

## Competencias para la tutoría: experiencia de formación con profesores universitarios

*Skills for teaching: training experience with academics*

Enrique Castaño Perea

Universidad de Alcalá, España

Ascensión Blanco Fernández

Eva Asensio Castañeda

Universidad Europea de Madrid, España

### Resumen

La acción tutorial constituye uno de los pilares de la docencia universitaria. La tutoría ha supuesto un importante acercamiento a las necesidades del estudiante y al seguimiento de su proceso de aprendizaje, que implican cambios en la metodología de la docencia. El seguimiento académico, la planificación de objetivos de aprendizaje y el apoyo en la adaptación del alumno al entorno académico, resultan requisitos indispensables en el nuevo modelo educativo. Este cambio de paradigma confiere al tutor un nuevo rol de asesor universitario en el desarrollo de competencias académicas, personales y profesionales, que favorecen la autonomía personal y la toma de decisiones. Para poder realizar esta función el profesor universitario necesita el adquirir y desarrollar unas nuevas competencias propias de la tutoría, como: Comunicación eficaz, Escucha activa, Manejo de conflictos, Planificación y Trabajo en equipo. Todas ellas planteadas desde el prisma de la acción tutorial, que podemos entenderlas desde una doble vertiente, por un lado las competencias que debe tener el profesor para desarrollar su función como tutor y por otro aquellas que el tutor deberá intentar desarrollar en sus pupilos.

Los planes de acción tutorial están encontrándose con una serie de dificultades de puesta en marcha debido a la inercia con la que se mueve la universidad española; ello implica la necesidad de apoyarlo con la aportación de recursos, tanto institucionales como personales, así como con la organización de cursos de formación específicos que permitan desarrollar nuevas estrategias y conocer herramientas para el trabajo de la tutoría desde las competencias.

**Palabras clave:** Competencias, tutoría, coaching educativo, formación de profesorado universitario, comunicación eficaz, resolución de conflicto.

### Abstract

Tutorial action is one of the pillars of the University teaching. Tutorial has meant an important approach to the student needs and to the monitoring of their learning process, involving changes in the methods of teaching. The academic monitoring, the learning objectives planning and the support to the adaptation of the students to the academic environment are essential requirements in the new educational model.

This paradigm shifts and gives the tutor a new University advisor role in the development of academic, personal and professional skills, which promote personal autonomy and decision-making. The professor needs to acquire and develop some new skills of mentoring, such as: effective communication, active listening, conflict management, planning and teamwork. They all raised from the perspective of the tutorial, could be understood from a dual perspective, first the skills that the teacher must have to develop his role as guardian and other ones that the tutor will try to develop in their pupils.

Tutorial action plans are finding some implementation difficulties due to the inertia that drives the Spanish University, which implies the need to provide resources, both institutional and personal, as well as the organization of specific training courses in order to develop new strategies and acquire tools for the tutoring work around the skills.

**Key words:** Skills, tutoring, coaching, University teacher training, effective communication, conflict resolution.

## Introducción

El cambio de paradigma y metodología en la universidad actual, regido por las directrices del tratado de Bolonia exige un nuevo rol del profesorado en el que parte de las nuevas obligaciones está el asumir el seguimiento personal y académico de los alumnos. (Michavila, 2003) El alumno es diferente, es más independiente, tecnológicamente más desarrollado, pero más inmaduro a la hora de tomar decisiones. Por tanto, las tutorías que antaño se circunscribían exclusivamente a la secundaria deben incorporarse a la universidad. Para ello, deben desarrollarse nuevos modos de hacer donde toman protagonismo los planes de acción tutorial y que deben asumir las universidades.

La tutoría debe integrarse dentro de la vida universitaria tal y como ha estado en la secundaria y como está entrando en el mundo. Si el *coaching* está implícito en la vida profesional, ¿por qué no en la universidad? Eso sí, adaptándola al nuevo perfil universitario y desde la perspectiva docente como un “*Coaching Educativo*”

En programas de atención al alumno, la universidad no puede quedarse al margen, si tenemos en cuenta además que en las memorias de los nuevos grados presentadas ante la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), las universidades se están comprometiendo con unas tasas de éxito de sus alumnos en todas sus titulaciones. Estas tasas que comparan, en un tiempo establecido, el número de alumnos que empiezan una titulación con los que titulan, se deben hacer cumplir y es responsabilidad de las facultades y escuelas, y por tanto, de los profesores, el implementar planes de acción para alcanzar el éxito. Para ello, se deberán asumir todas las acciones posibles para conseguirlo, y en ese ítem la tutoría es una de las herramientas más potentes que podemos utilizar.

Si a todo ésto añadimos la situación actual de crisis de número de alumnos de muchas de las facultades, las universidades, tanto las privadas como en los últimos años las públicas, no les está quedando más remedio que plantearse el atraer a nuevos alumnos, y el retener y fidelizar los que ya tiene, por lo que deberá intentar darle servicios para su mejor desarrollo universitario.

Para poder implementar estos nuevos planes de acción tutorial una de las necesidades que surge será formar a los profesores universitarios como tutores. En este sentido los autores de este artículo estamos realizando la formación de profesorado sobre tutorías en distintas universidades españolas y compartimos parte de esa experiencia. Concretamente, durante el presente curso académico, se impartieron tres talleres sobre la tutoría universitaria y el *Coaching* como herramienta para la resolución de conflictos durante las sesiones tutoriales en la Universidad Pública de Cantabria (noviembre y abril de 2012) y en la Universidad Pública de Cádiz (febrero de 2012), en unas jornadas que llevaron por nombre “*Jornadas de Coaching y Tutorización: el Profesor-Tutor en la estrategia de innovación docente dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior*”. En dichos talleres, compuestos por dos

sesiones de cuatro horas cada una, se planteaba a los profesores asistentes una formación eminentemente práctica, basada en la experiencia y reflexión nuestra como profesores tutores y aplicada a problemas reales surgidos durante la acción tutorial.

El feed-back proporcionado por los profesores que recibieron los talleres así como sus valoraciones otorgadas en los cuestionarios de evaluación de los profesores que asistieron a los cursos fueron positivas y satisfactorias.

La necesidad de la formación en desarrollo competencial de los profesores tutores es muy importante para lograr sesiones eficaces en las tutorías con los alumnos. Si el tutor se muestra confiado y motivado y posee cierta experiencia y formación en determinadas competencias que más adelante comentaremos, podrá lograr, a su vez, un desarrollo competencial en sus alumnos tutelados. Muestra de esta evidencia son los resultados obtenidos en una investigación realizada por un grupo de profesores tutores (que previamente fueron formados) a alumnos de la Universidad Europea de Madrid, la cual evaluaba el progreso alcanzado durante su primer año de estudios en la UEM (curso 2010-2011). Para ello se utilizó un cuestionario de autopercepción en formato electrónico. Los resultados gráficos pre-post se compararon respecto al mismo alumno, y se analizó (SPSS) el desarrollo de las dieciséis competencias valoradas. Los resultados preliminares apuntan a un progreso en la adquisición de competencias en general, siendo significativo el aumento en la “toma de decisiones” e “Iniciativa”, muy valoradas en los egresados en el mundo profesional (López, 2012).

