

**REFERENCIA:** Martínez Clares, Pilar, Martínez Juárez, Mirian (2011). La orientación en el S.XXI. *REIFOP*, 14 (1), 253-265. (Enlace web: <http://www.aufop.com> - Consultada en fecha (dd-mm-aa):

---

## La Orientación en el S.XXI

Pilar MARTÍNEZ CLARES, Mirian MARTÍNEZ JUÁREZ

*Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación  
Universidad de Murcia*

Correspondencia:  
Pilar Martínez Clares  
Dpto. MIDE  
Facultad de Educación  
Universidad de Murcia  
  
e-mail: [pmclares@um.es](mailto:pmclares@um.es)

Recibido: 15/01/2011  
Aceptado: 02/03/2011

### RESUMEN

En una sociedad cada vez más cambiante, es necesario cuestionarse que aporta la educación y la orientación en el desarrollo organizativo de cualquier escenario educativo, social o productivo para redefinir el perfil y el rol del orientador. En la sociedad plural, heterogénea y cambiante del siglo XXI, la orientación tiene que ser mas flexible y comprensiva y el orientador ha de tener un rol de mediador, facilitador y provocador de cambios o transformaciones necesarias para el desarrollo íntegro de la persona y de la sociedad, reconvirtiéndose en un agente de cambio e innovación que facilita y promueve una orientación a lo largo y ancho de la vida, con todas las garantías de calidad y equidad.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación a lo largo de la vida, agente de cambio, innovación, calidad

## The guidance in the XXI century

### ABSTRACT

In an ever-changing society, it is necessary to question what provides education and guidance in the organizational development of any educational, social or productive setting and redefine the profile and role of counselor. In a pluralistic society, as heterogeneous and changing as it is, the guidance has to be more flexible and comprehensive. Furthermore, the counselor must play the role of mediator, facilitator and catalyst in the development of people and thus of society. He must become an agent of change and innovation to facilitate and promote a life with direction, quality and equity.

**KEY WORDS:** Guidance throughout life, agent of change, innovation, quality

## INTRODUCCIÓN

La aceleración e imprevisibilidad del cambio es la constante en un tiempo de incertidumbre, movimientos y transformaciones políticas, laborales, educativas, sociales,... que nos obligan a redefinir algunos de los principales retos o desafíos de la orientación y de los orientadores. Igualmente, también es necesario reflexionar sobre los principales obstáculos y amenazas que se encuentran los profesionales o agentes de este sector profesional y analizar las luces y sombras, necesidades y realidades de la sociedad y la educación del siglo XXI.

La vertiginosa precipitación de los cambios que caracterizan a nuestra sociedad actual, nos obliga a ser conscientes del papel tan importante y trascendente que juega la educación y la orientación, otorgándoles un carácter prospectivo que les permita participar en los cambios e innovaciones que requiere el presente pero también el futuro. Hay certeza que ambos procesos constituyen medios muy valiosos para ayudar a las futuras generaciones a adaptarse a los cambios y para poder llegar a ser miembros activos y comprometidos dentro de la sociedad que nos rodea; la sociedad del conocimiento.

En la primera década de este siglo XXI, los términos calidad, equidad o eficacia constituyen un referente relevante, tanto para la reflexión teórica de las políticas educativas y sociales, como para la práctica de la propia acción socioeducativa y orientadora.

Han pasado 20 años desde que se aprobara la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990) y con ella la regulación total de la orientación en el sistema educativo; pasado este tiempo, es hora de detenernos a pensar sobre la realidad educativa y social que vivimos para constatar lo que está pasando y, en función de ello, replantearnos o redimensionar el rol de la orientación y el orientador/a en la sociedad actual. Partimos del consenso existente en otorgar a la orientación un rol muy significativo en el logro de los posibles efectos positivos (Rodríguez Espinar, 2006) y de la consideración de la orientación como un factor de calidad y equidad en la educación, tal y como más adelante analizaremos.

En el reciente documento sobre “Pacto social y político por la educación” (2010) propuesto por el Ministerio de Educación –frustrado quizá más por intereses puramente políticos y personales que netamente educativos– se señala que:

*“(…) para responder a los nuevos retos de la sociedad del siglo XXI, a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento, es imprescindible modernizar nuestro sistema educativo, que nos fijemos unos objetivos específicos para esta década que respondan a las necesidades que tienen tanto los jóvenes en edad escolar como la población adulta para disponer de los instrumentos necesarios para su desarrollo personal y profesional”.*

Efectivamente, en este siglo que se inicia tenemos muchos sueños e ilusiones, pero también hay sombras, –la amenazante crisis económica y la reforma laboral, entre las más sobresalientes– que nos afectan a todos y que se reflejan en la realidad educativa y social de cada día, en las propias aulas, en el día a día de las organizaciones, organizaciones cada vez más complejas y heterogéneas, y es desde la orientación donde podemos y debemos tener un papel activo y transformador, asumiendo como rol fundamental el de agente de cambio.

Atendiendo a las necesidades actuales, la orientación debe ser entendida en el sentido más amplio posible, y no ceñirla a un contexto y momento determinado, sino contemplarla desde una perspectiva holística, comprensiva, ecológica y crítica y, en este sentido la definimos como un *“proceso de acción continuo, dinámico, integral e integrador, dirigido a todas las personas, en todos los ámbitos, facetas y contextos a lo largo del ciclo vital, y con un carácter fundamentalmente social y educativo”* (Martínez Clares, 2002:24). Desde esta concepción entendemos que la orientación no sólo es un proceso de ayuda que interviene ocasionalmente, sino más bien como un proceso de mediación, canalización, interrelación y facilitación de distintos procesos de transformación y/o cambio social a lo largo de la vida.

En este trabajo se reflexiona sobre una orientación a lo largo y ancho de la vida, se considera al orientador/a, y demás agentes sociales que desempeñan labores de orientación, como agentes de cambio e innovación y, finalmente, analizamos la necesidad de garantizar la calidad en la orientación como valor añadido, tal y como defiende Rodríguez Espinar (2006, 2007).

