**TUTORIZAR**

Miguel A. Zabalza

Extraído del libro *Competencias docentes del profesor universitario* (Madrid: Narcea, 2003, pp. 125-144).

La competencia tutorial forma parte sustancial del perfil profesional del docente universitario. Resulta muy importante rescatarlo en toda su profundidad pues tanto su sentido como su proyección práctica están, en la actualidad, en entredicho. Los fenómenos de masificación de la Universidad, el deslizamiento de la docencia a actuaciones vinculadas casi exclusivamente a la explicación de los contenidos científicos de la disciplina, la creciente borrosidad de la función formadora del profesorado han ido provocando una notable pérdida de identidad de la tutoría. Muchas veces, se queda en un puro compromiso administrativo en el que ni los profesores ni los alumnos creen excesivamente.

Las tutorías se realizan formalmente (los profesores colocan en las puertas sus horarios de tutoría y en buena parte los cumplen) pero los alumnos no acuden a ellas salvo en momentos muy concretos (proximidad de exámenes, revisión de exámenes, incorporación tardía al curso, etc.).

Según Shea (1992), la historia de los tutores comienza en tiempos de Ulises. Cuando Ulises se va a la guerra de Troya encomienda el cuidado de su hijo Telémaco a un tutor, llamado Mentor (por eso los ingleses han adoptado la denominación de «mentores» para los tutores). Desde esos lejanos antecedentes, la idea de los tutores y mentores ha estado siempre ligada a la de personas de confianza que pueden actuar de consejeros, amigos, maestros o de personas prudentes dispuestas a prestar ayuda.

En todo caso estamos ante una palabra de gran actualidad y de uso habitual en múltiples contextos. «Defensor, guía, protector», son algunas de las acepciones que le atribuye nuestro Diccionario, y tiene algo de las tres cosas: es el profesor que guía desde cerca el desarrollo personal y la formación del estudiante; es la persona fuerte y experimentada que defiende al tutorando de la novedad y las incertidumbres del inicio de cualquier proceso profesional; es el orientador técnicamente competente capaz de guiar por los vericuetos del ejercicio profesional al que el tutorando se incorpora; y es la persona prudente y amiga que, llegado el caso, sabrá también defenderla de las presiones y conflictos a los que su propia inexperiencia le podría conducir con excesiva facilidad.

**Diversos tipos de tutoría**

El primer nivel de análisis se refiere a la tutoría como componente de la *figura y función de todo profesor.* Este sentido general de lo que supone ejercer la función tutorial llega a impregnar el propio concepto de profesor. Parece fuera de toda duda que todo profesor, sea cual sea la etapa educativa en la que ejerce su función, es no sólo enseñante sino también tutor de sus estudiantes. La tutoría ha pasado a formar parte de la idea generalizada de que enseñar no es sólo explicar unos contenidos sino dirigir el proceso de formación de nuestros alumnos. Y en ese sentido todos los profesores somos formadores y ejercemos esa tutoría (una especie de acompañamiento y guía del proceso de formación) de nuestros alumnos. La tutoría adquiere así un contenido similar al de «función orientadora» o «función formativa» de la actuación de los profesores.

A veces se tiende a separar la función instructiva de los docentes de su función orientadora o tutorial como si pertenecieran a dos ámbitos diversos de su actuación formativa: pertenecen a órdenes de actuación distintos, suelen decir; tienen propósitos distintos; se llevan a cabo en momentos distintos; exigen una preparación distinta, etc. Algunos de esos argumentos son ciertos, pero la conclusión no me parece correcta. Nuestro papel de tutores (en esta primera acepción de la tutoría) está inextricablemente unido a nuestro papel de enseñantes. Y de hecho, la parte principal del apoyo que habremos de ofrecer a nuestros estudiantes se refiere especialmente a aspectos vinculados a la enseñanza (cuestiones no bien entendidas, problemas con los textos que hay que manejar, aclaraciones con respecto a las actividades, asuntos relacionados con la evaluación, etc.).

Por eso, creo que ser buen enseñante implica ser buen tutor. Al menos, como digo, en esta primera acepción de la función tutorial. Veremos que esto es distinto cuando nos refiramos a otras versiones de la tutoría.

Una visión más restringida de la *tutoría* viene dada cuando dicha función adquiere un perfil más formal y especializado. Hablamos así de los tutores para referirnos a aquellos profesores especialmente *encargados de supervisar* el trabajo que se desarrolla en un grupo, una clase o un estudiante individual. Ser tutor significa ser aquel profesor, que en representación de los otros profesores que atienden a ese grupo de alumnos, está especialmente encargado de atender a las necesidades y problemas que vayan surgiendo.

El tutor cumple, en este sentido, varias funciones:

* Representa al conjunto de los profesores frente al grupo de alumnos y a éste frente al grupo de profesores.
* Sigue más de cerca el trabajo que realiza el grupo y cada uno de los alumnos que lo forman y los asesora en aquellos aspectos en que resulte preciso (a iniciativa de los profesores, de los alumnos o del propio tutor).
* En los niveles educativos en que esto tiene sentido, es la persona que atiende a los padres de los alumnos en aquellos aspectos de la enseñanza que se refieren al trabajo formativo que se realiza en el centro escolar.
* Cumple diversas funciones relacionadas con la gestión burocrática de la enseñanza (calificaciones, ausencias, sustituciones) al grupo que atiende como tutor.

En definitiva, en este segundo nivel, la función tutorial se independiza de la función docente y adquiere matices y competencias propias. Los tutores siguen siendo profesores pero su trabajo como profesores es distinto del aquel que deben hacer en tanto que tutores. En este sentido la tutoría deja de ser un componente sustantivo de la función docente y pasa a ser un componente complementario y distinto de dicha función.

Este tipo de actuación tutorial está menos extendido en la enseñanza universitaria que en otros niveles de la escolaridad. De todas formas, cada vez se habla más de introducir formatos tutoriales de este tipo destinados a garantizar mayores niveles de coordinación en las acciones formativas que se llevan a cabo en la Universidad. La atomización de los centros de toma de decisiones (Junta de Gobierno, Facultades, Departamentos, Profesores individuales) hace que no siempre esté claro a quién se puede acudir en caso de dificultades o quién puede actuar de interlocutor ante demandas individuales o colectivas de los estudiantes y ante sus propuestas de mejora (sobre todo cuando éstas trascienden la actuación de un profesor/a concreto).