Nos hemos centrado en la acción tutorial universitaria nacional, principalmente en la práctica y experiencia personal de más de diez años que llevamos los autores de la presente investigación trabajando como tutores en la universidad. Dado el creciente interés que la acción tutorial está teniendo en los últimos años con la implementación de Bolonia y el desarrollo competencial del alumnos que cursa grados universitarios, consideramos que sería adecuado presentar otra investigación ampliando la actividad del tutor en otras universidades internacionales no españolas en donde se valore el impacto que ésta, en contraste con el caso español, está alcanzando. Disponemos de algunas publicaciones extranjeras que abordan precisamente la cuestión de la importancia del desarrollo competencial en el tutor (Ackerman, 1989) y en el estudiante universitario y la decisiva labor del profesor tutor en como actor para el logro de tales objetivos (Gustafsson y Balke, 1993).

## **La Tutoría Universitaria**

El modelo de convergencia europea ha supuesto muchos cambios en la formación académica del estudiante y por tanto en la acción docente (Rué, 2007). Algunos de estos cambios pasan por asumir unos “objetivos de aprendizaje” que posibiliten al alumno el conseguir la capacidad de responder de un modo más eficaz a las necesidades de la sociedad actual: dinámica, global y multicultural.

Este nuevo modelo promueve la autonomía del estudiante, el desarrollo de competencias y una formación integral desde tres vertientes de desarrollo: académica, personal y profesional. Todo esto supone para el alumno un papel más activo en su propio proceso de aprendizaje. (Blanco, Alba, & Navarro, 2008) Por tanto en este contexto educativo, la “tutoría” pasa a ocupar un lugar clave en el proceso de aprendizaje del alumno. Y las universidades deberán asumir que deberán responder a esta nueva situación incidiendo en el nuevo rol del alumno y en particular del profesor.

El informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI (2000), propone un perfil del docente, basado en el seguimiento y atención personal del alumno trabajando en el desarrollo del conocimiento desde cuatro pilares estratégicos:

### **I. Aprender a Conocer**

2. Aprender a Hacer
3. Aprender a Vivir
4. Aprender a Ser

El profesor/tutor necesita conocer y analizar en sí mismo estas cuatro vertientes de la docencia y transmitir estos conocimientos a sus alumnos. Es decir, en la medida en que un docente sea capaz de analizar y desarrollar estos cuatro pilares desde su propia perspectiva, realizará una labor tutorial más eficaz y centrada en las propias necesidades de sus alumnos. El profesor/tutor, tiene que conseguir que el alumno aprenda a conocerse mejor (evaluación de sus competencias personales, sociales y profesionales), tiene que enseñarle a trabajar y a hacer las cosas de un modo determinado (a través de la experiencia dentro y fuera del aula), pero también tiene que enseñarle a vivir y establecer prioridades en función de sus intereses y de sus responsabilidades (estilos de aprender, de sentir, de observar, de trabajar, etc...), tiene que enseñarle “a ser” en el mundo académico y en el futuro entorno profesional (ubicarse como profesional y como persona).

Por tanto el profesor, se convierte en un gestor que interviene durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y como tal es el responsable, de realizar el seguimiento de su formación académica en los estudios de grado y el seguimiento de su desarrollo profesional (en los estudios de postgrado). Se trata pues de un cambio sustantivo en su rol tradicional como mero transmisor de conocimientos por el de un profesional que genera y compone ambientes de aprendizaje complejos, implicando a los alumnos en la búsqueda y elaboración del conocimiento, en la toma de decisiones, en la autonomía personal y en el aprendizaje de estrategias y actividades de desarrollo adecuadas.

## **Cambio de rol del profesor**

El profesorado tiene ante sí un nuevo rol docente debido a que debe afrontar su actividad con un alumnado universitario diferente y diverso, lo que supone el que deberá ser capaz de acompañarle en sus procesos de aprendizaje, y facilitarle un desarrollo integral que le prepare para la vida.

Esto sólo se puede conseguir si el profesorado asume la función tutorial como una parte de su función docente e investigadora. No se trata de convertir a los docentes en orientadores, sino de hacer más explícita la función que los profesores desarrollan, de forma habitual, como guía y facilitador del proceso de aprendizaje del alumnado y de su desarrollo personal y profesional.

Este nuevo rol pasa por la mejora e innovación de la docencia, es decir, por una docencia de calidad (Álvarez González, 2008 , págs. 73,74) Que en relación con la Tutoría se podría concretar en:

- Dotar de competencias pedagógicas al profesorado, con una docencia centrada en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo de competencias académicas y profesionales.
- Promover la capacidad para innovar y estar en constante adaptación con la nueva realidad. Se ha de estimular e incentivar la innovación docente a través de proyectos de innovación concretos.
- Dotar al alumnado de competencias para aprender a aprender y lograr que mejore en su proceso de aprendizaje.
- Potenciar la acción tutorial en los estudiantes y en la institución en general, como un elemento fundamental de la docencia.

Como dice Álvarez González (2008 ) la importancia de la acción tutorial se debe considerar tanto desde el alumnado, como también desde el profesorado y desde la propia institución universitaria.

- Desde el alumnado, la acción tutorial se convierte en un servicio de la institución que le va a proporcionar información, formación y orientación sobre su proceso formativo, incidiendo directamente en sus procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias académicas y profesionales. Centrándose, **además**, especialmente en la elaboración y desarrollo de su proyecto personal.
- Desde el profesor/tutor, la acción tutorial le va a proporcionar información selectiva de sus alumnos, lo que le va a permitir optimizar su práctica docente y a cuestionar muchas de las prioridades y modos de trabajo (dinámica de clase, metodologías, productos de evaluación, etc.). Además de disponer de una información de primera mano global del plan de estudios y de los problemas de coordinación entre asignaturas. La tutoría es un observatorio preferente que aporta información y permitirá considerar las necesidades e adecuación de las asignaturas en futuras modificaciones del plan de estudios.
- Desde la propia institución, la acción tutorial permite detectar las necesidades, los déficits, las insuficiencias, los solapamientos que se producen en el plan de estudios. También las carencias que muestra el alumnado en su desarrollo personal y profesional.

