

**RE SIGNIFICACIÓN DE LA CONSEJERÍA ACADÉMICA EN LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD JAVERIANA. ESTUDIO DE CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INGRID JULIETH PALACIOS MOLINA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**Bogotá D.C., mayo de 2012**

**RE SIGNIFICACIÓN DE LA CONSEJERÍA ACADÉMICA EN LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD JAVERIANA. ESTUDIO DE CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INGRID JULIETH PALACIOS MOLINA**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICAS Y GESTIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA POR: LUZ STELLA URICOECHEA M. Magister

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**Bogotá D.C., mayo de 2012**

**Artículo 23, Resolución Número 13 de 1946**

**La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1	Justificación	12
1.2	Marco Teórico	17
1.3	<b>Acompañamiento Académico: Conceptos</b>	<b>18</b>
1.3.1	Orientación	18
1.3.2	Consejería	23
1.3.3	Asesoría	31
1.3.4	Tutoría	40
1.4	<b>Acompañamiento Académico: Modelos Aplicables</b>	<b>48</b>
1.4.1	Modelo de Consejería	48
1.4.2	Modelos de Asesoría	51
1.4.3	Modelo de Tutoría	54
1.5	<b>Acompañamiento Académico: Fundamentos Legales</b>	<b>64</b>
1.6	<b>Acompañamiento Académico en educación superior</b>	<b>69</b>
1.7	<b>Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana</b>	<b>78</b>
1.7.1	La visión ignaciana sobre acompañamiento	78
1.7.2	Dinámica del paradigma ignaciano	84
1.7.3	La situación actual del acompañamiento	89
<b>2</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>94</b>
2.1	<b>Marco Metodológico</b>	<b>94</b>
2.2	<b>METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS</b>	<b>102</b>
2.2.1	Experiencia y valor en el Acompañamiento Académico	102
2.2.2	Creación conjunta de experiencias	105
2.2.3	Herramientas de la creación conjunta	107
2.2.4	Población	117
<b>3</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>119</b>
3.1	<b>Análisis de entrevistas</b>	<b>119</b>
3.1.1	Ingeniería Industrial	119

3.1.2 Ingeniería de Sistemas.....	123
3.1.3 Ingeniería Electrónica.....	126
3.1.4 Ingeniería Civil.....	129
<b>3.2 Curva de Valor .....</b>	<b>131</b>
3.2.1 Curva de valor universidades colombianas .....	131
3.2.2 Curva de valor estudio de caso: facultad de ingeniería Pontificia Universidad Javeriana.....	137
<b>3.3 Círculo de Experiencias .....</b>	<b>147</b>
<b>3.4 DAET .....</b>	<b>152</b>
<b>3.5 Matriz de las cuatro acciones .....</b>	<b>153</b>
<b>3.6 Propuesta de valor .....</b>	<b>155</b>
<b>4 PROPUESTA.....</b>	<b>158</b>
<b>4.1 Acompañamiento Académico: Concepto .....</b>	<b>158</b>
<b>4.2 Acompañamiento Académico: lineamientos y gestión .....</b>	<b>163</b>
4.2.1 Planificación .....	164
4.2.2 Coordinación .....	167
4.2.3 Evaluación.....	168
4.2.4 Acciones.....	169
<b>4.3 Recomendaciones .....</b>	<b>169</b>
<b>5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>171</b>
<b>6 APÉNDICES .....</b>	<b>178</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de calidad de la gestión escolar propuesto por el Ministerio de Educación de Chile. (Ministerio de Educación de Chile, 2005, p. 2) .....	13
Figura 2. Concepto de Orientación. Elaborado por Palacios, 2012 .....	22
Figura 3. Ámbitos y enfoques de la Consejería. Elaborado por Palacios, 2012 .....	30
Figura 4. Representación del concepto de Consejería Académica y los elementos que lo componen. NACADA (2006). Adaptación.....	34
Figura 5. Ámbitos y enfoques de la Asesoría. Elaborado por Palacios, 2012 .....	39
Figura 6. Relación entre los ámbitos y modos integrales de tutoría. Elaborado por Palacios, 2012.....	44
Figura 7. Ámbitos y enfoques de la tutoría. Elaborado por Palacios, 2012 .....	47
Figura 8. Modelo de consejería basado en el enfoque de rasgos y factores. Elaborado por Palacios, 2012.....	50
Figura 9. Modelo de asesoría. Elaborado por Palacios, 2012 .....	53
Figura 10. Gestión del PAT. Elaborado por Palacios, 2012 .....	56
Figura 11. Paradigma Pedagógico Ignaciano. Adaptación .....	85
Figura 12. Relación existente entre objetivos, actividades y fases del trabajo de investigación y las etapas del estudio de caso. Elaborado por Palacios, 2012 .....	95
Figura 13. Combinación de los elementos DAET, para la creación de nuevas capacidades. Prahalad (2004, p. 48-49). Adaptación.....	107
Figura 14. Proceso de análisis del proceso de Acompañamiento Académico. Elaborada por Palacios, 2012.....	108
Figura 15. Curva de valor de la industria vinícola en Estados Unidos. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 28) .....	110
Figura 16. Ciclo de experiencias definido para el análisis de Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana y la escala utilizada para la identificación del tipo de experiencias vividas. Elaborado por Palacios, 2012.....	115
Figura 17. Matriz DAET para el análisis del Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana. Niampira, 2008. Adaptación .....	116
Figura 18. Esquema de las cuatro acciones. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 32).....	116
Figura 19. Curva de valor Universidad de la Sabana. Palacios, 2012 .....	133
Figura 20. Curva de valor Universidad de los Andes. Palacios, 2012 .....	133
Figura 21. Curva de valor Universidad del Norte. Palacios, 2012 .....	134
Figura 22. Curva de valor Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Bucaramanga. Palacios, 2012.....	134
Figura 23. Curva de valor Universidad EAFIT. Palacios, 2012.....	135
Figura 24. Curva de valor Universidad ICESI. Palacios, 2012.....	135

Figura 25. Curva de valor promedio del grupo seleccionado de instituciones de Educación Superior colombianas. Palacios, .....	136
Figura 26. Curva de valor carrera de Ingeniería Industrial. Palacios, 2012 .....	140
Figura 27. Curva de valor carrera de Ingeniería de Sistemas. Palacios, 2012 .....	141
Figura 28. Curva de valor carrera de Ingeniería Electrónica. Palacios, 2012 .....	143
Figura 29. Curva de valor carrera de Ingeniería Electrónica. Palacios, 2012 .....	144
Figura 30. Curva de valor promedio Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012	146
Figura 31. Comparación curvas de valor promedio universidades colombianas y promedio Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012 .....	147
Figura 32. Círculo de experiencias para el análisis del Acompañamiento Académico.	148
Figura 33. Círculo de experiencias con calificaciones por etapa. Palacios, 2012.....	149
Figura 34. Círculo de experiencias con calificaciones y actividades propuestas. Palacios, 2012 .....	150
Figura 35. Propuesta para los aspectos DAET de la creación de valor. Palacios, 2012	153
Figura 36. Matriz de las cuatro acciones para el Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012 .....	154
Figura 37. Nueva propuesta de valor para el Acompañamiento Académico en la PUJ, Palacios, 2012 .....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prácticas existentes en el área de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes. Tomado del modelo de calidad de la gestión escolar. (Ministerio de Educación de Chile, 2005, p.6).....	14
Tabla 2. La Consejería Académica en la planeación institucional de la Pontificia Universidad Javeriana . (Pontificia Universidad Javeriana, 2007, p. 14) .....	16
Tabla 3. Objetivos y contenidos por momentos de la vida universitaria adaptado de Rodríguez y Gallego .....	58
Tabla 4. Extensión del PAT. Elaborado por Palacios, 2012 .....	60
Tabla 5. Intervención del PAT. Elaborado por Palacios, 2012.....	61
Tabla 6. Organización del PAT. Elaborado por Palacios, 2012 .....	61
Tabla 7. Aportes del proceso evaluador al plan de mejoramiento. Tomado de Rodríguez (2004) .....	64
Tabla 8. Factores y características de calidad de acreditación institucional asociados al Acompañamiento Académico como estrategia institucional. (Consejo nacional de Acreditación, 2006).....	66
Tabla 9. Relación existente entre características de calidad de los procesos de acreditación de programas e institucional, y lo establecido en la actual propuesta de Consejería Académica. ....	67
Tabla 10. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior colombianas. Fuente: páginas web de las universidades en mención.....	70
Tabla 11. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior latinoamericanas. Fuente: páginas web de universidades en mención.....	74
Tabla 12. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior europeas y norteamericanas. Fuente: Sitios web de las universidades en mención.....	76
Tabla 13. Convergencias entre el manual de asuntos y servicios estudiantiles en la Educación Superior: fundamentos globales, problemas y mejores prácticas, y la propuesta de Consejería Académica para el Consejo Académico. ....	93
Tabla 14. Construcción de categorías iniciales .....	98
Tabla 15. Selección de categorías para la delimitación de teorías y conceptos.....	100
Tabla 16. Ejemplo de definición de preguntas para la categoría de ámbitos. Palacios, 2012 .....	109
Tabla 17. Ejemplo de definición de preguntas para la categoría emergente de plan de acción tutorial, subcategoría de coordinación. Palacios, 2012 .....	109