## LA ORIENTACION A LO LARGO Y ANCHO DE LA VIDA

La finalidad de la educación y la orientación son coincidentes. Ambos procesos persiguen el desarrollo integral y personal del individuo a lo largo y ancho de la vida. Tanto la educación como la orientación son acciones con proyección de futuro y tienen en cuenta el desarrollo a lo largo del tiempo (del ciclo vital, a lo largo de la vida) pero también en los distintos escenarios o contextos donde proyectamos nuestro desarrollo profesional y de vida (a lo ancho de la vida), por eso hablamos de una educación y orientación a lo *largo* y *ancho* de la vida.

En el inicio del “*Proyecto sobre el fortalecimiento de las políticas, sistemas y prácticas en materia de orientación permanente en Europa*” en la Resolución del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en Consejo dentro del contexto de aprendizaje permanente se afirma que (CE, 2004:2):

1. La orientación hace referencia a una gama de actividades que incluyen la información y el asesoramiento, los consejos, la evaluación de competencia, la tutoría, la recomendación, la enseñanza de la toma de decisiones y las capacidades de gestión de carrera... que capacita a los ciudadanos de cualquier edad y en cualquier momento de sus vidas a determinar sus capacidades e intereses, a adoptar decisiones educativas, de formación y de empleo, y a gestionar su aprendizaje y la trayectoria individual de sus vidas en cuanto al aprendizaje, el trabajo y otras cuestiones en las que se adquieren o se utilizan competencias” (CE 2004: 2).
2. La facilitación de orientación en el marco de los sistemas de educación y formación, especialmente en los centros escolares o a nivel escolar, tienen una función esencial que desempeñar para garantizar que las decisiones individuales relacionadas con la educación y la carrera dispongan de una base sólida, y para ayudarles a desarrollar una autogestión eficaz de sus trayectorias de aprendizaje y de carrera. Es también un instrumento clave para permitir a las instituciones de educación y formación mejorar la calidad y oferta de la enseñanza.
3. La orientación permanente contribuye al logro de los objetivos de desarrollo económico, eficacia del mercado de trabajo y movilidad geográfica y profesional de la Unión Europea, mejorando la eficacia de la inversión en educación y formación profesional, de la formación permanente y del desarrollo del capital humano y la mano de obra.
4. Una orientación eficaz desempeña una misión fundamental para fomentar la inclusión social, la equidad social, la igualdad entre los sexos y una ciudadanía activa fomentando y apoyando la participación de las personas en la educación y formación y su elección de carreras realistas y llenas de sentido.
5. En los Estados miembros de la Unión Europea la orientación se facilita mediante una gran variedad de estructuras, regímenes de prestación y prácticas en todos los ámbitos de la educación, la formación, el empleo, el desempleo y los sectores privado y asociativo. Esta diversidad ofrece una base fértil para cooperar y aprender los unos de los otros.
6. La orientación puede aportar un apoyo significativo a las personas en su transición entre niveles y sectores de los sistemas de educación y formación y de la escuela a la vida adulta y profesional; a los jóvenes que reanudan su educación o formación profesional tras haber dejado pronto la escuela; a las personas que se reintegran en el mercado de trabajo después de períodos del desempleo voluntario o involuntario, o de trabajo en el hogar; a los trabajadores a quienes la reestructuración sectorial les exija cambiar el tipo de empleo; así como a los trabajadores de edad avanzada y a los migrantes.
7. La prestación de una orientación permanente de alta calidad es un elemento clave de las estrategias de educación, la formación y la empleabilidad para lograr el objetivo estratégico de que Europa se convierta en la sociedad del conocimiento más dinámica del mundo en 2010.

Estas motivaciones nos permiten dibujar una orientación a lo largo y ancho de la vida, puesto que ésta debe desarrollarse no sólo en el contexto educativo o escolar sino también, de forma primordial, en el escenario comunitario y en el productivo. La orientación en el contexto de la formación a lo largo de la vida tiene que apostar por un modelo integral y comprensivo y desterrar su uso exclusivo en momentos puntuales o restringidos a un número reducido de colectivos, para poder hablar de orientación de calidad y también de equidad.

Desde esta perspectiva, defendemos la orientación como un proceso continuo y dinámico, porque se produce a lo largo de la vida y considera a la persona como un agente activo de su proceso, no como sujeto pasivo u objeto de la acción orientadora, sino como partícipe activo en su propio proceso de orientación, permitiéndole, facilitándole o ayudándole en la transformación o cambio de su contexto o realidad. Con otras palabras, desde la orientación, la persona debe actuar como agente de cambio; ser capaz de crear conocimientos y acciones a partir de su experiencia, decidir en función de ellas y emprender acciones colectivas que permitan la transformación de la realidad, facilitando su desarrollo personal e integral, a través de su proyecto profesional y de vida.

Mantenemos que la orientación es integral e integradora, porque en ella se incluyen todos los aspectos, facetas y dimensiones que mediatizan e influyen de forma consciente e inconsciente la adquisición por parte del individuo de competencias, roles y funciones necesarias para que, de forma integradora, se posibilite el cambio, favoreciendo el conocimiento de sí mismo, así

como su desarrollo personal y social, lo que sólo puede conseguirse desde un modelo de orientación que sea comprensivo y coherente con dicho carácter multidimensional.

La orientación debe dirigirse a todas las personas, y no sólo a aquellas con problemas, dificultades o hándicaps, porque la orientación es y debe ser para todos, es un proceso grupal, colectivo, fundamentalmente proactivo, anticipador, aunque eventualmente pueda tener un carácter asistencial o terapéutico, y en todos los contextos, marcos y escenarios en que se desenvuelve la persona, desarrollando distintos aprendizajes. Es por ello que debemos considerar a la orientación desde una perspectiva colaborativa, cooperativa, ecológica y crítica.

