



Las tutorías como estrategias para mejorar la permanencia de los estudiantes. Un estudio en los primeros años de las carreras de Ingeniería

Ana Lucía Pizzolitto¹
Viviana Macchiarola²

Resumen

En este trabajo presentamos parte de una investigación que se enmarca en una beca posdoctoral otorgada por el CONICET. El objetivo general que orienta al estudio es *valorar la potencialidad de proyectos institucionales que se plantean para promover la permanencia de estudiantes en los primeros años de carreras de ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto*. Este escrito se circunscribe al estudio de uno de los proyectos institucionales: las tutorías. Se identifican contextos institucionales promisorios así como rasgos y condiciones de estos proyectos que, desde la perspectiva de los actores involucrados en las propuestas de cambio, contribuyen a la permanencia de los estudiantes en las carreras de Ingeniería.

Las unidades de observación son los miembros del equipo coordinador del proyecto institucional mencionado. Como estrategias de recolección de datos, se realizan entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Se exponen resultados referidos a: fortalezas, logros y aprendizajes construidos; dificultades; condiciones institucionales que permiten que el proyecto logre sus propósitos; ajustes o modificaciones introducidas; rasgos o condiciones del proyecto que conducen a la permanencia de los estudiantes en la universidad.

Tutorías - permanencia de estudiantes - carreras de ingeniería - estudiantes
universitarios - proyectos innovadores

¹ Universidad Nacional de Río Cuarto. CE: alpizzolitto19@yahoo.com.ar

² Universidad Nacional de Río Cuarto. CE: vmacchiarola@hum.unrc.edu.ar

Tutorship as a strategy for enhancing student permanence. A study carried out in the first years of engineering careers

Abstract

In this work we present the findings obtained at one stage of a research study carried out as a postdoctoral scholarship granted by CONICET. The main objective of our work is *to assess the potentiality of institutional projects designed to promote student permanence in the first years of engineering careers at Universidad Nacional de Río Cuarto*. This paper is about the study of one institutional project, which is a tutorship project. Favorable institutional contexts as well as features and conditions of these projects are identified. These projects, from the perspective of the people involved in the initiatives of changes, contribute to the permanence of students in engineering careers.

The units of observation are the participants of the team coordinating the above-mentioned institutional project. As strategies for data collection, we conducted semi-structured interviews and we analyzed documents.

We therefore present findings related to the following points: strengths, achievements and constructed learning, difficulties, institutional conditions that allow the project to achieve its aims, adjustments or changes made, features or conditions of the project that lead to students' permanence at university.

Tutorship - student permanence - engineering careers - university students - innovating projects

Introducción

En este trabajo presentamos parte de una investigación que se enmarca en una beca posdoctoral otorgada por el CONICET. El objetivo general que orienta al estudio es *valorar la potencialidad de proyectos institucionales que se plantean para promover la permanencia de estudiantes en los primeros años de carreras de ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)*. Este escrito se circunscribe al estudio de uno de los proyectos institucionales: las tutorías. Se identifican contextos institucionales promisorios, así como rasgos y condiciones de estos proyectos que, desde la perspectiva de los actores involucrados en las propuestas de cambio, contribuyen a la permanencia de los estudiantes en las carreras de Ingeniería.

Conceptualizaciones teóricas

Definimos a las *tutorías* como un servicio de orientación, apoyo y contención institucional instalado en los primeros años de cursado de la carrera universitaria, que atiende a diversas situaciones que resultan preocupantes para los estudiantes, entre ellas podemos mencionar

cuestiones económicas, académicas, vocacionales y socio-afectivas (Alcoba, Amieva, Clérici y Vaca, 2015; Capelari, 2015).

Rinaudo (2014) trabaja la noción de “contextos poderosos para el aprendizaje” de los sujetos, los que pueden pensarse, desde la perspectiva de análisis de este trabajo, como contextos favorecedores para las innovaciones, esto es, para el aprendizaje institucional. En este sentido, la autora considera la posibilidad que los docentes: a) cuenten con oportunidades para ocuparse activamente de la construcción de conocimientos en el ámbito de las organizaciones educativas; b) partan de la identificación de problemáticas auténticas, reales e importantes institucionalmente; c) consideren los contextos culturales, sociales e históricos propios en los que se desarrollan las instituciones educativas; d) generen la posibilidad de un trabajo colaborativo entre los miembros que integran la comunidad universitaria; y e) planifiquen e implementen la evaluación de los cambios y logros como parte del proceso de innovación institucional.