Especial referencia suele hacerse a la conveniencia de introducir este tipo de tutorías en relación a los alumnos de primer año.

En este caso los tutores jugarían el papel de intermediarios y a la vez de
valedores del grupo de alumnos que tienen a su cargo.

Un nivel diverso de configuración de la función tutorial es justamente la que se produce en la *enseñanza a distancia.* En estos modelos, la figura de los tutores adquiere una identidad propia y distinta a la función docente. Los tutores ya no son profesores (no precisan serlo) y ejercen tareas claramente diferenciadas con respecto a aquellos. Algunos sistemas de educación a distancia diferencian claramente entre la figura del profesor y la figura de los tutores y atribuyen a cada uno un estatus y tareas formativas diferentes.

En la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y, hasta donde sé, en la Universidad Oberta de Cataluña, la acción formativa es compartida por «profesores» (responsables de la planificación de los programas, la redacción de los textos y de la gestión del curso en su conjunto) y «tutores» (responsables del seguimiento y apoyo a los estudiantes en su proceso de aprendizaje) que constituyen dos cuerpos claramente diferenciados en lo que se refiere al estatus académico e institucional, en lo que se refiere a las tareas a desarrollar, etc.

Cabría hablar de otra modalidad diferente de la tutoría: cuando se refiere al periodo de prácticas o al *prácticum* que muchas de las carreras han introducido en sus respectivos Planes de Estudios. Las cosas se complican más en esta acepción, pues nos vamos a encontrar con dos tipos (e incluso más) de tutores de prácticas: por un lado, los que son profesores universitarios responsables de un grupo de alumnos en prácticas y por otro, los tutores de prácticas que son trabajadores de esa empresa o institución que recibe a los alumnos y los atiende (se supone que los forman) durante el periodo de prácticas.

Este tipo de tutores tiene su propia problemática y conlleva condiciones propias en lo que se refiere a la selección, formación, condiciones de actuación, etc. de los tutores (Zabalza y Cid, 1998).

La tutoría es una función que presenta diversas formas de desarrollo. En tanto que competencia docente exige también distinto tipo de formación para su ejercicio. En resumen, el concepto de tutoría y la denominación de tutor está muy extendida aunque no siempre resulta bien comprendida, por la fuerte polivalencia que encierra. La denominación *tutor* puede ser aplicada a diversos niveles y en relación a diversas formas de actuación. Cualquiera de las figuras de tutores con que nos podamos encontrar podrían ser situadas en alguno de los niveles de la tutoría señalados en el punto anterior; por ejemplo, cuando se señala que los profesores de Universidad debemos desarrollar seis horas semanales de tutoría para nuestros alumnos nos estamos refiriendo a la *tutoría del primer nivel* (la función tutorial como componente básico de la función docente). Cuando se insiste en la importancia del tutor para atender las deficiencias detectadas en «técnicas de estudio» o sistemas de trabajo de una clase, nos estamos refiriendo a la *tutoría del segundo nivel* (la función tutorial como actuación complementaria a la función docente); cuando se destaca la importancia de los tutores en el apoyo a los estudiantes a distancia para orientarlos y supervisar su trabajo, nos referimos a la *tercera acepción de la tutoría* (la tutoría como actividad diferenciada e independiente de la docencia) y cuando hablamos de quién y cómo atender a nuestros alumnos en los periodos de prácticas en empresas o instituciones estamos refiriéndonos a los tutores del *prácticum.*

Los varios niveles de tutoría podrían darse simultáneamente en una misma persona, que sin embargo, sabría perfectamente en qué sentido y momentos actuaba en tanto que tutor de un nivel y en qué momentos actuaba como de otro nivel.

Los cuatro niveles de tutoría completan, como puede verse, una imagen amplia y polivalente de los profesores. Se entrecruzan en horizontal y vertical enriqueciendo las tareas propias de la profesión docente. Pero aunque están relacionadas, no se confunden y si queremos tener una idea clara de qué es la tutoría y qué contenidos o tareas incluye hemos de ser capaces de saber diferenciar entre sus diversos niveles.

Dándole una orientación un poco diferente, Colleen McLaughlin (1999), profesora especialista en orientación de la Universidad de Cambridge, describe la acción tutorial en cuatro dimensiones:

* Relación en la que una persona intenta ayudar a otra, en un contexto individual o en grupo, a explorar un problema, un proceso de desarrollo o un suceso especial, como por ejemplo llevar a cabo una fase de transición de una situación a otra.
* Existen ciertas habilidades identificables que pueden favorecer ese proceso. Entre ellas podemos citar la de escuchar, tener empatía, ser capaz de afrontar nuevas acciones y de facilitar su desarrollo. Esas habilidades capacitan al tutor para entender tanto sus propios sentimientos, pensamientos y acciones como los de los demás y para utilizar esa comprensión de una forma productiva.
* Existe la creencia de que la capacidad de autoconocerse resulta muy beneficiosa y que su desarrollo forma parte sustantiva de la formación como tutor.
* Es un proceso de intervención que incorpora pensamientos, sentimientos y acciones.

Añade la autora que para muchos tutores la función tutorial constituye una especie de marco de referencia para pensar sobre el sistema social en su conjunto.

Esta perspectiva destaca el sentido que la tutoría tiene como relación de ayuda que trasciende lo meramente académico para entrar también en lo personal (lo personal del tutor y lo personal del estudiante que recibe la ayuda). Deja igualmente claro que no se trata sólo de una mera disposición personal sino que el ejercicio de la tutoría conlleva una serie de cualidades y técnicas que los tutores debemos poseer. Es decir, que no se nace tutor (no es una cualidad que esté vinculada a características personales innatas: sensibilidad, simpatía, empatía, etc.) sino que uno debe formarse para poder ejercer dicha función adecuadamente.