No debemos olvidar que con la nueva legislación universitaria, derivada de la aprobación de los planes por la ANECA, las universidades adquieren unos compromisos de superación de la titulación por parte de los alumnos en un tiempo determinado que queda reflejado en una tasa de éxito, y que por ello las universidades deben asumir como propio el éxito académico de los alumnos, lo que deberá llevar a cuidar al máximo este compromiso entre alumnos e institución donde la tutoría es una de las herramientas más eficaz para ello. Ya no se pueda abandonar a un alumno a su suerte ni son aceptables actitudes de conseguir que los alumnos abandonaran las asignaturas para tener menos alumnos a los que tener que atender. La nueva legislación traslada a los profesores parte de la responsabilidad que la sociedad delega en la universidad de la formación de los futuros profesionales. Por ello una de las recomendaciones de los comités de evaluación de planes de estudios ha sido la necesidad de potenciar la tutoría, como estrategia que pueda dar respuesta a las diferentes situaciones que el alumnado se va encontrando en su proceso formativo.

Las universidades para ello lo están estructurando a través de Planes de Acción Tutorial (PAT), que se desarrolla en una doble vertiente: la dirigida a los alumnos que se concreta en un conjunto de acciones destinadas a orientar al estudiante en su proceso de desarrollo personal, académico y profesional, y en programas de formación para el profesorado que debe asumir esta nueva función. Ver (Monreal & Ruiz, 2009)

## Tutoría académica

La tutoría en la universidad debemos considerar que debe atender a tres modalidades o tendencias: (Rodríguez Espinar S. , 2005)

- a) La tutoría académica de docencia o de asignatura (*Teaching*).
- b) la tutoría y orientación académico-profesional (*Mentoring*).
- c) La tutoría de asesoramiento personal (*Coaching*).

Estas tres modalidades, responden a las tres principales tendencias de la acción tutorial, aunque no se comporten como compartimentos estancos sino como diferentes

niveles de intervención que tienen una cierta permeabilidad entre ellos. Estas modalidades coinciden con lo expuesto en otros trabajos (Rodríguez Espinar & al, 2004) cuando nos referíamos a que el profesional de la educación debería asumir su función tutorial y ésta se podría concretar en torno a tres roles:

- 1) El rol de tutor académico con funciones dirigidas al desarrollo académico del alumnado, concretamente a sus procesos de aprendizaje.
- 2) El rol de tutor de la carrera con funciones orientadas a ayudar al alumnado a elegir sus itinerarios académicos y profesionales.
- 3) El rol de tutor de asesoramiento personal con funciones centradas en la atención al bienestar y desarrollo personal del alumnado.

En cuanto a la tutoría académica, el nuevo escenario de la Educación Superior en el Espacio Europeo trae consigo nuevas situaciones tales como la movilidad de los estudiantes, su trabajo autónomo y el aprendizaje a lo largo de la vida (*life long learning*), entre otras. Y, en todo ello, la tutoría, en especial la tutoría académica, adquiere un papel relevante en la función docente del profesorado.

Como señalan González & Wagenar (2003), se reclama una atención más personalizada en los procesos de aprendizaje e integración de los diferentes contenidos curriculares a lo largo del itinerario formativo, tanto en la dimensión académica como profesional. En efecto, se requiere una función de acompañamiento y de apoyo al estudiante en su proceso de personalización de los aprendizajes, de desarrollo de las competencias y metodologías activas, que definen su perfil de formación.

La tutoría se convierte en un espacio de consulta personal y académica imprescindible en el proceso de aprendizaje. Se debe de superar el modelo que constituía la enseñanza tradicional del profesorado pura transmisión de conocimiento (lección apuntes- exámenes) para potenciar el aprendizaje desde el y convertirla en autoestudio utilizando herramientas como el trabajo autónomo, evaluación formativa y la tutoría, (Gairin, 2004) En este modelo el papel del profesorado se centrará en el aprendizaje más que en la transmisión de conocimientos.

Por lo que el cambio en el proceso de enseñanza aprendizaje que requiere la convergencia europea supone un cambio en el proceso tutorial.

### **¿En qué consiste la tutoría académica?**

Podríamos definir la tutoría académica como “un proceso de acompañamiento de tipo personal y grupal, dirigido al desarrollo académico del estudiante, concretamente a sus procesos de aprendizaje para la mejora de su rendimiento y de su proyecto personal” (Rodríguez Espinar S. , 2005) El tutor es un facilitador entre el alumno y su aprendizaje que ha de servir a este para conseguir todo aquello que necesite para optimizar su propio aprendizaje, desarrollar su propio potencial y, en consecuencia, mejorar su rendimiento académico. En definitiva, el tutor ha de involucrarse en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, siendo partícipe de dicho proceso (Paricio, 2005).

En este contexto la tutoría debe incidir en desarrollar diferentes funciones:

- *El proceso de aprendizaje del alumnado.* La tutoría tiene un papel fundamental como facilitadora de los procesos de aprendizaje del alumnado, para que éste sea cada vez más autónomo en su aprendizaje. Se trata de guiarle en el desarrollo de sus estrategias de aprendizaje para la mejora de su rendimiento.
- *Las dificultades de aprendizaje.* La tutoría como herramienta para el diagnóstico de las dificultades que pueda tener el alumnado en su aprendizaje, y para poner los medios para superarlas. La tutoría académica ha de estar presente en aquellos

momentos críticos del aprendizaje donde el alumnado reclama una mayor presencia del tutor, estimulando y motivando para evitar el desaliento y las dificultades que puedan surgir.

- *La metodología de trabajo de las asignaturas.* La tutoría como orientadora de la metodología de trabajo más adecuada para las asignaturas. Ésta ha de ser diversa, activa y colaborativa.
- *Trabajos de investigación.* La tutoría como soporte académico a los trabajos de investigación o de curso en sus dos objetivos: a) el saber trabajar en equipo; y b) el desarrollar un adecuado trabajo de investigación.
- *La búsqueda de fuentes documentales.* La tutoría como facilitadora de la búsqueda documental y el manejo de las nuevas tecnologías, que hacen más autónomo al alumnado en su proceso de aprendizaje. El aprendizaje está ligado al desarrollo personal del sujeto, convirtiéndose en agente principal del aprendizaje y construyendo los conocimientos, habilidades y actitudes en su interacción con el medio.
- *La dimensión profesional de las asignaturas.* La tutoría como potenciación de la dimensión profesional de las asignaturas. El alumnado ha de ver en cada asignatura no sólo la dimensión académica (curricular) sino, también, la dimensión profesional.
- *La coordinación de asignaturas.* En palabras de Paricio (2005), “el hecho es que la mayor parte de nuestros estudiantes asume la sucesión de asignaturas como algo dado por obligación sin comprender el sentido de las mismas en su formación ni su trascendencia para el futuro profesional”.
- *La resolución de conflictos.* El tutor tendrá un papel como mediador y facilitador del buen entendimiento entre alumnos.