Aspectos metodológicos

Las unidades de observación están constituidas por miembros que integran el equipo coordinador del proyecto institucional de tutorías. Como estrategias de recolección de datos, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas, tres a docentes tutores que vienen trabajando en los proyectos desde que el mismo se conformó y a la pedagoga que asesora al equipo docente, también integrante del Grupo de Acción Tutorial (GAT).

Se analizaron, además, documentos institucionales referidos al proyecto (resoluciones, proyectos, informes).

Para el tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas, se utilizaron estrategias de codificación y categorización fundada en datos (Glaser y Strauss, 1967). El estudio de los documentos institucionales se lleva a cabo a partir del análisis de contenido cualitativo, considerando algunas dimensiones preliminares y otras emergentes en el análisis.

Resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos a partir del análisis de entrevistas realizadas a integrantes del GAT y del estudio de los documentos institucionales. En un primer momento damos cuenta de una contextualización de las tutorías y luego presentamos las dimensiones de análisis construidas a partir de un trabajo inductivo con los datos. Las categorías son las siguientes: 1) sentido que los docentes le otorgan a las tutorías; 2) fortalezas, logros y aprendizajes construidos; 3) dificultades; 4) crisis; 5) ajustes o modificaciones; 6) condiciones institucionales promisorias para el desarrollo de tutorías como estrategias para mejorar la permanencia de los estudiantes.

Contextualización del Grupo de Acción Tutorial

En el año 2004, la Facultad de Ingeniería de la UNRC atraviesa procesos de acreditación de sus carreras de grado, a partir de los cuales se realizan diagnósticos acerca de la formación que reciben los futuros ingenieros. De aquí resultan fortalezas y debilidades de las unidades académicas valoradas.

Es así como la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) promueve el denominado Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza de la Ingeniería (PROMEI), financiando a las universidades con la intención de introducir cambios tendientes a mejorar la calidad de la educación universitaria en función de recomendaciones realizadas en el marco de dicho proceso de acreditación. El PROMEI da origen a la planificación e implementación del proyecto de tutorías, el cual nace en la Facultad de Ingeniería de la UNRC en el año 2005.

Los entrevistados acuerdan que, al inicio de las tutorías no se tenían claras definiciones en cuanto a la finalidad ni el modo de llevar adelante el proyecto. Los docentes que lo integran fueron asignados desde la institución y son coordinados por el secretario académico en conjunto con la asesora pedagógica, ambos pertenecientes a la Facultad de Ingeniería. Desconocer el “para qué” y el “cómo” del proyecto, el hecho que éste fuera pensado por organismos externos a la unidad académica en cuestión y que los docentes que debieran llevar adelante los procesos de cambio fueran designados por miembros de la facultad nos habla de una estrategia de cambio top-down (arriba-abajo). Esto significa que no fueron procesos de cambio generados desde instancias de base y que no nacieron a partir de intereses de la propia Facultad de Ingeniería de la UNRC para intentar dar respuesta a las problemáticas que los aquejan. Si bien el abandono y la deserción, básicamente en los primeros años de estudio eran percibidos por la institución, los mecanismos para hacer frente a ellos fueron planificados por instancias superiores a partir de diagnósticos llevados a cabo por organismos dependientes del Ministerio de Educación de la nación.

Con el pasar del tiempo, y luego de un trabajo en equipo entre los docentes designados para el trabajo con las tutorías, la asesora pedagógica y el secretario académico de la Facultad, se comenzaron a delinear los propósitos, la manera en que el proyecto tomaría forma y los destinatarios de las tutorías.

La finalidad del proyecto de tutorías se vincula con ofrecer orientación, acompañamiento, apoyo y contención a los estudiantes, principalmente a los que cursan los primeros años de carreras de ingeniería, en diferentes cuestiones que resultan preocupantes para ellos, vinculadas con aspectos académicos, vocacionales, económicos o socio-afectivos.

