

# **El Plan de Acción Tutorial en el Sistema de Gestión Integrado de Calidad de la Universidad San Jorge: Evolución y mejora continua en la atención personalizada a los estudiantes**

Amaya Gil-Albarova, Arantzazu Martínez Odría y Andrew Tunnicliffe

agil@usj.es amartinez@usj.es atunnicliffe@usj.es

Grupo de investigación MITHLE

**RESUMEN:** *La atención personalizada de los estudiantes en la Universidad San Jorge es un objetivo estratégico que se materializa en el Plan de Acción Tutorial (PAT), concebido como un programa formativo e implantado desde hace siete años. El PAT, desarrollado dentro del Sistema de Gestión Integrado de Calidad que se ha ido implantando simultáneamente, ha tenido una evolución sistematizada y cada vez más profesionalizada de la Acción Tutorial, hasta el punto de conseguir su organización estable, el reconocimiento en el encargo docente, los recursos suficientes de apoyo al profesorado y el desarrollo de iniciativas de innovación docente.*

## **1. Introducción**

En el plan estratégico que definió la Universidad San Jorge para el crecimiento y desarrollo en sus primeros años de vida (2006-2010), contemplaba ocho objetivos estratégicos encaminados a crear un estilo docente centrado en la atención personalizada al estudiante y en la calidad de los procesos. Uno de los objetivos estratégicos perseguidos era el desarrollo de un modelo formativo diferenciador de la Universidad San Jorge, basado en el acompañamiento al estudiante mediante la acción tutorial. Otro de los objetivos consistía en la implantación progresiva de un sistema de garantía de la calidad que permitiese un crecimiento y desarrollo de la institución en coherencia con los principios de la ISO 9001 y del sistema de gestión EFQM.

El desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior, desde la Declaración de Bolonia en 1999, supuso el contexto idóneo para poder llevar a cabo estos objetivos estratégicos que se fueron materializando en proyectos, acciones y programas concretos de implantación simultánea del Sistema de Gestión Integrado de Calidad (SGIC) y del Plan de Acción Tutorial (PAT) de la Universidad San Jorge. La simultaneidad de ambos procesos ha favorecido que la acción tutorial haya estado impregnada de la filosofía de gestión de calidad y mejora continua mediante la evaluación anual de los resultados del programa y la implementación de mejoras.

El Plan Estratégico de la Universidad San Jorge para el periodo 2010-2015 sigue recogiendo como objetivos estratégicos los relacionados con la revisión y el impulso de la acción tutorial (O.E.16.03) y con la implantación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad (SGIC) según modelo EFQM (O.E. 25), con hitos importantes como la certificación AUDIT en 2011, y la certificación ISO 9001 en 2012.

Con la realización de este trabajo, se han perseguido principalmente dos objetivos:

1. Presentar la evolución del Plan de Acción Tutorial de la Universidad San Jorge en los siete últimos cursos académicos, evaluado como parte del Sistema de Gestión Integrado de Calidad (SGIC) implantado en la Universidad.
2. Presentar los resultados obtenidos tras la implantación del proceso de mejora continua que se han ido registrando hasta el curso actual, como evidencia de la utilidad que el Sistema de Gestión Integrado de Calidad (SGIC) tiene para el desarrollo de programas formativos, y en este caso concreto, para el Plan de Acción Tutorial.

## 2. Evolución del plan de acción tutorial dentro del SGIC

### 2.1. Concepción del plan de Acción Tutorial en la Universidad San Jorge

El Plan de Acción Tutorial de la Universidad San Jorge se diseña como un programa formativo acorde con el modelo educativo promovido desde la universidad, con el objetivo de que cada alumno tenga un tutor que le acompañe en su proceso formativo a lo largo de la carrera, y contribuir de este modo al desarrollo de la formación integral mediante la orientación (personal, académica y profesional) y el desarrollo de los aprendizajes para conseguir una formación de calidad.