**Funciones del tutor universitario**

Aunque la normativa que rige las actuaciones de los profesores universitarios hace alusión expresa a su actuación como tutores, dicha mención se queda en el terreno de lo material. Se marca el tiempo que se ha de dedicar a esa función, pero sin especificar qué se supone que hay que hacer durante ese tiempo. La idea más genérica es que durante el tiempo marcado para las tutorías hay *que ponerse a disposición de los estudiantes para ayudarles en aquello que soliciten.*

En ese sentido, se trata de una función *borrosa* y de escasa previsibilidad. Quizás por eso cada profesor trata de llevarla a cabo lo mejor posible, pero sin saber si es eso lo que se supone que se debe hacer. Esa condición hace también que existan muchas diferencias entre profesores en cuanto a su disponibilidad y al tipo de ayuda que están dispuestos a prestar. Sobre lo que cada uno hace dentro de la tutoría no sabemos mucho.

Un grupo de profesores de Santiago de Compostela que hemos impartido cursos de doctorado en Brasil denominábamos a esos momentos de tutoría el tiempo de *confesionario.* Y en verdad se parecía mucho a eso. Los profesores nos metíamos en unos cubículos reducidos (que se llamaban justamente así, despachos de tutorías) y por allí iban pasando los estudiantes que deseaban hablar con nosotros.

En términos generales podría pensarse que la tutoría sirve para llevar a cabo una sede de funciones de diverso tipo. En primer lugar, una función general y básica de apoyo en los procesos de formación: *prestar guía y apoyo a los estudiantes y ayudarles a resolver los problemas que se les vayan presentando tanto en relación a nuestra disciplina como en relación a la carrera en su conjunto.* Ésta es la función formativa fundamental de las tutorías que acaba englobando a las otras.

También son importantes las funciones más estrictamente curriculares como orientar a los estudiantes en cuanto al contenido del programa de trabajo y a la metodología más adecuada para completarlo. Este tipo de información suele venir incluida en los Programas de las Asignaturas pero esas referencias resultan, con frecuencia, insuficientes. Por eso es preciso recordar en cada nuevo tema las expectativas que tenemos con respecto a él y a qué aspectos nos gustaría que dedicaran más tiempo o dieran más importancia. Igualmente importante suele ser asesorarles en la búsqueda de materiales complementarios.

Otra función consistiría en orientar específicamente en relación a aquel tipo de actuaciones, de tipo individual o en grupo, que hayan de desarrollar en el marco de nuestra disciplina (trabajos, lecturas, investigaciones, prácticas, intercambios, etc.).

El aspecto fundamental, en este caso, es ofrecer cuanta información resulte necesaria para que puedan sacar el máximo partido a las diversas acciones formativas programadas. Este tipo de orientación resulta fundamental si se quiere que los alumnos aprendan realmente de y con los trabajos que les mandamos. Con frecuencia estos trabajos se convierten en ejercicios rutinarios (cuando no en simples copias de los de otros años y asignaturas, o, más modernamente, en trabajos bajados de internet) que los alumnos viven como cargas excesivas y redundantes (muchos profesores encomendando trabajos muy similares).

Además, la función de la tutoría consiste en orientar a los estudiantes con problemas específicos o en situaciones irregulares, sobre todo en aquellas carreras en que los estudiantes no acuden a clase con la frecuencia y sistematicidad que sería deseable. A los profesores se nos plantea el dilema de qué hacer con quienes te dicen que están matriculados en tu asignatura pero que no pueden asistir a clase por alguna razón de peso: viven lejos, están casados y tienen hijos que atender, están trabajando, etc.

Cabe decir que la asistencia es obligatoria y que en una Universidad convencional no existen los «no asistentes», que para eso está la UNED. Pero con eso no resolvemos el problema. Ellos saben que no asistir a clase les va a acarrear múltiples problemas pero pese a todo están dispuestos a hacer el esfuerzo necesario para sacar adelante unos estudios que, sin duda, constituyen un punto clave en sus expectativas.

Algo similar cabría decir con los estudiantes repitentes, con aquellos que tienen conocimientos (teóricos, profesionales, de otras carreras) y que están en condiciones de realizar itinerarios formativos particulares, etc.

El tutor también orienta a los alumnos que eligen su materia como una de las de «libre opción» a las que les da derecho la normativa. Para algunos profesores y en algunas especialidades el nuevo escenario creado por la Reforma de los Planes de Estudio ha generado nuevas necesidades de apoyo a los alumnos de otras carreras que se incorporan a la disciplina y, en algunos casos, sin el bagaje previo necesario. La medida es muy interesante desde el punto de vista de la formación, pues supone una puerta abierta a la ampliación de perspectivas y lenguajes por parte de los estudiantes. Pero, ciertamente, plantea un nuevo reto para los profesores que se sustancia en la necesidad de crear dispositivos complementarios de tutoría que les vaya guiando y orientando hacia aquellos aspectos de nuestra materia que puedan ser más útiles para ellos.

En ocasiones, la tutoría desempeña funciones de tipo burocrático o administrativo. Por ejemplo, llevar una ficha de seguimiento de los estudiantes (control de asistencia, control de participación en las actividades programadas, etc.). No es una actividad demasiado habitual en la Universidad, al menos en la pública, donde se otorga un amplio margen de autonomía a los estudiantes. Pero sí lo puede ser con respecto a algunas de las funciones que antes hemos señalado: seguimiento de prácticas, desarrollo de trabajos, de sesiones de laboratorio, etc.

Finalmente, la tutoría desempeña funciones de tipo más *personal,* más vinculadas a problemas, situaciones o expectativas personales de los estudiantes. El hecho de que la tutoría se desarrolle en un contexto más íntimo que el de las clases y en el marco de una relación más personal entre profesor y alumno la convierte en un dispositivo propicio a que surjan contenidos personales en torno a los cuales se solicita la ayuda del profesor (o al menos su comprensión). La relación entre profesor y estudiante transciende, en estos casos, el marco de su propia disciplina y se convierte en «formador» y «orientador» del estudiante.

Las funciones de la tutoría en el ámbito de lo *personal* pueden referirse al desarrollo de *habilidades de estudio* y *estrategias* para rentabilizar mejor el propio esfuerzo. Esta función requiere que los profesores tengamos ideas claras con respecto a esta cuestión, lo cual no suele ser habitual. Como mucho la ayuda que estamos en disposición de ofrecer se nutre de nuestra propia experiencia o de nuestras opiniones.