En sus comienzos, el GAT se encontraba integrado por 16 docentes pertenecientes a las cuatro carreras que dependen de la Facultad de Ingeniería, aunque con el pasar del tiempo se fue reconfigurando el grupo de trabajo y actualmente lo conforman 6 profesores. El equipo de trabajo cuenta con la coordinación por parte de un docente tutor y la asesoría de la pedagoga de la Facultad.

Actividades desempeñadas

Las actividades llevadas a cabo por el equipo de docentes tutores son:

- a) Talleres de ingreso, se trabajan diversas temáticas como: orientación, discusión, reflexión e información sobre la carrera y la profesión que estudian y el oficio de estudiante universitario (organización y gestión del tiempo, estrategias de estudio y herramientas a utilizar para desarrollar un trabajo práctico). También se hace hincapié en la importancia de la alfabetización académica, esto es, instalar actividades de lectura y escritura vinculadas a los contenidos disciplinares. Por otra parte, se realiza un recorrido por la biblioteca central de la UNRC, con el objetivo de conocer sus instalaciones, aprender a llevar a cabo búsquedas de materiales bibliográficos, identificar las diferentes partes de un libro y dar cuenta de sus características, así como también se realizan comparaciones entre diversos materiales de estudio, como por ejemplo, libros y apuntes de cátedra.
- b) Talleres en los que se trabajan las evaluaciones académicas, con la intención de preparar a los estudiantes para el primer parcial. En estos talleres se cuenta con la participación de los docentes de las asignaturas.
- c) Diseño y exhibición de una cartelera, en ella se exponen información que se considera de utilidad para los estudiantes como resultados de trabajos desarrollados por el grupo de docentes tutores, fechas de exámenes, novedades académicas.
- d) Esbozo y producción de volantes, referidos a cuestiones informativas sobre cómo es posible atender a una clase expositiva y cómo es posible abordar los textos disciplinares propios de cada asignatura.
- e) Diseño de una página de Facebook, donde se comunican cuestiones informativas y organizativas que resultan de interés para los estudiantes.
- f) Implementación de acciones vinculadas a la elaboración de documentos de trabajo a ser utilizados en el ingreso, en los que los procesos educativos se encuentran mediados por tecnologías.
- g) Conformación de un espacio de orientación y acompañamiento disciplinar, procedimental y actitudinal, destinado a estudiantes que desaprobaron el diagnóstico de Matemática y Física en el ingreso a diferentes carreras pertenecientes a la Facultad de Ingeniería. Este es un trabajo en conjunto entre los docentes tutores y los profesores del área de física y cálculo.
- h) Trabajo con alumnos que solicitan readmisión a la carrera que estudian por cuarta y quinta vez. Esta tarea se realiza en articulación con la Secretaría Académica de la Facultad de Ingeniería y tiene como propósito concretar una entrevista con los alumnos para conocer: su situación académica, las expectativas que tienen con respecto a los

estudios universitarios, los motivos por los que llegaron a la instancia en la que se encuentran. También se ofrece información sobre las características del pedido de readmisión.

- i) Participación en el proyecto Redes: hace cuatro años el GAT viene trabajando de manera conjunta con profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina) y la Universidad de Veracruz (Méjico) en búsqueda de un enriquecimiento, fortalecimiento e intercambio en la temática de las tutorías universitarias.

Como se podrá advertir, en algunas ocasiones el GAT pone en marcha acciones frente a determinadas problemáticas que manifiestan los estudiantes, acudiendo cuando los mismos se encuentran en situación de vulnerabilidad académica. Mientras que otras veces actúa de modo preventivo, considerando para el diseño de las actividades y su intervención las preocupaciones e inquietudes que presentan los alumnos de ingeniería.

Los docentes tutores definen su actuación como una “planificación en acción”, ya que sostienen que al momento de proyectar actividades, se detienen a pensar en las necesidades de los estudiantes, los problemas que manifiestan que se les presentan y a partir de allí diseñan planes de actuación que son valorados y revisados año tras año con la intención de introducir modificaciones tendientes a la mejora educativa.