Tabla 18. Relación entre categorías y atributos a partir de los cuales se realiza la calificación para la curva de valor. Palacios, 2012 .....	112
Tabla 19. Estudiantes activos en los programas de pregrado de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Fuente: Oficina de Admisiones y Registro Académico. Palacios, 2012 .....	118
Tabla 20. Profesores de planta pertenecientes a los departamentos de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Fuente: Asistencia para Asuntos profesoriales, Vicerrectoría Académica. Palacios, 2012 .....	118
Tabla 21. Valoración del desempeño por atributos de instituciones de Educación Superior colombianas. Palacios, 2012 .....	132
Tabla 22. Clasificación cromatográfica de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas. Palacios, 2012.....	138
Tabla 23. Valoración del desempeño por atributos de las carreras de pregrado de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012 .....	139
Tabla 24. Objetivos y contenidos por momentos de la vida universitaria para el PAJ. Rodríguez y Gallego. Adaptación. ....	165

## RESUMEN

Este trabajo presenta el análisis realizado a las prácticas actuales de Consejería Académica de la Universidad Javeriana a través del estudio de caso de los programas de pregrado de la facultad de ingeniería, con el fin de proponer lineamientos que la fortalezcan como actividad institucional. A partir de teorías de planeación estratégica y el estudio de casos, se definieron instrumentos para describir las prácticas realizadas por los profesores consejeros y las necesidades de los estudiantes. De acuerdo con los datos obtenidos se realizó un estudio basado en la creación conjunta de experiencias, utilizando instrumentos como la curva de valor, la matriz DAET o el círculo de experiencias, lo cual permitió generar una propuesta que incluye asumir el término *Acompañamiento Académico* y la creación de estrategias que permiten generar valor para los estudiantes.

**Palabras clave:** consejería, asesoría, tutoría, creación conjunta de experiencias, Acompañamiento Académico, educación superior.

## **ABSTRACT**

This document presents the analysis of current practices in academic counseling at the Universidad Javeriana through the case study of undergraduate programs of the Faculty of Engineering, in order to propose guidelines to strengthen as the institutional activity. From strategic planning theories and case studies were defined to describe the practical instruments made by the advisory teachers and students needs. According to data from a study based on the joint creation of experiences, using instruments such as the value curve, the DAET matrix or circle of experiences, allowing generate a proposal that includes using the term academic support and creating strategies to create value for students.

**Keyword:** Counseling, advising, tutoring, joint creation of experiences, academic support, higher education.

## **1 Introducción**

Teniendo en cuenta la preocupación de la Pontificia Universidad Javeriana por fortalecer la actividad de Consejería Académica en sus programas de pregrado se busca a través de un estudio de caso analizar las prácticas actuales y las directrices establecidas, con las situaciones encontradas se da un significado a esta situación, se generan asertos y se definen propuestas que permitan a la universidad consolidar este servicio con sus estudiantes. Para lograr lo anterior se deben reconocer las tendencias teóricas y modelos de orientación universitaria, por lo cual se hace un estudio exploratorio-descriptivo con el fin de dar las bases a los lineamientos propuestos.

De ahí que se plantea como objetivo general: Proponer lineamientos que orienten las prácticas institucionales de Acompañamiento Académico en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana y como específicos 1) Identificar el tipo de prácticas institucionales de Acompañamiento Académico en Educación Superior 2) Describir las prácticas institucionales de Acompañamiento Académico existentes en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana y 3) Definir los lineamientos que orienten las prácticas de Acompañamiento Académico en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana.

## 1.1 Justificación

Dada la gran responsabilidad y el valor que encierra la labor educativa en el ámbito de la educación superior, se ha evidenciado a través del tiempo una creciente preocupación por brindar al estudiante un acompañamiento que favorezca su autoconocimiento, proceso de aprendizaje y desarrollo profesional y personal; es mediante las acciones de orientación que logra el desarrollo cognitivo, psicosocial y afectivo de los estudiantes. Este interés se ha visto reflejado en algunos planes de orientación de instituciones de Educación Superior a nivel local e internacional, los cuales han sido definidos a partir de diversas teorías o tendencias educativas generando una multiplicidad de conceptos y modelos alrededor de la Consejería Académica; a pesar de lo cual, este ámbito ha sido poco abordado en investigaciones y trabajos formales en América Latina, convirtiéndose para la investigadora en una oportunidad de contribuir con la generación de conocimiento alrededor del Acompañamiento Académico.

Así mismo, se aborda este campo puesto que las actividades de orientación - junto con otras prácticas - se han convertido en elementos importantes de la gestión educativa, por cuanto que la interrelación permite la mejora continua de los procesos tanto pedagógicos como administrativos que promueven la formación integral.

En el modelo de la gestión educativa<sup>1</sup>, propuesto por el Ministerio de Educación de Chile, se definen cuatro áreas en las cuales intervienen los diferentes actores de la comunidad y que promueven la calidad de la educación, una de estas áreas es la

---

<sup>1</sup> El modelo se estructura en áreas, dimensiones y elementos de gestión. Las cinco áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educativo. Las dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada. Los elementos de gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

denominada convivencia y apoyo a los estudiantes; ésta contiene la dimensión de formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes que reúne “las prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2005, p. 7). El siguiente esquema presenta la forma en que este modelo de gestión escolar, formula las actividades de acompañamiento como prácticas institucionales; además, las áreas son la clave de la gestión de la institución y se interrelacionan afectando el área de resultados. En la tabla 1 se explica cada uno de estos elementos de la convivencia y apoyo a los estudiantes.

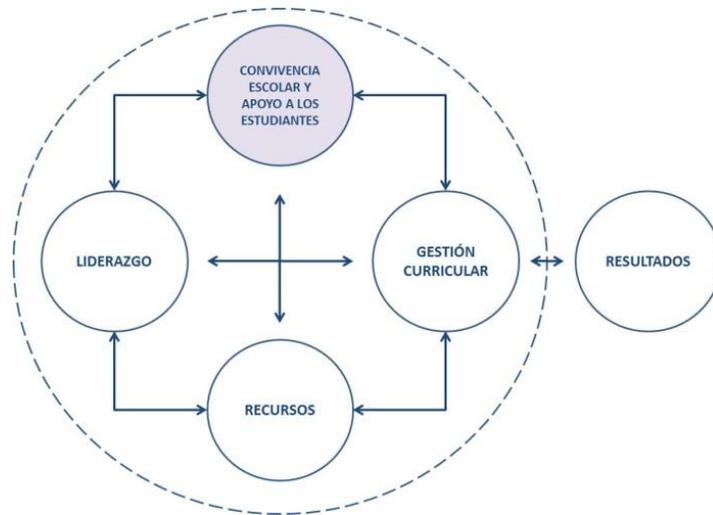


Figura 1. Modelo de calidad de la gestión escolar propuesto por el Ministerio de Educación de Chile. (Ministerio de Educación de Chile, 2005, p. 2)

Tabla 1. Prácticas existentes en el área de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes. Tomado del modelo de calidad de la gestión escolar. (Ministerio de Educación de Chile, 2005, p.6)

<p><b>CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES:</b> prácticas que lleva a cabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje</p>	<p>Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</p>
<p><b>Convivencia Escolar:</b> prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p>
	<p>Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias.</p> <p>Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.</p>
<p><b>Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:</b> prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.</p>	<p>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</p> <p>Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p> <p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>

La gestión educativa no es ajena a la realidad de la Pontificia Universidad Javeriana, pues esta institución tiene un fuerte compromiso por alcanzar la excelencia académica de sus estudiantes y optimizar los procesos académicos y de formación integral. Por lo expuesto anteriormente, el marco de la reflexión curricular, se fundamenta y estructura desde la Consejería Académica, lo que implica de un lado, pensar en la construcción de currículos flexibles y un sistema de créditos académicos, en donde el estudiante debe apropiarse de su proceso de aprendizaje y desarrollar su poder de decisión para escoger y organizar mejor los planes propuestos; por otro lado, los distintos actores - entendidos como profesores y directivas - son llamados a asumir diferentes roles para mediar, facilitar y esclarecer la ruta de aprendizaje y proyección profesional.

Por lo tanto, al hablar de la flexibilidad curricular en la Universidad Javeriana se menciona el aspecto del acompañamiento así:

Para que la flexibilidad curricular beneficie plenamente al estudiante, se requiere que el estudiante sea asesorado, a través de una Consejería Académica, para conformar adecuadamente su propio plan de estudios, de acuerdo con la oferta académica de la Universidad y en coherencia con sus capacidades, aspiraciones e intereses. (Pontificia Universidad Javeriana, 2002, p. 7)

Esta actividad de acompañamiento ha hecho parte de procesos estratégicos como la planeación institucional y la autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional, evidenciando la necesidad de trabajar en su fortalecimiento.

En el marco de la planeación institucional de la Pontificia Universidad Javeriana para los años 2007 a 2016, se definió así:

Tabla 2. La Consejería Académica en la planeación institucional de la Pontificia Universidad Javeriana .  
(Pontificia Universidad Javeriana, 2007, p. 14)

<b>Propósito 2</b>	Fortalecer la oferta académica de la Universidad.
<b>Objetivo 2.1</b>	Consolidar una oferta académica de calidad, pertinente, articulada y flexible, que permita a los estudiantes lograr su formación integral y atender sus intereses formativos, laborales y vocacionales desde el pregrado hasta el posgrado.
<b>Estrategia 2.1.5</b>	Fortalecer la Consejería Académica.

Por su parte en el informe de autoevaluación para la renovación de acreditación, se define como una de las propuestas de mejoramiento: “Construir e implementar mecanismos que permitan el logro de los propósitos formativos de la Consejería Académica, a partir de la evaluación de su efectividad, la capacitación y la definición de lineamientos de gestión”. (Pontificia Universidad Javeriana, 2011, p. 200).