Todas estas funciones van a requerir un cambio de rol del profesorado más centrado en el aprendizaje del estudiante y que va a suponer una necesidad de formación del profesorado para el desarrollo de las propias competencias del profesor.

## **La formación de tutores universitarios.**

Las universidades han asumido la necesidad de formar a sus profesores en tutorías y desarrollo de las competencias precisas. En este sentido, los autores de este artículo participamos en distintos programas de formación de tutores impartiendo docencia sobre tutoría a diferentes grupos de profesores universitarios (Castaño, Blanco, & Asensio, 2011), referenciado en páginas anteriores. Y en ellos, nos hemos encontrado muy diferentes respuestas y niveles de implicación. Por este motivo, consideramos interesante analizar dichos procesos formativos centrándonos en las dificultades, competencias y herramientas para afrontarlo.

### **Dificultades para la tutoría.**

Los profesores más veteranos suelen ser reacios a asumir estas nuevas funciones, aparte de la nueva carga de trabajo que les suponen plantean muchas dudas sobre la pertinencia y su capacidad para resolver las situaciones que se les crean.

En los cursos que hemos impartido estos años siempre empezamos haciendo un intercambio de ideas con los asistentes para ajustar las expectativas del programa, y ver que recepción tiene el grupo ante el tema. Estas son algunas de las frases sacadas de esas dinámicas:

“...Nosotros no somos psicólogos y no sabemos cómo responder...”

“... yo les dejo la puerta abierta de mi despacho pero si no vienen mejor...”

“... no necesitan de mi ayuda, sus colegas les responden mejor, entre iguales se resuelven mejor las dudas, toda la vida se ha hecho sí...”

“...les atiendo en el pasillo en la entrada y salida...”

“...no tengo tiempo de atenderle uno a uno a todos los alumnos, tengo más de 100 en clase...”

“...me da miedo implicarme excesivamente...”

“...los alumnos sólo vienen para que les cuente el examen...”

“... los alumnos sólo están preocupados por la nota...”

“... Yo tengo muy buen rollo con los alumnos y me encuentran cuando quieren...”

....

A partir de estas contestaciones podemos destacar las dificultades que está teniendo la implantación del sistema de tutoría en la universidad:

- Diferencias en la identificación de las obligaciones y responsabilidades del tutor.
- Dificultades de formación en el rol del profesor *escuchador*.
- Falta de disposición.
- Necesidad de adecuar un tiempo de dedicación a estas tareas.
- Falta de conocimiento de técnicas de tutoría grupal.
- Distancia de expectativas alumno-profesor.
- Problemas de comunicación entre alumno-profesor.
- Desconocimiento de técnicas y herramientas para facilitar el trabajo.

Muchas de estas necesidades deberán ser resueltas por las unidades correspondientes de cada universidad, como la organización de los tiempos de dedicación, ajustar roles, etc., y entendemos que nuestro papel de formadores deberá centrarse en la definición y adquisición por parte de los profesores de las competencias necesarias para afrontar su labor como tutor.

## **Competencias del tutor**

En este aspecto sería interesante hacer una precisión respecto a adquisición de competencias en el ámbito universitario. El nuevo EEES establece la formación en competencias de nuestros alumnos (VVAA & Blanco (coord), 2009), pero en paralelo deberemos ser conscientes de que deberemos afianzar y considerar las competencias que deben asumir y desarrollar nuestros profesores si tienen que ser ellos los formadores. Por ello, se deberá trabajar en la formación en determinadas competencias de los docentes, que evidentemente no deberán ser las mismas de los alumnos.

Según nuestra experiencia los futuros tutores deberán tener desarrolladas numerosas competencias, pero entre las que consideramos prioritarias destacaríamos:

- Comunicación eficaz. Escucha activa
- Manejo de conflictos.
- Participación y Trabajo en equipo.
- Planificación del tiempo.



De todas ellas, que son las que trabajamos en los cursos de formación de profesorado, vamos a desarrollar brevemente los elementos claves.

### **Comunicación eficaz. Escucha activa**

Anteriormente hemos incluido *las dificultades de formación en el rol del profesor escuchador y los Problemas de comunicación entre alumno-profesor* como dos de los factores que dificultan las buenas prácticas tutoriales entre el profesor/tutor y sus alumnos tutelados.

Existen varios tipos o niveles de escucha en función del grado de atención que prestamos: ignorada, fingida, selectiva, analítica, empática y activa (Salinas, 2010), siendo ésta última la que debemos entrenar y adoptar durante las sesiones con nuestros tutelados.

La escucha activa, posibilita un óptimo entendimiento entre tutor y tutelado y facilita enormemente una comunicación entre ambos positiva y sana, caracterizada por la colaboración y el diálogo mutuo y fluido, con objetivos e intereses comunes. Por escucha activa entendemos poner todos nuestros sentidos y atención mental y corporal en el alumno que nos solicita, y en el mensaje que nos transmite. En el proceso de escucha, para que sea eficaz, debe intervenir todo, nuestra mente y nuestro cuerpo, comunicación verbal y no verbal. La *atención*, primer estadio en el proceso de una escucha eficaz, debe apoyarse en la *observación* detenida de nuestro interlocutor, de modo que el tutor le permita expresarse sin interrupciones y sin entrar a interpretar, suponer ni juzgar las palabras, actuaciones o conductas del tutelado.

Así pues, aprender a escuchar (Asensio & Blanco, 2008) y saber escuchar, es una cuestión de actitud y técnica que pasa por *dejar ser*, expresarse, con libertad, al alumno y estar dispuestos nosotros, como tutores escuchantes, a adoptar una actitud de tolerancia, respeto y apertura hacia él. El arte de escuchar, lleva implícito una serie de aprendizajes y técnicas relacionadas directamente con el entrenamiento en las habilidades comunicativas, siendo la primera de sus técnicas más importantes y el punto de partida, precisamente, la escucha activa. Sin ésta no existe una comunicación real, verdaderamente eficaz y lo que se interpondrá entre el tutor y tutelado será una infranqueable sucesión de barreras de escucha difíciles de superar.

¿Sabemos escuchar y estamos dispuestos a hacerlo? Utilizando técnicas adecuadas y sencillas de escucha nuestra comunicación con el alumno tutelado mejorará. La técnica básicamente consiste en:

1. Formular *preguntas*, abiertas, sin pretender sonsacar, dejando tiempo para pensar y responder.
2. Escuchar activamente, sin interrumpir, asintiendo con nuestro cuerpo.
3. *Reformular o parafrasear* parte del contenido del mensaje de nuestro interlocutor (Ballenato, 2006).

