educativo e profesional e, segundo as Guidelines for HEI Progress Files, iso pode realizarse seguindo un destes tres modelos:

A. Mediante mecanismos xa existentes de apoio ao estudante, é dicir, utilizando o sistema do titor persoal/académico.

Este modelo require a introdución dun marco de sesións titoriais persoais/académicas moito máis estruturado. As sesións servirán para animar os estudantes a reflexionar sobre o seu progreso, identificar áreas de mellora e manter as evidencias do desenvolvemento. Habitualmente, anima-

se aos estudantes a entregar, por avanzado ou seguindo un equipo ou modelo, unha revisión do seu progreso e plans de acción do seu desenvolvemento. As titulacións ou centros que adoptan este modelo necesitan garantir un mínimo nivel de contacto persoal entre titores e alumnos e asegurar que os estudantes estean motivados para atender ás titorías, polo menos unha vez por semestre. Os centros tamén deberán asegurar que os estudantes poden acceder aos seus documentos e informes, por exemplo mediante un *portfolio* de PDP ou un sistema de arquivo informatizado.

B. Mediante a inclusión do proceso PDP no currículo académico.

Este modelo require unha constatación explícita das oportunidades de desenvolvemento de competencias ao longo do currículo e a creación de créditos específicos de exercicios para avaliar a súa consecución. Os centros deberán asegurar que os estudantes están motivados para manter un seguimento do desenvolvemento durante a carreira, por exemplo, a través do mantemento dun informe de progreso ou un arquivo PDP.

Os centros que realicen o PDP seguindo este modelo tamén necesitarán asignar estudantes a un titor que lles ofrezca apoio persoal e orientación académica e sirva como enlace entre os servizos de apoio ao estudante ofrecidos pola universidade e os estudantes. Este titor ou orientador debe estar disposto a revisar os informes de PDP a petición dos estudantes. Non deberán asegurar que os estudantes realicen as titorías cos seus titores persoais.

C. A través de módulos específicos de PDP.

Este enfoque require a elaboración e desenvolvemento de actividades de PDP dentro de módulos específicos para este fin. Ademais de permitir que as actividades formen parte do currículo académico, este modelo permite que os centros desenvolvan módulos que os estudantes poidan realizar ademais do seu programa de estudo.

No Reino Unido, cada centro está a desenvolver un ou outro modelo en función das súas posibilidades e das súas motivacións.

6.5. Implicacións organizativas

Como introducíamos anteriormente, a necesidade de amparo institucional é a principal implicación organizativa que se materializa en: concibir unha política de orientación e apoio ao desenvolvemento do estudante, determinar estratexias para a súa implementación, especificar a natureza e abasto das oportunidades de desenvolvemento e os mecanismos de soporte necesarios, e, finalmente, ofrecer a cada estudante información e posibilidade de levar a cabo o seu propio proxecto de desenvolvemento, supervisado por un titor-experto.

Iso, en concreto, supón:

- Dotar dun papel relevante a planificación do desenvolvemento persoal. Esta aposta debe concretarse nas principais formulacións universitarias e, preferentemente, no plan de acción tutorial.
- Establecer programas e estratexias de sensibilización e motivación para a planificación da carreira en etapas especialmente perceptibles como é a transición secundaria-universidade e durante a acollida de novos estudantes.
- Incluír a información, documentación e posibilidades, achega a planificación do desenvolvemento persoal nun portal web sobre Orientación para a Carreira do Estudante Universitario.
- Dotar de recursos humanos: orientador-titor virtual que asesorará estudantes e se coordinará con outros responsables orientadores: responsables dos programas de titorías nas facultades e titulacións, os servizos de orientación para a inserción laboral, os servizos de atención psicopedagóxica, programas especiais como os de estudantes-asesores etc.
- Establecer mecanismos de avaliación tanto interna como externa.

Se todo isto se leva ao extremo de instituílo como se está a realizar nas universidades inglesas, debemos considerar os seguintes retos e, en consecuencia, dificultades:

- en primeiro lugar, recoñecer como factor que posibilita o éxito desta innovación na política educativa universitaria, o feito de que chegue ao corazón daqueles que serán responsables de implementala e utilizala.

Moitas universidades inglesas deberon introducir cambios nas súas políticas e instaurar novas para sustentar a introdución dos PDP;

- en segundo lugar, mellorar a calidade da experiencia dos titores e titorizados, polo que significa a introdución dun sistema de tutoría personalizada;
- facer máis efectivo o uso das oportunidades de aprendizaxe fóra do campus como por exemplo, traballos con contratos de prácticas, estudos no estranxeiro etc.;
- crear un mecanismo a través do cal as competencias profesionais poidan ser rexistradas;
- mellorar e ampliar as funcións dos servizos de apoio e orientación ao estudante;
- mellorar a capacidade de demostrar a calidade do apoio que reciben os estudantes a través de procesos de avaliación externa, e, en definitiva, demostrar aos mesmos estudantes que a universidade valora a inversión que están a facer en desenvolver capacidades e habilidades necesarias para apoiar o PDP, polo que é importante organizar mecanismos para asegurarse que os PDP se están a implementar de xeito efectivo e, finalmente,
- evidenciar estes beneficios para poder xustificar a importante inversión que necesita realizarse para levar a cabo esta iniciativa.

Ademais, unha institución pode optar por desenvolver o proceso de desenvolvemento persoal e académico dos seus estudantes a diferentes niveis: dende a institución que non ten servizo de orientación ao estudante, ata a que ten un sistema de tutoría personalizado con seguimento individualizado de PDP.

- Primeiro nivel de desenvolvemento organizativo da orientación: a institución dispón dun servizo de orientación con maior ou menor dotación de recursos humanos (orientadores, psicopedagogos, técnicos, administrativos, supervisores etc.) e maior ou menor alcance para resolver os dilemas ou dificultades dos estudantes, e maior ou menor desenvolvemento de materiais de autoorientación.

- Segundo nivel: o centro ou a facultade instaure un sistema de tutorías personalizadas. A universidade adopta unha política de tutoría personalizada.
- Terceiro nivel: a universidade establece o sistema de PDP a partir de materiais de autoorientación, a partir de informes de progreso, sen o seguimento dun titor persoal, ou co seguimento dun titor persoal. Os centros ofrecen módulos ou actividades de libre elección para complementar o traballo dos titores e orientadores de centro.

De xeito sintético o cadro 8 propón esta ordenación.

Niveis de desenvolvemento das institucións de educación superior en función dos servizos e políticas de orientación:	A nivel de facultade ou titulación	A nivel universitario
Primeiro nivel de desenvolvemento	Sistema e formato de tutoría dependente de cada titulación	Servizo de orientación básico (alcance un número limitado de casos), pouca difusión do servizo, escasos materiais de autoorientación dispoñibles en rede, ausencia de política de orientación
Segundo nivel de desenvolvemento	Orientador por facultade, titulacións cun sistema de titorización similar e integrado na docencia	Servizo de orientación con psicopedagogos e orientadores, materiais de autoorientación e guías para o desenvolvemento de PDP en liña, política de orientación ao estudante
Terceiro nivel de desenvolvemento	Todas as facultades e titulacións dispoñen de recursos humanos, materiais e económicos para o desenvolvemento de PDP integrados no currículo / ou como módulos específicos	Servizo de orientación ao estudante con profesionais que atenden todos os estudantes que presentan necesidades de orientación e cun sistema de orientación e autoorientación virtual que guía o proceso xeral de desenvolvemento dun PDP. Política que estrutura, apoia e fortalece o PDP

Cadro 8. Niveis de desenvolvemento dos sistemas de orientación na universidade

C. Planificar e desenvolver o plan de acción tutorial

7. O plan de acción tutorial como síntese *

O PAT é un documento de carácter aplicativo, de xestión institucional, que plasma a organización da titoría nunha titulación ou un centro, recollendo aquelas accións de soporte e asesoramento dirixidas ao alumnado. Noutras palabras un PAT debe axudar á toma de decisións do alumnado en cuestións como:

- A adaptación á educación superior no inicio e transcurso dos estudos.
- A elección de materias e a configuración do propio currículo académico.
- A mellora no éxito académico e por conseguinte a superación das barreiras atopadas ante as demandas das distintas materias.
- A inserción laboral e a transición cara á vida profesional activa.
- A continuidade en estudos de terceiro ciclo.

O PAT na universidade debería considerar como elementos principais os seguintes:

Detección de necesidades (dos estudos e dos estudantes)	Concreción de obxectivos para fixar prioridades, finalidades e alcance do plan	Tipoloxías titoriais priorizadas	Momentos clave para a atención ao alumnado	Aspectos organizativos: - Coordinación - Selección de titores segundo modalidades - Formación e soporte - Seguimento	Avaliación do plan
--	---	---	---	---	---------------------------

* Documento do texto: Joaquín Gairín (coordinador), Mónica Feixas, Cristina Guillamón, José Luis Muñoz e Dolors Quinquer: La tutoría en la universidad: de la tutoría personal a la tutoría académica (en prensa).

7.1. A detección de necesidades

Elaborar un plan de acción tutorial implica ter en conta cuestións do tipo:

- As características do alumnado de cada titulación: antecedentes académicos, motivación, dedicación aos estudos universitarios, coñecemento da profesión etc.
- As necesidades informativas, formativas e de orientación do alumnado segundo a titulación da cal forma parte.
- As características do centro, da facultade, da universidade e as necesidades concretas dos estudos que se realizan.
- As prácticas de atención ao alumnado que xa estean consolidadas.