Y finalmente defendemos que la orientación tiene un carácter educativo y social porque está comprometida con el cambio y transformación de la realidad social en su conjunto. Entendemos la educación en un sentido amplio, no sólo restringida al contexto escolar o institucional sino integrada en cualquier contexto productivo y comunitario o social y organizativo.

Tras estas consideraciones, es fácil comprender que la Sociedad del Conocimiento nos obligue a replantearnos el concepto, el sentido y el campo de actuación de la orientación, es decir su propia praxis, para extenderla a toda la población y en cualquier momento, fase o escenario de su desarrollo profesional y vital, en el contexto de su formación a lo largo de la vida, por lo que defendemos una orientación abierta, continua, preventiva, flexible y diferenciadora.

Este cambio de enfoque requiere, como manifiesta Echeverría (2008), una doble consideración, por una parte, extender considerablemente el acceso a la orientación, para hacerla asequible a todas las personas durante toda la vida y adecuarla en forma, lugar de prestación y periodicidad, a la creciente diversidad de necesidades de los usuarios. Y, de otra, asumir que el objeto fundamental de la intervención orientadora es el desarrollo de competencias de gestión autónoma de la trayectoria profesional, lo que va más allá de la toma de decisiones en momentos precisos de la vida de cada persona.

Para este autor (Echeverría, 2008: 389), el gran reto es *“pasar de un enfoque basado en la ayuda a la toma de decisiones inmediatas en materia de opciones educativas o profesionales, a un enfoque más global, que promueva la capacidad de las personas para gestionar su propia trayectoria profesional: desarrollar competencias en materia de planificación profesional y de capacidad de inserción profesional”*. Y este cambio supone *“encontrar medios rentables de extender el acceso a la orientación profesional a lo largo de toda la vida”* (OCDE 2004: 146).

De esta forma, tal y como afirma Cerrón (2010:58) *“la creación de una Europa competitiva basada en el conocimiento y con una economía que crezca de forma sostenible, como se pretende después del Tratado de Lisboa (Comisión Comunidades Europeas, 2004), pasa por una reforma tanto de las estructuras económicas, para ajustarlas aún más a los modelos de mercado..., como de los sistemas educativo y social, que deben formar y tratar con los europeos para que se “vuelvan” ciudadanos “reconocibles” de una Europa centrada en el crecimiento sostenible y la cohesión.*

Si nos centramos en el contexto puramente educativo (comunidad escolar) y nos detenemos en el cuadro de características que nos presentaban hace ya diez años Álvarez y Rodríguez, (2000), vemos cómo la orientación a lo largo y ancho de la vida se llena de sentido y significado, pues la realidad que presentaban estos analistas es fiel a lo que está sucediendo en la actualidad, en las aulas y centros educativos de hoy, así como en un futuro, cada día más previsible y cercano.

Para estos autores (Álvarez González y Rodríguez Espinar, 2000 y Rodríguez 2006:10) las características del sistema educativo que hemos de contemplar quedan mediatizadas por los cambios estructurales acontecidos en el sistema educativo español, resumiéndose en las siguientes:

- a)** La prolongación de la escolaridad obligatoria, que se caracterizará por una mayor heterogeneidad/variabilidad en la tipología de entrada de los alumnos en la etapa terminal, la aparición / incremento de ciertas conductas problemáticas con relación a absentismo, abandono de los estudios, conductas antisociales (indisciplina, agresividad, adicciones...)
- b)** Un incremento de una realidad multicultural que reclama atención a la comprensión y actuación en la diversidad, necesidad de desarrollar actitudes de cohesión y solidaridad y asunción de los principios de intervención social y *fortalecimiento personal*.
- c)** La diversificación de la oferta educativa postsecundaria con un incremento de la complejidad y asiduidad de los procesos de elección en relación a la configuración del propio currículum, una necesidad de mayor información, nuevas formas y estrategias en la preparación y difusión de la información, flexibilidad de los programas de formación, mayor movilidad entre programas y centros de formación, alternancia trabajo-estudio, un reconocimiento de las experiencias como créditos académicos, el

desarrollo de habilidades de planificación para afrontar la inserción sociolaboral, nuevas formas de aprendizaje, el uso masivo de las TIC, una irrupción de una nueva relación entre enseñanza y aprendizaje fuera del espacio y tiempo real, un incremento del estudio independiente, una nueva relación profesor-alumno, nuevos espacios de uso de los recursos de aprendizaje y de socialización entre los que aprenden o cambios en el tiempo de uso y funciones de los centros educativos.

**d)** Un real liderazgo de la institución escolar, que supone una disminución del conformismo, anonimato y mandato administrativo por delegación, la existencia de un programa de acción generado a la luz de un Proyecto de Centro y la colaboración de todos los agentes educativos en el programa.

**e)** La exigencia social de rendir cuentas de la inversión educativa a través de la evaluación de programas y servicios educativos y el refuerzo de la credibilidad de los profesionales de la educación.

Ha pasado una década desde que se hiciera este pronóstico y constatamos que, tal y como hemos dicho anteriormente, esta es la realidad que estamos viviendo en los centros educativos, tanto en las primeras etapas (infantil y primaria), como en secundaria, bachiller, formación profesional e incluso educación superior. Son numerosas las críticas que se dirigen al sistema educativo, falta de eficacia, masificación, distanciamiento de la realidad, incongruencia con las necesidades sociales, desajuste entre la formación y el mundo del trabajo,...

Es esta realidad la que nos obliga a reflexionar que en un mundo de cambios, “cambios multidimensionales” como los llama Castell (2006), es necesario replantearnos los sistemas formativos y orientadores como procesos clave para facilitar y favorecer la adaptación y flexibilidad exigida por el mundo productivo y organizativo para desempeñar distintos roles, funciones y competencias.