Orientación personal	Orientación académica	Orientación profesional
<b>Desarrollo de la personalidad</b> (autoconocimiento, autoaceptación, autonomía)	<b>Rendimiento académico</b> (técnicas y hábitos de estudio, búsqueda y tratamiento de información)	<b>Formación de postgrado</b> (técnicas y hábitos de estudio, búsqueda y tratamiento de información)
<b>Desarrollo de valores</b> (responsabilidad, principios éticos y morales)	<b>Aprender a aprender</b> (metacognición, conciencia del propio conocimiento y pensamiento, autoaprendizaje)	<b>Aprendizaje en entorno laboral</b> (desempeño en puesto de prácticas como fuente de experiencia y aprendizaje práctico)
<b>Desarrollo de actitud mental positiva</b> (motivación, autodisciplina y fuerza de voluntad)	<b>Organización del propio trabajo</b> (planificación, gestión del tiempo, autoevaluación...)	<b>Inserción laboral</b> (emprender, búsqueda de empleo, movilidad)
	<b>Elección de itinerarios formativos</b> (optativas, movilidad, posgrados, etc.)	

Tabla 1. Ámbitos de orientación y acción tutorial universitaria. Fuente: *Guía de apoyo al profesor para la acción tutorial de la Universidad San Jorge*.

La programación de la Acción Tutorial para el desarrollo de la formación integral y del proyecto de vida de cada estudiante se desarrolla en dos ámbitos como recoge el Modelo formativo de la Universidad San Jorge: “*El proyecto de persona es entendido como el desarrollo de valores morales elegidos desde la libertad y el compromiso (...) y el proyecto de profesional es entendido como el desarrollo de competencias para ejercer la profesión con relevante capacidad y aplicación, siempre desde un sentido ético, (...) que dependerá de aplicar una escala de valores que primero se han de elegir libremente desde la perspectiva de que el ser humano es moral por naturaleza y esa es la razón de ser del concepto de libertad.*”

El tutor trabaja en los tres ámbitos de desarrollo de la persona para conseguir su maduración humana y profesional que le permita integrarse en el mundo laboral: la orientación personal, la académica y la profesional, véase la Tabla 1.

## 2.2. Evolución del PAT dentro del proceso de diseño e implantación del Sistema de Gestión de Calidad

El Plan de Acción Tutorial de la Universidad San Jorge comenzó a desarrollarse en el curso académico 2006-2007 como experiencia piloto en los dos centros que entonces componían la universidad (Facultad de Comunicación y Escuela Politécnica Superior). Pretendía crear la base para ser elemento distintivo del modelo educativo de la universidad centrado en la atención personalizada a los estudiantes.

La finalidad perseguida era conseguir que todos los estudiantes matriculados en licenciaturas o grados tuvieran un tutor asignado que hiciera un seguimiento de su trayectoria académica. Para ello, a cada profesor-tutor se le asignaba un grupo de un máximo de 15 estudiantes para llevar a cabo la intervención tutorial de la titulación en la que más horas de clase impartía.

En cada uno de los siete cursos académicos de trayectoria, los profesores que iban a ejercer como tutores han recibido una sesión de formación sobre la Acción Tutorial, dentro del programa formativo anual de la universidad. En esta sesión desarrollada antes del inicio de las clases, se presentan los objetivos del Plan de Acción Tutorial, los recursos disponibles y los procedimientos de evaluación del programa, de modo que los docentes conciban la acción tutorial como una actividad formativa propia de su rol como profesor universitario.

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Nº de PDI tutores	12	24	36	47	80	95	99
Centros	2	2	2	3	4	5	5
Nº de titulaciones (licenciaturas o grados)	3	3	3	6	9	11	11
Nº de estudiantes matriculados y tutelados	181	377	566	746	905	1125	1411
Ratio estudiantes/tutor	15,08	15,71	15,72	15,87	11,31	11,84	14,25

Tabla 2. Evolución de la implantación de la Acción Tutorial en la Universidad San Jorge. Fuente: UTC.