En el transcurso de una sesión tutorial, el profesor/tutor, además de poner en práctica la escucha activa, debe saber proporcionar *feedback* al alumno tutelado. Un *feedback* que sea transmitido en positivo, pero además, didáctico y específico, con el fin de poder orientar y ayudar al alumno en la consecución de su plan de acción establecido durante la entrevista con unos objetivos bien definidos hasta su próxima sesión tutorial o bien, si ha sido el caso, que contribuya a la solución de los conflictos surgidos. El *feedback* es la segunda de las técnicas para la consecución de una comunicación eficaz con el alumno y es indisoluble de la escucha activa. Para proporcionarlo con eficacia, el tutor debe tener presente lo comentado anteriormente y estar en disposición de una serie de competencias asociadas e implícitas, necesarias, para que impere la comunicación eficaz durante la práctica tutorial: nos referimos a la empatía (para ser capaces de percibir, sintonizar y conectar con nuestros tutelados comprendiendo su estado emocional) y la asertividad (capacidad para expresarnos de un modo directo, con respeto y en positivo con los demás).

Con la puesta en práctica de todo ello y una actitud abierta, positiva y cercana por parte del profesor/tutor, tendremos los ingredientes más importantes para lograr un ambiente propicio y favorable para que el alumno se sentirá cómodo y la sesión tutorial sea una exitosa y grata para ambos.

Tanto en nuestros grupos de formación como en las acciones del profesorado con sus pupilos, una herramienta eficaz sería la realización de *role plays* donde se puede ensayar en el aula escenarios de aprendizaje y situaciones críticas, en las que han tenido dificultades para expresarse con claridad y para comunicar de un modo “asertivo”: peticiones, críticas u otros desarrollo de las técnicas de comunicación eficaz: *feed-back*, la escucha activa, los mensajes “yo” y la empatía, para las simulaciones de las situaciones y los ejemplos escritos en el entorno virtual que les servirán como ejemplos de situaciones o modelos.

### **Manejo de conflictos**

Se puede considerar que los conflictos son inherentes a la condición humana. Los conflictos se podrían definir como formas de oposición que se establecen entre personas o grupos sobre la base de diferencias económicas, sociales, políticas, étnicas, religiosas, por sexo, etc., en formas de actuar o pensar. Estos conflictos se pueden interpretar de dos modos:

- En sentido negativo: Como una amenaza, y por lo tanto es necesario evitarlos o resolverlos lo antes posible.
- En sentido positivo: Como un suceso más de la vida social, por lo que se deben afrontar y aprender de ellos.

Este último punto de vista implica que los conflictos son un acontecimiento más de las personas en sociedad, necesarios para provocar modificaciones. Por tanto, son constructivos, fortalecen a las personas y a las organizaciones en la que se plantean. Y provocan cambios necesarios para el crecimiento personal y el aprendizaje. No obstante, un exceso de conflictos puede generar problemas en el trabajo en equipo, desinterés e insatisfacción

Por tanto, manejar el conflicto, supone ser capaz de abordarlo y solucionarlo, gestionando las emociones negativas que afloran en los diferentes interlocutores y que pueden llevar a una discusión por manejar diferentes puntos de vista o intereses. Además de mediar en enfrentamientos y dificultades de donde se deberá reconducir hacia la negociación y obtener unas propuestas de actuación.

Aprender a manejar el conflicto, requiere el desarrollo de otra competencia como es la negociación y la comunicación. Esta última requiere un proceso de interacción que según Kurt Lewin (1944) puede ser: competitiva, individualista y cooperativa.

- *La Interacción Competitiva*: es aquella situación en las que las metas de un individuo están relacionadas con las del grupo, de tal modo que existe una correlación negativa, esto es, el alumno solo conseguirá sus objetivos cuando no los consigue el grupo.
- *Interacción Individualista*: es aquella situación en donde las metas de cada individuo son independientes de las del grupo, por tanto, son recompensadas también de un modo individual, sin tener en cuenta a sus compañeros de grupo.
- *Interacción Cooperativa*: es aquella situación en la que los miembros de un grupo cooperan entre sí para conseguir sus propios objetivos. En esta forma de interacción un individuo o alumno consigue sus objetivos de aprendizaje solo si los consigue el grupo, por tanto, logra que los estudiantes tengan una tendencia a cooperar para conseguir sus respectivos objetivos (Ovejero, 1988)

Tradicionalmente, los conflictos han sido considerados como algo negativo, sin embargo, considerar el conflicto como algo normal y potencialmente beneficioso, favorece el aprendizaje.

Por tanto, educar a los estudiantes en el desarrollo de estrategias para afrontar los conflictos, no es ni más ni menos, que enseñarles estrategias para la “negociación”. Entre los estudiantes es habitual que se produzcan conflictos por alguna/s de las siguientes razones:

- “Nadie comprende lo que quiero decir...” (no hay empatía...)
- “Discusiones cortantes” sobre lo que debe y lo no debe hacer el grupo, sin llegar a ningún compromiso ni plan de trabajo.
- Puntos de vista diferentes y enfrentados que provocan la discusión y la falta de acuerdo.
- Cada miembro plantea una solución al conflicto, pero nadie cede...
- “Frustración” porque nadie escucha lo que plantea uno de los miembros....no hay escucha....
- Trabajo “desequilibrado” y falta de disposición por parte de algún miembro del grupo.

Aprender a manejar estos conflictos y a superar las dificultades derivadas del mismo, permite a los estudiantes, tener más autonomía en la toma de decisiones, tener más autoconfianza y manejar mejor el autocontrol de las emociones negativas, provocadas por el conflicto.

Por tanto, entre las competencias que debemos desarrollar además de la interacción y la comunicación, para poder abordar los conflictos con eficacia serían: la inteligencia emocional, el autocontrol, la autoconfianza y la autonomía en la toma de decisiones.

La función tutorial por tanto, debe ir dirigida a orientar y ayudar al estudiante a desarrollar estas competencias.

### **El trabajo en equipo**

Educar para trabajar en equipo implica no sólo romper con el individualismo tradicional del aprendizaje, sino pensar en el “nosotros”.

El trabajo en equipo en acción tutorial, comienza por considerar al estudiante y al tutor un grupo en el que ambos colaboran con un mismo fin y objetivo: desarrollo de competencias eficaces para el aprendizaje.