Además de este interés académico, la Universidad Javeriana al ser una institución confiada a la Compañía de Jesús, da cuenta del modo de proceder ignaciano<sup>2</sup>, siendo la *Cura Personalis* o atención personalizada un elemento importante de esta visión que busca la formación integral de las personas que hacen parte de la comunidad educativa y en especial de los estudiantes; esta tradición educativa hace que “la universidad tenga la obligación de ofrecerle (al estudiante) un acompañamiento

<sup>2</sup> Es decir, la inspiración, los valores, las actitudes y el estilo que han caracterizado tradicionalmente la educación de la compañía. (Compañía de Jesús, 1986, p. 146)

adecuado a sus características individuales...con la finalidad de asegurar que podrá enfrentar exitosamente las dificultades que se le puedan presentar”. (Sánchez S.J., 2011, p.3)

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto de investigación identifica los actuales procesos de acompañamiento y valida el punto de convergencia de dichas actividades con la postura conceptual fundamentada en la revisión documental, buscando establecer los procesos que se deben crear, modificar, reforzar o limitar así como los ejes de diferenciación institucional que permitan generar los lineamientos necesarios para sustentar las prácticas de la Consejería Académica en los programas de pregrado.

## **1.2 Marco Teórico**

El estudio del objeto de investigación hace necesario en primer lugar, abordar los conceptos y términos utilizados para designar la Consejería Académica<sup>3</sup>, desde diferentes interpretaciones o definiciones existentes para esclarecer su significado. Un primer acercamiento a la literatura, permite vislumbrar que el sistema general de orientación abarca términos como tutoría, asesoría y consejería, los cuales son usados indistintamente por diversos autores. Esta situación plantea la tarea de ahondar en dichos conceptos, para determinar la postura teórica con la cual la investigadora se identifique y desde ahí encamine su labor.

De igual manera, se desarrollan conceptos propios de la espiritualidad ignaciana de la Compañía de Jesús alrededor de la educación, siendo fuente de inspiración los

---

<sup>3</sup> Término utilizado en la Pontificia Universidad Javeriana, para designar el servicio de acompañamiento académico brindada a los estudiantes de pregrado.

Ejercicios Espirituales propuestos por San Ignacio de Loyola, fundador de esta congregación religiosa. A partir de esta filosofía de acompañamiento y reflexión personal, se busca que la teoría de Acompañamiento Académico se acerque a los preceptos que dirigen el quehacer diario de la comunidad universitaria javeriana.

### **1.3 Acompañamiento Académico: Conceptos**

#### **1.3.1 Orientación.**

“Se entienden la orientación y la intervención psicopedagógica como procesos de ayuda continuo a todas las personas, en todos sus aspectos, con objeto de potenciar el desarrollo humano a lo largo de toda la vida” (Bisquerra & Álvarez, 2010, p.9), a partir de la anterior definición puede decirse que la orientación es una actividad continua que hace parte del proceso educativo y en el cual se enmarcan diferentes enfoques o áreas de intervención para lograr atender las dimensiones que abarca el ser humano. Por otro lado, Sabaté (2006) citando a Moreno indica que la orientación puede definirse como “un proceso que tiene la finalidad de guiar, conducir, indicar de manera procesual para ayudar a las personas a conocerse a sí mismas y al mundo que las rodea” (p.19).

De acuerdo con la definición dada por Mora (1998), la orientación se realiza en un plano existencial donde se busca dar respuesta a los problemas esenciales de la vida, y en un plano técnico en el cual se abordan las clasificaciones operativas, la inteligencia general, las aptitudes y talentos específicos que se necesitan para una profesión determinada. Cabe señalar también la conexión que este autor encuentra entre la orientación y la adaptación humana, pues “sin adaptación a las circunstancias presentes no puede haber orientación hacia el futuro... implica relaciones complejas

entre motivación, percepción y aprendizaje que determinan la toma de decisiones por parte del sujeto” (Mora, 1998, p. 12).

Bisquerra y Álvarez (2010) plantean que a partir de las definiciones dadas al proceso de orientación, se establecen ciertos modelos y áreas de intervención que buscan el desarrollo integral de todas las personas. Los modelos básicos de intervención, que se proponen para conseguir los objetivos propuestos son:

- Modelo clínico (*counseling*): Centrado en la atención individualizada, donde la entrevista personal es la técnica característica.
- Modelo de programas: Propone anticiparse a los problemas y cuya finalidad es la prevención de los mismos y el desarrollo integral de la persona.
- Modelo de consulta: Propone asesorar a mediadores (profesores, tutores, familia, etc.), para que ellos sean los que lleven a término programas de orientación. (p.11)

Las áreas o ámbitos de intervención que deben trabajarse de forma interrelacionada, son:

- Profesional: Inicialmente surgió como orientación vocacional, pero se han ido adicionando temas como la integración curricular y el desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.
- Procesos de enseñanza y aprendizaje: Aborda métodos de estudio, habilidades y estrategias asociados; debido a la importancia adquirida en el tema de gestión del currículo, se realizan actividades de asesoramiento curricular.

- Atención a la diversidad: Se busca dar respuesta a las dificultades de aprendizaje y a las dificultades de adaptación, representadas en necesidades especiales de enseñanza y en la diversidad de grupos en riesgo y minorías.
- Prevención y desarrollo humano: Con el surgimiento del *development counseling* y el *primari preventive counseling*, se propone desarrollar habilidades sociales y de vida, prevenir adicciones y educar para la salud.

Tanto los modelos como las áreas anteriormente descritos, pueden desarrollarse a través de los enfoques de intervención propuestos por Sabaté (2006):

- Enfoque educativo: Modelo de acción tutorial, en el que el profesorado es el máximo protagonista de la orientación, fusiona las funciones instructivas del profesor con las propias de la orientación.
- Enfoque vocacional: Dirigido básicamente a guiar el desarrollo vocacional del joven y su proceso de inserción laboral y toma de decisiones.
- Enfoque del asesoramiento: Prevalece el carácter psicológico y terapéutico del orientador. El orientador es un psicoterapeuta que bajo demanda del profesorado, ofrece ayuda psicológica al estudiante.
- Enfoque de servicios: La intervención la realizan equipos externos, sobre grupo reducido de sujetos que presentan alguna demanda específica.
- Enfoque de desarrollo: Se contextualiza en la institución y en el proceso educativo, estimula la participación y la colaboración de padres y profesores para prevenir, desarrollar e intervenir socialmente. (p.20)

Actualmente, la Pontificia Universidad Javeriana ofrece a sus estudiantes diferentes servicios que se encuentran en el marco de los enfoques anteriormente descritos. En el enfoque educativo, se encuentra la Consejería Académica que llevan a cabo directores de carrera y un grupo de profesores escogido para esta tarea; en el enfoque vocacional, la universidad brinda orientación a aspirantes de programas de pregrado y posgrado, y a estudiantes regulares que desean iniciar múltiple programa o cambiarse de carrera; en los enfoques de asesoramiento y desarrollo, se encuentran los servicios prestados por el centro de asesoría psicológica y el centro pastoral San Francisco Javier S.J, así como los programas de bienestar generados desde la Vicerrectoría del medio universitario.

Siendo la orientación un ámbito general que abarca los conceptos de consejería, asesoría y tutoría; los modelos, enfoques y áreas mencionados anteriormente brindan un referente para la ejecución y organización de estas actividades. Esta relación se evidencia en el siguiente esquema.