En el mismo periodo de tiempo, el proceso de implantación del Sistema de Gestión Integrado

de Calidad (SGIC) liderado por la Unidad Técnica de Calidad (UTC), se han producido los siguientes hitos a lo largo de los años con respecto al Plan de Acción Tutorial:

Curso	Acciones realizadas
2006/07	<p>Gestión del primer cuestionario de evaluación de la prueba piloto de implantación del Plan de Acción Tutorial.</p> <p>Informe final anual de evaluación de la acción tutorial.</p>
2007/08	<p>El diseño e implantación del PEM-01. Rev.0. Procedimiento de evaluación y mejora de programas de Grado, en 2007-2008 que incluía la Evaluación de la Acción Tutorial, entre los Registros de información.</p> <p>Diseño y gestión del cuestionario de evaluación de la acción tutorial como Formato de Registro FI-111.</p> <p>Encuesta de la Evaluación de la acción tutorial (dentro del PEM-01). Diseño de formato para presentar resultados basado en los colores del semáforo. Informe final anual de evaluación de la acción tutorial.</p> <p>Evaluación positiva del diseño de procedimiento de evaluación de la actividad docente del profesorado según Programa <i>Docentia</i> de ANECA que sirve de referente también para la evaluación de la actividad tutorial como programa formativo.</p>
2009/10	<p>La integración de la acción tutorial en el Mapa de Procesos dentro del diseño del Sistema de Gestión de Calidad para ISO 9001, como un proceso nuclear denominado PN10: Acogida y Orientación.</p> <p>Publicación interna de dos documentos informativos esenciales para el PAT como parte del proceso de implantación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DI-012. Manual de Acción Tutorial.</li> <li>• DI-031. Plan de Ordenación Docente que recoge el reconocimiento de la actividad como tutor dentro del encargo docente y la actividad de gestión de los Coordinadores de acción tutorial.</li> </ul> <p>Adquisición de <i>EvaSys</i> como sistema automatizado para la evaluación del sistema docente, que incluye la gestión del cuestionario FI-111. Encuesta de la Evaluación de la acción tutorial (dentro del PEM-01).</p> <p>Implantación del Protocolo de seguimiento de titulaciones acreditadas en universidades pertenecientes al Sistema Universitario de Aragón de la ACPUA.<sup>4</sup></p>
2010/11	<p>Certificación del diseño del Sistema de Garantía Interna de Calidad conforme al programa AUDIT de ANECA.</p>

<sup>4</sup>[http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/05\\_Seguimiento/Protocolo%20de%20seguimiento%20ACPUA.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/05_Seguimiento/Protocolo%20de%20seguimiento%20ACPUA.pdf)

Curso	Acciones realizadas
	Primer informe general de seguimiento de titulaciones de la Universidad San Jorge para el curso 2009/10 elaborado por ACPUA.
2011/12	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 de AENOR para todas las actividades de diseño, desarrollo e impartición de titulaciones, para todas las actividades de enseñanza e investigación, para la realización de servicios de apoyo a las actividades en los ámbitos de enseñanza e investigación y la orientación profesional entre otras que se desarrollan en los cinco centros que componen la universidad.  Segundo informe general de seguimiento de titulaciones de la Universidad San Jorge para el curso 2010/11 elaborado por ACPUA.
2012/13	Mejora del DI-012 Manual de Acción Tutorial para pasar a denominarse DI-012. Guía de apoyo al profesorado para la acción tutorial.

Tabla 3. Temporalización de implantación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad, certificaciones y seguimientos.

### 2.3. Diseño de la evaluación de la actividad docente de la acción tutorial

Como puede verse en la tabla 3, la evaluación de la actividad docente aplicada a la acción tutorial se ha venido realizando desde la prueba piloto del curso 2006-07 de forma sistemática en todos los cursos académicos. Fruto de este proceso de evaluación se han ido mejorando la sistemática de recogida de datos y los procedimientos de presentación, análisis y toma de decisiones para implementar las mejoras necesarias y llevar un seguimiento.

Las mejoras relativas al diseño del procedimiento de evaluación de la actividad docente han venido determinadas por los avances realizados en el Sistema de Gestión Integrado de Calidad de la Universidad. La implantación del Procedimiento de Evaluación y Mejora de Programas de Grado (PEM-01), que utiliza como registro el formato Encuesta de Evaluación de la Acción Tutorial (FI-111) anualmente cumplimentado por los estudiantes, permite la incorporación de mejoras y la consolidación de su validez.