1. Sentido que los docentes le otorgan a las tutorías

Los docentes tutores entrevistados conciben a las tutorías como un trabajo de orientación y acompañamiento a los estudiantes en, al menos, tres sentidos o propósitos diferentes: conocimiento del campo profesional, construcción de la autonomía y aprendizaje del oficio de ser estudiante universitario. Estos sentidos asignados dan cuenta de lo que los coordinadores valoran como potencialidades de las tutorías para promover la permanencia de los estudiantes de ingeniería.

En primer lugar, manifiestan la importancia de las tutorías para la orientación vocacional de los estudiantes. Vinculan el abandono con el desconocimiento de la carrera y la profesión, por lo que creen necesario ofrecerles información sobre los contenidos curriculares que se abordan y el futuro campo laboral. Desde la perspectiva de los docentes, ello interpela, también, a cambios curriculares en la carrera de Ingeniería Mecánica, que incorpore asignaturas introductorias que acerquen al estudiante a las características centrales de la carrera. Se pretende que los estudiantes tomen decisiones basadas en información y conocimiento de la carrera elegida.

Otro propósito de las tutorías, es enseñar a los estudiantes a ser autónomos. La autonomía constituye un rasgo central de un estudiante estratégico que les otorga mayores posibilidades de permanecer en la universidad.

Un tercer sentido que los coordinadores asignan a las tutorías, es el del aprendizaje del “oficio de ser estudiante” (Perrenoud, 2006). La tarea está centrada fundamentalmente en el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el aprendizaje más que en la enseñanza de contenidos específicos. Se enseñan reglas, habilidades y actitudes que crean disposiciones favorables para llevar adelante la tarea escolar: hábitos de organización, importancia de las clases de consulta a los profesores, el deseo de aprender, entre otros.

En síntesis, las tutorías son espacios para la enseñanza de competencias transversales más que contenidos específicos. En términos de Bernstein (1994), se trata de un dispositivo pedagógico donde predomina el discurso regulativo sobre el discurso instruccional. Este último, según el autor, refiere a la enseñanza de contenidos y habilidades especializadas. El discurso regulativo, en cambio, alude a la creación del orden educativo y social mediante la formación de competencias, procedimientos, actitudes y valores.

2. Fortalezas, logros y aprendizajes construidos

Esta categoría apunta a dar cuenta de las capacidades del grupo de docentes para sostener su trabajo en el marco de las tutorías, para soportar momentos difíciles, saber sobrellevarlos y continuar con su labor de orientadores. Esto es, la capacidad de los sujetos para hacer frente a los problemas que surgen al transitar el camino de las tutorías, resistirse y afrontar los conflictos que puedan acecharlos.

Los entrevistados acuerdan en que las fortalezas o mayores logros que han conseguido son la consolidación del grupo de docentes tutores y el trabajo integrado y colaborativo que se ha conseguido a partir de la asesoría de la pedagoga de la Facultad de Ingeniería.

a) Consolidación del grupo de trabajo

El paso del tiempo, la experiencia acumulada y el compartir diversas actividades al interior del GAT, permitieron a los docentes conocerse y entablar buenas relaciones de trabajo. Estas cuestiones favorecieron: la comunicación entre las personas, que puedan entenderse, “sentirse cómodos” en su trabajo cotidiano, percibir las actividades como agradables, compartir metas comunes y aportar claridad en los objetivos de trabajo.

Si bien la consolidación del grupo de docentes tutores implicó un proceso de largo tiempo y mucho trabajo por parte de sus integrantes, el convencimiento de la tarea que se lleva a cabo, definir metas comunes, invertir energías en pos de la superación de los estudiantes, plantear en colaboración los medios para lograrlas y “*esto de tener claramente la camiseta puesta y empujar*” (E2)³ son cuestiones percibidas como logros por parte de los entrevistados y dan cuenta de esta particular cultura de trabajo colaborativo.

³ E2 refiere a testimonios de entrevistas realizadas a docentes coordinadores del Grupo de Acción Tutorial -GAT- de la Facultad de Ingeniería de la UNRC.

La reflexión permanente sobre la tarea, es otra característica del trabajo de este equipo. Se trata de un trabajo reflexivo para explicitar las concepciones pedagógicas subyacentes, condición indispensable para que los cambios se produzcan.