Un colectivo especialmente sensible a este tipo de apoyos es el de los *repitentes.* Para muchos se trata de una situación realmente novedosa. Durante toda su vida tuvieron experiencias de éxito y eso fue, justamente, lo que propició que entraran en la Universidad y que lo hicieran con elevadas expectativas. Pero allí se encuentran con los primeros fracasos. Con frecuencia no saben muy bien qué está pasando o qué podrían hacer para afrontarlos (personal y académicamente). No es un problema de esfuerzo (porque se entregan al máximo al estudio). Tampoco de capacidad (pues la han demostrado fehacientemente durante su escolaridad anterior). Es un problema de desajuste entre las demandas de la institución (o de algún profesor en concreto) y las modalidades de aprendizaje. Por eso se hace tan necesaria la tutoría en estos casos: tanto en lo que se refiere al estímulo personal como a la orientación efectiva en el estudio.

Labor de la tutoría es también el desarrollo y reforzamiento del propio *autoconcepto* y *autoestima.* El profesor de Universidad no tiene por qué ser un confesor, ni siquiera un experto en orientación vocacional pero sabe por propia experiencia lo mal que se pasa en ciertas ocasiones, sobre todo después de reiterados momentos de fracaso en los que no hay nada tan positivo y recuperador como una palabra de ánimo por parte de tu profesor (incluso si es uno de los que con sus desaprobaciones forma parte de las causas del desánimo). Siempre cabe delimitar el problema en lo que tiene de conocimientos o aprendizajes concretos y evitar que la sensación de fracaso se extienda a toda la persona (es muy diferente pensar que uno tuvo mala suerte o que se despistó al responder las preguntas, que suponer que se es incapaz de afrontar con éxito esa materia).

A través de su intervención de apoyo, el profesor puede conseguir que las dificultades se sitúen en el terreno concreto en que se producen y no acaben contaminando la idea que uno tiene de sí mismo y las expectativas que mantiene. Es muy diferente sentir que se tienen ciertos problemas para aprobar una materia que sentirse inútil e incapaz de superar la dificultad o incluso de seguir adelante los estudios.

Reforzar el realismo en relación al propio trabajo y sentar así las bases de una *correcta autoevaluación* es otro punto de gran importancia en la vida universitaria. Muchos estudiantes tienen problemas para situar su trabajo en un contexto apropiado y poder hacerse así una idea cabal de la calidad lograda.

Desde el punto de vista psicológico resulta cómodo (y a veces necesario) tener alguien a quién echarle la culpa de nuestras dificultades. Por eso es frecuente oír que si desaprobamos es porque los profesores nos tienen ojeriza. Mucho más formativo resulta, por el contrario, tratar de entender qué es lo que nos ha pasado, cuáles han sido nuestros errores y qué hubiéramos debido hacer para que el resultado final fuera más acorde con nuestras expectativas.

Reforzar el principio universitario del rigor, la constancia, el empeño en la terminación de las tareas, el compromiso con el trabajo bien hecho y con la ética en lo que le corresponde, etc. forman parte importante de este apartado de la autoevaluación. También en esta función la tarea de los profesores, en tanto que tutores, resulta fundamental.

La tutoría también ayuda a romper el *anonimato* y la *soledad* que impone la actual masificación de las clases, sobre todo en los primeros ciclos. Mucho se está insistiendo en los últimos años en los efectos de la actual masificación de las clases a la que ya me he referido. Como señalaba allí, las clases numerosas ejercen efectos negativos para el aprendizaje: se reduce el contacto entre profesores y alumnos, aumenta la sensación de soledad y anonimato de los alumnos, se formaliza más la actuación del profesor que acaba reduciendo su aportación a cuestiones puramente disciplinares, etc. Cambia también el papel a desempeñar por el propio estudiante (en los grupos pequeños se le pedía intervenir con frecuencia, se organizaban diálogos frecuentes, los compañeros se conocían entre sí, etc.). Por lo general, los grandes grupos tienden a propiciar un papel más pasivo y receptivo por parte de los estudiantes. Suele haber menos oportunidades para realizar evaluaciones personalizadas y menos exigencias respecto a la elaboración de informes escritos (que resultan difíciles de corregir por parte del docente). Con lo cual, las posibilidades de un *feedback* adecuado y frecuente son improbables.

En definitiva, las clases numerosas hacen más necesaria, si cabe, la tutoría organizada. Posiblemente deba tratarse de una tutoría destinada a grupos de sujetos (hacerlo con cada individuo puede resultar inviable debido a las exigencias de tiempo que eso conlleva) con los cuales se puede analizar con mayor aproximación a lo personal el proceso de trabajo que cada uno de ellos lleva.

Reforzar el *espíritu crítico* de los estudiantes con respecto a su propia actitud en relación a los estudios, en relación a la profesión y, si cupiera, en relación a la vida en general, es otro de los cometidos de la tutoría.

Los profesores de Universidad, en tanto que tutores, pueden establecer algunas pautas que supongan un estímulo hacia puntos de mira elevados. Si no es a través de sus profesores los estudiantes no van a tener muchos referentes para construir un sistema de valores y creencias acordes con lo que debiera ser el «talante» universitario y con la «cultura» profesional de su carrera. Esto suena un poco raro y quizás provoque una sonrisa despectiva en algunos compañeros. Pero no se trata de hacer un discurso pastoral ni de convertirse en director espiritual a la vieja usanza. Al contrario, la cuestión es tan simple como llamar la atención sobre la tendencia, a veces tan extendida, de aplicar la ley del mínimo esfuerzo y de convertir la carrera (sus estudios) en un mero trámite; transmitir explícita e implícitamente los valores propios de la profesión (que uno se conviene en enseñante no sólo porque sea una profesión «cómoda», que ser médico es mucho más que ganar dinero, que ser un buen ingeniero o un físico nuclear no implica cerrarse a otro tipo de cultura y de perspectivas más humanísticas) y por último, que nuestro compromiso con los estudios no debe hacer olvidar otros de más amplio espectro (desde los lúdicos hasta los culturales y sociales).