Por otro lado, la implantación del Programa *Docentia* partir del curso 2009-10, y sus correspondientes evaluaciones externas, han permitido a los responsables académicos ser conscientes de las fortalezas y debilidades del modelo diseñado para la evaluación de la actividad docente del profesorado, así como aplicar las mejoras concretas que fueron identificadas por las comisiones de evaluación externa nombradas por ANECA, ACPUA y ACSUCYL para la evaluación en 2010, y las mismas agencias más la UNIBASQ para la evaluación en 2011, que recogían observaciones concretas sobre la implantación de mejoras propuestas en el informe anterior. Ambos informes están publicados en la web de la Universidad San Jorge, recogiendo las mejoras a incorporar en el diseño del procedimiento de la evaluación de la actividad docente del profesorado.<sup>5</sup>

<sup>5</sup><http://www.usj.es/calidad/aneca>

En los primeros cursos el tratamiento de las encuestas se realizaba manualmente, lo que suponía la dedicación de excesivos recursos temporales y humanos, así como el aumento del riesgo de cometer errores. La incorporación en el curso 2009-2010 de la herramienta *EvaSys* supuso una mejora relevante, aumentando la fiabilidad de los datos y permitiendo una evaluación más periódica de cada tutor. Ello permitió obtener un *feedback* en febrero y poder detectar aspectos de mejora que implementar en el segundo semestre del mismo curso académico.

CURSOS	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Diseño del procedimiento de evaluación de la actividad docente	Cuestionario para prueba piloto	PEM-01. Rev. 0.	PEM-01. Rev. 1.	PEM-01. Rev. 2,3,4.	PEM-01. Rev 5,6.	PEM-01. Rev. 7,8,9.
			Programa <i>Docentia</i> : informe Positivo ANECA.	Programa <i>Docentia</i> : Implantado.	Programa <i>Docentia</i> : Evaluaciones externas de la implantación 2010 y 2011: 3 y 8 mejoras identificadas respectivamente.	
Nº ítems en cuestionario del estudiante	8 ítems	10 ítems				
Organización de ítems del cuestionario	2 sobre la tutoría 5 sobre el tutor 1 de satisfacción general	FI-111. Encuesta de evaluación de la acción tutorial que se compone de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 sobre acción tutorial</li> <li>• 7 sobre el tutor</li> <li>• 1 satisfacción general</li> </ul>				
Recogida y tratamiento de los cuestionarios	Periodicidad anual			Periodicidad cuatrimestral		
	Cuestionario cumplimentado manualmente. Tratamiento de datos manual.			Herramienta informática de tratamiento de datos : <i>EvaSys</i> .		

Tabla 4. Evolución del procedimiento de evaluación y mejora del Plan de Acción Tutorial de la Universidad San Jorge.

### 3. Resultados del proceso de mejora continua en el Plan de Acción Tutorial

#### 3.1. Organización de la acción tutorial y mejoras implantadas

La estructura organizativa del despliegue del Plan de Acción Tutorial de la Universidad San Jorge ha ido evolucionando a lo largo de los años. En un principio no existía estructura alguna y su desarrollo en las titulaciones se coordinaba desde la Dirección de ordenación académica en coordinación con los responsables de las titulaciones y los propios tutores.

Actualmente, el Plan de Acción Tutorial cuenta una estructura en la que intervienen coordinadamente los siguientes agentes:

1. El Vicerrectorado de Ordenación Académica donde el Plan de Acción Tutorial es concebido como elemento de identidad propio del modelo formativo de la Universidad San Jorge para su consolidación.
2. La Unidad de Innovación Docente, que impulsa la acción tutorial como objeto de innovación educativa.
3. Los Vicedecanatos de Estudiantes que llevan a cabo la coordinación de los profesores tutores para desarrollar el PAT, y para ello cuentan en el caso de los centros más grandes, con la figura concreta del Coordinador de la acción tutorial.

Para hacer más operativa la coordinación del Plan de Acción Tutorial, se creó en el curso 2011-12, la Comisión de coordinación del PAT, integrada por todos los agentes citados en los puntos anteriores, como órgano donde se definen las principales líneas de actuación en materia de acción tutorial. Para ello se realiza un mínimo de tres reuniones de la Comisión durante el curso académico: al inicio de curso, para establecer el plan de acción del curso, a mitad del curso para hacer seguimiento de la planificación, y al final del curso para llevar a cabo la evaluación del programa.