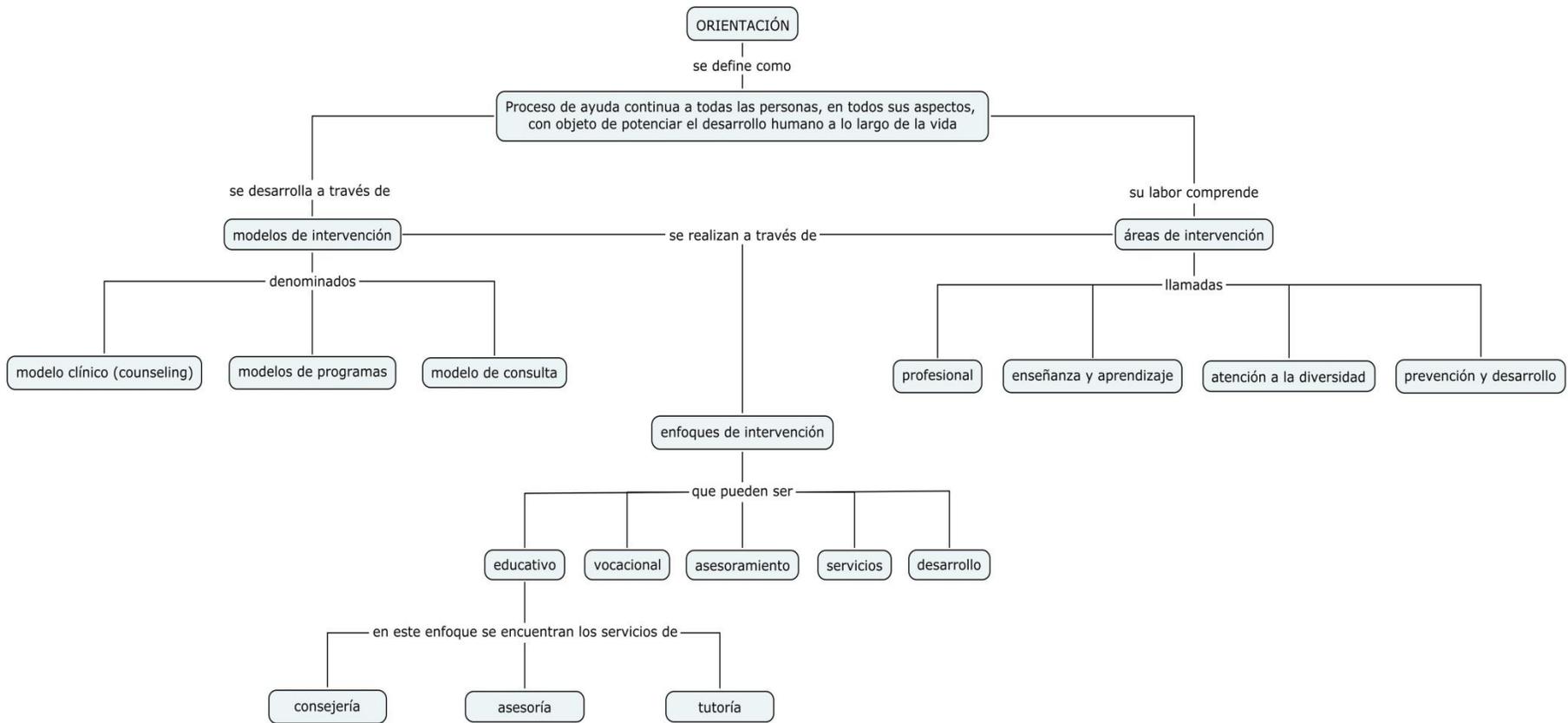


Figura 2. Concepto de Orientación. Elaborado por Palacios, 2012

### 1.3.2 Consejería.

Durante la década de los años veinte del siglo XX, se empezaron a utilizar los términos *educational guidance* y *vocational guidance*, y en 1931 Proctor, Bloomfield y Wrenn presentaron el concepto *counseling* en su libro *Workbook in vocation*, abordándolo como un proceso en el cual la persona comprende la información profesional y su relación con habilidades y posibilidades. Valdivia y Martínez citando a Tolbert (1959) plantean otra definición:

Counseling es una relación personal, cara a cara, entre dos personas, en la cual el *consejero*<sup>4</sup>, por medio de la relación y de sus competencias especiales, provoca una situación de aprendizaje en la cual el *aconsejado*, una persona normal, es ayudado a conocerse a sí mismo, y conocer sus situaciones presentes y futuras posibles, de modo que pueda hacer uso de sus características y potencialidades, de tal manera que sea a la vez satisfactorio para sí mismo y beneficioso para la sociedad, y para aprender cómo resolver futuras dificultades. (Valdivia & Martínez, 2010, p.144)

En la mayoría de posturas teóricas no es clara la diferencia entre counseling y psicoterapia, por lo tanto al abordar proposiciones de orientación se estudian a la vez la psicoterapia y el counseling. Para facilitar su comprensión, puede asumirse la orientación en un amplio sentido y cobijar dentro de ella la consejería como un modo de intervención, que se sustenta en la atención individual y el desarrollo humano. Esto es reafirmado en la definición dada por la Asociación Argentina de Counselors:

---

<sup>4</sup> Los términos utilizados por el autor son orientador y orientado, los cuales fueron reemplazados por consejero y aconsejado para permitir una mejor comprensión de los conceptos en forma separada.

La especificidad del Counseling no es la terapia, ni el espacio de lo psicoterapéutico, sino el desarrollo personal y humano, más allá del marco teórico que el profesional implemente, sea este desde el enfoque Humanístico o Sistémico, su tarea de ayuda estará dirigida a personas que necesitan, un momento de escucha y acompañamiento para comprender mejor sus problemas, tomar decisiones, o realizar cambios en algunos aspectos de sus vidas. (<http://www.aacounselors.org.ar/profesion/que-es-counseling.php>, Parr. 3).

Existen una serie de enfoques teóricos que fundamentan la consejería, los cuales presentan una perspectiva diferente para los objetivos y actividades a desarrollar en esta práctica, por lo tanto, algunos enfoques se desarrollarán en mayor proporción que otros, teniendo en cuenta el interés por el ámbito educativo de este trabajo.

El primer enfoque es el denominado conductista o de aprendizaje social y teorías cognitivas, las teorías "están concentradas en un amplio rango de variables que afectan la escogencia y mantenimiento de la carrera a través del proyecto de vida. Se cree que los individuos son influenciados por varios factores [...] experiencias contextuales y de aprendizaje y habilidades aprendidas" (Zunker, 2011 p.33). Las decisiones tomadas incluyen los procesos cognitivos y afectivos de cada persona, este proceso de toma de decisiones es facilitado por el aprendizaje, siendo éste el elemento principal del enfoque en mención.

Krumboltz en la década de 1960 propuso la teoría de aprendizaje social, en la cual la conducta se modifica a través de ciertas condiciones de aprendizaje, así mismo la conducta se estudia a partir de la relación del ambiente y la herencia. Otra teoría de este enfoque es la desarrollada por Peterson, Sampson y Reardon en 1991,

llamada procesamiento de información cognitiva - CIP, por sus siglas en inglés, en cuyos postulados plantea que el individuo puede aprender a resolver problemas de la carrera, así como aprende a resolver problemas de matemáticas, química o física, basándose en la complejidad y ambigüedad que conlleva la toma de decisiones.

El segundo enfoque es el de desarrollo, en el cual se encuentra la teoría de circunscripción y compromiso; Gottfredson (2005), afirma que está centrada en el reconocimiento que hacen los jóvenes de la gran variedad de opciones laborales que les ofrece la sociedad. La circunscripción busca que los jóvenes busquen ocupaciones que no vayan en contra de su auto-concepto y el compromiso implica escoger las opciones compatibles y más accesibles. La teoría de la construcción de carrera, se encuentra inscrita en el tercer enfoque llamado la persona en la perspectiva del entorno; de acuerdo con Savickas (2005) dicha teoría refiere que se construye representaciones de la realidad, más no la realidad por sí misma, por lo tanto la carrera se define a partir del constructivismo personal y social. Se presta especial interés a procesos interpretativos, interacciones sociales y las significaciones, para que a partir de historias pasadas, experiencias presentes y aspiraciones futuras el consejero pueda determinar el tipo de ocupación y grado de adaptabilidad de su cliente.

Finalmente, se encuentra el cuarto enfoque orientado a rasgos. La primera teoría es conocida como rasgos y factores; en 1937 Griffith Williamson, quien es su principal representante, junto con Darley definieron en su obra *Student personnel work* los siguientes supuestos:

- Cada individuo tiene unos rasgos y unos factores individuales.
- Estos rasgos y factores pueden ser medidos y evaluados.

- Estos rasgos y factores pueden quedar estancados o desarrollarse en función de las interacciones del individuo con el ambiente.
- El ejercicio de una ocupación requiere de unos rasgos.
- La orientación debe ayudar al individuo para que se ajuste los rasgos personales con los requisitos ocupacionales.
- Cuanto mayor sea la adecuación entre los rasgos individuales y los requisitos ocupacionales, mayor será la satisfacción en la ocupación elegida. (Bisquerra, et al., 2010, p. 473-474)

A partir de los anteriores aspectos, Bisquerra, et al (2010) definen como características de esta teoría el uso de test a fin de identificar los rasgos personales; la consideración que las personas no pueden desarrollar sus potencialidades autónomamente; la creencia que los consejeros son modelo para sus clientes y que su labor consiste en ayudar al aconsejado a conocerse a sí mismo.

Dentro del enfoque de rasgos, también se encuentra la teoría desarrollada por Holland (1985) en el modelo RIASEC. Gelzo y Fretz (1992) evidencian que en la propuesta de Holland, no se habla de requerimientos y habilidades de un trabajo específico, sino de la congruencia entre el tipo de personalidad y las condiciones del trabajo. De acuerdo con lo anterior, se establecen seis tipos de perfiles de intereses y su interacción con las condiciones del trabajo a realizar. El nombre de este modelo se debe a que cada tipo de personalidad inicia con una letra, siendo estas: Realista, Investigativo, Artístico, Social, Emprendedor, Convencional; cada uno de estos tipos de intereses se relacionan con el ambiente de trabajo a través de elementos como la consistencia, la congruencia y la diferenciación.

Adicionalmente, de acuerdo con lo planteado por la Asociación Argentina de Counselors se abordan los distintos ámbitos donde se puede desarrollar el counseling:

- **Ámbito Comunitario:** Busca la prevención de enfermedades y brindar apoyo emocional y asesoramiento a enfermos, familiares y profesionales del área de la salud. Se trabaja en forma individual o como parte de un equipo interdisciplinario, en clínicas, hospitales y población con riesgo. Otros aspectos de atención son la violencia familiar, el desempleo, discriminación, entre otros.
- **Ámbito Pastoral:** Actúa en comunidades religiosas, parroquias y grupo o centros de apostolado. Se debe profesar la misma religión de los consultantes.
- **Ámbito Organizacional:** Los counselors hacen parte de un equipo interdisciplinario que busca facilitar la resolución de conflictos propios de empresas o instituciones, las cuales pueden ser de carácter laboral o educativo. En las organizaciones laborales el counselor facilita la comunicación y motiva el mejoramiento de condiciones de trabajo y desempeño personal. En el sector educativo, trabaja con la comunidad educativa para establecer mecanismos de comunicación y apoyo emocional-afectivo y cognitivo; además puede supervisar las tutorías y la orientación vocacional.

