

“Mentoring y Acción Tutorial: guía práctica para su aplicación en la Universidad”

Beatriz Valderrama*. Directora de AltaCapacidad www.altacapacidad.com

Eva Icarán*. Directora del Gabinete de Orientación al Empleo.

Universidad Europea de Madrid. eva.icaran@uem.es

**Ver nota acerca de las autoras al final del artículo*

“A teacher affects eternity; he can never tell where his influence stops.”

Henry Adams

Resumen

En el actual contexto de cambios estructurales y formales de la enseñanza universitaria, por razones ya de sobra conocidas (EEES), el seguimiento o “acompañamiento” académico del alumno se presenta como un reto central para que este cambio de paradigma educativo se lleve a cabo sin demasiadas fisuras. La figura del tutor (o la labor de tutoría) no queda fuera de las nuevas demandas. Si bien los estudiantes universitarios siguen considerando esta acción tutorial como necesaria, parece razonable pensar que sus características y sus técnicas deben adaptarse al nuevo marco, en consonancia con otros movimientos de este nuevo contexto académico. El *mentoring* y el *coaching* se presentan en esta comunicación como dos pilares sobre los que hacer bascular este nuevo tipo de relación entre los “nuevos alumnos” y los “nuevos profesores” en una “nueva universidad”, centrándose las autoras en esta ocasión en el *mentoring* como acción tutorial especialmente eficaz para los estudiantes de últimos cursos.

Palabras clave: acción tutorial, mentoring, coaching, EEES, seguimiento del alumno.

Introducción

Parece asumido que, diez años después de la declaración de Bolonia, aquellas instituciones que han apostado desde el principio por la innovación docente y académica y, en consecuencia, por reconsiderar el papel de la Universidad en el S.XXI, llevan ya un cierto recorrido en esta reflexión y en el compromiso con las características que definen el nuevo escenario educativo de las enseñanzas universitarias.

La incorporación de las metodologías activas en el aula, los métodos alternativos de evaluación de los aprendizajes, la innovación docente a través de las TIC o el desarrollo de competencias profesionales, son áreas presentes de manera más o menos explícita en el diseño de las nuevas titulaciones universitarias. En este contexto de cambios, el seguimiento o “acompañamiento” académico del alumno se presenta como un reto central para que este cambio de paradigma educativo se lleve a cabo sin demasiadas fisuras. Se asumirá en la presente comunicación, que la figura del tutor no precisa de justificaciones, dada su consideración como un *servicio esencial de la universidad*, como se destaca en el apartado 4 del Informe Bricall (Informe Universidad 2000). Así mismo, la tutoría es además un *derecho del alumno*, (Ruiz-Tagle, 2003:60), una actividad de carácter formativo que incide en el desarrollo integral de los estudiantes en su dimensión intelectual, académica, profesional y personal (Ferrer, 2003:72).

La figura del tutor (o la labor de tutoría) no queda fuera de las nuevas demandas. Como se ponía de manifiesto en el estudio sobre las necesidades de formación del profesorado universitario español para responder con eficacia a las demandas del EEES “...la tutoría tradicional ha quedado obsoleta en cuanto a su función y contenidos. En el futuro tendremos que tratar más y mejor a los alumnos” (Valcárcel, 2004)

Si bien los estudiantes universitarios siguen considerando esta acción tutorial como necesaria, parece razonable pensar que sus características y sus técnicas deben adaptarse al nuevo marco, en consonancia con otros movimientos de este nuevo contexto académico. En esta adaptación (sería más correcto decir *evolución*), es conveniente tener en cuenta las expectativas que los estudiantes universitarios tienen sobre esta figura del tutor. En este sentido, parece que en el perfil del tutor, deberían coexistir una serie de características como son: capacidad resolutoria de problemas, habilidades comunicativas, accesibilidad y disponibilidad, buena capacidad para aconsejar y orientar y experto conocedor de la universidad. En un segundo orden, aparecería la labor de mediador entre estudiante y universidad y la necesidad de sentirse “cuidados”. Además, parece igualmente que los estudiantes valoran mucho en el tutor universitario, la experiencia académica y vital, la humanización de la relación con la institución, el ofrecimiento de apoyo continuado, poco invasivo y la orientación personal y académica reunida en la misma figura. (López y col. 2008).