Trátase de buscar e elaborar instrumentos útiles para obter a información que se desprende das cuestións apuntadas. Enquisas, entrevistas (individuais e en grupo), ou outros instrumentos poden resultar de grande axuda para a participación do alumnado e do profesorado na identificación de necesidades, problemáticas e aspectos a mellorar. Pero para tomar decisións na elaboración dun PAT tamén é preciso recorrer a outras fontes de obtención de información como por exemplo: a análise das características dos estudantes de novo ingreso, o número de alumnado matriculado por cursos, o número de abandonos por parte dos estudantes das titulacións, a porcentaxe de materias aprobadas en primeira convocatoria, ou a mesma avaliación da titulación.

Recoller e analizar esta información pode permitírnos (Quinquer e Sala, 2002):

- Coñecer o perfil persoal do alumnado, a súa procedencia académica, as expectativas sobre os estudos e as saídas profesionais.
- Saber que materias cursou o alumnado, e cales delas son as máis relevantes para a titulación que cursa.
- Identificar a formación básica que, segundo o profesorado, se precisa para cursar os estudos.
- Coñecer os datos de matriculación e de participación en accións de soporte ao alumnado realizadas ou en proceso de execución.

- Analizar resultados académicos, número de abandonos e causas, tempo real de duración dos estudos etc.
- Valorar as actuacións de atención ao alumnado que xa se poden estar a realizar, como por exemplo no que se refire á acollida, ás titorías de materias ou a outras cuestións de interese.

A finalidade de todas estas consideracións non é outra que a de alcanzar unha información valiosa para poder detectar necesidades básicas e así dar prioridade a cuestións susceptibles de mellora que se pretenden incluír no PAT. Nin que dicir ten que nesta fase de detección de necesidades tamén será oportuno e axeitado detectar posibles obstáculos e resistencias, verificar o grao de implicación do profesorado, ou coñecer os soportes de que se dispoñen, entre outros factores.

7.2. Obxectivos que delimitan prioridades

Dende a información recollida na fase de detección de necesidades é posible descifrar que aspectos precisan de soporte e orientación para axudar na transición e na acollida do alumnado na universidade, para paliar déficits detectados, para orientar ao alumnado na organización da súa carreira académica, para orientalo profesionalmente etc. Polo tanto, concretar obxectivos vincúlase á análise das necesidades detectadas e iso permite o establecemento de prioridades á vez que a concreción de ámbitos de actuación.

Así pois, por que é imprescindible concretar obxectivos nun PAT?:

- Porque permiten establecer prioridades.
- Porque axudan a fixar as finalidades do plan.
- Porque determinan o alcance do propio PAT.
- Porque facilita organizalo.
- Porque conducen á súa propia avaliación.

A xeito de exemplo, vexamos a continuación algunhas prácticas en referencia aos obxectivos que se poden contemplar nun PAT.

Exemplo 1

Obxectivos dun plan de tutoría universitaria (Hernández de la Torre e Domínguez, 1998).

- Responder ás necesidades individuais dos estudantes universitarios, coñecendo e valorando o alumnado individualmente.
- Personalizar a educación universitaria, orientando individualmente o alumnado.
- Orientar os procesos de aprendizaxe universitaria para axudar na toma de decisións.
- Axudar na busca de solucións nos problemas persoais.

Exemplo 2

Obxectivo xeral dun PAT (Universidade Politécnica de Valencia, 2004/2005):

- Favorecer a excelencia académica, a formación integral e a atención coñecida de todos os estudantes que forman parte da comunidade académica da universidade.

Exemplo 3

O programa de tutoría da Licenciatura de Química da Universidade de Cádiz (Proyecto Brújula) propón:

- Procurar que o alumnado coñeza detalladamente o plan de estudos da titulación que está a cursar e aproveite mellor as distintas posibilidades que lles ofrece en cada momento o itinerario curricular.
- Coñecer as posibilidades que ofrece ao alumnado o mercado laboral e aprender a aproximarse e ofrecer os seus servizos de forma adecuada mediante a adquisición de técnicas de comunicación oral e de presentación dos seus currículos.

Exemplo 4

Obxectivos dun programa de tutoría académica personalizada na Facultade de Química (Universidade de Alcalá de Henares, 2004/2005).

- Facilitar o proceso de integración do alumnado de novo ingreso no sistema universitario e na Facultade de Química en concreto.
- Guiar o alumnado no desenvolvemento das súas estratexias de aprendizaxe para a mellora do seu rendemento académico.
- Orientar o alumnado durante o seu primeiro ciclo na súa traxectoria curricular dentro da Licenciatura de Química.
- Ofrecer orientación académica personalizada ao alumno como medio de asesoramento que lle sirva de base para a toma de decisións na elección de materias optativas.

7.3. Tipoloxías de tutoría

É a través de finalidades orientadoras amplas que as universidades do estado español, nos últimos anos, están a poñer en marcha un conxunto variado de accións titoriais. Accións como a orientación sobre a elección dos estudos e o seu acceso, o proceso de matriculación e a elección de itinerarios curriculares, o soporte á aprendizaxe, a axuda para facilitar a inserción laboral e a posible continuidade dos estudos despois da obtención do primeiro título, son algunhas das incluídas neste sentido. Non obstante, nalgúns casos inclúense entre as funcións titoriais o desenvolvemento persoal e humano do alumnado; noutras palabras, vélese pola educación para a carreira en todos os seus ámbitos e momentos. Deste xeito vaise máis alá dunha tutoría que simplemente se preocupa por resolver dúbidas de materias e que tan en auxe estivo durante moito tempo nas universidades do estado.

Nun mundo de globalización e de cambio como o que nos absorbe requírense novas formas de ensino e aprendizaxe de acordo coa realidade e as demandas formativas que esta xera. Neste sentido toma especial importancia a adquisición de competencias para resolver problemas profesionais e persoais que nos formula o día a día. Tampouco hai que obviar que, cada vez máis, a universidade avanza cara a un modelo formativo onde a interacción cos estudantes, o traballo autónomo destes, e a comunicación bidireccional teñen un

papel relevante, unha evidencia que a acción titorial non pode nin debe obviar.

Como vimos nos capítulos anteriores, as titorías na universidade van adquirir diversas tipoloxías. Dependendo da modalidade considerada, a titoría poderá ser: académica, personalizada e/ou virtual. Se nos centramos no contido a desenvolver atoparémonos co compromiso de: situar o estudante nas coordenadas da titulación, axudar o alumnado nos problemas de aprendizaxe que vive e/ou orientalo para a inserción laboral. Centrándonos nos axentes que interveñen na acción titorial podemos focalizar a atención nun docente, noutros estudantes, nos servizos de promoción e orientación e/ou nos profesionais nos lugares de prácticas. Se o que preocupa é o formato da acción titorial, este poderá ser de carácter individual e/ou en grupo. Finalmente as accións titoriais en función dos destinatarios poderase orientar cara a todos os estudantes, ou cara a unha titulación, ou cara ao alumnado dun ciclo, ou ao de primeiro curso etc. Vexamos a continuación algunhas das cuestións que acabamos de apuntar sen afondar demasiado, posto que xa se dixo bastante nos capítulos anteriores.

7.3.1. Modalidades de titoría

Titoría académica. Busca atender e orientar os estudantes nos aspectos vinculados coas materias que cursa: resolución de dúbidas, incidencias, dificultades etc. En ocasións desvincúlase da acción docente ao realizarse nun espazo fóra da aula, de xeito presencial e esporádico. Normalmente é de carácter voluntario, por parte do alumnado, e sen repercusión na avaliación. Máis alá dunha titoría académica que se sitúe a metade de camiño entre o asesoramento centrado no ámbito científico e os requisitos burocráticos e funcionariais, é necesario que a función titorial complementa a función docente, entendendo que a formación xa non ten lugar unicamente na aula e que unha parte da función docente consiste en guiar e orientar o alumnado ante a diversidade de tarefas académicas ás que se enfrenta. Falamos aquí dunha titoría integrada na docencia, que pode ser clave nos cambios metodolóxicos dos procesos de aprendizaxe, da construción conxunta do coñecemento, ou do desenvolvemento da autonomía. A acción titorial deberá ir acompañada de recursos, de estratexias e tamén de tempo para axudar ao profesorado no seu desempeño.

Titoría personalizada. Fundaméntase nunha relación persoal, directa, docente-estudiante. Os aspectos a tratar xiran arredor do desenvolvemento persoal, académico e profesional do alumnado. Así, cuestións de tipo afectivo, intelectual, social, e mesmo institucional, son tratadas dende esta modalidade titorial. A persoa titora asume funcións tales como:

- Orientar no ámbito académico.
- Axudar a calibrar a carga lectiva, analizar a traxectoria do estudante e os seus resultados académicos para prever posibles abandonos e fracasos educativos.
- Asesorar na toma de decisións en cuestións relativas aos estudos e/ou á inserción laboral.
- Canalizar certas demandas cara a servizos e profesionais especializados.

A titoría personalizada debe servir de axuda ao alumnado, entendendo que para as respostas puramente informativas poden existir outras canles menos custosas e que tamén poden haber, na universidade, servizos de orientación psicopedagóxica para determinadas cuestións (estudantes con discapacidades, problemas de aprendizaxe).

Titoría entre iguais. Caracterizada polo asesoramento que alumnado de cursos superiores, e polo tanto con experiencia na titulación, proporciona a compañeiros de cursos inferiores. Estes estudantes-asesores axudan aos outros estudantes na adaptación e integración na universidade dende as experiencias vividas e a capacidade de empatía. Trátase da institucionalización e a mellora dunha práctica que os estudantes xa realizaban pola súa propia conta. A información que transcorre, dende esta modalidade titorial, vai dende o referente aos trámites burocráticos, ata o referente a colaboracións en programas de solidariedade, pasando pola relativa ao funcionamento da titulación, aos hábitos e técnicas de estudo, ás materias e itinerarios, ás demandas do profesorado, á tipoloxía de exames, ou mesmo ás actividades sociais e culturais. Un PAT que contemple esta modalidade titorial deberá concretar as súas funcións para evitar solapamentos.