Todas estas cosas se transmiten más por ósmosis, por contagio de la forma de ser y de expresarse del profesor, que por mensajes explícitos. Pero, de una manera u otra, se trata de una aportación y un estímulo formativo que los estudiantes precisan para construir sus propios criterios (que no tienen por qué coincidir con aquellos que a su profesor le parecen más adecuados). Pero si los profesores pasamos por alto estas cosas, los únicos mensajes claros que los estudiantes reciban serán los de los medios de comunicación y los de la cultura social vigente, seguramente menos propicios al establecimiento de criterios profesionales equilibrados y formativos.

En definitiva, la tutoría posee un fuerte potencial de influencia sobre los
diversos aspectos que se relacionan con el desarrollo personal de los estudiantes. El dicho castellano de que algunos «han pasado por la Universidad
pero la Universidad no ha pasado por ellos» tiene que ver con este aspecto.
Como profesores podríamos planteamos si, cuando tal cosa sucede, la causa es atribuible a los estudiantes o a que nosotros no hemos cumplido adecuadamente con las funciones formativas que nos correspondían. Ni que decir tiene, en cualquier caso, que el ejercicio de estas funciones tutoriales pasa siempre porque el alumno las demande. No se trata de imponérselas ni de presionar en una determinada dirección. Como se señalaba al principio, el componente básico de toda tutoría es la *disponibilidad al servicio.*

**Dilemas de la tutoría universitaria**

La propia complejidad de la función tutorial hace que su ejercicio se mueva dentro de una serie de dilemas que complican la actuación como tutores de los profesores de Universidad. Existen muchos más, pero me gustaría señalar aquí tres dilemas importantes en el ejercicio de la tutoría en la Universidad:

*Dilema entre apoyo y control.* Al hablar de las funciones de la tutoría señalaba antes que coexisten funciones orientadas al *apoyo* a los estudiantes con funciones burocráticas o de *control.*

Deben prevalecer siempre las primeras pero también es cierto que los estudiantes universitarios son adultos y deben hacerse responsables de las opciones personales y de trabajo que adoptan.

Algunos profesores se preguntan: «¿Por qué voy a estar yo dispuesto a ayudar a aquellas personas que no hacen lo que está en sus manos para mejorar su rendimiento? Si alguien se pasa las clases haciendo otras cosas, si falta con frecuencia y no entrega sus trabajos, no debe contar con mi disponibilidad para ayudarle en sus dificultades».

Sentimientos de este tipo nos sitúan ante el dilema del *apoyo* frente al *control.* ¿Hasta dónde hemos de llegar? ¿Dónde empieza y acaba y a qué asuntos afecta la necesidad de atender a cada alumno particular por encima de la atención que se presta al grupo en general?

El predominio del apoyo convierte a los profesores en objeto de demandas no siempre justificables ni atendibles; el del control destruye la esencia misma de la tutoría, convirtiéndonos en vigilantes del cumplimiento del compromiso de cada cual.

El deslizamiento hacia el control suele aparecer como apego a la normativa. Los profesores justifican su distanciamiento de las demandas de los estudiantes acudiendo a la normativa y apoyándose en ella: la obligación de asistir a clase, la necesidad de seguir a rajatabla las diversas exigencias del curso, el imperativo del programa, etc. En ese contexto casi carece de sentido que los estudiantes planteen las circunstancias o necesidades particulares en las que se mueven en ese momento: problemas familiares, laborales o personales que condicionan el cumplimiento rígido de las condiciones del curso. Casi siempre van a recibir una respuesta negativa.

*Dilema entre los contenidos académicos y personales* referidos tanto a los profesores como a los estudiantes. Para unos y otros se hace demasiado evidente el riesgo de trascender los aspectos más puramente académicos y centrados en las tareas que caracteriza la relación mutua entre profesores y estudiantes. Sin embargo, existen múltiples circunstancias de índole personal (o por lo menos extra-académica) que afectan de manera significativa al curso de los estudios; en ese sentido debe haber cauces reconocidos para que tales circunstancias sean afrontadas adecuadamente. Ésa es una de las funciones de la tutoría, pero reconocerla como tal no implica desconocer que constituye un dilema importante. Algunos profesores se niegan a entrar en consideraciones personales porque los problemas pertenecen a la esfera de lo individual y es ahí donde deben ser abordados. El hecho de ser estudiante pertenece a la esfera de lo público; ambas esferas deben mantenerse independientes.

Por eso algunos profesores prefieren mantener las tutorías en el estricto ámbito de las cuestiones académicas. También algunos estudiantes son de la misma opinión: los problemas personales los tratarán con quien ellos quieran, no precisan de la «ayuda» de sus profesores. Para ellos la contradicción entre la figura que exige, que examina, que te pone notas y la figura que ayuda, que se pone a tu disposición, es demasiado fuerte como para compaginar ambos papeles.

*Dilema entre la centralidad y la marginalidad de la tutoría.* Hoy la tutoría constituye una actividad claramente marginal en el catálogo de las actividades profesionales. Todos tenemos un horario de tutoría puesto que la normativa lo exige, pero ni para los profesores ni para los estudiantes ese tiempo resulta demasiado importante. Esa percepción no se puede generalizar porque la situación es muy diferente de unas carreras a otras, pero a nivel general no parece que la actividad tutorial juegue un papel central en nuestro trabajo.

La propia cultura profesional sobre la que se construye nuestra identidad como profesores universitarios desconsidera esa función. Los profesores de Universidad, se dice, deben ser «docentes» e «investigadores». Sobre ambos ejes se constituye su cualidad profesional. En ese marco, quizás se entienda que la tutoría forma parte de la «docencia», como una actividad subordinada a las tareas estrictamente docentes (la tutoría como actividad complementaria del dar clases). Y así es como la conciben buena parte del colectivo universitario, tanto profesores como estudiantes. Muchos estudiantes no saben ni dónde están los despachos de sus profesores. Por supuesto nunca se les ha ocurrido que podrían ir a plantearles sus dudas o problemas. El momento básico y para muchos el único de la relación con los profesores, es el de la clase y los exámenes.

Es difícil que la tutoría rompa ese papel marginal y deje de ser valorada como el tiempo que la normativa obliga a estar en tu despacho para atender a estudiantes que casi nunca acuden. Exigiría una estrategia de tipo institucional que potenciara su rentabilidad y estimulara su uso por parte de los estudiantes, que se llenara de contenido y de utilidad. Ni para profesores ni para estudiantes tiene sentido utilizar un recurso que en el fondo resulta ficticio o puramente formal, puesto que lo que en él se hace o que de él se saca en limpio es muy poca cosa.