En este escenario, trabajar en equipo supone, además, ser capaz por parte del tutor de dar y recibir *feed-back* (interacción y comunicación) esto es, dar *feed-back* a los estudiantes sobre sus logros y objetivos alcanzados, llevando un seguimiento continuo de sus progresos, e informando en cada momento de las necesidades y requerimientos de la actividad que se realice y de los roles que se están desempeñando. Por supuesto, el estudiante también necesita dar información al profesor sobre sus inquietudes, necesidades, dudas y obstáculos que va encontrando en el camino.

Así, por parte del estudiante, aprender a trabajar en grupo/equipo, implica asumir y tomar conciencia de las características y competencias que aparecen en todo proceso grupal: (Blanco, 2009)

- Tolerancia
- Respeto
- Cooperación

- Búsqueda de información
- Compartir información
- Comunicar resultados
- Empatía y escucha
- Compartir y consensuar puntos de vista diferentes
- Elaborar planes de actuación para el grupo
- Aprender a pensar por y para el grupo
- Crear un clima de progreso y de cohesión
- Alta motivación
- Acciones y metas comunes

Trabajar en equipo es por tanto, algo más que sumar los esfuerzos de un grupo de personas, supone adquirir un alto grado de compromiso y maduración, identificarse y asumir una misión conjunta para cumplir los objetivos, a través de la cooperación, la sintonía emocional y la cohesión.

La definición de esta competencia ha dado como resultado, a raíz de la aportación de una gran variedad de autores, una definición general en términos de competencia profesional que bien puede ser válida para los grupos en los entornos educativos. López Noguero (2005) define al grupo como: “Un conjunto de personas con un fin determinado, con unas reglas concretas para alcanzar una meta no siempre explícita y con diferentes roles y posiciones en el grupo”. Esta definición no dista mucho de las que se han planteado en los entornos profesionales, pero tampoco de la concepción tradicional de Kurt Lewin (1944) artífice del concepto de “dinámica de grupos” y quien lo define, como “una entidad dinámica en la que se producen distintos procesos de interacción entre sus miembros”.

El trabajo en equipo en tutoría incide también en circunstancias como trabajar en colaboración con otros profesores en tutorías, en coordinación en la formación mediante la creación de programas, grupos de trabajo. La tutoría en el mundo universitario no debe ser una tarea individual sino integrada en equipos de trabajo afines. Otra circunstancia para el buen hacer de la tutoría está en la realización de sesiones de tutoría de grupo, el profesorado puede llegar a considerar su grupo de tutoría como un grupo de trabajo donde se puedan desarrollar diferentes competencias de manera comunitaria tales como: herramientas para controlar el estrés frente a los exámenes, frente a las presentaciones orales y las situaciones de debate oral o defensa de proyectos por ejemplo: sería el caso de la presentación de proyectos o trabajos de investigación a final de curso. También se puede trabajar el control de la ansiedad centrada en situaciones concretas, como la proximidad de los exámenes o enfrentarse a una situación incómoda, mediante la visualización de situaciones críticas y el consecuente afrontamiento, así como, las técnicas de respiración, relajación y afrontamiento del estrés.

## **La Planificación**

Una de las competencias claves a la hora de afrontar el trabajo con los alumnos en la tutoría es la competencia de planificación y gestión del tiempo.

Podemos analizarla desde dos perspectivas, desde la necesidad de planificarse que tiene los alumnos y que, por tanto, necesitaran del apoyo del tutor en establecer hitos, definir prioridades y calibrar los tiempos. Y desde el desarrollo de la competencia que debe tener el mismo profesor en su rol de tutor, que debe planificar el curso, establecer el seguimiento de los diferentes alumnos tutorados, anticiparse a las situaciones que pudieran surgir. En este artículo nos centraremos en la planificación del alumno desde el apoyo del profesor.

Planificación se puede definir como el proceso de establecer unos objetivos y elegir los medios más eficaces para alcanzarlos. Para ello se debe recoger y evaluar toda la información relevante que se posee, incluyendo los probables desarrollos futuros, para posteriormente con los recursos precisos, obtener como resultado un “plan de actuación” que determine la obtención de los resultados pretendidos. (Castaño, 2009)

Se consideran tres niveles en la planificación: La estratégica, la táctica o media y la planificación operativa. Incidiendo cada una de ellas en diferentes niveles de aproximación temporal y de interés con los objetivos a alcanzar. Así la planificación estratégica se refiere a objetivos de largo recorrido, como son los estudios a realizar, las optativas, ¿Cuándo y cómo solicitar una beca *Erasmus?*, etc. En definitiva nos lleva a un nivel de decisión complejo y de largo recorrido, normalmente coincidente con últimos años de titulación y donde además del tutor, toma un papel importante su entorno más inmediato.

La planificación táctica o media, hace referencia a una temporalización de medio recorrido, de semanas o meses, y corresponde a la organización del estudio del trimestre, la secuenciación de los trabajos a realizar, el establecimiento de prioridades en cuanto al tiempo a dedicar, a organizar las entregas. En este nivel el tutor tiene un papel predominante para ayudar en la determinación de los hitos y los pasos y anticipar los posibles cuellos de botella que se puede encontrar el alumno en su quehacer diario.

Por último, la planificación operativa es la más próxima al alumno en el tiempo, le ayudará a organizar sus tiempos en el día a día, donde traslade a su organización el horario y la resolución de sus actividades, semanales. Para este nivel los tutores pueden apoyar con sus experiencia y aportando determinadas herramientas, pero en ocasiones, los alumnos encuentran más facilidad para encontrar soluciones en sus iguales, por lo que es pertinente el organizar sesiones de tutoría grupal donde entre ellos lleguen a soluciones de apoyo mutuo.

El papel del tutor en el desarrollo de esta competencia deberá incidir gradualmente en los diferentes niveles de planificación y se deberá plantear una serie de cuestiones operativas, tales como: ¿mejoran los alumnos sus estrategias de planificación y gestión del tiempo así como sus habilidades sociales y de comunicación y sus resultados académicos? Para ello, deberá tener en cuenta una serie de estrategias que pasan, en primer lugar, por el establecimiento de unos objetivos tanto estratégicos, tácticos u operativos que deben estar bajo el patrón SMART: *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (limitado en tiempo). Como decía Ortega y Gasset: *El esfuerzo inútil conduce a la melancolía*, por lo que, en el establecimiento de unos objetivos concretos y específicos, que se puedan medir y cuantificar, que sean realizables, realistas y en un tiempo determinado, es en donde se debe centrar el esfuerzo del acompañamiento de los alumnos, para evitar la melancolía que frustre los esfuerzos de los universitarios. Para lograrlo, se debe plantear el diseño y evaluación de la gestión de su tiempo, a través de plantillas de programación y autorregistro de los objetivos académicos propuestos.