La preocupación actual se centra en asumir que la reflexión sobre estas exigencias es una pieza clave en la generación de adecuadas directrices institucionales y profesionales sobre la propia práctica orientadora.

## EL ORIENTADOR COMO AGENTE DE CAMBIO

La realidad en la que se mueve el orientador es una realidad global, dinámica y heterogénea, por estar en continuo movimiento y transformación, a consecuencia de todos esos movimientos “multidimensionales” a los que ya hemos aludido. Esta es la razón fundamental por la que el orientador en la sociedad del siglo XXI tiene que ser un “agente de cambio”, tanto en el contexto educativo como en cualquier escenario organizativo donde desarrolle su acción, porque el cambio ya no es una posibilidad, ni siquiera una necesidad, sino una realidad, como señalan Gairin y Muñoz, (2008:189) *“promueven y aspiran al cambio tanto los sistemas como las instituciones y no son ajenos a él todos los profesionales que en ellas actúan. Éstos muchas veces los aplican pero cada vez más los impulsan y conforman a partir de sus iniciativas y compromisos”*.

El orientador, sea cual fuere el contexto donde desarrolle su acción, está siempre dentro de un contexto organizativo, y como tal tiene que favorecer, generar e incluso provocar el cambio. Ser agente de cambio es ser facilitador, mediador y favorecedor de la orientación y educación a lo largo de vida.

En el III Encuentro Nacional de Orientadores celebrado en Zaragoza en el 2007, el comité científico recoge entre sus conclusiones: *“el orientador debe ser un agente de cambio, un gestor del conocimiento y un promotor de la ética organizacional, primando la visión global, liderando y no sólo gestionando, actuando, analizando y aprendiendo de la práctica”*.

De acuerdo con García López (2010) un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Es el que mantiene la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, sabe crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

En este sentido, Gairin (2007) señala que el orientador se considera como agente de cambio porque su intervención, es decir, su acción, debe impulsar y promover procesos de cambio para dar respuesta a situaciones insatisfactorias, por lo que la gestión de procesos y del conocimiento pueden ser herramientas útiles para conseguir el cambio deseado.

El rol de agente de cambio se deriva del Desarrollo Organizacional, desarrollo que busca lograr un cambio planeado de la organización de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de la propia organización. De esta forma, siguiendo a Pauchard Hafemann (2006:2.) *“la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización”*.

Nadie cuestiona actualmente el rol del orientador como agente de cambio, pues si se considera la orientación como un proceso dirigido a lograr un determinado cambio de la realidad en que se desarrolla, no cabe obviar este rol, pues hallándonos inmersos en una realidad cambiante, que evoluciona y progresa de forma continua, corresponde al orientador la trascendental función de promover la acción que se dirija a la transformación/cambio personal, social y organizativo.

El orientador, como agente de cambio, tiene que evitar las visiones reduccionistas y meramente descriptivas de la organización o institución, potenciando su capacidad para impulsar procesos de cambio e innovación. De esta forma, el apoyo del orientador al desarrollo organizacional deberá tratar de superar acciones puntuales y centradas en procesos concretos obviando que sólo la promoción paralela de cambios organizativos puede ayudar a sedimentar los mismos (Gairín y Muñoz, 2008).

De forma general el perfil del agente de cambio, incluye en su actuación cuatro procesos básicos, referidos a: ayudar a generar datos válidos, estimular la decisión consciente y bien informada, asegurar el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión y desarrollar los potenciales y los recursos del sistema organizativo. Para ello, como señala De Faria Mello (2001) debe obtener el liderazgo para las dimensiones de tarea, clima organizacional y la dinámica social, para que de este modo se pueda ayudar a la organización en las situaciones técnicas de la estructura, los aspectos administrativos y el comportamiento humano.

Para Rodríguez Espinar (1995, 1998) la consideración del orientador como agente de cambio supone reconocerle funciones que repercuten en la mejora de la calidad de la organización, y las resume en las siguientes:

- Promueve la comunicación interpersonal en la organización.
- Crea un clima de confianza.
- Facilita el trabajo en equipo
- Asunción del liderazgo
- Se adoptan estructuras de resolución de problemas
- Incluye la evaluación de la intervención
- Implicación en la toma de decisiones
- Dinamiza la cultura de la calidad e implicación del usuario en su logro

En este mismo sentido Pont y Teixidor (2002:70) describen las competencias generales que se pueden contemplar en un agente de cambio, las cuales hacen referencia a:

- Competencia para comprender la complejidad del ser humano, su percepción, reacciones cognitivas y emotivas frente al cambio y sus motivaciones personales y profesionales.
- Competencia para actuar en el marco de unos valores éticos con vistas a la promoción del cambio.
- Competencia para conocer y comprender ideologías, contexto, tradiciones, culturas, creencias y valores de las organizaciones y de las personas afectadas por el cambio.
- Competencia para liderar y para influir en los equipos, motivar a las personas y descubrir su potencial, desarrollar clima de confianza y crear sentimientos de implicación proactiva.
- Competencia para la planificación y desarrollo de estrategias para actuar en la complejidad y liderar un cambio planificado.
- Competencia para efectuar el seguimiento y la integración del cambio.

Sabemos que el orientador no puede actuar de forma aislada ante la organización y el propio

cambio porque todo proceso de transformación exige la implicación de diferentes profesionales, que pueden actuar como dinamizadores del cambio o como destinatarios del mismo. Pero Gairin (2007:6) les atribuye un papel central o nuclear en dicho proceso: *“más allá de la necesaria implicación de todos los efectivos de la organización, precisamos de una figura que sea capaz de canalizar toda la información que se produce, conozca el sistema organizacional, los umbrales de tolerancia, las alianzas formales y conexiones, la credibilidad de la mayor experiencia y autoridad y otros factores decisivos en los procesos de cambio”*.