Titoría virtual. Supón un recurso versátil de gran potencialidade e utilidade para cuestións relacionadas coa aprendizaxe e a orientación. A titoría virtual supón un complemento a:

- A titoría académica: a vía electrónica pode estimular, entre profesores e estudantes, o intercambio metodolóxico e o traballo docente transparente mediante a "web da materia" e/ou o correo electrónico. Cabe dicir que a titoría virtual conquista unha aproximación entre profesorado e estudantes que rompe referentes espazo temporais e que en ocasións pode facilitar o intercambio comunicativo inmediato.
- A titoría personalizada: permite concretar horas de visitas, consultas ás persoas titoras, recibir respostas etc.
- A autoorientación: para coñecer os programas das materias, adquirir información sobre institucións en que realizar prácticas, informarse sobre programas de intercambio, bolsas e saídas profesionais etc.
- A autoinformación: para acceder á información que os Servizos de Orientación das universidades proporcionan sobre técnicas de estudo e organización do tempo, ou sobre recursos e estratexias en relación á busca de emprego e as saídas profesionais etc.

7.3.2. Os contidos nas titorías

Os contidos son moi diversificados e teñen en común: informar, orientar, formar e asesorar o alumnado en cuestións académicas e persoais. Segundo sexan os obxectivos propostos e as modalidades titoriais priorizadas, serán tamén os contidos, que poden facer referencia a:

Información e orientación. A titoría pode ser útil para dar a coñecer os plans de estudos das titulacións, os posibles itinerarios curriculares, ou os servizos que se atopan no campus. En definitiva, para dar a coñecer, á súa vez, a institución e as opcións culturais, deportivas, de ocio e outras que a mesma ofrece.

Mellora dos métodos de aprendizaxe. A acción titorial pode encamiñarse á promoción de procesos formativos destinados a:

- Optimizar o rendemento nas tarefas do estudante.
- Superar dificultades concretas.
- Atopar vías de alto rendemento académico para o alumnado.

Esta vertente formativa da acción titorial pódese executar de xeito individual ou en grupo, en forma de curso, de charla ou de titoría individual personalizada; por exemplo, mediante:

- Cursos e/ou materias introductorias para estudantes que aterran por primeira vez na universidade.
- Titorías personalizadas ou en pequeno grupo, para o alumnado de primeiro curso, con contido específico referente aos métodos de traballo da titulación que cursan.

Todo iso seguramente contribuirá a que os estudantes coñezan o discurso, as concepcións, a linguaxe, os métodos de traballo, as fontes de información, o programa, a tipoloxía de traballos etc., que sobre a titulación, na cal se inscribe, se dan.

Temas particulares e cuestións problemáticas diversas. Cunha persoa titora durante unha parte da carreira ou toda, ou co desenvolvemento de servizos especiais para cuestións concretas (problemas psicolóxicos, de saúde, por intercambio de alumnado procedente doutras universidades estranxeiras, ou outras), trátase de proporcionar consello personalizado ao alumnado.

Orientación ao *practicum* da carreira. Trátase de titorías para as prácticas en empresas e institucións que teñen como finalidade proporcionar habilidades e capacidades para desenvolver con éxito o traballo a realizar durante o período de prácticas. É necesario incluír a coordinación entre titores de centros e empresas, onde o estudante realiza as prácticas.

Orientación para a inserción laboral. Basicamente para proporcionar información sobre as saídas profesionais, coñecer estratexias de busca de emprego, fomentar as habilidades sociais etc. Así, arredor destas cuestións pódense organizar encontros, ciclos de conferencias, talleres, debates e outras accións informativas-formativas.

7.3.3. Os axentes participantes

Diversos axentes son os que poden exercer as funcións titoriais:

- Profesorado das distintas materias.
- Titores seleccionados para exercer, entre o profesorado, funcións titoriais.

- Estudantes de cursos superiores que asesoran e informan a outros (titoría entre iguais).
- Profesionais no lugar de traballo (mentores de *practicum*) que se coordinan coa persoa titora da universidade.
- Persoal de programas concretos e específicos.

Vexamos a continuación cuestións relacionadas cos roles do docente-titor, do estudante-asesor e dos servizos psicopedagóxicos, como figuras que orientan e axudan na toma de decisións dende a mediación cos estudantes.

Docente-Titor. Debe ser unha persoa con bo coñecemento dos estudos, con interese en orientar e axudar o alumnado e con competencias para facelo. O seu perfil debería ter como requisitos:

- Un coñecemento amplo da titulación, dos itinerarios curriculares, dos ámbitos da profesión, dos servizos que ofrece a universidade, con acceso á información, e con experiencia de participación activa na vida da institución.
- Dispoñer de habilidades sociais e de relación: aptitudes para a relación interpersoal, a empatía co alumnado, e predisposición para afrontar os problemas positivamente.

A axuda ao alumnado poderíamos concretala a través do exercicio de funcións centradas en aspectos:

- Académicos da titulación, facilitando información e acollida, seguindo o rendemento do estudante, orientándoo na elección de materias e no xeito de estudar etc.
- Profesionais na orientación do itinerario profesional e na formación permanente.
- Persoais, derivándoos cara a especialistas ou servizos que poidan axudalo en situacións problemáticas, na toma de decisións, ou na resolución de conflitos etc.

Lázaro (1997, 203) establece catro niveis de afondamento na acción titorial exercida por un docente-titor:

- 1º nivel, limitado a funcións burocráticas: atención ao alumnado para aclarar dúbidas, revisar exercicios, traballos de curso etc.
- 2º nivel, cun grao máis elevado de implicación en que se ofrece orientación personalizada no terreo académico e profesional.
- 3º nivel, en que a titoría é máis relevante e onde, a partir dunha relación personalizada co estudante, se lle asesora en cuestións puntuais dos estudos pero sobre todo na proxección profesional e persoal.
- 4º nivel, inclúe o asesoramento en aspectos relativos ao proxecto persoal de vida do alumnado.

Estudantes-Asesores. Tomaremos como exemplo, nesta cuestión, o caso da Universidade Autónoma de Barcelona. Nesta universidade para ser estudante-asesor é preciso cursar os últimos cursos dunha titulación en que se desenvolva o programa (actualmente en máis de 15 titulacións), dirixirse a Unidade de Asesoramento Psicopedagóxico e realizar unha entrevista. Se o estudante é seleccionado debe asistir a un curso de formación.

As principais demandas dos estudantes aos seus respectivos asesores responden a dous grandes ámbitos (segundo Memoria UAP, 2003/04):

- **Ámbito social:**
 - O cotián na facultade: situación de servizos, información institucional, estrutura e funcionamento interno, trámites e xestións etc.
 - O cotián na universidade: coñecemento dos servizos do campus, peticións sobre aloxamento, transportes, organizacións e colectivos etc.
 - Aspectos lúdicos e deportivos: encontros nas facultades, acontecementos sociais e culturais, participación en proxectos etc.
- **Ámbito pedagóxico:**
 - Información sobre particularidades de determinadas materias.
 - Dúbidas e dificultades ante os estudos.
 - Planificación da carreira: distribución de créditos, permanencia etc.
 - Preparación de exames.

- Utilización de recursos tecnolóxicos: e-mail, catálogo en liña de bibliotecas etc.
- Opcións formativas: ampliación de estudos, posibilidades de formación etc.

A estas demandas hai que engadir as vinculadas especificamente á tarefa do asesor, discutidas en encontros de seguimento e sesións de traballo, como por exemplo: dinamización e optimización dos encontros co alumnado de primeiro curso (dinámicas para romper o xeo), prosocialidade (maneiras de axudar e orientar), e a figura do estudante-asesor (dificultades e potencialidades).

Servizos Psicopedagóxicos. Continuando co exemplo proposto da Universidade Autónoma de Barcelona, destacamos a Unidade de Asesoramento Psicopedagóxico creada no 2002. Esta unidade orienta e asesora individualmente alumnado con problemas persoais e de aprendizaxe. Tamén organiza actividades colectivas sobre os mesmos problemas (técnicas de estudo, autoorientación, traballo en equipo etc.). Os obxectivos que se formula esta unidade son:

- Informar sobre os aspectos académicos (vivir no campus, servizos etc.).
- Orientar a nivel vocacional e profesional (información sobre saídas laborais, encontros de antigos alumnos, asesoramento psicopedagóxico individualizado etc.).
- Velar pola información, orientación e chegada do novo alumnado (ofrecer información aos centros de educación secundaria, colaborar nas xornadas de portas abertas etc.).
- Difundir o uso do servizo (mediante páxina web, en formato papel etc.).
- Elaborar propostas de innovación docente e de investigación.
- Coñecer servizos similares que ofrecen outras universidades e entidades.

7.3.4. Formatos das titorías

Calquera aspecto dos desenvolvidos anteriormente pode levarse a cabo mediante titorías individualizadas e/ou en grupo.

Titoría en grupo. Neste caso, os grupos poden formarse mediante a asignación dun determinado número de alumnos por docente-titor, ou mesmo a través da matriculación nunha materia específica de titoría. Dúas vantaxes fundamentais da titoría en grupo son:

- Resulta un marco interesante para tratar temas comúns, compartir cuestións do proceso académico, detectar necesidades e problemas, intercambiar experiencias e, sobre todo, recibir axuda posto que o grupo actúa como soporte á orientación e a formación.
- A persoa titora pode recoller información moi valiosa e contrastada dende a perspectiva do alumnado con intención de mellorar a organización e a xestión dos estudos. Tamén permite recoller información sobre as necesidades e características do alumnado, sobre aspectos docentes, e para descubrir e canalizar déficits varios (cuestións de infraestrutura, de funcionamento de certos servizos, disfuncións en coordinacións etc.).