Entre las medidas de mejora identificadas y trabajadas desde este grupo de trabajo, podemos señalar dos que ha tenido especial impacto en la universidad durante los dos últimos cursos:

##### 1ª El Espacio USJ.<sup>6</sup>

Con el objetivo de establecer un horario de atención de tutorías que favoreciese que todos los estudiantes pudiesen asistir a las entrevistas de tutoría personalizada o a las tutorías propias de cada una de las materias, desde el Vicerrectorado de Ordenación Académica se propuso a todos los centros que en el diseño de horarios se liberase de docencia un espacio concreto (martes y jueves de 13 a 14:30 horas y de 19 a 20:30 horas). De este modo se garantiza que todos los estudiantes y profesores tengan disponibilidad para mantener entrevistas personales o reuniones grupales. La iniciativa fue aprobada en la Junta de Decanos de la Universidad San Jorge para su implantación en el curso 2012-2013.

La causa que motivó esta medida fue el elevado número de estudiantes que no asistían a las entrevistas de acción tutorial programadas, bien por falta de tiempo, o bien por falta de disponibilidad en momentos comunes entre el profesor y los estudiantes. En este proceso resultó

---

<sup>6</sup><http://www.usj.es/espacio-usj>

especialmente motivador para el grupo de trabajo conocer un caso similar de implantación de la *Hora Tuthora* como programa de incentivo de la acción tutorial en la Universidad Politécnica de Madrid (Santos Olalla, 2012).

### **2º Estudio de necesidades y expectativas de los estudiantes con respecto a la acción tutorial.**

A la vista de que los resultados de la evaluación de la acción tutorial realizada por los estudiantes no presentaba una mejora significativa en los cursos que se llevaba implantado, se diseñó un cuestionario para analizar las valoraciones de los estudiantes de grado de la Universidad San Jorge sobre varios aspectos de la acción tutorial universitaria: su consideración como parte del proceso de aprendizaje, las necesidades que debe cubrir, los factores más valorados en el tutor y una serie de propuestas de mejora basadas en las experiencias de otras universidades nacionales e internacionales.

De los 1411 estudiantes de grado matriculados en la universidad, 671 (n=671) realizaron el cuestionario, lo que representaba un 47,5% de la población. Los resultados obtenidos por titulaciones y por cursos, permitieron a los Vicedecanos de Estudiantes hacer un plan de acción específico para cada centro que se ha implantado en el actual curso académico, y que serán evaluados a final del mismo para comprobar si las mejoras implantadas han tenido algún efecto en la satisfacción de los estudiantes con el programa de acción tutorial.

### **3.2. Reconocimiento en el Plan de Ordenación Docente**

Los docentes que habían ido adquiriendo experiencia en la acción tutorial a lo largo de los cuatro primeros cursos plantearon la necesidad de que la acción tutorial fuese reconocida como parte de la actividad docente, puesto que llevaba una importante carga de trabajo y en el modelo formativo era considerada como una actividad docente en sí misma.

A la vista del objetivo del plan estratégico de revisar e impulsar la acción tutorial (O.E. 16.03), este planeamiento fue bien acogido y valorado por los responsables del programa y se consideró necesario el reconocimiento de la actividad tutorial para favorecer el compromiso del personal docente e investigador con el modelo formativo de la universidad. Por ello y con la aprobación previa del Consejo de Gobierno de la Universidad San Jorge, a partir del curso 2010-2011 la actividad tutorial se integró en el Plan de Ordenación Docente con un reconocimiento expreso de la actividad del Personal Docente e Investigador de la siguiente forma:

- El profesorado que asume las funciones de tutor de 15 estudiantes dentro del Plan de Acción Tutorial, le computa como 2 créditos anuales a razón de 1 crédito por cuatrimestre.
- El profesorado que asumen las funciones de Coordinador de la Acción Tutorial de cada centro, se contempla la compensación de 3 créditos anuales por cada 250 estudiantes que componen el centro.

### **3.3. Resultados de la evaluación de la actividad docente del Plan de Acción Tutorial**

La puesta en marcha de nuevas titulaciones y de nuevos centros que se fueron creando en la Universidad San Jorge en sus siete primeros años de existencia llevó consigo un incremento



significativo de los profesores-tutores y de los estudiantes de Grado, tal y como se recogía en la Tabla 2.