El tutor deberá, a través de actividades ejercicios que fomentan el autoconocimiento del alumno, ayudar a detectar cuáles son los ladrones de su tiempo y qué factores pueden ayudarles a aprovechar y gestionar mejor el mismo. Los alumnos deberán aprender a establecer sus propias metas y a planificar y organizar eficazmente su tiempo de estudio. Si fuese necesario, el seguimiento del cumplimiento de los objetivos de las planificaciones académicas del alumno sería realizado periódicamente por el profesor-tutor.

## **Herramientas para el profesorado**

En los cursos de formación del profesorado que estamos impartiendo, lo que más demandan los profesores, es en definir hasta qué punto deben implicarse en el seguimiento del alumno y la necesidad de herramientas de apoyo a la tutoría.

Es importante incidir en la existencia de dos tipos de herramientas: por un lado los recursos institucionales y por otro las herramientas personales del profesor. Entre las institucionales que se deberán exigir a nuestras universidades están: los cursos de formación necesarios, las herramientas de campus virtual que facilitan los contactos entre profesor y alumno, las descargas de horario lectivo a favor del tiempo dedicado a la tutoría, la asignación de números razonables de alumnos para cada tutor, discriminando en este punto si son alumno de primeros cursos o de los últimos, disponibilidad de test de competencias realizados a los alumnos... Todas estas herramientas son la base para un buen funcionamiento del Plan de acción tutorial.

A continuación, sin pretender ser exhaustivos nombramos una serie de herramientas que pueden ayudar al profesor-tutor en el desarrollo de su tutoría. De muchas de ellas existen numerosas referencias bibliográficas, en libros, revistas y ya directamente en la red, (Rodríguez & Al., 2004) (Gómez, 1991), (Mogollón de González, 2006) y (López, 2005) y que serían motivo de algún otro artículo posterior y más específico.

El coaching educativo se está transfiriendo desde el mundo de la empresa al mundo universitario y tiene un gran desarrollo en la tutoría. Existe numerosa literatura al respecto y más aun numerosas referencias en forma de video muy ilustrativas para conocer el coach. (Coaching educativo, 2011).

En cuanto Técnicas de habilidades comunicativas existen asimismo numerosas referencias. Traemos aquí una muestra de tres técnicas que se pueden utilizar en la tutoría ante situaciones en las que nos puede enfrentar la acción tutorial (Ballenato, 2006):

- La técnica del sándwich, que consiste en intercalar la idea negativa o correctora no esperada, entre dos ideas positivas. Sería un facilitador para transmitir una mala noticia situándola entre una primera idea que predispone positivamente al interlocutor, para luego transmitir el concepto negativo y recoger finalmente de nuevo con un concepto que permita concluir de una manera positiva.
- La Técnica del Banco de Niebla: Se trata de mantener una postura exigente y rigurosa, aun no estando de acuerdo con el de la otra persona y reconociéndole el derecho a la otra a tener sus motivos para diferir. (aunque no tienen por qué parecernos razonables) sin dejar de expresar que mantendremos la nuestra, puesto que también tenemos motivos para hacerlo.
- La técnica del disco roto (o rayado) que se trata de repetir nuestro argumento una y otra vez sin alterarnos ni entrar en provocaciones con la otra persona hasta que ésta se dé cuenta que no logrará nada con sus ataques o provocaciones.

Otros recursos para la tutoría son los test de aprendizaje y de competencias que permiten trabajar conjuntamente con los alumnos su auto conocimiento. Entre ellos destaca el test de estilos de aprendizaje "CHAEA" que es práctico y fácil de implementar, con resultados sencillamente interpretable. (Alonso, CM, Gallego, & Honey, 1994) que está publicado en numerosas referencias ver (VVAA, 2006).

## **Conclusiones y prospectiva**

La acción tutorial en la universidad actual es una nueva realidad que se debe asumir por parte de los actores, instituciones y profesores. Por ello se debe plantear el desarrollo de la tutoría desde las competencias, tanto las del profesor tutor, como las competencias a desarrollar con el alumno. Para esta última hemos considerado claves las competencias de: comunicación eficaz, manejo de conflictos, planificación y trabajo en equipo, por lo que hemos intentado compartir nuestra experiencia en el desarrollo de las mismas en la acción tutorial, a partir de la formación de profesores que impartimos en diferentes universidades.

Para el buen desarrollo de la acción tutorial la implicación de las instituciones deberá centrarse en establecer el marco adecuado para el buen desarrollo de las mismas. Sus acciones deberán pasar por cuidar el número de alumnos asignados, establecer un tiempo en el horario de los profesores para esas funciones, el dotar de plataformas virtuales como apoyo a la tutoría, el acceso a test, encuestas y sobre todo el plantear un programa de formación para el profesor en tutorías, dado que progresivamente debe adaptarse a un nuevo rol al que no está formado.

Del contacto con los profesores en los diferentes cursos que impartimos, se observa que el profesorado universitario en España está necesitado de renovarse en criterios pedagógicos y didácticos. En la universidad española es frecuente todavía encontrarse profesores que imparten sus clase tal y como ellos los recibieron, por lo que podemos considerar este proceso de EEES, en el que nos vemos inmersos, como una oportunidad de remover viejas estructuras y partir desde la formación para la recreación de una nueva universidad basada en el alumno como el centro del aprendizaje.

De estas reflexiones nos queda concluir el que nos encontramos al principio de un camino largo e interesante que nos deberá llevar a un mayor acercamiento y aun desarrollo de nuevas estrategia de comunicación y de contacto que seguramente pasen por que el profesor sea capaz de adecuar sus procedimientos al de la nueva sociedad, y a sus nuevos alumnos con la utilización de las nuevas tecnologías y especialmente en el uso de las redes sociales.

## **Referencias bibliográficas**

- Ackerman, P.L.(1989). Individual differences and skill acquisition. En P.L. Ackerman, R.J.Sternberg y R. Glaser (eds.). *Learning and individual differences: advances in theory and research*. New York: Freeman, 165-217.
- Alonso, CM, Gallego, D., & Honey, P. (1994). *Los Estilos de Aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao.: Mensajero, D.L.
- Álvarez González, M. (2008 ). La tutoría académica en el Espacio Europeo de la Educación Superior . *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 71-88.
- Asensio, E., & Blanco, A. (2008). *La Acción Tutorial en la Universidad actual: una experiencia basada en los Estilos de Aprendizaje*. Jornadas interancionales de Innovación universitaria. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- Ballenato, G. (2006). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid: Pirámide.
- Blanco, A. (2009). El manejo de conflictos y la negociación en el aula universitaria. En (Blanco, Desarrollo y Evaluación de competencias en Educación Superior (pág. 143/158). Madrid: Narcea, SA de Ediciones.
- Blanco, A., Alba, E., & Navarro, I. (2008). El plan de acción tutorial en la Universidad Europea de Madrid. En *Seminario Internacional RED-U. La Acción tutorial en la Universidad del siglo XXI*. Universidad Pablo de Olavide y Universidad de Sevilla.
- Castaño, E. (2009). Planificación y Gestión del trabajo. En Blanco (coord), *Desarrollo y Evaluación de competencias en Educación Superior* (págs. 35- 48). Madrid: Narcea SA de ediciones.
- Castaño, E., Blanco, A., & Asensio, E. (04 de octubre de 2011). *Ex-Professo. Formación y asesoría docente universitaria*. Recuperado el 02 de marzo de 2012, de <http://exprofessor.blogspot.com/>
- Gairin, J. e. (2004). La tutoría académica en el escenario europeo de la Educación Superior. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, V. 18,nº 1, 61-77., 61-77.