Este último ámbito genera el espacio para la realización de la *career counseling* o consejería para la carrera, la cual se define como:

La orientación profesional del individuo o de grupos pequeños a través del uso de métodos psicológicos estandarizados,...usando varias técnicas de las entrevistas personales y exámenes de intereses y aptitudes, etc. Es el proceso para ayudar al

descubrimiento individual y desarrollo de las potencialidades educativas, vocacionales, profesionales y psicológicas y, de tal modo, alcanzar un nivel óptimo de felicidad personal y utilidad social. (Kumar, 2007 p.5)

Finalmente, es importante considerar el rol del consejero específicamente en la consejería para la carrera. Kumar (2007) plantea que "el objetivo del consejero es orientar al individuo (aconsejado) hacia oportunidades que puedan garantizar el cumplimiento de sus necesidades y aspiraciones personales. Usualmente procura clarificar el pensamiento del cliente antes que resolver sus problemas" (p.22). Adicionalmente, la American Counseling Association (ACA) establece que el consejero:

Anima a su cliente a crecer y desarrollarse de manera que se fomente el interés y bienestar del cliente y se promueva la formación de relaciones saludables. Los consejeros están activamente atentos a entender la diversidad de antecedentes culturales del cliente que atiende. Los consejeros también exploran su propia identidad cultural y como ésta afecta los valores y creencias acerca del proceso de consejería. (ACA, 2005, p. 4)

A partir de lo planteado anteriormente, puede decirse que la actividad de consejería se lleva a cabo cuando la persona inicia su trayecto académico o profesional, o cuando ya habiéndolo iniciado, es decir durante un periodo académico o en el desarrollo de su carrera, se encuentra insatisfecha con su situación actual; busca que las personas logren sus objetivos personales, a través de la exploración y uso potenciador de sus intereses y habilidades. El siguiente esquema presenta los ámbitos,

enfoques y teorías relacionados con la consejería. En la figura 3, se sintetiza el concepto de la consejería los aspectos derivados de ella.

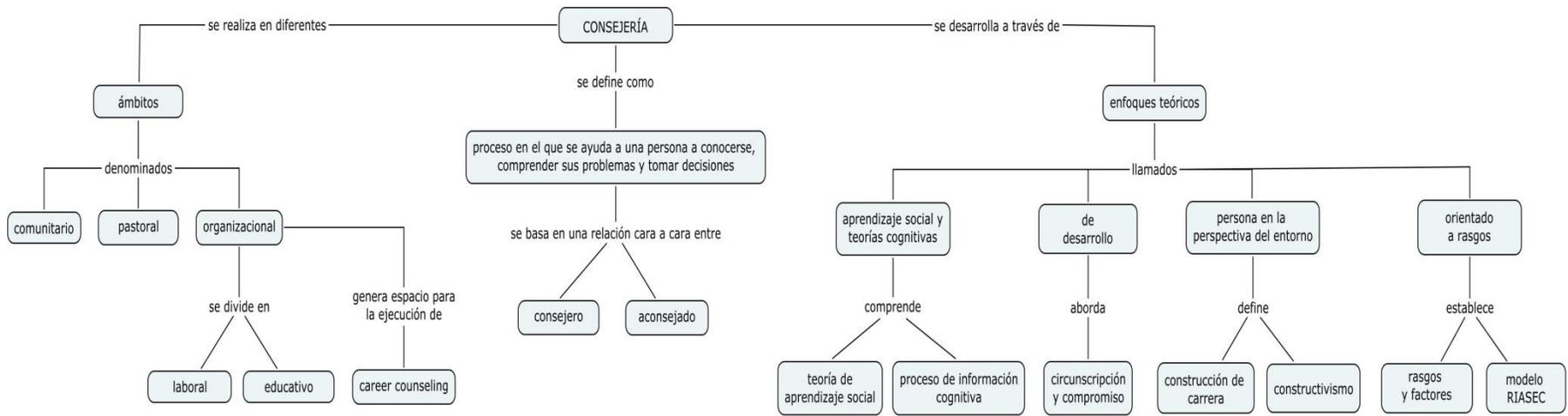


Figura 3. Ámbitos y enfoques de la Consejería. Elaborado por Palacios, 2012

### 1.3.3 Asesoría.

El término *advising* es utilizado en mayor proporción en las instituciones educativas norteamericanas, aunque en los inicios de la Educación Superior en este país no se tuvo en cuenta la asesoría, con el transcurso del tiempo y los cambios en el currículo de los programas ofrecidos y en la organización de las instituciones abrieron espacio para esta actividad.

La introducción de electivas curriculares en 1870, inició la necesidad de asesores que guiaran a los estudiantes en la búsqueda exitosa de sus caminos a elegir... mientras que las instituciones crecían en tamaño y complejidad, había una mayor exigencia a los miembros de la facultad en la investigación y servicio, las responsabilidades tradicionales de la facultad se fueron desagregando, creando nuevos roles y posiciones, uno de esos fue el asesor académico. (Kuhn, 2008, p. 5)

Kuhn (2008) plantea que aunque en distintas universidades se estableció la tarea de la asesoría académica, por mucho tiempo fue sólo un concepto definido mas no una actividad examinada o desarrollada. Por lo que instituciones como el Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS), el American College Testing (ACT) y el National Academic Advising Association (NACADA), han trabajado en el ámbito de la asesoría académica creando estándares, actividades de evaluación y reconocimiento de programas de asesoría, y la organización y unificación de teorías alrededor de este tema. En este último aspecto se han destacado los autores Habley, Crookston y O'Banion, quienes contribuyeron con términos usados en la asesoría académica, tales como: *asesoría*, *preceptivo* y *para el desarrollo*; en sus constructos

establecieron el objetivo y naturaleza de la asesoría, iniciando el camino de la investigación y desarrollo en este aspecto. En el documento presentado por el grupo de trabajo sobre la definición de asesoría académica de NACADA (2003) sobresalen al citar a dos autores las siguientes definiciones:

Asesoría es el proceso en el cual el asesor y el asesorado entran en una relación dinámica respetuosa de las preocupaciones del estudiante. Idealmente, el asesor sirve como profesor y guía en una colaboración interactiva dirigida a realzar el autoconocimiento y satisfacción del estudiante. (O'Banion, 1972)

La asesoría académica es un proceso de desarrollo que asiste a los estudiantes en la clarificación de sus metas de vida o carrera y en el desarrollo de planes educativos para la realización de esos objetivos. Es un proceso de toma de decisiones por el cual los estudiantes logran su máximo potencial educativo a través de la comunicación y el intercambio de información con un asesor; es continuo, multifacético, y es responsabilidad tanto del estudiante como del asesor. El asesor sirve como facilitador de comunicación, coordinador de experiencias de aprendizaje a través de la planeación de clases y de la carrera y la revisión del progreso académico, y remite a otras unidades de la universidad si es necesario. (Crockett, 1987)

En uno de sus esfuerzos por generar conexión entre la asesoría académica y las demás funciones de las instituciones de Educación Superior NACADA generó, en 2006, el documento denominado *The Concept of Academic Advising*, relacionando la asesoría con la enseñanza, el aprendizaje y la construcción de teorías. Para NACADA (2006) la asesoría académica se define así:

Es una serie de interacciones intencionadas con un currículo, una pedagogía y un grupo de resultados de aprendizaje de los estudiantes. La asesoría académica sintetiza y contextualiza las experiencias educativas de los estudiantes dentro del marco de sus aspiraciones, habilidades y vidas para extender el aprendizaje más allá del límite y franjas horarias del campus. A través de la *asesoría* académica, los estudiantes aprenden a convertirse en miembros de sus propias comunidades universitarias, a pensar críticamente acerca de sus roles y responsabilidades como estudiantes, y a prepararse a ser educados como ciudadanos de una sociedad democrática y una comunidad global. La asesoría académica compromete a los estudiantes a ir más allá de sus propias visiones del mundo, mientras reconocen sus características individuales, valores, y motivaciones al ingresar, permanecer y salir de la institución. (<http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/Concept-advising-introduction.htm>, Parr.7)

Para NACADA (2006), la asesoría académica, se compone de tres elementos clave: El currículo, la pedagogía y en los resultados de aprendizaje del estudiante. El currículo de la asesoría académica va desde los ideales de la Educación Superior al procedimiento de la matrícula. Incluye la misión, cultura y expectativas de la institución, modos de aprendizaje toma de decisiones, recursos del campus, políticas y procedimientos, entre otros aspectos. La pedagogía de la asesoría académica incorpora la preparación, documentación y evaluación de las interacciones de la asesoría; además de distintos métodos, estrategias y técnicas, pero sobre todo se sustenta en la relación personal entre asesor y estudiante, caracterizada por el respeto mutuo, la verdad y el comportamiento ético. Los resultados de la asesoría académica son orientados por los objetivos, misión y currículo de la institución, se busca que el

estudiante demuestre conocimientos y valores como resultado de este proceso. Cada institución podrá determinar el conjunto de resultados esperados de sus estudiantes.

El siguiente esquema representa el concepto de asesoría académica propuesto por NACADA, al cual se adicionó una descripción de cada elemento para facilitar su comprensión.