Conseguir una mayor participación de los estudiantes en la cumplimentación de los cuestionarios de evaluación de la calidad de la acción tutorial ha sido uno de los aspectos que no termina de arrojar resultados satisfactorios y estables. Tal y como se deduce de la tabla que se recoge a continuación, la tasa de respuesta en la cumplimentación de las encuestas de evaluación de la acción tutorial es fluctuante según los cursos académicos.

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Nº de tutores evaluados</b>	17	22	40	80	95	99
<b>Nº de estudiantes encuestados</b>	181	266	367	523	775	504
<b>Porcentaje sobre total de matriculados</b>	100 %	70,56 %	64,24 %	70,11 %	85,64 %	44,80 %

*Tabla 5. Evolución del número de profesores tutores y del número de estudiantes que evalúan la acción tutorial en los centros y titulaciones de la Universidad San Jorge.*

Se han observado variaciones del porcentaje de participación según dos factores que se consideran clave. Por un lado, el momento elegido dentro del calendario académico para aplicar la encuesta a todos los estudiantes, y por otro lado, la asignación de la persona encargada de la aplicación de las encuestas en el aula.

En lo que se refiere al momento de aplicación de las encuestas, se ha puesto de manifiesto que lo idóneo es realizar el cuestionario al finalizar el cuatrimestre y siempre antes de los exámenes. Por otra parte la propia experiencia desarrollada, evidencia que resulta necesario dedicarle un espacio de la menos 10-15 minutos dentro del horario de clases, garantizando de este modo que los alumnos le dediquen un tiempo mínimo. Otro elemento clave es la implicación de un profesor encargado de asegurar que la encuesta se realice en todos los grupos de una misma titulación, siempre precedida de una breve introducción motivadora para realzar la utilidad del cuestionario como herramienta para la mejora del Plan de Acción Tutorial.

No obstante es necesario señalar que la tasa de respuesta reducida en las encuestas de evaluación de la Acción Tutorial debe entenderse en un contexto más amplio, en el que los alumnos complimentan anualmente una elevada cantidad de cuestionarios para evaluar la actividad docente de los profesores y para evaluar la calidad de los diferentes servicios de la universidad, lo que puede cansarlos y traer consigo cada vez más indiferencia hacia la realización de pruebas evaluativas de este tipo.

En la Tabla 6 que se recoge a continuación se presentan los resultados de la evaluación final del Plan de Acción Tutorial en cada uno de los centros de la universidad en los últimos seis años. Puede observarse que los mejores resultados corresponden a la Escuela Politécnica Superior y a la Escuela de Gobierno y Liderazgo. Una posible explicación es que en esos centros los grupos de estudiantes son reducidos y por tanto se lleva a cabo una atención muy personalizada al haber una convivencia más intensa de los estudiantes con el personal docente del centro.

Esta hipótesis viene a corroborarse al analizar el caso de los centros con grupos más numerosos de estudiantes como es el caso de la Facultad de Ciencias de la Salud y Facultad de Comunicación, donde las puntuaciones medias de evaluación de la acción tutorial se mantienen en un mismo rango (entre 6,5 – 7,5) a lo largo de los años.

	Exp. piloto		PEM-01. FI-111 Encuesta de evaluación de la Acción Tutorial									
	2006/07		2007/08		2008/09		2009/10		2010/11		2011/12	
Medias $\bar{m}$ y n <sup>o</sup> alumnos (N)	$\bar{m}$	N	$\bar{m}$	N	$\bar{m}$	N	$\bar{m}$	N	$\bar{m}$	N	$\bar{m}$	N
Facultad de Comunicación	6,4	181	7,5	241	6,8	304	7,3	311	6,8	351	7,4	189
Escuela Politécnica Superior			8,3	25	7,9	37	8,9	29	8,3	27	7,1	249
Facultad de Ciencias de la Salud					6,6	26	7,5	156	7,6	340	7,1	249
Escuela Superior de Arquitectura							6,8	27	7,7	40	7,6	38
Escuela de Gobierno y Liderazgo									8,9	17	8,1	16
Totales		181		266		367		523		775		504

Tabla 6. Resultados anuales de la evaluación de la Acción Tutorial en los Centros de la Universidad San Jorge.