- Gómez, C. C. (1991). T.T.I. Procedimientos para Aprender a Aprender. Programas de Técnicas de Trabajo Intelectual . Madrid: EOS.
- González, J. y. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Gustafsson, J.E. y Balke, G. (1993). General and specific abilities as predictors of school achievement. *Multivariate Behavioral Research*, 28, 407-434
- Lewin, K. (1944). La investigación-acción y los problemas de las minorías. En K. Lewin, *La Investigación-acción participativa* (págs. Capítulo I (pp. 15-26)). España: Popular.
- López Noguero, F. (2005). Metodología participativa en la enseñanza. Madrid: Narcea SA de Ediciones.
- López, F. (2005). Metodología participativa en la enseñanza universitaria. Madrid : Narcea SA de Ediciones.
- López, I., Blanco, A., Gazapo, B., Burgos, S., Fernández, G. (2012). Desarrollo competencial en los estudiantes de nuevo ingreso en la UEM. Comunicación IX Jornadas de Innovación Educativa. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- Michavila, F. (2003). La tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la universidad. Madrid.: Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria.
- Mogollón de González, A. (2006). Éxito del tutor universitario. *Revista Ciencias De La Educación*. Año 6, Vol. 1(27), :109-122.
- Monreal, M., & Ruiz, E. (2009). La Formación del Profesorado en el marco de la innovación docente universitaria. El caso de la Universidad Pablo de Olavide. *RED\_U. Revista de Docencia Universitaria*.
- Ovejero, A. (1988). *Psicología social de la educación*. Barcelona: Herder.
- Paricio, J. (2005). Objetivos y contenidos de la acción tutorial en el ámbito de las titulaciones universitarias. Zaragoza.: ICE U. de Zaragoza.
- Rodríguez Espinar, S. (2005). *La tutoría en la educación superior: Un reto más del EEES*. Barcelona: ICE. U. de Barcelona.
- Rodríguez Espinar, S., & al, e. (2004). *Manual de tutoría universitaria. Recursos para la acción*. Barcelona: Octaedro- ICE U. de Barcelona.
- Rodríguez, S., & Al. (2004). *Manual de tutoría universitaria. Recursos para la acción*. Barcelona.: Octaedro/ICE-UB.
- Rué, J. (2007). *Enseñar en la universidad. El EEES como reto para la educación superior*. Madrid: Narcea SA de Ediciones.
- Salinas, J. (2010). *Programa Desarrollo de habilidades de Tutoría*. Madrid: Atesora.
- UNESCO. (2000). *Declaración mundial sobre la Educación Superior*. Recuperado el 29 de 02 de 2012, de *Declaración mundial sobre la Educación Superior: UNESCO 2000* [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- VVAA. (2006). *Estilos de aprendizaje*. Recuperado el 28 de abril de 2012, de *Estilos de aprendizaje:* <http://www.estilosdeaprendizaje.es/chaea/chaea.htm>
- VVAA, & Blanco (coord). (2009). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea ediciones.
- VVAA, C. e. (18 de enero de 2011). *Coaching educativo*. Recuperado el 23 de abril de 2012, de (<http://www.youtube.com/watch?v=o2M5M76j2Q8>)



Cita del Artículo:

Castaño, E., Blanco, A. y Asensio, E. (2012). Competencias para la tutoría: experiencia de formación con profesores universitarios. *REDU - Revista de Docencia Universitaria*, Número monográfico dedicado a *Competencias docentes en la Educación Superior*. 10 (2), pp. 193-210. Recuperado el (fecha de consulta) en <http://redaberta.usc.es/redu>

## Acerca del autor y autoras

---



### **Enrique Castaño Perea**

**Universidad de Alcalá**

Departamento de Arquitectura

Mail: [enrique.castano@uah.es](mailto:enrique.castano@uah.es)

Dr. Arquitecto, profesor titular interino de universidad y profesor de secundaria. Su trabajo está centrado en dos líneas de investigación; por un lado en la docencia universitaria en el EEES, en particular en tutoría y la enseñanza del proyecto arquitectónico, y en temas históricos relacionados con la representación arquitectónica. Trabaja en temas de formación del profesorado universitario, y participa en programas de evaluación institucional de las titulaciones y como evaluador de proyectos de investigación del plan nacional. Y publica regularmente sobre estas temáticas.



### **Ascensión Blanco Fernández**

**Universidad Europea de Madrid**

Departamento de Especialidades Médicas

Mail: [ascension.blanco@uem.es](mailto:ascension.blanco@uem.es)

Dra. en Psicología. Profesora e Investigadora en las ramas de Nutrición y Salud y de Acción Tutorial en Educación superior. Directora académica del Máster Universitario en Trastornos conducta alimentaria y obesidad en Universidad Europea de Madrid. Desde hace más de diez años trabaja en temas de formación del profesorado universitario, sobre el desarrollo de competencias y en particular sobre coach y tutoría. Tiene numerosas publicaciones sobre estas temáticas.



## **Eva Asensio Castañeda**

**Universidad Europea de Madrid**

Departamento de Fundamentos de la Motricidad y del Entrenamiento Deportivo

Mail: [eva.asensio@uem.es](mailto:eva.asensio@uem.es)

Licenciada en Geografía e Historia (Especialidad Historia del Arte) por la Universidad Complutense de Madrid y Profesora de Danza Española por el Real Conservatorio de Madrid. Es especialista en la formación en competencias transversales de los jóvenes que se incorporan a la universidad, y en el último año de carrera les proporciona formación y asesoramiento para su incorporación al mundo profesional.

En los últimos años ha trabajado intensamente en la creación e implantación del Grado de Danza (Facultad de Actividad Física y Deportes). Anteriormente fue también Coordinadora del Plan de Formación en Competencias de la Universidad Europea de Madrid. Y también trabaja activamente desde hace años en la formación del profesorado universitario.