Posiblemente eso exija, además, alguna formación específica sobre el tema de las tutorías para saber cómo manejarse en ellas y cómo rentabilizarlas desde el punto de vista de la formación. Así como las competencias vinculadas a la investigación son diferentes de aquellas vinculadas a la docencia, las competencias vinculadas a la tutoría son diversas de las que caracterizan la docencia y la investigación.

**Condiciones del ejercicio de la tutoría**

¿Bajo qué condiciones la tutoría alcanzaría un rendimiento más aceptable? ¿Qué factores están vinculados a un correcto desarrollo de la función tutorial por parte de los profesores universitarios? Pretendo referirme a tan sólo algunos aspectos que me parecen importantes como condiciones de calidad de la tutoría.

*Conocimiento del rol de tutor.* Nadie nos prepara para ser profesores de Universidad y, por tanto, cada una de las funciones que debemos desarrollar, las vamos aprendiendo a base de práctica. Eso tiene sus aspectos positivos, pocos, y negativos, que son muchos. En lo que se refiere a la tutoría, uno de esos efectos negativos es la escasa consideración que le otorgamos y el escaso papel que juega en nuestros programas formativos.

Sin embargo, existen diversos modelos de tutoría (con características que afectan a su legitimidad y a su coherencia con los propósitos formativos que se pretendan), multitud de técnicas aplicables, diversas formas de enfocar la actuación por parte de los tutores, diversos recursos utilizables, diversas modalidades organizativas, etc. Con seguridad todos nosotros llevaríamos a cabo en mejores condiciones la tutoría si supiéramos más.

Algunas Universidades han iniciado programas tendentes a propiciar una mejor preparación como tutores de los profesores universitarios. Pero sigue siendo una acción que, en su mayor parte, está aún por realizar.

En algunas Universidades existen departamentos y estructuras universitarias especializadas en este ámbito (los lCEs, los Departamentos de Pedagogía que tienen adscritas materias relacionadas con la tutoría, los Departamentos de Psicología con materias afines a este campo, etc.) pero casi siempre los contenidos que trabajan están en relación con el ejercicio de la tutoría en otros niveles del Sistema Educativo (en Primaria, en Secundaria, etc.). Raramente abordan el tema de la tutoría en la Universidad de manera tal que pudieran estar en condiciones de aportar a los colegas en la docencia universitaria nuevos conocimientos sobre este aspecto tan importante de su actividad formativa.

La información sobre la tutoría, sus características y sus posibilidades ha de abarcar también a los estudiantes. Nadie puede creer en lo que no conoce o con respecto a lo que se mueve sólo por prejuicios o medias noticias.

Un buen funcionamiento del sistema de tutorías requiere una cierta «cultura» institucional en la que las tutorías jueguen un papel relevante tanto para profesores como para alumnos. Que unos y otros entiendan que se trata de algo útil y que puede redundar en beneficio de la formación.

*Condiciones materiales para el desarrollo de la tutoría.* La primera condición es la del *tiempo.* Esta condición está resuelta, pues la normativa nos compromete a explicitar en nuestro horario un número de horas dedicadas exclusivamente a la tutoría.

La segunda condición es el *espacio.* Esta condición no se cumple en multitud de casos. Es difícil poder atender a los estudiantes que lo requieran cuando están varios profesores en el mismo espacio y cuando ese espacio es difícilmente practicable para atender a nadie (porque está lleno de cosas, es muy ruidoso, posee unas dimensiones insuficientes, etc.).

La tercera dimensión es el propio *número* de estudiantes. Nuestros cursos, sobre todo los de primer ciclo, son muy numerosos como para poder conocer personalmente a los estudiantes y, menos aún, poder atenderlos si lo requieren. Quizás por eso nuestras instituciones no tienen mucha legitimidad para exigir un ejercicio de las tutorías de más calidad. Con clases de 125 alumnos y más, es difícil ofrecer una tutoría interesante. Afortunadamente no todos los alumnos acuden a la tutoría. En otro caso habría que dar número o hacer listas de espera como en las consultas.

*Equilibrio entre opcionalidad y directividad.* La perspectiva de una tutoría plenamente opcional (quien quiere la usa y quien no quiere «pasa» de ella) es coherente con una visión de los estudiantes universitarios como personas adultas. Pero, a la vista de los hechos, está resultando poco efectiva desde el punto de vista de su rentabilidad formativa. Se le saca poco partido.

Por supuesto, tampoco serviría de mucho una tutoría obligada. Posiblemente se convertiría en un mero trámite que los estudiantes acabarían rechazando, aunque fuera por la vía de la resistencia pasiva (acudir sin colaborar). Y tendría, por otra parte, el efecto nocivo de que la situaría en la órbita del protagonismo del profesor. Los alumnos acudirían a las tutorías «para ver qué les tenía que decir su profesor».

Resulta igualmente ineficaz una tutoría meramente «formal» (algo que existe en los papeles pero que un alto porcentaje de estudiantes no utiliza nunca). En este caso somos los profesores los principales beneficiados; cumplimos el trámite (marcamos en nuestro horario los momentos de tutoría) pero en el fondo nos alegramos si los estudiantes no nos molestan mucho en esos ratos.

Como sucede en niveles académicos más altos (doctorado, posgrados, etc.) sería interesante que hubiera unos cuantos encuentros tutoriales previstos de antemano (en la planificación del trabajo de cada año o cada semestre) con vistas a revisar la marcha del curso y las dificultades que van surgiendo. En cualquier caso, habría que garantizar que todos los estudiantes han tenido uno o varios encuentros (depende del número de estudiantes) personales o en pequeño grupo con su profesor (ejerciendo funciones de tutor). Este equilibrio podría estar graduado a lo largo de los años de vida universitaria. Posiblemente unos encuentros más «planificados» deberían estar situados en los primeros cursos. Una vez creado el clima y el hábito necesario (todo el mundo sabría ya qué es una tutoría, para qué sirve, en qué ocasiones corresponde acudir a ella, etc.), la opcionalidad podría irse ampliando progresivamente para dejar la tutoría como algo totalmente libre al final de la carrera.