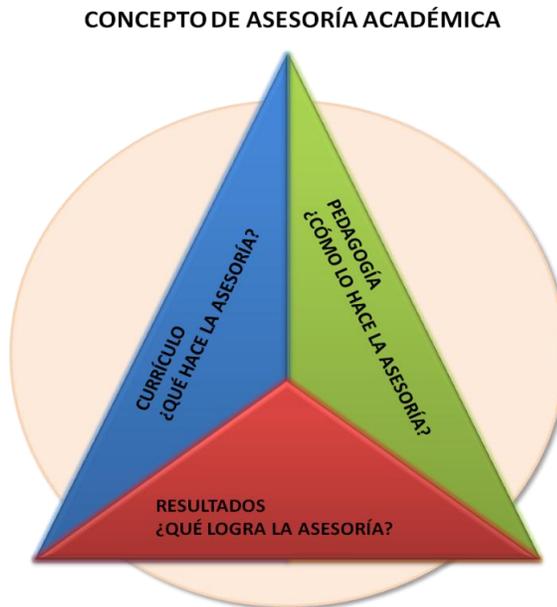


Figura 4. Representación del concepto de Consejería Académica y los elementos que lo componen. NACADA (2006). Adaptación

Por otro lado, se pueden mencionar tres enfoques teóricos basados en la visión de Hagen y Jordan (2008) quienes, citando la propuesta de asesoría para el desarrollo de Crookston, definen que "la relación entre estudiante y asesor es el elemento crucial en el crecimiento del estudiante [...] no hay diferencia entre el desarrollo personal y el académico de los estudiantes, porque la educación es vista como transformadora de individuos no sólo intelectualmente, sino personalmente". (p. 20). Dichos enfoques

teóricos son la formación de identidad-psicosocial, las estructuras de desarrollo cognitivo y las preferencias personales.

En el primer enfoque donde se encuentran las teorías de formación de identidad-psicosocial, se encuentra la propuesta de los siete vectores de Chickering & Reisser, en la cual se plantea que el avance no necesariamente es lineal y que cada individuo tiene un progreso diferente en cada aspecto. "Aunque no son rígidamente secuenciales, los vectores se pueden apoyar mutuamente, guiando a una mayor complejidad, estabilidad e integración de los temas relacionados" (Evans, et al. 2010, p. 67). Dichos factores se definen como:

- Desarrollo de competencias: estas competencias pueden ser intelectuales, físicas, de habilidades manuales e interpersonales.
- Manejo de emociones: los estudiantes desarrollan la habilidad de reconocer y aceptar emociones, así como expresarlas apropiadamente y controlarlas.
- Autonomía e interdependencia: se incrementa la independencia emocional, al igual que la auto-dirección, la habilidad de resolver problemas y la movilidad.
- Desarrollo de relaciones interpersonales: además de aprender sobre las experiencias de las relaciones, se desarrolla la tolerancia por la interculturalidad y la apreciación de las diferencias.
- Establecimiento de identidad: se reconoce las diferencias, basadas en género, etnia y orientación sexual.
- Desarrollo del propósito: se busca definir objetivos vocacionales claros, hacer compromisos significativos a los intereses y actividades personales y establecer fuertes compromisos interpersonales.
- Desarrollo de la integridad: se cumplen tres etapas, humanizar los valores personalizar los valores y desarrollar congruencia. (Evans, et al. 2010, p. 68-69)

Las teorías del segundo enfoque conocido como desarrollo cognitivo "se refieren a cómo los individuos perciben e interpretan sus experiencias de vida" (Hagen & Jordan, 2008, p. 23). Por ejemplo Kohlberg, en 1969, planteó las etapas del desarrollo de la moral en el cual indicaba que a través de cada etapa de su vida el individuo afronta dilemas morales. A su vez Perry en 1970, planteaba que los estudiantes tomaban como base sus experiencias estudiantiles como bases de su desarrollo intelectual y ético. En este enfoque suelen abordarse las experiencias de vida de personas pertenecientes a grupos minoritarios, como lo son los grupos étnicos y de homosexuales.

El tercer enfoque denominado de preferencias personales "está centrado en las diferencias personales y cómo los estudiantes aprovechan su ambiente de aprendizaje así como el mundo en general" (Hagen & Jordan, 2008, p.26). Las teorías desarrolladas alrededor de este enfoque abordan temas como los tipos de personalidad y los estilos de aprendizaje, este tipo de información facilita al individuo tomar decisiones respecto a su estilo de trabajo, profesión y áreas de conocimiento a explorar; así mismo, permite obtener información sobre como los individuos responden a los estímulos del medio y qué tipo de recursos serán los más apropiados para cada persona.

Adicional a los enfoques teóricos generados a partir de la visión de desarrollo de la asesoría, pueden definirse como ámbitos de intervención el académico, el personal y el profesional. De acuerdo con Orozco, Parra, Merizalde & Rodríguez (2004), el primer ámbito se refiere al apoyo que brinda la asesoría académica al estudiante, para que este busque y conozca la verdad, adquiera disposición de aprender y cultive su atención. Así mismo, se atiende otras necesidades del estudiante como lo son los hábitos de la inteligencia y del estudio, los primeros están relacionados con el acto de

pensar y la iteración de acciones, los denominados de estudio abordan métodos de cada disciplina y del ambiente universitario que permiten dar solución a un problema. El segundo ámbito de intervención atiende las necesidades humanas relacionadas con la voluntad, la libertad y el proyecto de vida personales; el asesor no impone su propio punto de vista, pues respeta y entiende las diferencias de los estudiantes, busca que cada uno de ellos dé sentido a su propia existencia y logre su mayor desarrollo, lo anterior se logra al entender que "la vida de los hombres siempre tendrá una finalidad, pero nadie puede decirle a nadie en qué consiste, sino que cada uno debe hallarla por sí mismo y aceptar la responsabilidad que su respuesta dicta" (Orozco, et al. 2004, p.75). En el último ámbito denominado profesional, se entiende que:

Estudio y trabajo son dos realidades sin las cuales el hombre no llega a mejorarse y, consecuentemente, a poseerse; de ahí que el estudio fervoroso de la verdad y el trabajo constante y bien hecho, en el que intervienen inteligencia y voluntad son, no sólo convenientes sino necesarios para el hombre. (Orozco, et al. 2004, p.78)

Por tanto, la asesoría hace énfasis en la calidad y dedicación en el trabajo realizado por el estudiante, de igual manera se refuerza su sentido de responsabilidad y se le concientiza de la importancia que tiene esta experiencia de formación universitaria en su vida y en la comunidad.

De acuerdo con lo anterior, la asesoría se define como la relación dinámica entre asesor y estudiante, en donde se contextualiza las experiencias educativas del segundo buscando su desarrollo integral y la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones. El asesor apoya este proceso revisando el progreso académico y vivencias del estudiante.

Los ámbitos, enfoques y roles asociados a la asesoría, son representados como se muestra a continuación.

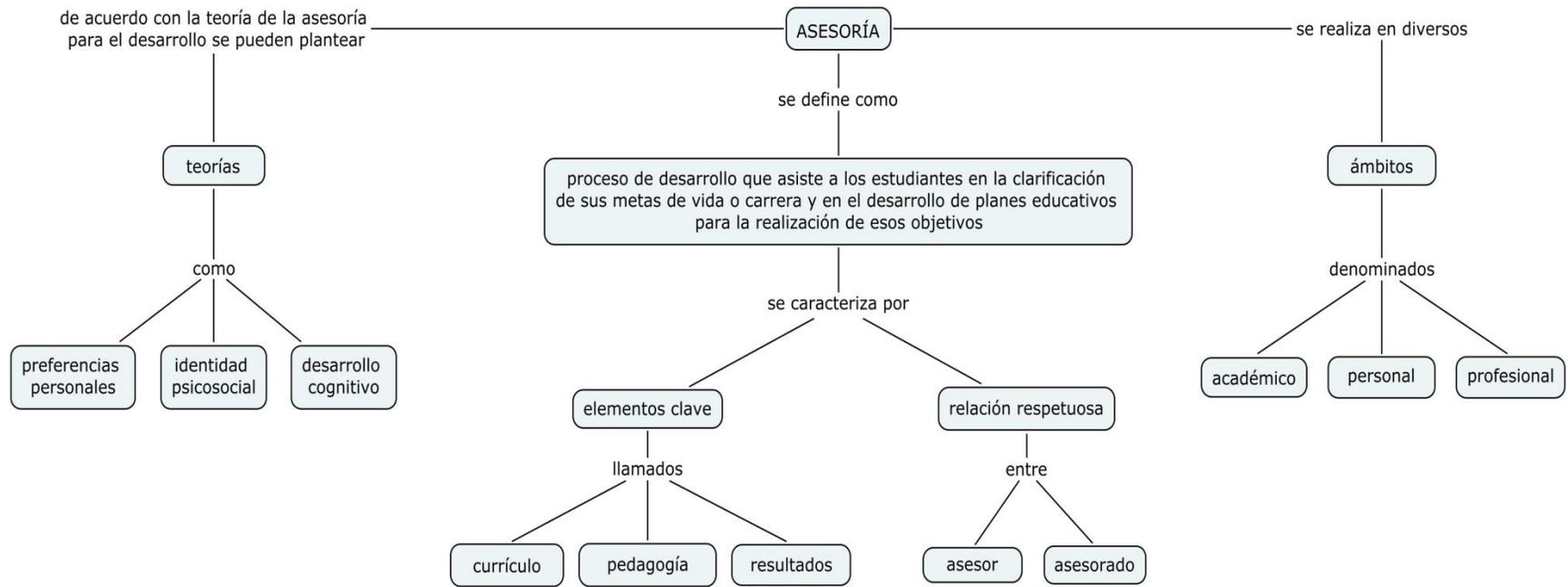


Figura 5. Ámbitos y enfoques de la Asesoría. Elaborado por Palacios, 2012

#### **1.3.4 Tutoría.**

La tutoría es definida como la “actuación profesional esencialmente orientadora y por lo tanto actividad que acompaña todo el proceso formativo y de reciclaje del ser humano, de aquí y ahora, desde los inicios, nacimiento, primeros años, educación infantil, hasta los grados más elevados de formación como es la enseñanza universitaria” (Riart, 2006, p.7).