Pero tamén hai que ter en conta algunhas advertencias:

- Para garantir a participación dos estudantes hai que establecer algún mecanismo de recompensa. Probablemente, o xeito máis sinxelo sexa recoñecendo a participación con créditos de libre elección ou con materias optativas.
- O contido a tratar nas sesións ten que estar contextualizado e debe ser útil para os estudantes. Por exemplo, para orientar a transición á universidade e coñecer o contexto universitario, para planificar o propio traballo e sacarlle o maior proveito, para coñecer recursos de traballo propios da titulación, para aproveitar con éxito o *practicum*, para coñecer as saídas profesionais, e un longo etcétera.

Titoría individual. Consiste no soporte, baseado na relación persoal e directa, que reciben os estudantes por parte da persoa titora. O contido pode ser diverso a pesar de que a acción titorial personalizada debería centrarse na relación do académico co persoal para, por exemplo:

- Analizar conxuntamente, persoa titora e estudante, a traxectoria universitaria do estudante, coa intención de recibir orientacións e así resolver dificultades académicas ou tomar decisións sobre a propia titulación.

- Aconsellar en problemas procedentes da vida universitaria, xa sexa porque se compaxina estudo e traballo, ou estudo-traballo e familia, ou porque hai problemas económicos, de saúde ou outros. En ocasións simplemente abonda con canalizar as demandas do alumnado cara a servizos e profesionais especializados da mesma universidade.

O que parece claro é que a tutoría individual debería ir máis alá de dar respostas informativas que se poidan vehicular mellor por outras canles.

7.4. Momentos clave

Ao longo da carreira universitaria hai diferentes momentos que resultan de especial importancia para que os estudantes tomen conciencia de que representa a universidade, definan o seu proxecto persoal de vida e tomen decisións para realizar os axustes axeitados e pertinentes. Dispoñer de soporte e asesoramento, neste sentido, pódelles ser especialmente útil. Algúns destes momentos importantes son:

- A transición dende as diversas vías de acceso á universidade (o bacharelato, os ciclos formativos de grao superior, as persoas maiores de 25 anos, o mundo laboral etc.). Así, nestes casos e cando se necesita axuda e orientación, é preciso proporcionar: información académica referente á estrutura dos estudos, lexislación, duración real da carreira, bolsas, materias optativas, especialidades etc.; formación para a adaptación aos novos estudos; información sobre servizos deportivos, culturais, sanitarios etc. que ofrece a universidade.
- Os cambios durante a carreira. É necesaria orientación académica especialmente naqueles momentos en que os estudantes deben tomar decisións de futuro, como, por exemplo, optar a determinadas especializacións. Pero tamén se pode requirir axuda para eliminar déficits de aprendizaxe, e mesmo asesoramento para cuestións máis persoais e vitais.
- A transición da universidade cara ao mercado de traballo. Cando o alumnado realiza prácticas, cando está nos últimos cursos, encontra de utilidade dispoñer de información sobre perfís profesionais, saídas laborais ou outras cuestións que lle poden orientar a carreira profesional (elaboración de currículos, desenvolvemento de habilidades sociais e de comunicación etc.).

7.5. Aspectos organizativos

Para a efectividade dun PAT, os aspectos organizativos resultan fundamentais para garantir a continuidade e a viabilidade do plan. A organización dun PAT vai implicar tomar decisións en cuestións referentes ao alcance do plan, aos seus destinatarios, ás modalidades titoriais que se van levar a cabo e aos momentos que se lles pretende dar prioridade. No cadro 9 especificanse as modalidades titoriais en función dos momentos considerados:

Momentos priorizados	Accións específicas segundo o momento	Accións con continuidade ao longo dos estudos
Acollida de novos estudantes	Xornada de acollida e de recibimento: sesións informativas en pequenos grupos, conducidas por un titor/a coa colaboración de estudantes-asesores. Materia introdutoria aos estudos. Titoría entre iguais. Coordinación de primeiro curso.	Titoría académica. Titoría personalizada para aqueles estudantes que o soliciten e necesiten. Sesións puntuais para reforzar estratexias de aprendizaxe.
Orientación durante a carreira	Titorías a cargo dun docente-titor: informar, presentar materias optativas, detectar disfuncións etc. Sesións puntuais de soporte ao estudo.	Titoría académica. Titoría personalizada para aqueles estudantes que o soliciten e necesiten.
Orientación para a saída da universidade	Xornadas informativas para o <i>practicum</i> : presentar ámbitos, recoller experiencias etc. Titoría de prácticas en empresas e institucións. Titorías en grupo para informar sobre saídas profesionais.	Titoría académica. Titoría personalizada para aqueles estudantes que o soliciten e necesiten.

Cadro 9. Un esquema simple dun plan de acción titorial

Pero, ademais, un plan de acción titorial require de:

Dirección e coordinación dos diferentes axentes e programas
Establecemento dun calendario de actuación
Selección e formación dos titores, dos estudantes-asesores e outros axentes
Coordinación dos servizos e programas específicos de axuda
Seguimento da posta en práctica: detección de disfuncións
Establecemento de mecanismos e estratexias de regulación

7.6. A avaliación

O deseño do plan, a súa posta en marcha e os resultados obtidos teñen que ser obxecto de seguimento e avaliación coa intención de comprobar ata que punto o proceso seguido foi adecuado e ata que punto se alcanzaron os obxectivos que previamos como mecanismo de mellora e optimización.

Finalidades da avaliación. A avaliación vai permitir actuar sobre aquelas cuestións que o requiran e axustar con máis precisión os distintos elementos que compoñen o plan. Por exemplo, no caso da titoría personalizada: comprobar se o número de estudantes asignados a cada titor é o axeitado, verificar a utilidade que ten este servizo para o alumnado, comprobar se o uso que fan é suficiente, confirmar que se atenden as necesidades específicas e reais do alumnado etc.

Axentes que interveñen. É importante ter en conta a opinión do alumnado posto que é o verdadeiro destinatario e beneficiario do plan. O punto de vista dos titores/as tamén hai que telo moi en conta posto que son os que coñecen as incidencias, os problemas e as posibles disfuncións; tamén a visión institucional que poidan dar as persoas coordinadoras do plan e da titulación.

Obxecto da avaliación. Sería conveniente determinar os aspectos e cuestións dos que queremos verificar a súa adecuación e bo funcionamento. Neste sentido, podemos tomar como referentes: os obxectivos, as modalidades, as accións que se realizan, a selección de titores, o soporte que estes reciben, os

recursos destinados, ou outras cuestións, pero sen perder de vista que a clave está na utilidade que teñen as accións titoriais para o alumnado.

Instrumentos e momentos. Para recoller a información necesaria podemos utilizar cuestionarios dirixidos a cada un dos colectivos dos que queremos coñecer a súa percepción. Esta información podémola complementar e/ou contrastar con entrevistas individuais ou en grupo. Se pretendemos axustar os recursos e as estratexias é importante facer un seguimento do proceso, pero se o que pretendemos é a valoración do plan no seu conxunto é mellor levar a cabo unha avaliación final, (gra de consecución dos obxectivos, participación do alumnado, utilidade nos estudantes etc.), ao concluír o curso académico.

7.7. O proceso de implantación dun PAT

O proceso de implantación dun PAT non depende só do seu contido e filosofía, senón tamén do xeito en como este se organiza, da súa coherencia coas políticas da institución en que se enmarca, da consideración das condicións axeitadas e do respecto ás fases que calquera proceso de innovación educativa ten que considerar.

7.7.1. Procesos organizativos implicados

Durante moito tempo, os esforzos por conseguir cambios exitosos centráronse na capacidade innovadora das persoas a título individual. Así, as innovacións que se levaban a cabo nas institucións desaparecían cando tamén o facían as persoas que as puxeron en marcha.

É importante, ao respecto, que a actuación docente se realice nun marco institucional que vaia máis alá da acción individualista. Asumir a dimensión colectiva da innovación supón potenciar estruturas organizativas e actuacións colectivas que consideren as demandas e posibiliten a difusión das formulacións innovadoras.

É nesta perspectiva colectiva onde debemos situar o proceso de construción do PAT, fomentando o debate e a reflexión-acción-reflexión ao servizo das persoas e das organizacións para a súa mellora. Trátase de promover un cambio apoiado en equipos de docentes innovadores e transformadores da intervención educativa a través da súa acción colectiva e coordinada.

A promoción dun cambio institucional, como o que pode chegar a xerar a implantación dun PAT, xérase no marco dunha historia institucional e dunha realidade organizativa configurada por múltiples subsistemas relacionados e que implican diferentes niveis de cambio. Un cambio de tal magnitude vai afectar á macro estrutura da institución, pero tamén á micro estrutura (órganos, persoas, unidades...), incidindo en distintos ámbitos (pedagóxico, didáctico, organizativo e outros). Así, nun proceso de cambio como o que comentamos, será preciso defender a necesidade de coñecer o contexto de actuación a partir da contrastación da avaliación (que pasa?), a investigación (por que pasa?), e a innovación (que cambiar?).

Ademais tamén habemos de considerar algúns aspectos que, como en calquera estratexia de cambio, se deben ter en conta: a vontade persoal e política de cambiar, a formación, os recursos e a profesionalidade, ou o que é o mesmo querer, o poder, saber e saber facer.