El *mentoring* y el *coaching* se presentan en esta comunicación como dos pilares sobre los que hacer bascular este nuevo tipo de relación entre los “nuevos alumnos” y los “nuevos profesores” en una “nueva universidad”, centrándose las autoras en esta ocasión en el *mentoring* como acción tutorial especialmente eficaz para los estudiantes de últimos cursos.

Mentoring para la Acción Tutorial

En el nuevo contexto de enseñanza - aprendizaje la evaluación se distancia del concepto tradicional de “calificación” dando paso a la expresión “seguimiento académico del alumno” entendido como un paso más en su aprendizaje donde se presta atención no sólo al resultado del mismo sino al proceso en el que este está inmerso. Surgen así nuevos enfoques para valorar el grado de consecución de los distintos objetivos formativos. Entre las nuevas propuestas se recogen no sólo la

utilización de instrumentos de evaluación alternativos sino la propia acción tutorial integrada dentro del diseño y la planificación de las materias con este fin. Esto conlleva implicaciones tanto sobre las necesidades de formación del profesorado como en su compromiso con su desempeño profesional, aspectos que serán abordados más adelante.

Por otra parte, mucho se ha hablado del desarrollo de competencias en el alumno como resultado de la propuesta de innovación educativa que subyace a las demandas del EEES. En este contexto, también el desarrollo de competencias profesionales en el profesorado universitario adquiere protagonismo y se formalizan modelos de desarrollo de la profesión docente que de alguna manera u otra incluyen destrezas que definirían un profesor excelente (Zabalza, 2003).

Estas competencias se concretan en que el profesor sea capaz de:

- Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Seleccionar y presentar contenidos disciplinares
- Ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles
- Manejar didácticamente las TIC
- Gestionar los métodos didácticos y estrategias de aprendizaje
- **Relacionarse constructivamente con los alumnos**
- **Tutelar eficazmente a los alumnos**
- Evaluar los aprendizajes y los procesos para adquirirlos
- Reflexionar e investigar sobre la enseñanza

Relacionarse constructivamente con los alumnos y tutelar eficazmente a los alumnos parecen ser dos competencias que responden razonablemente a lo que entendemos como mentoring para la acción tutorial.

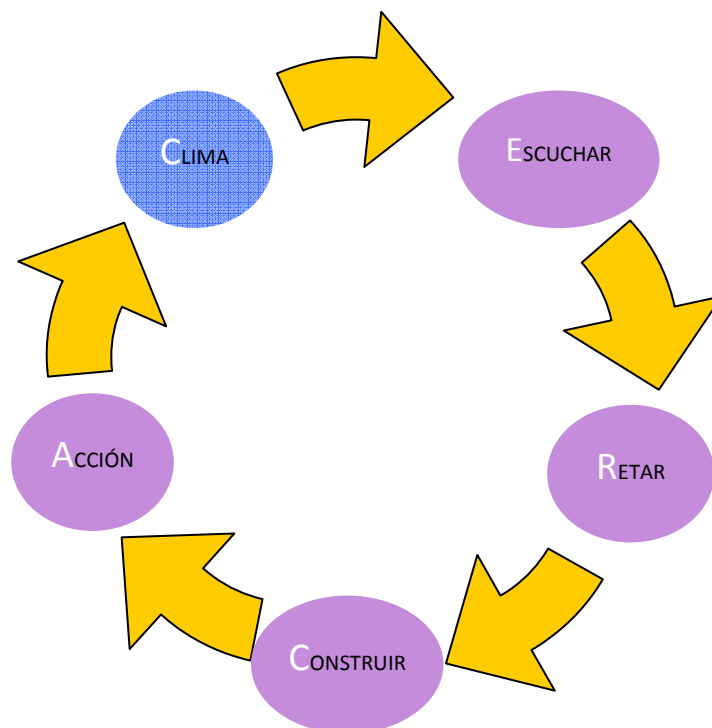
¿Qué entendemos como “mentoring” en la acción tutorial?