Igualmente, González (2005:85), caracteriza al agente de cambio con los siguientes rasgos:

- Visión clara de la razón de ser o de las funciones a desarrollar, así como de lo que se debe ser en el futuro y de los factores clave para alcanzar el éxito.
- Visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, buscando el cambio creativo y la mejora continua de la organización.
- Comunicación de la visión acerca de la organización, así como de la misión y valores de la misma.
- Concienciación, compromiso e implicación en el desarrollo de una cultura de la excelencia, basada en unos valores de servicio público, búsqueda continua del bienestar social y principios éticos.
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos y personas y participación de todo el personal.
- Garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con usuarios, colaboradores/aliados y representantes de la sociedad.

Por tanto, la educación y la orientación no sólo deben adaptarse a los cambios, sino adelantarse a ellos y, a veces, provocarlos. Como señala García Nieto (1999), el orientador debe aceptar y adaptarse a esta situación cambiante. En este sentido, Niles (1993) afirma que es necesario preparar a los profesionales de la orientación para que se les dote de habilidades de intervención en los nuevos entornos culturales y situaciones socioeducativas con una mayor proyección innovadora de capacidades de cambio pedagógico, cultural y social. La formación y desarrollo profesional de orientadores debe abordar estas competencias con profundidad y rigor, tanto en los programas de formación inicial como en los de formación continua a lo largo de la vida.

Deteniéndonos un poco más en este rol, Isaacs (2004:178) señala cinco cualidades básicas para aquellas personas que ejercen funciones directivas y asumen procesos de cambio, cualidades que podemos adaptar para los orientadores como agentes de cambio, las cuales hacen referencia a: (adaptación de Leithwood y Riehl, 2003)

- Fortaleza, para asumir situaciones problemáticas o difíciles y proyectos necesarios que contribuyen a la optimización y desarrollo de la institución.
- Responsabilidad, para adelantarse a las consecuencias de las decisiones tomadas y asumir las consecuencias de las mismas.
- Sencillez, para establecer relaciones sólidas con los demás.
- Cordialidad, para relacionarse con los demás y así poder establecer vínculos con los otros (en ambas direcciones).
- Optimismo, para mejorar y aprovechar al máximo cada situación, en un proceso continuo de retroalimentación.

Sanz y Sobrado (1998:48), nos ofrecieron hace unos años una serie de actividades profesionales que, en su opinión, debería asumir el orientador como agente de cambio, destacando, entre ellas, las siguientes:

- Superar el modelo tradicional de carácter clínico-terapéutico donde predomina una orientación psicologista de comunicación individual.
- Emplear nuevos recursos multimedia y tecnologías innovadoras en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer conexiones con los agentes sociales, laborales, locales... y realizar una adecuada comunicación entre otros orientadores, instituciones u organizaciones.
- Incrementar sus funciones profesionales de trabajo en equipo con otros grupos de referencia, desenvolviéndose un rol de animador y formador.

- Intervenir de acuerdo a un programa de orientación integrado en un plan de acción general de la institución u organización.

De la misma manera, si nos centramos en el centro educativo, las aportaciones que puede realizar un orientador, como agente de cambio, son (García Nieto, 1999):

- Ayudar a comprender las bases ideológicas, psicológicas y sociológicas -la filosofía de base- sobre las que se asienta el currículum actual.
- Analizar críticamente y en conjunto con los demás docentes, las bases, objetivos y finalidades de la nueva educación que se persigue.
- Cualificar y actualizar al profesorado mediante la programación de cursos y formas de perfeccionamiento profesional.
- Ayudar a articular la opcionalidad y optatividad derivada de un currículum abierto, flexible, plural y diversificado.
- Contribuir a compaginar la comprensividad con la diversidad del alumnado de los centros.
- Coordinar la red tutorial y los programas de orientación de los centros.
- Colaborar con los órganos directivos y el profesorado en aspectos técnicos y formales

En general, para Gairín (2007:7) los criterios generales que guían la actuación o intervención del agente de cambio, son tres que hacen referencia a:

- a) Primar la visión global:** *“Se precisan visiones globales (la calidad está en el total y no sólo en las partes), compromisos generales y dinámicas de visión global. La estrategia de dividir y gestionar los centros educativos por “trocitos” ya no tiene sentido. Puede servir para gestionar (sirve para consolidar y controlar, cumpliendo así su misión), pero no para avanzar... hay diferencias de origen, de cultura y de intereses, que justifican el hablar y trabajar en la línea de asumir la diversidad como un bien deseable y gestionable. Se trata, en este contexto, de apreciar las sinergias culturales, de asumir la diversidad de planteamientos, de promover la comunicación y de practicar como propuesta la colaboración interpersonal”.*
- b) Liderar y no solo gestionar:** *“... hacer frente a la complejidad desarrollando los compromisos de manera adecuada; se trata de poner un toque de orden y coherencia a su desarrollo; esto es, de gestionar. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio y quizá por esto se ha hecho importante en una época de continuas y evolutivas realidades. Dos funciones tan diferentes como las mencionadas –ocuparse de la dificultad y ocuparse del cambio- determinan las actividades típicas y diferenciadas de la gestión y del liderazgo. Así, la gestión trata, mediante la planificación y su desarrollo de organizar la práctica y garantizar su ejecución. El liderazgo, por el contrario, debe de empezar por promover una visión compartida, base para la definición de las estrategias necesarias que permitan avanzar en esa dirección. Si en el primer caso son importantes los procesos organizativos clásicos (delegación de tareas, supervisión y control), en el segundo será fundamental la potenciación y desarrollo de una nueva cultura y con ella la atención de las emociones, y sentimientos de todos los implicados”.*
- c) Actuar, analizar y aprender de la práctica:** *“...la consideración de los orientadores como agentes de cambio supone también intensificar su labor de asesoramiento y apoyo a la acción... vinculadas a los procesos de dinamización, apoyo y refuerzo de actuaciones... analizar los efectos de la acción y aprender de la propia práctica...”*