Considerar, por parte dunha institución, os aspectos anteriores vai comportar transformacións varias:

- Concretar nas formulacións institucionais (plans estratéxicos, proxectos formativos etc.) a filosofía e o contido que han de presidir as accións inmersas nos procesos de orientación e tutoría. As prioridades establecidas e os mecanismos de seguimento e control do PAT tamén deberán contemplarse aquí.
- Determinar estruturas de apoio para a execución e o desenvolvemento dos plans de acción tutorial xerais na universidade e/ou particulares para cada centro universitario vinculado. Nalgunhas Vicerreitorías de Ordenación Académica ou de Docencia xa adoita haber responsables de tutoría universitaria, coordinadores de diferentes servizos e das unidades de reforzo.
- Fomentar unha cultura docente sensible e potenciadora da relación cos problemas reais do alumnado. Na selección, formación e promoción do profesorado teñen que considerarse e terse moi en conta a función tutorial deste.
- Apoio activo e decidido por parte dos responsables institucionais, que teñen que animar o proceso e proporcionar os recursos que se precisen.

- Desenvolver plans de traballo con prioridades para ampliar e potenciar a filosofía institucional, podendo ser revisados sistematicamente.

Poñer atención nalgúns dos aspectos sinalados axudará a mellorar a presenza necesaria de procesos tutoriais nas universidades e facultades. Pero, sobre todo, hai que ter presente que a acción organizativa se vai caracterizar pola atención prestada ás múltiples relacións que se dean entre os diversos elementos que a configuran.

7.7.2. Condicións que favorecen a innovación

A consecución da innovación educativa polo menos implica tres niveis:

- A adaptación do cambio ás necesidades detectadas en cada contexto particular e ás prioridades establecidas por este.
- A creación de condicións internas: dende un liderado transformador, compartido e consensuado, ata a implicación dos axentes internos e externos na proposta, pasando por unha planificación colaborativa, contextualizada e susceptible de revisión continua, ou polo desenvolvemento profesional do profesorado e a súa coordinación.
- A aplicación de cambios nos procesos formativos: incluíndo modificacións no sistema relacional profesorado-alumnado e nas repercusións que ten no rendemento académico.

O éxito nun plan de acción tutorial, nos distintos contextos universitarios, pode estar afectado por algunhas das seguintes condicións:

- Clima humano positivo, para favorecer a comunicación entre as persoas, clave nas accións tutoriais. Relacións de veciñanza e trato son adecuadas nun marco onde os intereses colectivos están por enriba dos individuais.
- Consenso entre as persoas clave. Resulta practicamente imprescindible contar co apoio das persoas que pola súa situación e recoñecemento poden incidir de xeito determinante no éxito do PAT. Convencer e comprometer aos responsables institucionais, onde se quere apostar por un PAT, é importante para evitar a lentitude nas accións por falta de recursos, autorizacións ou apoios explícitos.

- Recursos pertinentes. Os procesos de calidade levan consigo novas actuacións que involucran a miúdo recursos de distinta natureza: coordinadores do PAT, recursos para a súa difusión, atención a necesidades específicas etc.
- Compromiso persoal. Dado que os cambios os realizan as persoas, será importante avanzar en propostas asumidas polos implicados. É fundamental vincular as situacións desexadas coas percepcións, expectativas e experiencias previas dos participantes.
- Progresividade. Un cambio efectivo implica procesos de asimilación persoal e cambios de actitudes que non se dan en pouco tempo. É necesario, para avanzar "pasiño a pasión", partir das necesidades dos protagonistas e non tanto dos ideais institucionais por moi nobres que sexan.
- Sinerxías entre apoios externos/internos. Hai que pensar e practicar unha colaboración que permita avanzar en proxectos de interese común.

Vemos, pois, factores que poden incidir no proceso de iniciación da innovación, sen que a súa influencia deba considerarse como un punto de partida imprescindible. O importante é entender que se trata dun proceso e que como tal pode obrigar a reformularse finalidades e obxectivos en función das repercusións que se vaian observando.

7.7.3. Fases da innovación

Un plan de acción tutorial debe representar un intento real e posible de institucionalización que garanta a continuidade de accións tutoriais e que aproveite as sinerxías que entre elas se poidan dar.

Para garantir a estabilidade da proposta que supón un PAT e a extensión dos seus beneficios a un número maior de participantes, é adecuado: debater a proposta institucionalmente, analizar a conveniencia da proposta e o seu interese de acordo coa finalidade formativa e as funcións da institución, e asumila como un compromiso colectivo.

Debido a que os procesos de institucionalización, de experiencias educativas exitosas, requiren tempo e recursos, habemos de ter presente que as

propostas prioritarias serán aquelas que respondan ás necesidades reais dos estudantes e que preocupen e beneficien á maior parte destes.

Por conseguinte, o proceso de institucionalización non é outra cousa que un proceso de selección daquilo máis relevante e en consonancia coas prioridades e intereses institucionais. Un proceso axeitado permitirá incidir progresivamente no cambio dunha cultura que supoña pasar do traballo individual ao colectivo e institucional.

Con todo, os procesos de cambio supoñen un conxunto complexo de procesos e estratexias vinculadas á construción, desenvolvemento e avaliación destes. Algunhas fases que poden orientarnos na mellora das posibilidades de éxito serían as seguintes:

- **Crear condicións:** esta fase incide no contexto que ha de permitir e alimentar a innovación pretendida. Aquí delimítanse o grao de demanda existente, as necesidades a satisfacer, as resistencias e os obstáculos, ou a identificación dos aspectos susceptibles de mellora, entre outros.
- **Deseño do plan:** isto é concretar os obxectivos que se pretenden, establecer o plan de actuación, comprometer recursos, fixar resultados esperados e a súa avaliación. Dende esta fase, os axentes involucrados operan dende a lóxica da busca do máximo consenso.
- **Difusión do PAT:** hai que dar a coñecer o PAT aos seus participantes para que o adopten e utilicen.
- **Estruturación do proceso de seguimento:** para concretar accións precisas encamiñadas a analizar a xestión e estruturación do plan, a incorporación dos cambios necesarios e a readaptación do PAT ás novas situacións.
- **Avaliación do PAT,** en coherencia co deseño establecido e tomando en consideración as informacións e datos que o proceso de seguimento proporciona. Do que se trata é de avaliar resultados e procesos orientados á mellora permanente.
- **Incorporación dos novos procesos á cultura institucional.** Dende a rutina dos mecanismos establecidos, estes pódense aplicar a outros ámbitos e territorios.

- Difusión dos avances. Cumprir co compromiso ante a sociedade, ao estender a outras institucións os avances alcanzados e polo tanto converter o coñecemento propio en social e accesible os demais.

Dende estas fases podemos describir que sucede e orientar os mecanismos de cambio na dinámica innovadora. Estes pasos, que non son referentes illados, relaciónanse entre si de xeito flexible e creando interdependencia entre estes.

Pero á marxe de delimitar fases, é importante tamén concretar o seu contido. Iso permitirá ver onde empeza e remata unha ou outra etapa e, polo tanto, ver o que caracteriza máis a cada etapa.

Finalmente, destacar como axeitado concibir e formular as innovacións no ámbito institucional como procesos dinámicos que activan momentos flexibles e fases diversas: planificación, difusión, adopción, desenvolvemento e avaliación. Con todo, resulta importante coñecer as condicións que inflúen nos procesos de cambio, como no caso do PAT, pero sobre todo as relacionadas co liderado, a implicación dos participantes, os procesos de coordinación, a planificación do ensino adaptado ao alumnado e cun uso pertinente dos recursos.

7.8. A xeito de conclusión

Nun proceso de cambio como o que pode implicar a aposta por un plan de acción titorial vaise demandar, na dirección institucional, un compromiso real de continuidade. Dende este compromiso a titoría universitaria pouco a pouco vaise ir abrindo camiño, e cada vez máis titulacións, facultades e universidades van experimentar accións e procesos de acción titorial que paulatinamente se van institucionalizar mediante plans de acción titorial. Iso si, non perdamos de vista que se a finalidade xeral é a de ofrecer un servizo educativo realmente útil aos estudantes, profesores e á mesma universidade, vai ser necesario impulsar un cambio profundo da cultura universitaria, implicando:

- A promoción, por parte da universidade, na educación secundaria a través de diversas accións.
- Acolloer e orientar do mellor xeito posible o alumnado de novo ingreso. Xa se empezan a poñer en marcha plans de acollida organizados e coherentes.

- O contrato didáctico co alumnado debe ser diferencial respecto ao da educación secundaria e incluír estruturas facilitadoras da transición.
- A avaliación e o seguimento, orientados á mellora, non poden faltar para evitar disfuncións.
- A universidade debe potenciar as titorías (personalizadas, entre iguais, de materia etc.) e as axudas necesarias para impulsar o autoconñecemento e a comprensión do cambio institucional que supón o PAT.

Finalmente concluír cunhas palabras de Paulo Freire, oportunas para co desenvolvemento de plans de acción tutorial que tratamos:

hai que asumir a ambigüidade de estar implicado coa realidade do hoxe, ter un pé no presente e o outro pé no futuro, na utopía do mañá, e iso sempre parece ambiguo, pero hai mañá e futuro grazas a que hai hoxe e presente (Freire, 1998: 71).

8. Un modelo para a xeneralización dun programa de titoría universitaria*

A sociedade actual caracterizouse de moitas maneiras e hai certa coincidencia en cualificala de globalizada, do coñecemento e do cambio permanente. As universidades como realidades configuradas historicamente en e para a sociedade participan desa realidade e enfróntanse ao reto de transformarse de acordo aos novos requirimentos.

Os responsables universitarios tamén participan da necesidade de xerar cambios estruturais e operativos nas formas de ensinar e de xestionar e aspiran a que os mesmos se instalen nos centros e axuden á transformación que se pretende. Non son de estrañar, polo tanto, as iniciativas e realidades que podemos descubrir na última década sobre a docencia universitaria e as medidas destinadas a proporcionar un maior protagonismo ao usuario dos servizos universitarios.