Ampliando esta concepción, y dándole a la tutoría un lugar en el ámbito orientador, se encuentran propuestas como las de Sabaté (2006): “La tutoría es el nivel más básico y, al mismo tiempo, más importante de la orientación. Atiende a la totalidad del alumnado ya que se considera inherente al proceso educativo e instructivo. Debe ser la base de todo el proyecto educativo del centro y, por tanto, debe estar bien diseñada, planificada y organizada” (p. 21), en esa misma línea se encuentra Montanero (2010) que plantea:

Verticalmente, la orientación se estructura en tres niveles jerárquicos íntimamente relacionados: sobre el grupo de estudiantes, sobre el centro educativo y sobre cada sector que agrupa a diversos centros próximos geográficamente. La acción tutorial corresponde a la orientación que los profesores ejercen en ese primer nivel de cara, en último término, a asegurar la personalización de la labor educativa. Esta labor específica de “personalización” se define desde una doble perspectiva. Por un lado, se trata de una actividad conscientemente dirigida a individualizar y adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje a las necesidades de cada estudiante. Por otro, debe procurar también garantizar que ese proceso no redunde solo intelectualmente en el estudiante sino en todo el desarrollo integral de su personalidad (p. 149).

Entendiendo la tutoría como "un componente inherente de la formación universitaria. Comparte sus fines y contribuye a su logro, a través de facilitar la adaptación a la universidad, el aprendizaje y el rendimiento académicos, la orientación curricular y la orientación profesional" (Rodríguez, 2004, p. 27), se pueden establecer sus características principales:

- Es una acción docente de orientación dirigida a impulsar y facilitar el desarrollo integral de los estudiantes.
- Contribuye a personalizar la educación universitaria, debe facilitar el seguimiento académico individualizado de los estudiantes en la planificación y desarrollo de su itinerario de formación.
- Canaliza y dinamiza las relaciones del alumnado con los diferentes segmentos de atención al estudiante, tanto de carácter administrativo, docente, organizativo y de servicios.
- Permite la integración activa del estudiante en la institución. Estimula la participación en todos los niveles organizativos. (Rodríguez, 2004, p. 28)

La acción tutorial ha ido evolucionando junto con la universidad, generando ciertos enfoques de tutoría que dependen del momento histórico y orientación de la universidad en la cual se originó. Tanto Gallego (2006) como Rodríguez (2004), plantean esta relación universidad - enfoque tutorial partiendo de las tradiciones universitarias. En el Modelo Humboldtiano (Alemania) se hace referencia a la universidad científico – educativa en la cual se busca el desarrollo académico de los estudiantes, por lo tanto el enfoque tutorial relacionado es el académico, donde el

profesor busca fomentar la creación de ciencia e informa sobre aspectos académicos de la asignatura o área de conocimiento.

Por otro lado, el Modelo Inglés busca el desarrollo personal y académico de sus estudiantes; de esta forma, al hablar de enfoque tutorial se hace mención del modelo de desarrollo personal o tutorial inglés en el cual “El profesor es responsable de velar por la formación moral y científica de un grupo reducido de estudiantes” (Rodríguez, 2004, p. 20), además “se basa en un trabajo académico e intelectual intenso y de la relación entre profesor y estudiante” (Gallego, 2006, p. 192). Por último, se aborda el Modelo Profesional (Francia), donde se busca satisfacer las necesidades de profesionalización del contexto actual; de acuerdo con Rodríguez (2004) la tutoría se basa en el Modelo de desarrollo profesional, donde el profesor busca garantizar la formación profesional y la inserción en el mundo laboral, así mismo se aborda el concepto de desarrollo personal visto desde habilidades personales y competencias profesionales, dando mayor importancia a este último aspecto. Gallego (2006), plantea una evolución de este enfoque con el Modelo tutorial globalizador, por medio del cual se busca formar en aspectos profesionales y personales a los estudiantes, "el objetivo es formar profesionales de manera global sin olvidar los aspectos personales" (p. 193).

De acuerdo con Rodríguez (2004), al tener en cuenta que se busca el desarrollo integral de los estudiantes, la tutoría abarca cuatro ámbitos o dimensiones de intervención. El primer ámbito es el intelectual cognitivo, en el que se busca que el estudiante aprenda a enfrentar situaciones problemáticas, tome decisiones y aprenda a aprender. Por tanto, el tutor debe realizar seguimiento de la evolución de cada estudiante, "esto no supone simplemente *custodiar* el expediente, sino ser capaz de valorar las calificaciones en relación con los objetivos curriculares e interpretarlas

cualitativamente dentro de la realidad personal de cada alumno" (Montanero, 2010, p. 152); al identificar inconvenientes en el proceso de aprendizaje, el tutor debe ayudar al estudiante a aplicar técnicas de resolución de problemas y hábitos de estudio.

En el ámbito o dimensión afectivo-emotiva se desarrollan el autoconocimiento , las habilidades sociales y la convivencia, lo que conlleva a su estrecha relación con el ámbito social pues en este se fortalece el trabajo en equipo y la cooperación. Con el desarrollo de estas dimensiones se busca "desarrollar actitudes positivas en el área socio-moral, cultural medio-ambiental; facilitar la integración social del grupo y el desarrollo personal y afectivo de cada estudiante" (Montanero, 2010, p.158). El cuarto ámbito denominado profesional, permite al estudiante tomar decisiones académicas que repercutirán en su futuro profesional, por lo cual busca:

Ayudar a los estudiantes a desarrollar el conocimiento de sus propias capacidades, así como aceptar la relación determinante entre unas y otras y la toma de decisiones a lo largo de la carrera... Capacitar a los estudiantes para que el cambio desde el medio escolar al mundo laboral sea lo más armónico posible, consiguiendo el ajuste personal deseado. (Montanero, 2010, p.157)

A partir de estos ámbitos pueden definirse niveles de intervención de la tutoría como lo son la tutoría de materia, la cual se refiere a orientaciones sobre temas o trabajos específicos de una materia; la tutoría de carrera, que tiene por objeto apoyar el proceso formativo del estudiante a lo largo de su itinerario académico y la tutoría de asesoramiento personal, por medio de la cual se atienden las necesidades y circunstancias personales del estudiante cuando así lo requiera.



Figura 6. Relación entre los ámbitos y modos integrales de tutoría. Elaborado por Palacios, 2012

A nivel universitario se busca que la tutoría abarque los cuatro ámbitos, por tanto su realización no se da en un momento específico de la formación, sino que se plantea que los objetivos y actividades de esta actividad orientadora se modifiquen de acuerdo con el momento en el que se encuentra el estudiante, pudiendo ser al inicio, durante o al finalizar los estudios. Estos momentos y las actividades asociadas serán desarrolladas con mayor detalle en el apartado que se ocupa del modelo de tutoría.

Siendo la tutoría una relación entre tutor y estudiante, vale la pena establecer los papeles que toman cada uno de ellos en esta actividad orientadora. De acuerdo con Rodríguez (2004), los estudiantes universitarios poseen características heterogéneas debido a sus diversos contextos socio económicos, edades y ritmos de vida, así mismo cada uno de ellos tiene diversas expectativas sobre su desarrollo profesional y académico. Por lo tanto, a través de la acción tutorial personalizada se busca que el estudiante aprenda a lo largo de toda su vida, desarrolle sus capacidades de forma integral y se integre laboralmente a la sociedad en forma exitosa.

Por otro lado, el tutor "es aquel profesor que ha de tener una motivación y preparación para la docencia así como un interés por el desarrollo del alumnado como

persona, como estudiante y como futuro profesional" (Rodríguez, 2004, p.59), Gallego (2006) complementa dicha definición al plantear:

El profesor ya no es un mero transmisor de contenidos a los estudiantes, cuya característica fundamental es la receptividad, sino más bien el elemento del sistema docente que promueve y orienta el auto aprendizaje. Además de tener el cometido de revisar el desarrollo personal y profesional del estudiante. (Gallego, 2006, p.186)

Dentro de la acción tutorial universitaria, pueden identificarse como tareas clave del tutor: informar al estudiante todo aquello que sea de su interés, el análisis y reflexión de su práctica en la relación de tutoría para propender en la mejora de la misma, realizar el seguimiento del proceso formativo de los estudiantes, orientar en la toma de decisiones de los jóvenes y realizar las intervenciones necesarias para cada caso. En cierto tipo de tutoría, que no es relevante en el eje central de este trabajo, se tiene por objetivo realizar monitorias o resolver dudas específicas sobre alguna asignatura, estas tareas son asignadas no a un profesor sino a un estudiante de un nivel superior, por lo cual este tipo de tutoría es denominada tutoría de iguales o peer tutoring, pues la relación orientadora se establece entre los mismos estudiantes.

Puede decirse entonces, que la tutoría en el ámbito universitario se establece a través de una relación estrecha entre tutor y estudiante, siendo el tutor quien apoya y realiza seguimiento al desarrollo formativo del segundo. La tutoría se desarrolla durante todo el trayecto académico del estudiante, buscando atender sus necesidades académicas, personales y profesionales, esto basándose en el acompañamiento y conocimiento del tutor sobre el contexto y evolución del estudiante. A partir de estos

conceptos, se pueden definir en el siguiente esquema los niveles de intervención, roles y objetivos de la acción tutorial.