Estos resultados, que son analizados anualmente, permiten a los Vicedecanos de Estudiantes la detección de puntos débiles y aspectos mejorables, y a partir de ellos el establecimiento de planes concretos de acción para el desarrollo de la acción tutorial de cada centro.

### 3.4. Recursos de apoyo al profesor para la acción tutorial

A la formación específica ofrecida a inicio de curso a los profesores tutores nuevos que cada año se incorporan al programa, se le ha sumado la elaboración de documentación y otros recursos de apoyo sencillos y accesibles que puedan ayudar a los tutores al desarrollo de su labor de acción tutorial. En una primera fase se puso a disposición de todos los tutores un material sencillo (archivo de *Powerpoint*) con orientaciones sobre la implantación de la acción tutorial y otros documentos de apoyo para registro de entrevistas de tutoría.

A partir del tercer año de implantación del Plan de Acción Tutorial se puso a disposición de los profesores tutores un Manual de Acción Tutorial de 31 páginas, elaborado por los autores de este artículo y basados en la literatura existente sobre acción tutorial en la universidad. La primera versión se publicó como Documento informativo (DI-012) recogido en el SGIC. Este manual desarrollaba los contenidos detallados organizados en 12 apartados como puede verse en la Tabla 7.

El Manual de Acción Tutorial ha estado vigente durante cinco cursos académicos, siendo objeto de mejoras en la composición del documento como tal. Sin embargo en el último curso, la evaluación realizada por los Coordinadores de la Acción Tutorial de cada centro con los

profesores tutores ha puesto de manifiesto que el documento no cumple la misión de facilitar al profesor-tutor el desarrollo de sus funciones por cuatro motivos principales:

- El documento resulta demasiado teórico-filosófico.
- Es demasiado extenso para facilitar consultas puntuales.
- Las propuestas y recomendaciones que contienen no se adecuan a la realidad de cada centro.
- La programación es exhaustiva y difícil de llevar a cabo desde la experiencia real.

Por este motivo para el curso actual se ha diseñado un nuevo documento que se denomina Guía de apoyo al profesorado para la acción tutorial (DI-012), que sustituye al Manual y que ha sido aprobado por la Comisión de coordinación de la acción tutorial. El documento actual es más reducido contenidos, y se compone de siete apartados muy concretos, seleccionados y elaborados para favorecer una lectura fácil.

Manual de Acción Tutorial	Guía de apoyo al profesor para la acción tutorial 2012/13
Formato extenso <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 apartados</li> <li>• 31 páginas</li> </ul> <p><b>Estructura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptualización de la tutoría en la universidad.</li> <li>2. Ámbitos de la acción tutorial en los estudios superiores.</li> <li>3. Funciones del tutor de curso.</li> <li>4. Dificultades concretas detectadas en los alumnos de estudios superiores que requieren intervenciones del tutor</li> <li>5. Acción grupal y acción individual.</li> <li>6. Perfil del tutor en estudios superiores universitarios</li> <li>7. Organización de la acción tutorial</li> <li>8. Desarrollo del proceso. Funcionamiento de tutorías.</li> <li>9. Evaluación de la acción tutorial.</li> <li>10. Propuesta de actividades a realizar por curso en sesiones de tutorías.</li> <li>11. Propuesta de orientación a la mejora continua en la acción tutorial con alumnos de grado en la universidad.</li> <li>12. Programación general de la Acción tutorial</li> </ol>	Formato más reducido <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 apartados</li> <li>• 16 páginas</li> </ul> <p><b>Estructura:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tutoría en la Universidad San Jorge. La misión formativa</li> <li>2. Ámbitos de orientación de la acción tutorial en estudios superiores.</li> <li>3. El tutor universitario.</li> <li>4. Organización de las tutorías en la Universidad San Jorge.</li> <li>5. Evaluación de la acción tutorial.</li> <li>6. Ejemplos de actividades a realizar por curso en sesiones de tutorías (Espacio USJ).</li> <li>7. Programación general de la acción tutorial.</li> </ol>

*Tabla 7. Comparativa de documentos informativos para el profesor tutor.*

Otros recursos de apoyo al profesorado lo constituye la Intranet de la Universidad, accesible a todo el personal docente, en cuyo espacio de Innovación Docente se publican todo tipo de recursos para la tutoría: bibliografía reciente, modelos de registro de las entrevistas con estudiantes, enlaces a webs, blogs y sites relacionados con el desarrollo de la acción tutorial en otras universidades, congresos, jornadas, simposios y otros eventos universitarios relacionados con el objetivo de mantener información muy actualizada.