Faise patente, cada vez máis, un interese crecente das universidades por acoller, orientar e atender os seus estudantes, facilitándolles a transición dende a secundaria, proporcionándolles orientación e axudas mentres cursan os seus estudos e tamén soporte na transición ao mundo laboral. Trátase así de reforzar a centralidade do estudante e do proceso de ensino-aprendizaxe como motor da actividade universitaria.

O presente artigo presenta o modelo que se desexa utilizar no proceso de extensión e xeneralización da experiencia que sobre titoría universitaria se adquiriu despois de analizar a situación desta na Universidade Autónoma de Barcelona e das experiencias realizadas nalgunhas facultades.

*Gairín, J., Quinquer, D., Franch, J., Feixas, M. e Guillamón, C. (2003). Comunicación presentada en Simposio "Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional". Barcelona: Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO). Casa de la Convalecencia, Hospital de Sant Pau, Barcelona. 18-20 diciembre de 2003.

8.1. A experiencia realizada

O proxecto "Formulación e orientación das titorías na Universidade Autónoma de Barcelona: marco e soporte para o seu desenvolvemento" (subvencionado polo DURSI, convocatoria 2002) concrétase na realización dunha guía que sirva de marco para a realización de plans titoriais na universidade. Trátase así de promover o desenvolvemento da acción titorial nesta universidade, difundindo entre as diversas titulacións un conxunto de accións que poden axudar a mellorar a atención aos estudantes e que se iniciaron e contrastaron na mesma universidade ou noutras.

A realización dun estudo das titorías personalizadas na Facultade de Veterinaria, que se veñen realizando dende o curso 1995/1996, foi unha primeira fase do proxecto. Esta permitiu coñecer a fondo as fortalezas e debilidades existentes, xerando propostas e suxestións de mellora que neste momento se están a aplicar e avaliar.

Os resultados do estudo comentado entregáronse aos responsables da universidade en xuño do 2003. Algunhas das súas conclusións e propostas son punteadas a continuación.

- A titoría personalizada debe considerarse como unha parte máis do proceso xeral de orientación ao estudante. A titoría en grupo, as titorías entre iguais, a titoría virtual, a autoorientación e a titoría das prácticas de campo poden ser excelentes complementos.
- A súa orientación debe satisfacer tanto as necesidades académicas (facilitando información e acollemento, orientándoo na selección de materias, no xeito de estudar...), como as profesionais (orientación do itinerario profesional, da formación complementaria e permanente...) ou persoais (orientación aos servizos que os poida axudar, apoialos na toma de decisións ou na resolución de conflitos...) relacionadas cos estudos.
- Recoméndase a existencia dunha titoría xeral para os primeiros cursos e dunha titoría especializada para os seguintes.
- Enténdese como necesario reforzar a coordinación e a formación dos titores.

- Gran parte do éxito das titorías personalizadas analizadas depende da existencia de mecanismos claros de relación e comunicación establecidos nos primeiros contactos.
- O titor debería ser un profesor cun bo nivel de coñecementos dos estudos, con interese, vontade e predisposición para orientar e axudar os estudantes e con competencias para facelo.
- Insístese na importancia da titoría de primeiro curso, que pode complementar as accións de acollida que impulsen as institucións universitarias; tamén na que se poida facer en relación coa entrada no ámbito laboral.
- A titoría personalizada debe arbitrar mecanismos e procesos que lle permitan apoiar os estudantes que teñan problemas de aprendizaxe ou que se atopen en situacións especiais (alumnos estranxeiros, con dificultades...)

Finalmente, o estudo formula a necesidade de concretar e perfilar un plan de titoría que incorpore lagoas ou todas as recomendacións que se establecen.

8.2. Algunhas reflexións

O desenvolvemento da experiencia realizada na Facultade de Veterinaria, analizada polos seus directivos, profesorado e estudantes, permite identificar tópicos e situacións denotativas dos problemas que a universidade ten para impulsar procesos innovadores no campo da docencia.

Algunhas resistencias, problemáticas e observacións sobre o proceso realizado son recollidas a continuación.

8.2.1. Relacionadas co proceso de cambio

- Dificultade real de manter e promover accións formativas dun xeito xeneralizado entre o profesorado de ámbitos técnicos.
- Establecer procesos de cambio nunha dirección clara e enxergar as achegas previsibles en formato de vantaxes obxectivas para as institucións e os implicados.

- Importancia e centralidade dos procesos participativos e colaborativos para vencer resistencias, dar seguridade e evitar incertezas persoais e institucionais.
- Importancia de dispoñibilidade e implicación da dirección. De feito, actúa como referente, planificando as accións e contrastando as posibilidades antes de actuar. É tamén unha peza clave na diminución dos obstáculos ao cambio.
- Necesidade de axentes externos que sistematicen procesos e fomenten a reflexión, ademais de supoñer unha achega indirecta de recursos.
- Cando o cambio se vincula a problemas reais é vivido como necesario e non como algo problemático. O proceso realizado sempre tivo en conta as necesidades, as expectativas e as percepcións dos estudantes destinatarios.
- Os problemas organizativos vincúlanse en boa medida ás resistencias ao cambio e ás posibilidades de xeneralización das propostas de cambio.
- Dificultade real de avaliar o impacto dun programa de cambio. No caso analizado poderíase falar de fracaso se se avaliase a intensidade de utilización da titoría e de éxito se consideramos a súa existencia e dispoñibilidade como servizo (o importante é que "se active" cando sexa necesario).
- A necesidade de proceder dun xeito progresivo para que dea tempo a cambios culturais e a implementar alternativas aos problemas que se producen.

8.2.2. Relacionadas cos axentes implicados

- A estabilidade das formulacións e a rendibilidade das actuacións pódense resentir se os procesos de cambio na dirección institucional non garanten un compromiso de continuidade.
- As diferentes concepcións e prácticas da titoría entre o profesorado pode ser un impedimento para lograr maiores cotas de coordinación e eficiencia.

- A falta de mecanismos reais de compensación pode implicar nas titorías profesorado novel e pouco experimentado. Cabería pensar, así mesmo, en incentivos de promoción persoal (económica, académica...) e tamén institucional (soporte administrativo, apoio aos procesos de innovación...)
- Moitas das posibilidades reais e positivas da acción titorial dependen do nivel de accesibilidade que teñan os estudantes respecto aos tutores. Resulta tamén determinante o estilo persoal do titor e, máis especificamente, a empatía e unha concepción positiva da súa función.

8.2.3. Relacionadas coa xeración dunha nova cultura

- Existe o perigo de reproducir e potenciar o modelo de titoría personalizada que se da na etapa de secundaria.
- A necesidade de formalizar as diferentes situacións e de lograr compromisos reais. Así, pode haber profesores que "exercen de tutores" sen que estea recoñecido como tal ou algúns recoñecidos non desenvolven todas as tarefas que deben.
- Evitar un alto grao de dependencia do titor no caso de determinados alumnos inseguros.
- A convivencia de concepcións titoriais diferentes: a titoría como servizo de libre utilización polo estudante ("titor canalizador") ou como requisito para acceder a determinadas opcións ("titor orientador").

8.3. Un modelo para a xeneralización

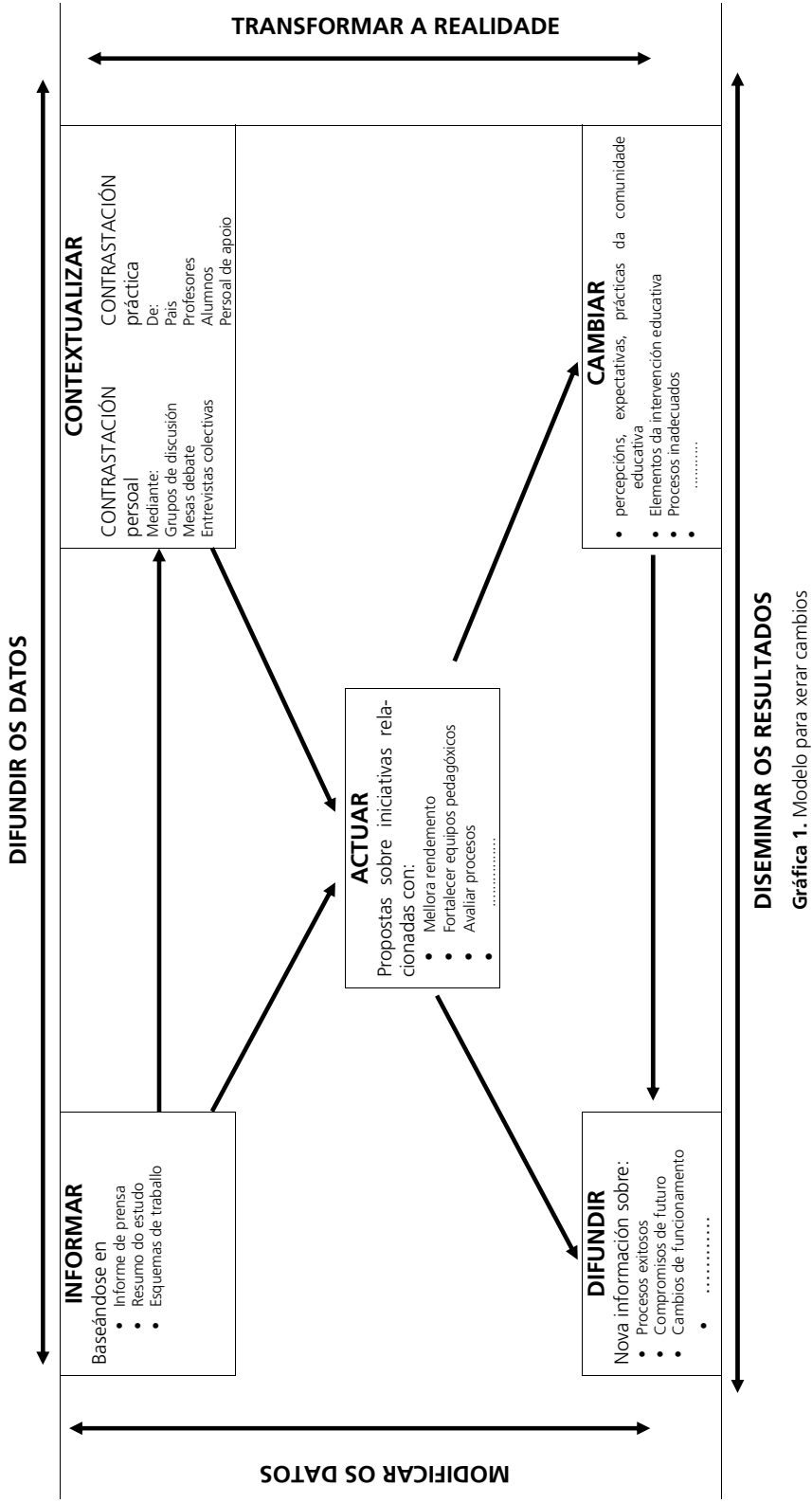
O modelo conceptual de partida queda representado na gráfica 1 que establece como elementos a considerar:

1. Información, centrada en análises relativas aos factores de éxito no rendemento e elementos organizativos que o acompañan.
2. Contextualización. Supón interpretación persoal dos datos, contrastándoos con percepcións, informacións ou experiencias persoais, e tamén a análise da realidade, contrastando os datos con prácticas, procesos e resultados que o centro universitario ten. Trátase así de favorecer a apropiación das experiencias existentes, como paso previo á súa

adecuación, modificación e mesmo elaboración, relacionando as informacións con formulacións persoais e coas prácticas existentes.

3. Actuación. A contextualización dalgunhas propostas ou a xeración de novas debe levar compromisos de mellora, delimitados como obxectivos específicos e concretados en actuacións ao incorporar o plan de actuación ou planificación estratéxica que o centro universitario teña definido.
4. Cambio. O desenvolvemento das propostas de mellora, o seu seguimento e a introdución de cambios baseándose nas disfuncións detectadas ha de levar a instaurar pequenos cambios que co tempo se haberán de institucionalizar.
5. Difusión. Os avances significativos que os diversos centros universitarios consigan constitúen unha bagaxe de experiencias que, sendo importantes en si mesmos, sería importante socializalos, favorecendo así a súa apropiación por outros centros e comunidades educativas

A xeneralización debe formularse inicialmente todos os procesos sinalados, aínda que os referidos a verificar e avaliar o cambio producido esixen dun tempo de demora necesario para facilitar os procesos de implantación e a realización no futuro de avaliacións de impacto.



Gráfica 1. Modelo para xerar cambios

A realización do modelo inclúe diversos procesos que poden quedar representados no cadro 10, que recolle dun xeito secuencial actividades vinculadas á promoción do cambio nas organizacións.

<p>FASE PREVIA</p> <p>Crear condicións</p>	<p>COÑECEMENTO DO CONTEXTO DE ACTUACIÓN</p>	<p>Determinar a orixe da demanda. Impulso externo-interno.</p> <p>Identificar a finalidade última da innovación: cambio de valores, mellora do currículo, desenvolvemento profesional, aspectos organizativos...</p> <p>Roles e funcións da posible axuda externa.</p> <p>Condições externas (condicións de execución, autonomía...) e internas (clima, apoio da dirección, tradición de traballo colectivo...).</p>	<p>1ª Fase de formación</p> <p>Teórica metodolóxica</p> <p>a) Desenvolver capacidades concretas: .Coñecementos sobre titoría .Análise de problemas</p>
	<p>DETECCIÓN DE NECESIDADES</p>	<p>Avaliación de carencias.</p> <p>Categorización e priorización.</p>	
	<p>DETECCIÓN DE OBSTÁCULOS NO CLIMA RELACIONAL PARA A IMPLICACIÓN NA MELLORA DE RESISTENCIAS</p>	<p>Grao de motivación/ flexibilidade existente para incorporar innovacións.</p> <p>Nivel de sintonía para crear visións compartidas.</p> <p>Grao de integración nas relacións persoais e institucionais. Potencial comunicativo.</p> <p>Dinámica en grupo do traballo existente.</p> <p>Capacidade para acomodarse a situacións de incerteza.</p> <p>Existencia de líderes con</p>	

		<p>capacidade de dinamización.</p> <p>Implicación e soporte ás iniciativas que se adopten.</p> <p>....</p>	
	<p>IDENTIFICACIÓN ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MELLORA. DIAGNOSE</p>	<p>Grao de eficiencia dos procesos existentes.</p> <p>Natureza dos contidos a mellorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . estruturais . operativos: ámbito académico, de xestión... 	<p>b) Favorecer procesos de maduración persoal e en grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> .Traballo en equipo .Creación de consenso .Tratamento de conflitos .Toma de decisións
PLANIFICACIÓN	<p>FORMULACIÓN DE OBXECTIVOS PARA A MELLORA</p>	<p>Clarificación e formulación precisa dos problemas e disfuncións susceptibles de mellora.</p>	<p>2ª Fase de Formación</p> <p>Instrumental</p> <p>Utilización de instrumentos necesarios para a implementación da mellora</p>
	<p>PROCESO DE NEGOCIACIÓN CREACIÓN DE CONSENSO</p>	<p>Valoración dos custos, risco e oportunidade da innovación.</p> <p>Consignar o tipo de estratexias e instrumentos máis axeitados cos obxectivos formulados.</p> <p>Definición de roles e funcións dos implicados.</p> <p>Acordar o proceso e os mecanismos de participación e control.</p> <p>Mobilización dos recursos necesarios.</p>	
	<p>MECANISMOS DE INFORMACIÓN DOS RESULTADOS DO PROCESO</p>	<p>Delimitación dos procedementos e estratexias relacionados co control do proceso e resultados...</p>	
	<p>PLAN DE ACTUACIÓN</p>	<p>Organización liñas xerais</p>	

Deseñar	XERAIS E CONCRETAS	<p>de actuación.</p> <p>Concreción da metodoloxía de traballo.</p> <p>Concreción do plan de actuacións: accións paso a paso (concretas, identificables, observables, axustadas aos obxectivos), planificación lóxística para levalas a termo (roles e funcións, recursos, temporalización etc).</p> <p>Criterios de flexibilidade e adaptabilidade.</p>	
	PLAN DO PROCESO DE REVISIÓN	<p>Deseño do proceso e instrumentalización da revisión: recollida de datos, elaboración de informes...</p> <p>Deseño de mecanismos de retroalimentación.</p>	
IMPLEMENTACIÓN - REVISIÓN	DESENVOLVEMENTO DO PLAN DE ACCIÓN	<p>Posta en marcha das accións: tarefas concretas, equipos específicos, grupos temporais...</p> <p>Mobilización de recursos.</p>	
ESPECÍFICA Actuar	DESENVOLVEMENTO DOS MECANISMOS DE SEGUIMENTO E REVISIÓN	<p>Realización de informes de eficacia ou de suxestións durante o desenvolvemento, detección de dificultades e progresos, posta en marcha de mecanismos de autoobservación e revisión, funcionamento de mecanismos de retroalimentación.</p>	
AVALIACIÓN	INFORME GLOBAL DE VALORACIÓN	<p>Confección dun informe avaliativo global baseándose no plan de observación e seguimento e aos informes que proveñan dos procesos de revisión.</p> <p>Crítica e reflexión sobre o proceso e a práctica.</p>	3ª Fase de Formación

REVISIÓN GLOBAL Verificar	DETECCIÓN DE DISFUNCIÓN	Análise da interrelación e interdependencia dos elementos que provocan as disfuncións detectadas.	Instrumental Instrumentos e técnicas de avaliación
	BUSCA DE ALTERNATIVAS	Busca de solucións aos problemas formulados. Introdución de modificacións no plan inicial para corrixir as disfuncións detectadas.	
INSTITUCIONALIZACIÓN Incorporar	RUTINIZACIÓN DOS MECANISMOS ESTABLECIDOS	Incorporar novos hábitos e técnicas no clima organizativo e relacional.	
	APLICACIÓN NOUTROS ÁMBITOS	Creación de dinámicas que empurran cara á adopción de novas estruturas e novos patróns de comportamento.	
	PERMANENCIA NO TEMPO	Establecemento de mecanismos de apoio. Control sobre a permanencia das accións máis alá das persoas que a puxeron en marcha.	
	INCORPORACIÓN Á CULTURA	Incorporación de novas simboloxías.	

Cadro 10. Proceso de intervención para a implantación de innovacións (Gairín, 2002)

O cadro 10 preséntanos dun xeito esquemático os elementos máis importantes que hoxe sabemos que inflúen nos procesos de cambio. Por unha parte, deféndese a necesidade de coñecer o contexto de actuación, a partir do contraste, da avaliación, da investigación e da innovación que nos din, respectivamente, que pasa?, por que pasa? e que cambiar? Por outra, destacamos os aspectos que toda estratexia de cambio debe considerar: vontade persoal e política de cambiar, formación, recursos e profesionalidade, en referencia, respectivamente, ao querer, saber, poder e saber facer (que inclúe método, incentivos e procesos sistemáticos de avaliación).

O conxunto de elementos considerados estrutúranse habitualmente nun plan sistemático de intervención que incorpora elementos delimitados como

importantes nos procesos de innovación: ter en conta as resistencias (desenvolvemento organizacional), a necesidade de sistematizar o proceso (revisión baseada na escola), a importancia da colaboración (desenvolvemento colaborativo), a necesidade de formación (formación en centros) ou outras propostas.