*... conseguir un nivel de implicación, desarrollo y compromiso de los orientadores como agentes de cambio no puede soslayar el considerar a la práctica profesional como el marco adecuado para el aprendizaje experiencial... La competencia para el ejercicio profesional sólo puede adquirirse poniendo en juego las capacidades en un contexto de práctica profesional. Una práctica reflexiva o dirigida a mejorar y progresar a través de la práctica exige habilidad para reflexionar en el curso de la acción. El conocimiento en la acción incluye tanto el conocimiento público o proposicional internalizado, fácilmente reconocible en un proceso de reflexión sobre la acción, como el conocimiento procesado experiencial, que se utiliza intuitivamente y que es difícilmente objetivable.*

*... el proceso de cambio a promover debe considerar las actuaciones dirigidas a autorregular el proceso y las orientadas a disminuir los procesos de resistencia al cambio. Enfatizar en los procesos informativos, promover la participación, actuar gradualmente, buscar el consenso de las personas clave, negociar, atender los procesos formativos, evitar contradicciones u otras actuaciones pueden ayudar a eliminar parte*



*de las resistencias y permitir avanzar en los propósitos establecidos”*

En definitiva, si se pretende conseguir una orientación que reúna o cumpla con criterios de calidad y equidad, deberán reconsiderarse estos criterios de actuación, y deberá el orientador permanecer estrechamente vinculado o relacionado con la innovación, para contribuir a la construcción y el mantenimiento de relaciones entre todos los profesionales llamados a intervenir en el proceso orientador, proporcionar conocimientos y destrezas, recoger información, utilizar su autoridad formal, tener trato directo con los usuarios, asistir y ayudar a los profesionales en sus tareas cotidianas, facilitar las comunicaciones dentro de la institución, proporcionar información, facilitar la relación entre el centro y la comunidad, establecer objetivos y prioridades en la planificación estratégica, o establecer mecanismos de autoevaluación, entre otras cuestiones, tal y como señalan Leithwood y Montgomery (1986).

Si el agente de cambio es *“aquel profesional con capacidad para influir en la gente y para promover el cambio, que debidamente preparado actuará sobre el entorno para conducir y posibilitar la implantación del cambio planificado”* (Pont y Teixidor, 2002: 70) podemos concluir que, en la actualidad, el orientador está llamado a asumir esta función como su rol principal, para ser capaz de posibilitar con su función orientadora las transformaciones necesarias a lo largo de la vida.

### **CALIDAD DE LA ORIENTACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA**

Como se dijo anteriormente, desde la consideración que venimos defendiendo de la orientación –como el conjunto de acciones que permiten a todas las personas identificar en cualquier momento de su vida sus aptitudes, capacidades e intereses, adoptar decisiones importantes en materia de educación, formación y empleo y gestionar su trayectoria vital individual en el aprendizaje, el trabajo y otros entornos en los que se adquieren o utilizan dichas capacidades o aptitudes a lo largo de la vida y a el orientador como el agente social que favorece y facilita esos cambios– es necesario abordar la orientación desde una perspectiva de calidad y equidad.

Para ello es preciso detenernos en los objetivos que persigue la orientación a lo largo de la vida, tal y como fueron recogidos en el informe de la CEDEFOP (2006:12) “Mejorando las políticas y sistemas de orientación continua”, que sintetizamos en los que siguen:

- Capacitar a los ciudadanos para gestionar y planificar sus itinerarios de aprendizaje y laborales con arreglo a sus objetivos vitales, relacionando sus capacidades e intereses con la educación, la formación, las oportunidades de empleo y el autoempleo, y contribuyendo así a su realización personal.
- Ayudar a las instituciones de educación y formación a contar con alumnos, estudiantes y aprendices motivados que asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje y fijen sus propios objetivos en sus resultados.
- Ayudar a las empresas y organizaciones a contar con personal motivado y adaptable, capaz de acceder y beneficiarse de las oportunidades de aprendizaje ofrecidas en el lugar de trabajo y fuera de él
- Ofrecer a los responsables políticos un medio importante para conseguir un amplio conjunto de objetivos de interés público.
- Apoyar las economías locales, regionales, nacionales y europeas a través del desarrollo y la adaptación de los trabajadores a las demandas económicas y las circunstancias sociales cambiantes.
- Ayudar a establecer sociedades en las que los ciudadanos contribuyan activamente a su desarrollo social, democrático y sostenible.

Para el desarrollo de estos objetivos será imprescindible que los principios básicos de los servicios de orientación, se centren en el beneficiario, en la capacitación a los ciudadanos, en mejorar el acceso del ciudadano a la orientación y en garantizar la calidad de la orientación como servicio al ciudadano. (CEDEFOP 2006:13)

De esta forma se pretende que la orientación a lo largo de la vida ayude a los responsables políticos europeos a conseguir una serie de objetivos comunes de interés público que hacen referencia a: (CEDEFOP 2006:15)

- ✓ *Inversión eficaz en educación y formación:* Aumentar las tasas de participación y finalización de los estudios y la formación ajustando mejor los intereses y las capacidades individuales a las oportunidades de aprendizaje.