*Reuniones periódicas y bien planificadas.* Con frecuencia vale más la calidad de los encuentros que la cantidad de los mismos. No hay nada tan pernicioso para la supervivencia y el desarrollo de las tutorías como el salir de ellas con la sensación de que son una pérdida de tiempo. Aún es peor, claro está, si se saca la impresión de que el objetivo de la tutoría no ha sido precisamente el de prestar ayuda sino el de ejercer algún otro tipo de propósito (control, presión, acoso sexual, intromisión en temas personales, etc.).

De ahí que resulte muy importante que los momentos de tutorías estén siempre muy bien planificados y se sepa claramente (por parte de profesores y de alumnos) cuál es su sentido y qué se espera de ellos. A veces, es el propio encuentro (el hecho de verse, de interesarse por los posibles problemas de los alumnos) más que su contenido (lo que se habló) lo que tiene efectos formativos. Lo que queda tras el encuentro tutorial es sobre todo el hecho de haber podido hablar con el profesor, de haber sido atendido y haberle podido plantear los temas que le preocupan a uno.

Por eso no es recomendable tenerlo todo tan planificado que no puedan incluirse los temas no previstos en el esquema de trabajo. Pero también produce cansancio y saciedad el estar repitiendo encuentros en los que uno no saca nada en limpio: se tiene la sensación de que se ha hablado de muchas cosas pero al final todo ha quedado en simples palabras.

Por eso, nuevamente, la cuestión está en el equilibrio necesario entre una cosa y otra. Cada reunión debe estar preparada de antemano, aunque eso no significa que no se pueda salir del guión. Al contrario, el alumno debe tener la posibilidad de incorporar otras cuestiones que le preocupen y sobre las que desee recibir *feedback* de su profesor.

*Condiciones personales de los tutores.* Nuestra forma de ser influye en que seamos más o menos aptos para los diversos cometidos de la docencia universitaria. En la medida en que la tutoría significa un encuentro interpersonal, generalmente de a dos, y con frecuencia afrontando temas que rozan lo personal (aunque se trate de dificultades de aprendizaje referidas a los contenidos de la materia siempre entran variables personales en ello), eso supone que ciertas cualidades personales van a situamos en mejores o peores condiciones para el ejercicio de la tutoría.

La profesora Ma Carmen Monreal (2000), de la Universidad Pablo Olavide de Sevilla, ha llevado a cabo un interesante estudio sobre los factores personales que condicionan la calidad de la actuación del tutor. Aspectos como la *apertura y accesibilidad,* la orientación *formativa* de que es capaz de impregnar su trabajo, su capacidad para *estimular la participación* de los estudiantes, el *interés y entusiasmo* que pone en su trabajo, etc. son cualidades que marcan, de alguna manera, la posibilidad de llevar a cabo una tutoría enriquecida en lo personal.

Algunas de esas condiciones se refieren a aspectos actitudinales y otras a esas difusas cualidades que podríamos categorizar como «forma de ser». Me referiré sólo a algunas de las cualidades que se han vinculado al ejercicio de la tutoría en la Universidad:

*• La accesibilidad* es una cualidad en parte temperamental (unas personas son más abiertas y extrovertidas que otras) y en parte actitudinal (a algunos les gusta mostrarse próximos y disponibles, otros optan por mostrar su poder y situarse en una posición lejana y reservada). Parece claro que el mostrarse disponible y abierto, constituye un elemento facilitador de la tutoría. Y eso no está reñido con que cada uno seamos diversos. Posiblemente los profesores serios o reservados no puedan dejar de serlo, pero eso no es obstáculo (al menos no un obstáculo insalvable) para tratar de hacerse próximos y asequibles a las demandas de los estudiantes.

*• Flexibilidad/formalización.* Quien hace una lectura estrictamente formal de la tutoría (el objetivo es mantenerse en los límites señalados por la normativa: cumplir el trámite) tiene pocas posibilidades de llegar a ejercer una influencia formativa significativa en sus estudiantes a través de la acción tutorial, La flexibilidad es lo que permite salirse del guión, entrar en temas no previstos de antemano, buscar soluciones, desformalizar la relación para poder abordar cuestiones que trascienden el compromiso restringido de la relación profesor-alumno.

Muchos colegas no estarán de acuerdo con esto porque, en su opinión, la formalización del rol es lo que permite mantener unas relaciones «sanas» y exentas de subjetividad. A veces, son los propios estudiantes quienes plantean posiciones de este tipo: prefieren que sus profesores se queden en ese papel sin pretender ser «amigos» o «consejeros». Es una opinión digna que no comparto (quizás por mi propia formación como psicólogo y pedagogo). Creo que es mucho más rica y potencialmente más enriquecedora una relación abierta y personal (aunque eso sí, no forzada) que algo que se quede en la formalidad del rol (yo me limito a explicarte la disciplina, tu limítate a hacer bien los exámenes).

*• Locuacidad.* No se trata de ser muy hablador pero sí de ser capaz de «contar» las cosas. Como he señalado en uno de los puntos anteriores una de las funciones principales de la tutoría es «iluminar el proceso» a los estudiantes: explicar el programa, comentar los puntos fuertes y débiles del trabajo realizado, planificar el trabajo próximo, analizar los resultados alcanzados, etc. Esta función iluminativa requiere de grandes dosis de información suministrada por parte de los tutores. Tan importante como la conclusión que el tutor pueda sacar es el proceso por el que llega a ella: cuando está revisando un trabajo, planificando con el estudiante un proyecto, analizando algún problema o circunstancia particular, explicando algún aspecto concreto de la propia especialidad, etc., se hace mucho más rica la tutoría cuando el tutor «piensa en alto» o «comenta en alto» lo que está haciendo.