Un mentor es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra, normalmente más joven o con menor experiencia en determinado ámbito. Es, por tanto, un modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce una influencia positiva en su tutelado o mentorando y goza de su admiración y respeto.

La responsabilidad del mentor en la acción tutorial consiste en tutelar e impulsar el desarrollo integral de los estudiantes, tal como se ha definido más arriba.

El modelo que proponemos para el proceso de mentoring o mentoría se concreta en las siglas CERCA. El mentor ha de estar CERCA del mentorando con el fin de ayudar a desarrollar al máximo su potencial.

MODELO CERCA © Beatriz Valderrama 2009



FASE I.- Crear una relación de **C**onfianza y **C**ompromiso

Objetivo:

Establecer el contexto y crear un clima de confianza positiva para la interrelación, explicitando las expectativas recíprocas y las reglas de juego para que el proceso de Mentoring se produzca de forma abierta, natural y espontánea

Actividades:

- Establecer sintonía emocional
- Transmitir una actitud de apoyo y confianza
- Establecer el compromiso de mentoring
- Fijar los roles, reglas del juego y expectativas mutuas
- Establecer el calendario de las reuniones

FASE II.- Explorar y **E**scuchar con **E**mpatía

Objetivo:

Alcanzar comprensión de las expectativas, necesidades e inquietudes de futuro del estudiante

Actividades:

- Hacer preguntas poderosas
- Escuchar en profundidad
- Guiar el proceso de reflexión sobre los puntos fuertes y áreas de desarrollo

FASE III.- Retar y ayudar a **R**edefinir y **R**esolver problemas:

Objetivo:

Ayudar al estudiante a tomar conciencia de su situación actual, establecer la Visión a

dónde quiere llegar y elaborar un Plan de Acción que le permita alcanzarla

Actividades:

- Estimular para conseguir metas altas y expresar la confianza en que puede alcanzarlas. Esperar lo mejor
- Ampliar la perspectiva acerca de las situaciones y reformular problemas como Objetivos (Objetivos MENTOR)
- Ayudar a utilizar la creatividad para resolver problemas y establecer un Plan de Acción (MAPA)

FASE IV.- Construir Comprensión y Capacidad:

Objetivo:

Aportar recursos al estudiante, ya sean nuevos conocimientos, experiencias, formas de pensar, orientaciones o relaciones

Actividades:

- Ayudar al estudiante a entender las situaciones desde otros puntos de vista y a generar diferentes alternativas de comportamiento.
- Analizar de forma conjunta las situaciones problemáticas que reporte el estudiante, propiciando la reflexión y la comprensión.
- Proporcionar pautas, pistas, recursos y modelos de comportamiento.
- Proporcionar feedback, orientación y apoyo para superar las dificultades que el estudiante se vaya encontrando

FASE V.-Apoyar la Acción Autónoma:

Objetivo:

Reforzar la capacidad del estudiante para poner en práctica las habilidades adquiridas

y seguir mejorando de forma autónoma

Actividades:

- Reforzar, felicitar por los logros alcanzados, expresar confianza en las decisiones
- Animar y apoyar en los momentos difíciles
- Fomentar la autoestima y autoconfianza
- Impulsar la autonomía del estudiante, animándole a “volar solo”

OBJETIVOS MENTOR © Beatriz Valderrama 2009

Medible: Ha de incluir el criterio para determinar si se ha alcanzado

Específico: Ha de quedar claro el resultado que hay que conseguir (en términos de comportamientos a desarrollar)

Necesario: Ha de estar basado en necesidades de aprendizaje y desarrollo relevantes

Temporalizado: Especifica un plazo límite para su consecución

Oportunidad: En términos positivos. Nuestro cerebro nos ofrece respuestas para aquello que le preguntamos y procura conseguir aquello a lo que prestamos atención.