- ✓ *Eficacia del mercado laboral*: Mejorar la motivación y el rendimiento laboral, y las tasas de conservación del empleo, y reducir el tiempo gastado en la búsqueda de empleo y el tiempo de desempleo ajustando mejor las capacidades y los intereses de las personas a las oportunidades laborales y de desarrollo profesional, aumentando el conocimiento de las posibilidades actuales y futuras de empleo y aprendizaje, incluyendo el autoempleo y la iniciativa empresarial, y fomentando la movilidad geográfica y laboral.
- ✓ *Aprendizaje a lo largo de la vida*: Facilitar el desarrollo personal y la empleabilidad de todos los ciudadanos gracias a la participación continua en la educación y la formación, ayudándoles a encontrar su propio camino entre unos itinerarios de aprendizaje cada vez más diversificados, pero relacionados entre sí, ayudándoles a identificar sus cualificaciones transferibles y a validar su aprendizaje no formal e informal.
- ✓ *Inclusión social*: Apoyar la inserción y la reinserción educativa, social y económica de todos los ciudadanos y grupos (incluidos los de terceros países, en particular los que tienen dificultades para acceder y comprender la información sobre aprendizaje y trabajo) para fomentar la inclusión social, la ciudadanía activa y la reducción del desempleo de larga duración y los ciclos de pobreza.
- ✓ *Igualdad social*: Ayudar a los ciudadanos a superar los obstáculos al aprendizaje y el trabajo por razones de edad, sexo, origen étnico, o discapacidad, o institucionales.
- ✓ *Desarrollo económico*: Apoyar el aumento de las tasas de participación en el empleo y reforzar el desarrollo de las aptitudes y cualificaciones de los trabajadores en la economía y la sociedad del conocimiento.

Del mismo modo, los criterios que garantizan la calidad para todos los servicios de orientación a lo largo de la vida, son analizados por la CEDEFOP en un estudio realizado con los miembros del Grupo de Expertos de la Comisión Europea sobre Orientación a lo largo de la vida. Estos criterios *“suponen una base común a diversos marcos de garantía de calidad existentes utilizados para los servicios de orientación y sus productos, así como otros que el Grupo de Expertos considere conveniente incluir en dichos marcos de referencia. Pueden utilizarse para la autoevaluación y desarrollo de los actuales sistemas de garantía de la calidad y como un enfoque común para el desarrollo de nuevos sistemas”* (CEDEFOP, 2006:19).

Podremos hablar de calidad de la orientación si los criterios establecidos para evaluarla hacen referencia a:

- a) **Participación del ciudadano y usuario**. Los sistemas de garantía de la calidad deberían:
  - Incluir información para el usuario relativa a sus derechos (por ejemplo, a través de «cartas del usuario») y tener en cuenta el trabajo de las asociaciones nacionales y europeas de consumidores en los procesos de protección de los consumidores y reclamación.
  - Garantizar que se consulte periódicamente a los usuarios sobre su satisfacción con el servicio y su experiencia con él.
  - Exigir a los que ofrecen estos servicios que utilicen sistemáticamente las conclusiones obtenidas de dichas consultas.
  - Implicar a los usuarios en el diseño, la gestión y la evaluación de los servicios y productos de orientación.
- b) **Competencia profesional**. Los sistemas de garantía de la calidad deberían:
  - Exigir que los profesionales dispongan de la capacidad necesaria para realizar las tareas de orientación que deben desempeñar.
  - Exigir que los profesionales de la orientación tengan o adquieran cualificaciones que garanticen que disponen de las capacidades necesarias para desempeñar las tareas de orientación exigidas.
  - Incluir el control o la evaluación del trabajo de los profesionales de la orientación con respecto a los resultados de las intervenciones de orientación que está previsto que realicen.
  - Exigir un desarrollo profesional y una mejora del servicio continuos.

- Incluir a todas las asociaciones profesionales pertinentes en el desarrollo de normas y procedimientos de garantía de la calidad.

c) **Mejora del servicio.** Los sistemas de garantía de la calidad deberían:

- Incluir normas de servicio claramente definidas, alguna forma de control de si el servicio cumple dichas normas y, de no ser así, un procedimiento a seguir para alcanzar el nivel necesario.
- Incluir alguna forma de controlar y evaluar si la acción emprendida para mejorar los servicios y la información ayuda en efecto a cumplir las normas especificadas y contribuye a la mejora continua.
- Incluir alguna forma de diferenciar y controlar la oferta de los servicios con arreglo a las necesidades de los distintos grupos destinatarios.
- Exigir a los servicios que establezcan relaciones y ofrezcan ayuda a grupos y organismos que facilitan orientación informal (por ejemplo los padres, las organizaciones de voluntariado y los organismos relacionados con las actividades de ocio).
- Velar por que los materiales utilizados (por ejemplo, las herramientas de evaluación) cumplan las especificaciones técnicas en materia de garantía de calidad.

d) **Coherencia.** Los sistemas de garantía de la calidad deberían:

- Incluir enlaces para promover relaciones de trabajo eficaces en los servicios de la administración responsables de la garantía de la calidad en la orientación y entre ellos.
- Velar por que no haya conflictos entre los distintos sistemas de garantía de la calidad que se aplican en los diferentes sectores de la orientación o en relación con los diversos grupos destinatarios.
- Incluir formas de controlar la utilización y la utilidad de los enlaces entre los organismos que ofrecen orientación.

La búsqueda de la calidad y la equidad en la orientación es una de sus señas de identidad y, como señala Rodríguez Espinar (2006, 2007), uno de los enfoques más idóneos para contemplarla es como satisfacción del usuario, desde el cual la calidad es identificada con los planteamientos de la calidad total. Desde esta perspectiva se considera que el criterio de calidad reside en el grado en que los servicios ofertados (en nuestro caso servicios de orientación) satisfacen los requerimientos y expectativas de los usuarios (tanto actuales como potenciales). Adoptar este enfoque representa un verdadero reto para los diferentes agentes de la intervención orientadora.

La preocupación de la Comisión Europea por el tema de la calidad y la equidad es manifiesta. En una comunicación al Consejo y Parlamento Europeo (CCE, 2006) se señala que las políticas educativas por sí solas no pueden paliar las desigualdades en la educación; Una serie combinada de factores personales, sociales, culturales y económicos limita las oportunidades educativas y consecuentemente orientadoras. Los planteamientos intersectoriales son importantes para establecer vínculos entre las políticas de educación y formación, las relacionadas con el empleo, la economía, la inclusión social, la juventud, la salud, la justicia, la vivienda y los servicios sociales.