La fortaleza o logro que estamos describiendo se encuentra en estrecha vinculación con la concepción de sujeto y grupo que nos ofrece Pichón Rivière. El autor sostiene que el sujeto emerge configurado en una trama compleja de vínculos y relaciones sociales, se encuentra determinado histórica y socialmente. El sujeto, a la vez va “emergiendo y siendo determinado por las relaciones que constituyen sus condiciones concretas de existencia” (Quiroga, 1977).

El grupo se caracteriza por ser un conjunto reducido de personas, que atravesadas por dimensiones de espacio y tiempo y “articuladas por su mutua representación interna”, se plantea, de manera explícita o implícita, una tarea (en este caso, el desarrollo de actividades tendientes a favorecer la permanencia de los alumnos en ingeniería) que constituye su finalidad, interactuando por medio de “complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (Pichón Rivière en Quiroga, 1977). Este concepto se encuentra claramente reflejado en la dinámica que caracteriza al grupo de docentes tutores. El equipo se organiza, distribuye tareas, tiempos y responsabilidades. Todo esto supone un trabajo integrado entre docentes de diferentes asignaturas desde una concepción de trabajo curricular, más que de asignaturas aisladas.

b) Acompañamiento por parte de la asesora pedagógica

La asesora pedagógica de la Facultad de Ingeniería forma parte del GAT, ofreciendo acompañamiento a los docentes que llevan adelante las tareas de tutorías. Los profesores sostienen que tanto la formación académica de la pedagoga como sus propias características personales, así como los conocimientos y experiencias compartidas fortifican al grupo. Su capacidad para orientar y organizar al equipo y sus saberes pedagógicos específicos, son parte de las fortalezas o logros de esta innovación pedagógica. La asesora pedagógica acompaña, guía, escucha y observa activamente (Lucarelli, 2000) con la intención de apoyar la tarea de las tutorías.

Desde la perspectiva de los entrevistados, el acompañamiento de la asesora es concebido como un proceso que implica una relación de colaboración en la cual el saber se construye en comunicación con el otro. De esta manera, el asesoramiento es comprendido como aquella labor que alienta a intercambiar, analizar y reflexionar sobre las prácticas educativas, implica la tarea de elaborar los medios necesarios para establecer relaciones de confianza, cooperación y conocimientos con los diferentes actores institucionales implicados en el análisis de una realidad compleja, para abordarla de un modo más fructífero e integrador (Astudillo, Jakob, Novo, Pelizza, 2013).

De esta manera, se trabaja en pos de potenciar la capacidad de la propia institución, de detectar y resolver problemas de la práctica educativa, sin ser el asesor quien determina y ordena lo que ha de hacerse, ni el profesor comportarse como mero ejecutor de dichas prescripciones. Ambas partes quedan comprometidas en un trabajo colaborativo, creando

“una relación de igualdad (...) para que el intercambio comunicativo provoque una reflexión conjunta de la situación, deliberando de manera compartida sobre la situación y sobre las decisiones a tomar” (Bolívar, 1999, p. 150).

3. Dificultades

Esta categoría refleja los conflictos, impedimentos o barreras con los que los docentes se enfrentan cuando desarrollan sus tareas vinculadas a las tutorías y necesitan superarlas para conseguir determinados objetivos educativos. Dichos obstáculos se vinculan con: a) dificultades para evaluar las tareas que se desarrollan y la repercusión que las mismas tienen; b) inconvenientes para “llegar a los estudiantes” y c) renovación permanente del grupo de tutorías.

a) Dificultades para evaluar las tareas que se desarrollan y la repercusión que las mismas tienen. Los docentes manifiestan desconocimiento sobre los resultados de las actividades que llevan a cabo en el marco del trabajo tutorial y sostienen que esto se debe a ausencia de procesos de evaluación que arrojen luz sobre el accionar que desarrollan. Tampoco existe claridad sobre el alcance o trascendencia de las actividades tutoriales.

Los docentes reconocen la complejidad que caracteriza a las problemáticas sociales para ser sometidas a procesos de evaluación. Además, reconocen dificultades para modificar significativamente los índices de abandono o lentificación en los estudios, a partir del trabajo desarrollado en el marco de las tutorías, pero valoran de manera positiva poder ayudar específicamente a algunos alumnos.