Ejemplo: *“Asumir las críticas con naturalidad”* en vez de *“No enfadarme cuando me critican”*

Retador: Los objetivos han de ser estimulantes, ofrecer un reto, para que sean motivadores.

MODELO MAPA © Beatriz Valderrama 2009 (Adaptado de GROW. Graham Alexander)

El MAPA señala con claridad la meta a dónde queremos llegar y traza la ruta para alcanzarla. El mentor ayuda a construirlo a través de preguntas que formula al estudiante. El resultado es un Plan de Acción.

M etas	G	Establecer objetivos MENTOR
Realidad A ctual	R	Explorar la situación actual
P osibles opciones	O	Generar opciones
Compromisos de A cción	W	Acordar acciones

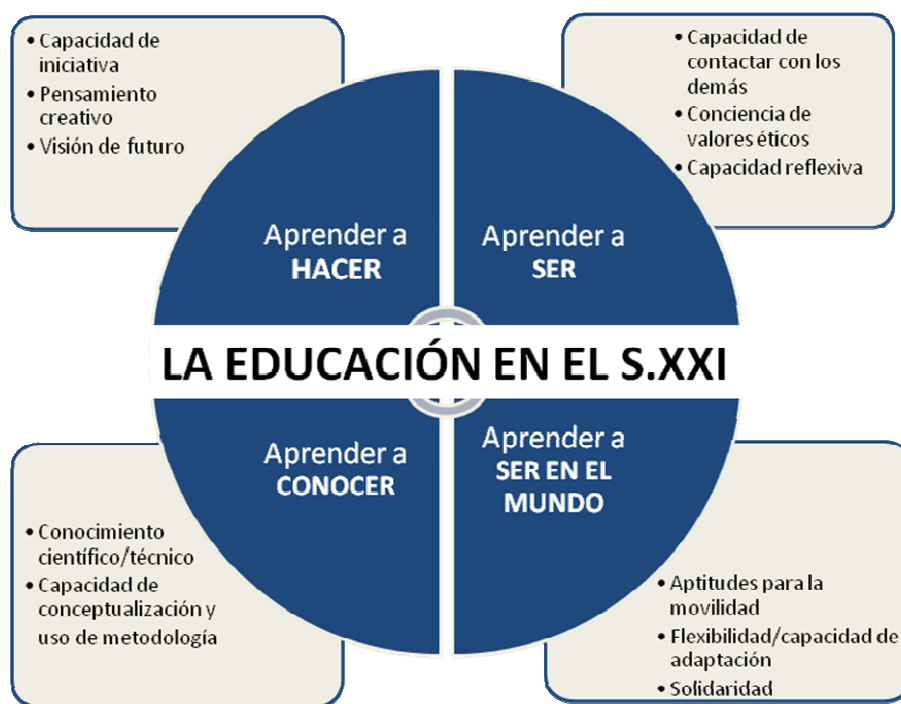
Conclusiones

Ciertamente lo descrito hasta aquí es una propuesta de innovación universitaria que implica, de manera obvia, cierto nivel de compromiso por parte de docentes e instituciones.

En el caso de los profesores universitarios, el rol de orientador no ha estado quizás tan bien definido como el rol investigador o el rol docente (o, incluso, el rol más asociado a la gestión universitaria). Los límites entre la asesoría personal y académica pueden producir en algunos profesores ciertos niveles de incertidumbre a veces no bien resuelta. En el caso de las instituciones, este compromiso pasa por el diseño e implementación de planes de formación que incluyan una acción tutorial integral

como parte del desarrollo profesional de los profesores universitarios, así como la generación, en su caso, de espacios adecuados para este tipo de interacción.