#### 4. Conclusiones

La experiencia de implantar el Plan de Acción tutorial a la vez que se desarrollaba el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad San Jorge, ha favorecido el desarrollo cercano a una filosofía y una mentalidad de evaluación y mejora continua que tanto los equipos de profesores-tutores como el personal técnico y de gestión que intervienen han ido interiorizando de una forma progresiva.

La implantación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad en todos los procesos académicos ha generado una cultura de calidad cada vez más arraigada en la comunidad universitaria que se va consolidando con la evaluación de la actividad docente del profesorado universitario a través del programa *DOCENTIA* de la ANECA, implantado desde 2007. Además han contribuido a ello de forma notable las certificaciones del Sistema de Gestión Integrado de Calidad conforme al programa *AUDIT* de ANECA y Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 de AENOR, y por último el Protocolo de seguimiento de titulaciones acreditadas en universidades pertenecientes al Sistema Universitario de Aragón de la ACPUA.

Los resultados conseguidos como consecuencia de este proceso de mejora continua que se han ido registrando en estos años ponen de manifiesto la utilidad que el Sistema de Gestión Integrado de Calidad tiene para el desarrollo de programas formativos, en este caso concreto para el Plan de Acción Tutorial. Se ha generado una organización cada vez más estable y consolidada para la implantación, seguimiento y mejora del Plan de Acción Tutorial a nivel general para toda la Universidad San Jorge, y para cada Centro en particular, que está permitiendo llevar a cabo una atención personalizada al estudiante cada vez más profesionalizada.

En la actualidad el Personal Docente e Investigador asume de forma natural su rol como tutor, incluido como parte de su encargo docente anual. Además conoce el plan de trabajo específico para su centro, la filosofía de la acción tutorial como cultura propia del modelo formativo de la Universidad San Jorge, y lleva a cabo su desempeño basado en un proceso de evaluación cuatrimestral de su actividad docente y de acción tutorial para implementar las mejoras que el sistema le permite identificar.

La evaluación de los procesos académicos, a través del modelo *DOCENTIA*, se ha asumido como un proceso natural ligado al desempeño de la actividad docente para implementar las mejoras necesarias a nivel personal de cada profesor-tutor, a nivel de la organización de la actividad y de los procedimientos que la regulan.

Los recursos de apoyo al profesorado para el desarrollo de la acción tutorial, también han sido objeto de evaluación y mejora para conseguir que sean eficaces para la finalidad con la que se diseñan.

Esta cultura de evaluación y mejora ha contribuido a un incremento del interés del profesorado en participar en proyectos de innovación docente y a presentar su trabajo como buenas prácticas en las Jornadas de innovación docente que cada año organiza la universidad. Estas buenas prácticas han surgido en la mayoría de los casos de los resultados de evaluación de la actividad docente que han promovido la implantación de mejoras.

Por último, los resultados de la evaluación continua que establece el Sistema de Gestión Integrado de la Calidad, parece que nunca van a terminar de consolidarse como para llegar a asegurar algún día que los procesos de la acción tutorial son los adecuados para hacer la mejor atención personalizada a los estudiantes. En cambio, sólo el hecho de que haya favorecido una actitud abierta a la mejora continua en la comunidad universitaria, sería en sí mismo un logro.

### **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento a los compañeros de la Unidad Técnica de Calidad que nos han facilitado los datos cuantitativos.

Agradecer a la organización del Simposio SATEU su trabajo para poner de relieve la importancia que los sistemas de acogida y tutorización de estudios universitarios están teniendo en las universidades y la contribución que suponen para la integración de los estudiantes y la superación exitosa de sus estudios, así como la oportunidad que nos ha brindado como participantes en el Simposio de enviar esta comunicación.

### **Referencias**

1. Santos Olalla, et al (2012). *La Hora Tuthora. Una herramienta de Ordenación Académica para incrementar la Acción Tutorial en la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de la UPM* en el Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI). Barcelona 4,5 y 6 julio 2012.