También se desconoce la repercusión, el alcance o trascendencia que tienen las actividades que desarrollan los docentes tutores. Se cree necesario trabajar este aspecto.

b) Inconvenientes para “llegar a los estudiantes”. Otra de las dificultades que mencionan los profesores refiere a que los alumnos desconocen la existencia del GAT, sus propósitos, las actividades que están a su cargo y la posibilidad acudir a ellos en caso de necesitar algún tipo de orientación académica, institucional, vocacional, económica o socio-afectiva. Frente a este obstáculo, los docentes pensaron en la puesta en marcha de los talleres de ingreso, con la intención de “hacerse visibles” y tomar contacto prontamente con los estudiantes, aunque a pesar de ello son muy pocos los que se acercan a solicitar algún tipo de ayuda.

c) Renovación permanente del grupo de tutorías. Otro de los inconvenientes que debe afrontar el GAT se vincula con la imposibilidad de conseguir docentes interesados en participar en él. A lo largo del tiempo, la cantidad de docentes tutores ha sido variable y ha ido decreciendo progresivamente. Tal como ya se mencionó, al comenzar el trabajo de las tutorías, en el año 2005, el grupo se encontraba conformado por 16 docentes, aunque con

el paso del tiempo, y debido a razones particulares de cada uno de los sujetos, el equipo se fue reduciendo, estando actualmente constituido por 6 docentes. El GAT también se ha caracterizado por la movilidad de sus miembros, siendo muy reducida la cantidad de docentes que han permanecido estables desde sus orígenes.

Los entrevistados atribuyen esta dificultad a la falta de reconocimiento a nivel del sistema universitario nacional, de las actividades de tutorías y explican que en los docentes universitarios prima el interés por las tareas de investigación o docencia en desmedro del trabajo tutorial. Los docentes que conforma el GAT expresan que desempeñan las labores de guía u orientación motivados tanto por intereses personales, como por el compromiso institucional, obteniendo como única recompensa gratificación o satisfacción personal. El hecho de no contar con suficiente cantidad de integrantes en el GAT, imposibilita realizar más actividades, abordar otras temáticas y ampliar el rango de sujetos destinatarios de las propuestas de mejora que plantean los tutores.

4. Crisis

Esta categoría describe una situación difícil, comprometida y decisiva por la que atraviesa el GAT, que amenaza y pone en riesgo su funcionamiento.

Luego de transcurridos dos años de trabajo, se produce un decaimiento en la actividad del grupo, las reuniones de trabajo eran muy esporádicas, se vivió desánimo por el desarrollo de actividades y se tornó necesario redefinir un nuevo plan de actividades.

Las instancias de crisis suponen rupturas de regularidades o estabildades, lo que impide pensar anticipadamente los acontecimientos futuros. Implican cambios profundos en los propósitos, finalidades e intencionalidades de los proyectos institucionales y la motivación de las personas que participan en ellos. Las crisis incrementan la incertidumbre, la inestabilidad y la confusión y desencadena en ineficacia por parte de las instituciones para actuar de manera sistematizada frente a la resolución de tareas que de ella dependen (Arito y Cerini, 2010).

En este contexto, los docentes utilizan las situaciones de fracaso o crisis y los imprevistos que irrumpen los procesos de enseñanza y aprendizaje, como oportunidades a partir de las cuales construir alternativas superadoras. En este sentido, el concepto que propone Flores (1997) de quiebres institucionales nos ayudaría a explicar esta situación. En efecto, en el acontecer normal de las organizaciones, las relaciones de los sujetos con el mundo son obvias, transparentes, no tematizadas; las cosas simplemente suceden sin preguntarnos cómo ni por qué. Un quiebre es algo que rompe nuestra relación exitosa con el mundo o el flujo no reflexivo de la acción. En este caso, las evaluaciones de las actividades de tutorías y la toma de conciencia de errores o “fracasos” rompen el fluir naturalizado de la acción, hace conscientes a los actores de lo que ocurre, tematiza relaciones, revela nexos de relaciones entre estrategias y resultados.