Considera, así mesmo, gran parte dos referentes que se consideran válidos despois de analizar innovacións exitosas e que fan referencia a aspectos como: a centralidade do estudante como referente, a importancia do profesor/a como profesional e membro dun equipo, a importancia do método de intervención, a necesidade de combinar compromisos externos e internos, o rol determinante da cultura existente e pretendida, a axuda dos procesos planificados, a participación e negociación como subxacentes para avanzar e a avaliación de impacto como conculinte da utilidade do cambio.

Referencias bibliográficas

- Alsinet, J., Gascón, J., Gomà, A. e Raventós, A. (1997). Informe sobre el pas de la secundària al primer curs universitari. Les matemàtiques al COU u al primer curs de la llicenciatura de matemàtiques i d'enginyeria en la UAB. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Álvarez, P. e González, M. (2004). Sistema de apoyo entre iguales: una estrategia para la mejora del aprendizaje en la enseñanza universitaria. *III Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*. Girona, 30 junio y 1-2 julio 2004.
- Álvarez, P. e González, M. (2005). La tutoría entre iguales y la orientación universitaria. Una experiencia de formación académica y profesional. *Educación*, 36, 107-128.
- Álvarez, V. (2000). Orientación en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la universidad. En H. Salmerón e V. L. López, *Orientación educativa en las universidades*. Granada: Editorial Universitario.
- Apodaca, P., Arbizu, F., Lobato, C. e Olalde, C. (Comps.) (1997). *Orientación universitaria y evaluación de la calidad*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Arco, J. L., Heilborn, V. A. e Salmerón, L. (2002). *Guía psicopedagógica para universitarios. Estrategias para afrontar con éxito dificultades de la vida universitaria*. Vicerrectorado de Estudiantes. Universidade de Granada.
- Bethercourt, J. T. (1999). El proceso de laborización de los psicopedagogos. En H. Salmerón (Ed.), *Orientación educativa en la universidad*. Granada: GEU.
- Bonsón, M. (2004). Evaluación de competencias a los alumnos de nuevo ingreso en la UEM: Plan de Aprendizaje Personalizado. *III Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación*. Girona.
- Boud, D., Cohen, R. e Sampson, J. (Ed.) (2001). *Peer learning in higher education*. Londres: Kogan Page.
- Bricall, J. (2000). *Informe Universidad 2000*. Documento elaborado por encargo da Conferencia de Reitores das Universidades Españolas.
- Brousseau, G. (1983). Les obstacles épistémologiques et problèmes en mathématiques. *Recherches en Didactique des Mathématiques*, 4 (2), 165-198.

- Cotrell, S. (2003). *Skills for success: the Personal Development Planning Handbook*. Londres: Palgrave McMillan Ltd.
- Del Rincón, B. (2000). *Tutorías personalizadas en la universidad*. Toledo: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Durán, D. (Coord.), Torró, J. e Vila, J. (2003). *Tutoría entre iguales*. Barcelona: ICE Universitat Autònoma de Barcelona.
- Durán, D. e Monereo, C. (2003). Incidencia de la tutoría entre iguales, fija i recíproca, en alguns factors afectius i relacionals. *Suports*, 7 (2), 114-126.
- Elboj, C. e outros (2002). No se puede hacer sociología desde la postmodernidad: diferencias entre las perspectivas postmoderna y sociológica. *Acciones e investigaciones sociales*, 14, 255-269.
- Fazey, D. (1996). Academic advice and personal tutoring at the University of Wales, Bangor. En *HEQC: Personal tutoring and academic advice*. Londres: HEQC.
- Feixas, M. (2002). *Desenvolupament professional do professor universitari com a docent*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Tese doutoral inédita.
- Freire, P. (1998). Homenaje a Paulo Freire. *Cuadernos de Pedagogía*, enero, 265. Barcelona: Praxis.
- Fry, H. e outros (1999). *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*. Londres: Kogan Page.
- Gairín J. (2001). Contexto institucional, cultura académica y alumnado universitario. En *Master en Innovación en la docencia universitaria*. Módulo I, Unidad I. Barcelona: Universidad de Barcelona (documento policopiado).
- Gairín, J. (2002). La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones de formación. En A. Medina e outros (Coord.), *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas* (pp.117-174). Madrid: Universitat.
- Gairín, J. (Coord.), Feixas, M., Guillamón, C., Muñoz, J. L. e Quinquer, D. (2006). Experiencias de transición para la mejora educativa. *IV Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*. Barcelona, 5-8.

- Gairín, J. e outros (2003b). *Documento final de la Subcomisión de perfil y competencias del pedagogo en el siglo XXI*. Comisión interdepartamental de Pedagogía. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona (documento policopiado).
- Gairín, J.(2003a). El Profesor universitario en el siglo XXI. En C. Monereo e J. I. Pozo (Coord.), *La universidad ante la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía* (pp.119-140). Madrid: Síntesis.
- Gairín, J., Feixas, M., Franch J., Guillamón, C. e Quinquer, D. (2004a). Una propuesta de acciones tutoriales para la UAB. *III Symposium Iberoamericano de Docencia Universitaria y Pedagogía Universitaria: Hacia un espacio de Aprendizaje Compartido*. Universidad de Deusto, Bilbao. 21-24 xaneiro 2004.
- Gairín, J., Feixas, M., Franch J., Guillamón, C. e Quinquer, D. (2004b). Un marco para elaborar planes de tutoría en la universidad. *III Symposium Iberoamericano de Docencia Universitaria y Pedagogía Universitaria: Hacia un espacio de Aprendizaje Compartido*. Universidad de Deusto, Bilbao. 21-24 xaneiro 2004.
- Gairín, J., Feixas, M., Franch J., Guillamón, C., Quinquer, D. (2004b), (2004c). Acciones tutoriales para la Universidad. *III Simposium Iberoamericano de Docencia Universitaria*. Universidad de Deusto. 21-24 xaneiro 2004.
- Gallego, S. (1999). Cómo planificar el desarrollo profesional. Actividades y estrategias de autoorientación. En *Psicopedagogía*. Barcelona: Laertes.
- Gisbert, M. e Cela, J. M. (2004). Estudio 1Q-1R. Factores que intervienen en el éxito de los alumnos en su proceso de incorporación a la URV. *III Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación*. Xirona, 2004.
- Habeshaw, S., Gibbs, G. e Habeshaw, T. (1992). *53 interesting things to do in your seminars and tutorials*. Bristol: Technical and Educational Services Ltd.
- Hanna, D. E. (Coord.) (2002). *La enseñanza universitaria en la era digital*. Barcelona: Octaedro-EUB.
- Hernández de la Torre, M. E. (1998). La nueva acción tutorial en la enseñanza universitaria. *Revista de Enseñanza Universitaria*, 13, 79-88.
- Informe Bricall (2000). *Universidad 2000*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

- Informe Pascual (2001). *Per un nou model d'universitat*. Informe de la Comisió de reflexió sobre el Futuro del àmbit universitari català. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Lázaro, A. *Características y propuestas de la función tutorial en la universidad*. En www.ice.urv.es/eees/textos_pdf/funcion_tutor.pdf [Data de consulta 14/06/05].
- Michavila, F. (2001). ¿Soplan vientos de cambios universitarios?. *Boletín de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, 1 (1), 9-12.
- Mingorance, P (2001). Aprendizaje y desarrollo profesional de los profesores. En C. Marcelo (Coord.), *La función docente*. Madrid: Síntesis. Cap. 4 (En prensa).
- Mora, J-G. e Vidal, J. (2000). Cambios en la educación superior en España: avances y nuevos conflictos. *Revista de Educación Superior*, 114, 111-122.
- Penzo, W. (2006). *La tutorización entre iguales en el trabajo en grupo. Final del debate del Forum de Docencia Universitaria*. 10 de marzo de 2006.
- Quality Assurance Agency for Higher Education (2000). Guidelines for Higher Education Progress Files.
<http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/progressFiles/guidelines/progfile2001.asp> [Data de consulta 15/12/2005]
- Quinquer, D. e Sala, C. (2002) *L'atenció tutorial a l'Autònoma: situacions i propostes*. Publicacions ICE-UAB.
- Race, P. (2003). *¡Ponte las pilas! Cómo superar el último año de carrera y prepararse para entrar en el mundo laboral*. Gedisa: Barcelona.
- Richter, R. (1997). Transition to Higher Education. *Quality in Higher Education*, 3, 2.
- Sáez, F. (Coord.) (2000). *Formación y empleo*. Madrid: Fundación Argentaria-Visor Dis.
- Salmerón, H. e López Palomo, V. L. (Coords.) (2000). *Orientación educativa en las universidades*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Sánchez, M. F. (1999). La orientación universitaria, veinticinco años después. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 9 (15), 87-107.

- Tomás, M., Armengol, C. e Feixas, M. (1999). Estudio de los ámbitos del cambio de cultura en la docencia universitaria. *III Congreso de Innovación Educativa. Innovación en la Universidad*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Novembro. (Documento policopiado).
- Topping, K. (2000). *Tutoring by peers, family and volunteers*. Geneva: International Bureau of Education, UNESCO. Tradución ao catalán: www.ibe.unesco.org/international/EducationalPractices/EducationalPracticesSeriesPdf/prac05cat.pdf [Data de consulta 09/02/06].
- UAH. (2004-2005). *Programa tutorías académicas personalizadas de la Facultad de Química*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- UAP. (2004). *Memòria de curs 2003-2004*. Unitat d'Assessorament Psicopedagògic de la Universitat Autònoma de Barcelona. Documento policopiado.