Ésta es una cualidad que se ha ido resaltando en los últimos tiempos como un componente básico de la actuación de los profesionales en general. En la actual concepción del rol profesional siempre aparece esta función formativa. En todas las ramas profesionales, los trabajadores y profesionales veteranos juegan ese papel de «maestros» y «supervisores» de los noveles, es decir, hacen de tutores aunque no reciban ese nombre. En el ejercicio de esa función adquiere la máxima importancia esa *competencia expresiva.* Los noveles siempre pueden aprender de los veteranos por mera observación. Pero ésa es una modalidad de aprendizaje costosa e incierta. Además, como mucho, se puede ver *cómo* se hacen las cosas pero no *por qué* se hacen así en cada caso concreto. El proceso resulta más *iluminado* si el veterano *cuenta* lo que está haciendo y por qué. La imagen convencional del cirujano que está operando rodeado de estudiantes a los que va explicando cada paso que se ha de dar, las precauciones para no dañar al paciente, las alternativas en el desarrollo de la intervención, etc. es una magnífica representación de esa «tutoría hablada».

*• Credibilidad.* Los estudiantes acuden a aquellas personas que les ofrecen una mayor credibilidad, a aquellos que creen que les pueden resolver los problemas porque poseen más capacidad de decisión, porque los ven más enterados, etc. No sé hasta qué punto la credibilidad que uno tenga depende de él mismo. Pero en todo caso siempre está en nuestras manos no actuar en contra de nuestra propia credibilidad: no prometer cosas que no podamos cumplir, no variar de criterios según las circunstancias o las personas, no romper los compromisos, etc. Una parte importante de esta condición tiene que ver con el compromiso ético que el tutor asume respecto a la información que obtiene en la tutoría. En muchas ocasiones se trata de información privada que afecta a la intimidad de las personas y que, en tal caso, no cabe hacer uso de ella fuera del propio marco de las acciones acordadas en la tutoría.

*• Paciencia.* Una de las principales virtudes de cualquier formador es la de la paciencia. Lo es, por eso, de los tutores, que trabajan, en muchos casos, con gente joven y en proceso de formación. Si todo lo hicieran bien no necesitarían de más apoyo. Con frecuencia sus errores y titubeos son tan frustrantes para ellos mismos como lo puedan ser para nosotros. Por eso la flexibilidad, el buen humor y el espíritu lúdico son cualidades importantes en los tutores.

**La tutoría como empeño personal de los docentes universitarios**

Es posible que las reflexiones y comentarios realizados en las páginas anteriores hayan dejado tras de sí un cuadro excesivamente complejo y pretencioso de la función de los tutores universitarios.

La enseñanza universitaria, en tanto que actuación institucional y profesional, se debate desde luego entre una doble orientación: un enfoque más «pastoral», en el sentido inglés del término: atención a lo personal, apoyo, asesoramiento, tendencia a mitigar las dificultades, etc. y otro más autónomo y de *laissez-faire* que se basa en dejar que cada uno se busque la vida y resuelva por sí mismo las dificultades que se le vayan presentando.

Podríamos hablar de una orientación más «materna» en el primer caso y más «paterna» en el segundo; en cualquier caso, una y otra suponen planteamientos muy diversos en cuanto al papel de los profesores y de la propia institución en su conjunto. La primera de las orientaciones supone potenciar el desarrollo de los dispositivos de apoyo a los estudiantes, tanto estructurales (departamentos de orientación, programas de ayuda a repitentes, cursos de nivelación, sistemas de tutorías, etc.) como en el ámbito de la dinámica de funcionamiento (atención más personalizada, reforzamiento de los sistemas de participación en las diversas instancias de tomas de decisiones, apertura a innovaciones que mejoren el clima relacional y la interacción, etc.). En la segunda de las orientaciones ese tipo de cosas son menos cultivadas. Implícitamente se parte de la idea de que los estudiantes universitarios son personas adultas que deben ser capaces de gestionar por sí mismos su proceso de formación y que la institución debe limitarse a presentar una oferta atractiva. También está implícita la idea de que el periodo universitario es un proceso selectivo y que de él deben salir exitosos solamente aquellos que sean capaces de sobrevivir a las exigencias que se les planteen.

Por eso, suele criticarse el discurso del *apoyo* como una clara distorsión del principio de la competencia que rige en la vida profesional y que en su opinión debería marcar también el quehacer de la vida universitaria.

Algunos profesores nos ablandamos con los años y con la nueva percepción de la Universidad que vamos construyendo a medida que nuestros propios hijos hacen sus estudios universitarios y nos resulta difícil mantener una visión rígida y formal de la actividad formadora de los docentes universitarios. Por eso se hace difícil optar por uno de los polos en el dilema formativo que se plantea entre un *desarrollo protegido* y una *autonomía anticipada.* Como en la mayor parte de los dilemas, la cuestión es buscar un buen equilibrio entre ambos polos. Cosa no siempre fácil desde luego. Pero de todas maneras, la función tutorial de los profesores universitarios resulta un componente fundamental de nuestra tarea como docentes. Sin hipertrofiar las funciones de la tutoría pero sin renunciar a su potencial formativo tanto en el ámbito de lo académico como en el de lo personal.

Un grupo de colegas de la Universidad Politécnica de Barcelona (Almajano y Beltrán) han puesto en marcha un interesante programa de formación de los tutores a través de talleres. Valoran muy positivamente la importancia de la tutoría (sobre todo en aquella Universidad que, como todas las politécnicas, presenta problemas graves de dificultades de aprendizaje y número de repitentes). Con respecto al papel de los tutores presenta el siguiente cuadro de lo que según ellos debe y no debe hacer un tutor universitario:

|  |  |
| --- | --- |
| **Son tareas del tutor** | **No son tareas del tutor** |
| * Orientación vocacional
* Orientación de capacidades
* Orientación reglamentista, curricular y académica
* Orientación psicológica
* Enseñar a aprender y organizar el tiempo
* Evaluar, tramitar y dirigir peticiones legítimas
* Detectar necesidades, carencias, aciertos y transmitirlas al estudiante
 | * Dar clases particulares
* Crear falsas expectativas
* Aparentar ser amigo
* Ser un defensor incondicional
* Actuar de cortocircuito en el diálogo normal que debe existir entre alumno y profesor
* Suplir las tareas propias del Jefe de Estudios o de las diferentes Comisiones
* Ejercer de psiquiatra o de psicólogo si no se tiene formación para ello
* Comentar en público (sin nombre) casos que podrían ser identificables
* Resumiendo: hacer lo que no sabe
 |