5. Ajustes o modificaciones

Esta categoría refiere a las adecuaciones o alteraciones que se han ido introduciendo al trabajo de tutorías por considerar que se necesitan encarar cambios tendientes a mejorar el funcionamiento del proyecto, en pos de atender a la finalidad del mismo, esto es la permanencia de los estudiantes universitarios.

Se produce un giro en la concepción de las tutorías, lo que conlleva cambios en las actividades que se desarrollan. A partir de su quehacer en el GAT, los docentes consideran la importancia de pasar de una acción de orientación o guía tutorial realizada de manera aislada, a la necesidad de trabajar en la incorporación de las tutorías a la enseñanza de grado. Por este motivo, se ha comenzado por integrar en determinadas actividades a docentes del área de matemática y física con la labor tutorial. Estos son los primeros indicios de una nueva modalidad de trabajo que necesita continuar profundizándose y afianzarse.

Existe el convencimiento por parte del GAT, que el trabajo integrado entre tutores y docentes de las distintas disciplinas permitiría atender a la permanencia de los estudiantes. Este trabajo colaborativo actuaría modificando las prácticas que se desarrollan en el marco de las tutorías.

Se habla de un trabajo colaborativo entre colegas, el cual posibilitó la apertura a nuevas reflexiones, conceptualizaciones y discusiones en torno al trabajo tutorial. A partir de las acciones en conjunto desplegadas por los profesores, adherimos a la idea de Hargreaves (1999), quien sostiene que: “(...) la colaboración [es pensada como] un principio articulador e integrador de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación” (p. 268). Dicho principio tendría sus orígenes en “(...) un mundo en donde los problemas son imprevisibles, las soluciones no son evidentes y las demandas y expectativas se intensifican” (p. 269).

Se advierte el pasaje de un sistema de tutorías como acompañamiento a los estudiantes de forma paralela a los procesos curriculares, a un sistema “infusionado” en el currículo donde prima la modalidad de trabajo colaborativo entre docentes disciplinares, tutores y asesores.

6. Condiciones institucionales promisorias para el desarrollo de tutorías como estrategias para mejorar la permanencia de los estudiantes

Los docentes tutores entrevistados destacan diversas condiciones que valoran para la creación de contextos promisorios para el desarrollo de estrategias que favorezcan la permanencia de los estudiantes de Ingeniería.

En primer lugar, señalan la importancia de la creación de una conciencia institucional, donde el éxito o fracaso de los estudiantes no se atribuye a condiciones individuales de los mismos, sino que es considerado una responsabilidad institucional. Esa conciencia es la que genera políticas institucionales activas y una gestión proactiva para que las mismas se

implementen y así, “la institución sea una rambla de acceso y no un puente cortado (E2)”. Que las tutorías y otros programas dirigidos a la inclusión de los estudiantes sean una política institucional aumenta la posibilidad de convocar a los docentes a integrar estos programas.

En segundo lugar, emerge como otra condición necesaria la “mirada institucional” que permite ubicar e integrar al proyecto con otros proyectos institucionales. Se tiene conciencia que un solo proyecto no resuelve el problema del abandono. Se requiere la articulación coherente de múltiples proyectos en un plan institucional integral. Tal como lo expresa Fernández (2004), dudosamente un proyecto de manera aislada podrá introducir modificaciones en una institución, pero seguramente podrán actuar en pos de la superación y la mejora institucional, múltiples proyectos entrelazados, atravesados por las dimensiones sociales e históricas y alentados por un poder colectivo que intenta manifestarse.

En síntesis, conciencia, responsabilidad y política institucional, cultura de trabajo colaborativa, integración de diversos proyectos desde una mirada curricular e institucional son algunas de las condiciones, que desde la perspectiva de los docentes tutores, configuran contextos potentes para la permanencia de los estudiantes de ingeniería. Ello da cuenta de una fuerte convicción de que la inclusión educativa es responsabilidad de los docentes, de la propia universidad y del Estado, superando los determinismos que ponen el fracaso en las condiciones individuales y poniendo a la educación en el lugar de un derecho universal inalienable que todos debemos garantizar.