Pero a Europa también le preocupa la equidad, de forma manifiesta en diversos informes y documentos de la Comisión Europea. Y asegurar la equidad de los sistemas significa velar porque los resultados y las ventajas de la educación, la formación y la orientación sean independientes de la situación socioeconómica y de otros factores que puedan generar desventajas educativas.

El acceso a los sistemas ha de estar, pues, abierto a todos y el trato ha de adaptarse a las necesidades específicas de aprendizaje de las personas en cuestión. La investigación pone de manifiesto que no hay por qué establecer una disyuntiva entre eficacia y equidad, pues ambos aspectos son interdependientes y se refuerzan mutuamente, según Rodríguez Espinar, (2007).

Este autor (2006, 2007) ha abordado la temática de la calidad desde la perspectiva orientadora en educación. Defiende la consideración del valor añadido en educación (en la medida que produce transformaciones en el alumnado) como constitutivo de una de las dimensiones más significativas de la calidad educativa. La verdadera calidad de una institución radica en su capacidad para lograr el mayor desarrollo posible de sus miembros (alumnado y profesorado), es decir, en conseguir el máximo valor añadido. Dicho valor añadido es entendido tanto como los diferenciales del grado de desarrollo intelectual, afectivo,

personal y social de los alumnos alcanzado desde el inicio al final de sus estudios, como el de los profesores (tanto en su dimensión pedagógica como académica).

Es evidente que la orientación asume como meta primera y prioritaria favorecer el desarrollo personal e integral de la persona. No hay duda, por tanto, desde la perspectiva de la orientación educativa, que nivel de calidad de la educación es sinónimo de nivel de desarrollo alcanzado por cada uno de los estudiantes. Más aún, los estudiantes, en tantas ocasiones voz silenciosa o actores pasivos, deben ser protagonistas en el proceso de generación del sentido de la calidad de su educación, o mejor dicho, de explicitar su propia dimensión de calidad.

En definitiva, suscribimos las palabras de Rodríguez Espinar cuando afirma que la calidad es “*hacer bien lo correcto*” o hacer correctamente aquello que ha de hacerse. Es desde esta perspectiva desde donde tenemos que seguir construyendo, en gerundio.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. Y Rodríguez, S (2000). *Cambios socioeducativos y orientación en el Siglo XXI: Nuevas estructuras, roles y funciones*. En: AA.VV. *XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía*. Sociedad Española de Pedagogía. Madrid, 2000 (Tomo I. Pp.637-686).
- Álvarez, M. (Dir.) (2006). *La Acción Tutorial: su concepción y su práctica*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Echeverría, B; Isus, S; Martínez, P y Sarasola, L (2008). *Orientación profesional*. Editorial UOC. Universitat Oberta de Catalunya.
- CE (2004). *Proyecto sobre fortalecimiento de las políticas, sistemas y prácticas en materia de orientación permanente en Europa*. Resolución del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados de Bruselas.
- CEDEFOP (2006). *Mejorando las políticas y sistemas de orientación continua. El uso de herramientas de referencia comunes en Europa*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Cerrón Jorge, Luis A. (2010). El papel del mercado en la construcción de los modelos de Formación Profesional: la mercantilización del sistema. *REIFOP*, 13 (2), 54-63. (disponible en <http://www.aufop.com/>)
- De Faria Mello, F (2001). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Gracia López, J.M. (2010). El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos. En *Contribuciones a la Economía* (disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>)
- González, F. (2005). Liderazgo, motivación y cambio en la escuela. En González, F (Dir.) *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia, secretaria General Técnica.
- García Nieto, N. (1999). *Diagnóstico en educación y orientación profesional*. Proyecto docente e investigador. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Documento Inédito.
- Gairin Sallán, J (2007). *Aspectos institucionales de la orientación*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Orientación educativa y profesional, Castellón, noviembre del 2007.
- Gairin, J. y Muñoz, J.L. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza & Teaching: Revista interuniversitaria de didáctica*, 26, 187-206.
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Navarra, Eunsa Astrolabio.
- Leithwood, K. y Montgomery, D. (1986). *Improving the principal effectiveness: The principal profile*. Toronto, OISE Press.
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2003). What do we already know about successful school leadership?. En W. Firestone y C. Riehl (Eds), *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership* (pp. 22-47). New York: Teachers College Press.
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. BOE de 4 de octubre de 1990.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE de 4 de mayo de 2006.
- Martínez Clares, P (2002) *La orientación psicopedagógica: Modelos y estrategias de*

- intervención*. Madrid: EOS.
- Ministerio de Educación (2010). *Pacto Social y político por la educación*. Documento de divulgación. Madrid: Autores
- Niles, F. (1993). Issues in multicultural counselor education. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 21, pp 14-21
- OCDE (2004). *Orientación profesional y políticas públicas. Cómo acortar distancias*. Paris y Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Pauchard Hafemann, H (2006). El desarrollo organizacional: sus ventajas y procedimientos (disponible en <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>)
- Pont, E. y Teixidor, M. (2002). El cambio planificado para la activación del rol autónomo. En Teixidor, M. (Ed.): *Proyecto de formación para la implantación de cuidados en el marco del modelo conceptual de Virginia Henderson en los centros de atención primaria del Institut catalá de la salut* (pp. 65-94). Barcelona, Fundación “La Caixa”.
- Rodríguez Espinar, S. (2006). Función Tutorial y calidad de la educación. En Álvarez, M (Dir.). *La Acción Tutorial: su concepción y su práctica*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Rodríguez Espinar, S. (2007). La orientación educativa en una educación de calidad, en equidad. En *Actas del I Congreso Internacional de Orientación Educativa de Andalucía*. Vol. I (pp.159-189). Junta de Andalucía. Consejería de Educación: Dirección General de Participación y Solidaridad Ciudadana.
- Sanz, R. y Sobrado, L. (1998). Roles y funciones de los orientadores. *Revista de Investigación Educativa*. (16) 2, 25-57.