Como marco conceptual para estas acciones, proponemos un acercamiento del profesor (y los responsables académicos de las instituciones) a la descripción que recoge la declaración de la UNESCO sobre los *finés de la educación superior en el S.XXI*. En esta conocida figura que se presenta a continuación, se refleja con bastante claridad que la misión del profesor universitario va claramente más allá de la transmisión de conocimientos y destrezas, implicando también la transmisión de valores y actitudes que colaboren de manera efectiva al desarrollo integral de los alumnos. Defendemos en esta comunicación que el ámbito de la tutoría nos parece un espacio de aprendizaje privilegiado para este fin.



Adaptado de Goldshmid, en J. Delors, 1996
Informe UNESCO sobre Educación en el S.XXI

Bibliografía

- Valderrama, B. (2009) Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Madrid: Pearson Educación .
- López, I., Blanco, A., & Icarán, E. (2008). *El perfil del tutor universitario desde la visión del estudiante. un estudio cualitativo*. V Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación. Junio 2008. Lérida. España (Ed.)
- López, I., Blanco, A., Icarán, E., Velasco, P. J., Castaño, E., & Pagola, I. (2008). *La figura y cualidades del tutor en la acción tutorial desde la percepción de los estudiantes de la Universidad Europea de Madrid*. V Jornadas de Innovación Universitaria. Universidad Europea de Madrid. Septiembre, 2008. España. (Ed.), Madrid: UEM.
- Velasco, P. J., López, I., Pagola, I., & Castaño, E. (2008). *El grupo de discusión como método para indagar sobre el perfil del tutor universitario*. V Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación. Junio 2008. Lérida. España (Ed.)
- Valcárcel, M. (Coord.) (2004) La preparación del profesor universitario español para la convergencia europea en Educación Superior. Universidad de Córdoba. 2004.
- Bricall, J. (coord.) (2000). Informe Universidad 2000. Madrid. Patronato de la Conferencia de Rectores.
- Ruiz-Tagle, A.M. (2003). Una mirada de los Consejos Sociales sobre la función tutorial en la formación universitaria. En F. Michavila y J. García Delgado (Ed.)
- Delors, J. y col. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el S. XXI. Santillana: UNESCO
- Zabalza, M. (2004) Competencias docentes del profesorado universitario. Madrid: Narcea

Acerca de las Autoras



Eva Icarán Es Doctora en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, experta en asesoría y formación para el desarrollo de competencias personales, sociales y de gestión, áreas en las que ha impartido docencia en Grado, Posgrado y colegios profesionales. Ha sido Directora del Departamento de Asistencia y Formación Integral Alumno y responsable del diseño e implantación de distintos proyectos desde el Vicerrectorado de Estudiantes y Calidad y Vicerrectorado de Política Científica y Profesorado, como el Plan de Acción Tutorial o el Plan de Formación del Profesorado, ambos en la Universidad Europea de Madrid. En la actualidad dirige el Gabinete de Orientación al Empleo de esta universidad. Ha sido miembro de la Junta Directiva de RED-U (Red Estatal de Docencia Universitaria) y sus publicaciones se centran en el área de la innovación educativa en educación superior, especialmente en el rol docente y la incorporación de metodologías activas en el aula.



Beatriz Valderrama es Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y PDG (Programa de Dirección General) del IESE, Universidad de Navarra. Es especialista en Gestión del Cambio, Coaching, Mentoring, Gestión por Competencias y Programas de Desarrollo Directivo (Creatividad, liderazgo, teambuilding, gestión de conflictos, pensamiento sistémico, inteligencia emocional...). En la actualidad es Socia directora de Alta Capacidad. Anteriormente creó otra empresa, ALEA, para el desarrollo de aplicaciones de e-learning con la que recibió el Premio Mejores Ideas de la Revista Actualidad Económica. Colabora como docente con Escuelas de Negocio y Universidades (IESE, Instituto de Empresa, IADE, Universidad Europea de Madrid, Universidad Complutense, Politécnica, Autónoma de Madrid). Es Coach Certificado Senior por AECOP. Es miembro de AEDIPE, COP (Colegio Oficial de Psicólogos) y Chapter Member de IPPA (International Positive Psychology Association).