Consideraciones finales

A partir de los análisis realizados, formulamos a continuación algunos aspectos que nos permitirían pensar en la potencialidad de proyectos institucionales tendientes a promover la permanencia de estudiantes de ingeniería. Éstos se vinculan con la importancia de: a) la consolidación de un grupo estable de trabajo, basado en una cultura colaborativa; b) la posibilidad de contar con acompañamiento y orientación por parte de una asesora pedagógica; c) la evaluación sistemática de las tareas que se realizan, así como también de la repercusión o trascendencia de las actividades; d) el generar compromiso por el trabajo y establecer encuentros pautados, sistemáticos y permanentes, logrando continuidad en el tiempo; y e) el trabajar en pos de la incorporación de las tutorías al currículo, articulando colaborativamente la tarea de docentes, tutores y asesores.

Referencias bibliográficas

Alcoba, M.; Amieva, R.; Clérici, J. y M. Vaca (2015) Grupo de Acción Tutorial. Descripciones y reflexiones en torno a la experiencia construida. En Alcoba, M.; Amieva, R.; Clérici, J.; Vaca, M.; Nardoni, F.; Smitt, N. M.; Assad Meza, A. Y. y R. L. Pérez Rojas (2015) *Juntos a la par. Tutorías universitarias, diálogo entre experiencias de Argentina y Méjico*. Río Cuarto: UniRío Editora. Universidad Nacional de Río Cuarto.

- Arito, S. y L. Cerini (2010) Malestar, conflicto y crisis en las organizaciones. *En Ciclo de complementación curricular. Análisis institucional y organizacional*. Universidad Nacional de Entre Ríos. Entre Ríos.
- Astudillo, M.; Jakob, I.; Novo, M. C. y L. Pelizza (2013) *Prácticas de alfabetización académica: acompañamiento y debate pedagógico*. Trabajo presentado en el V Encuentro Nacional y II Latinoamericano sobre Ingreso a la Universidad Pública “Políticas y estrategias para la inclusión. Nuevas complejidades; nuevas respuestas” Agosto de 2013, Universidad Nacional de Luján. Buenos Aires.
- Bernstein, B. (1994). *La estructura del discurso pedagógico. Clases Código y control*, Volumen IV. Madrid: Morata.
- Bolívar, A. (1999) *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Capelari, M. I. (2015) Las experiencias de tutorías en universidades de argentina y Méjico: significados y prácticas en interacción. En Alcoba, M.; Amieva, R.; Clérici, J.; Vaca, M.; Nardoni, F.; Smitt, N. M.; Assad Meza, A. Y. y R. L. Pérez Rojas (2015) *Juntos a la par. Tutorías universitarias, diálogo entre experiencias de Argentina y Méjico*. Río Cuarto: UniRío Editora. Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Fernández, L. (2004) Institución e innovación: apuntes para un análisis. *3^{ras} Jornadas de Innovación Pedagógicas en el Aula Universitaria*. Universidad Nacional de Sur. Disponible en: <http://www.unrc.edu.ar/unrc/academica/pdf/bibliografia-fernandez.pdf>
- Flores, F. (1997) *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Chile: Dolemn-Granica.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The discovery of the grounded theory*. New York: Aldine Publisher. (Traducción en revisión de Pablo Rodríguez Bilella. Universidad Nacional de San Juan).
- Hargreaves, A. (1999) *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid: Morata.
- Lucarelli, E. (comp.) (2000) *El asesor pedagógico en la universidad. De la teoría pedagógica a la práctica en la formación*. Buenos Aires: Paidós.
- Perrenoud, Ph. (2006). *El oficio de alumno y el sentido del trabajo escolar*. Madrid: Editorial Popular.
- Quiroga, A. (1977) El concepto de grupo y los principios organizadores de la estructura grupal en el pensamiento de Enrique Pichón Rivièrè. *Temas de psicología social*. Año 1, Número 1. Buenos Aires.
- Rinaudo, C. (2014) Estudio sobre los contextos de aprendizaje: arenas y fronteras. En Paoloni, P. V.; C. Rinaudo y A. González Fernández (Comp.) *Cuestiones en psicología educacional. Perspectivas teóricas, metodológicas y estudios de campo*. Tenerife: Sociedad Latinoamericana de Comunicación Social (SLCS).