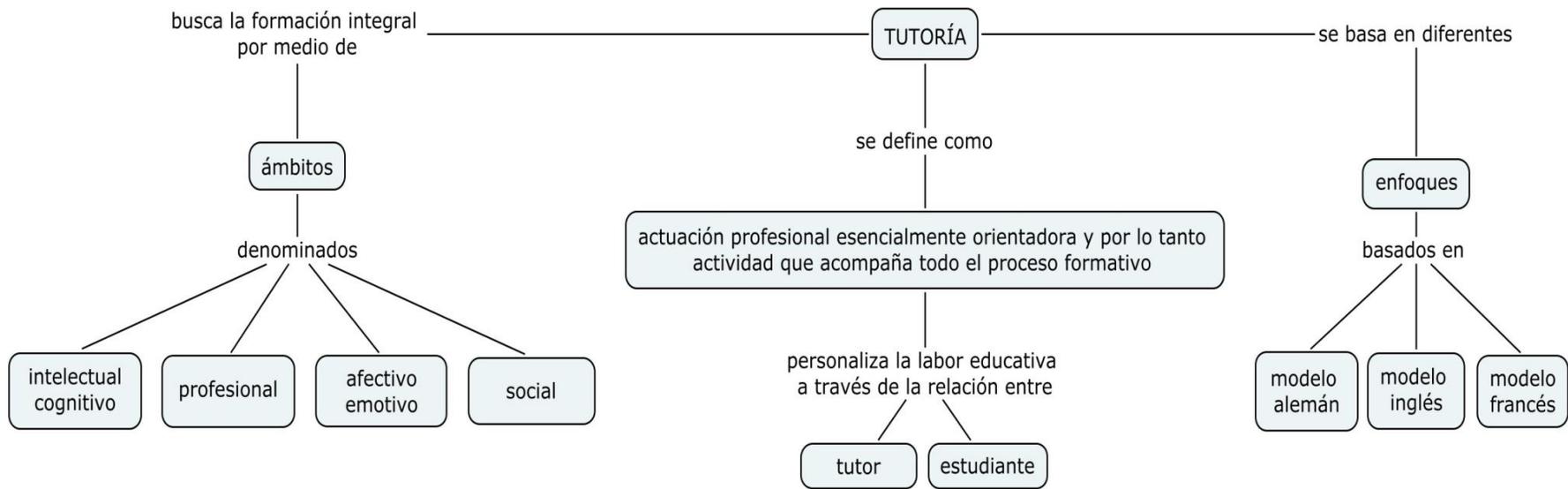


Figura 7. Ámbitos y enfoques de la tutoría. Elaborado por Palacios, 2012

## **1.4 Acompañamiento Académico: Modelos Aplicables**

Siendo la consejería, la asesoría y la tutoría los conceptos difundidos en el ámbito de Acompañamiento Académico, se han originado diversos modelos de aplicación de los mismos; a continuación se presentan los esquemas más significativos de cada uno de estos.

### **1.4.1 Modelo de Consejería.**

Bisquerra et al. (2010) desarrollan este modelo presentado por Williamson y Darley (1937) y Williamson (1939), el cual corresponde al enfoque de rasgos y factores enunciado anteriormente. Dicho modelo se compone de seis etapas:

1. Análisis. Esta actividad se centra en la recogida de datos sobre el sujeto y su ambiente, su objetivo es adquirir un conocimiento del sujeto. Al contar con todos los datos familiares, escolares, vocacionales, etc., se finaliza con un análisis de caso. La recolección se puede realizar a través de entrevistas, autobiografías, test y registros de datos generales o anecdóticos.
2. Síntesis. Al organizar los datos obtenidos en la fase anterior, se descubren capacidades, responsabilidades y puntos de mejora del aconsejado.
3. Diagnóstico. Se refiere a encontrar las características y patrones personales que generan las características y las dificultades de la persona a partir de la interpretación de los datos recolectados. Se compone de tres actividades:
  - Identificar el problema: Descripción de la dificultad, se busca no etiquetar al sujeto.

- Descubrir las causas: Búsqueda de relaciones entre pasado y presente.
  - Determinar un pronóstico: Última fase del diagnóstico que da lugar a la siguiente etapa del proceso.
4. Pronóstico. Al conocer el origen del problema se puede conectar el pronóstico y el diagnóstico. Se predice el resultado de la conducta de la persona. En el diagnóstico se hace referencia al presente y pasado, el pronóstico se refiere al futuro.
5. Counseling. Esta etapa busca “ayudar al cliente a utilizar sus capacidades, a lograr el máximo equilibrio personal, a obtener un mejor conocimiento de sí mismo; también es un tipo especial de re-educación o nuevo aprendizaje” (Bisquerra et al., 2010, p. 481). Se ayuda a las personas a estar preparados para resolver sus conflictos diarios, a lograr un equilibrio en su vida. Se pueden usar alguno o todos los siguientes procedimientos:
- Establecer una relación personal (*rapport*)
  - Interpretar al sujeto con los datos reunidos
  - Estimular la auto-comprensión
  - Reforzar la confianza
  - Aconsejar o planificar un programa de acción
  - Ayudar al sujeto a realizar el plan de acción
  - Cambiar actitudes
  - Introducir cambios en el entorno para hacerlo más apropiado
  - Desarrollar las capacidades necesarias
  - Remitir al sujeto a otros especialistas, en caso necesario (Bisquerra et al., 2010, p. 481)

6. Seguimiento. Al finalizar el proceso orientador se brinda ayuda al sujeto para resolver nuevos problemas que han ido surgiendo. Para cerrar todo el proceso se valida el éxito del counseling respondiendo las preguntas: ¿Se realizó el plan de acción?, ¿Fue efectivo?, en caso negativo, ¿Qué se podría hacer para mejorar el plan?

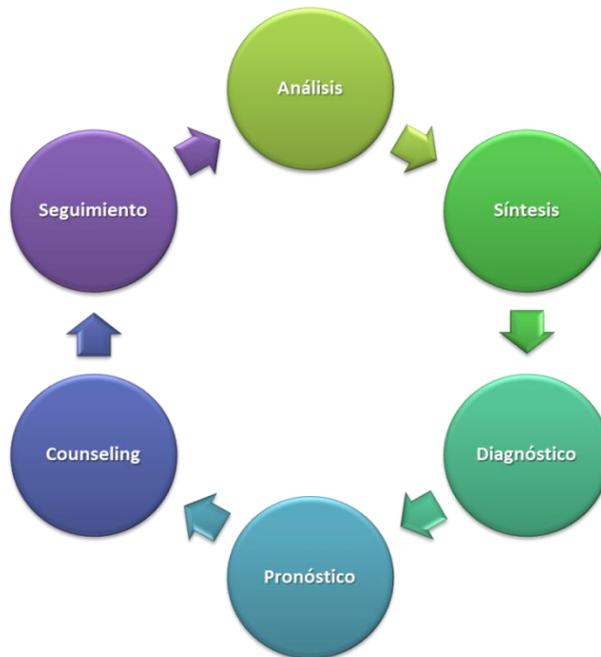


Figura 8. Modelo de consejería basado en el enfoque de rasgos y factores. Elaborado por Palacios, 2012

De acuerdo con Parra, Madrigal, Redondo, Vale y Navarro (2009), otros autores han hecho mención al modelo del counseling definiendo de forma similar las actividades que componen este proceso, entre estos se encuentran:

Repetto (2002)

- Fase inicial: Decisión sobre el inicio de la relación de ayuda.
- Fase primera: Descendente o de interiorización; el cliente se auto-explora y comprende.

- Fase segunda: Ascendente, de direccionalidad constructiva, de iniciación a la acción.
- Fase evaluativa: Evaluación del proceso de ayuda y seguimiento.

Fossati y Benavent (1998)

- Fase inicial: En ella se produce la solicitud de ayuda, el establecimiento de condiciones de relación, la preparación técnica y el establecimiento del problema.
- Fase exploratoria y valorativa: Se diagnostica el problema y se recoge la información a través de estrategias y técnicas.
- Fase de intervención: En esta fase se diseña el plan de acción o intervención en función del diagnóstico.

#### **1.4.2 Modelos de Asesoría.**

De acuerdo con la propuesta de Altarejos (1999), basada en el modelo de asesoría expuesto por Carkhuff en su obra *The art of helping*<sup>5</sup> en 1987, se define la asesoría como un proceso que se caracteriza por: ser circular debido a que todas sus fases están interconectadas, ser flexible pues permite regresar a una fase cuando sea necesario y ser único partiendo de las particularidades propias de asesor y asesorado.

Las fases que componen el modelo de asesoría son:

1. Fase previa: En esta etapa se busca generar compromiso en el estudiante para participar efectivamente del servicio de asesoría, para lograr este objetivo el asesor debe contar con ciertas actitudes como lo son la congruencia personal y

---

<sup>5</sup> En español El arte de la relación de ayuda. Carkhuff, R.

profesional, lo que permite que el estudiante confíe en él, así mismo el asesor debe tener actitud de servicio y confianza en los deseos de mejora del estudiante, la flexibilidad y el respeto van de la mano pues evitan que se generen juicios de valor sin un conocimiento previo del otro, finalmente el asesor debe estar en capacidad de analizar el punto de vista del asesorado y el contexto en el cual se encuentre este. Por lo tanto, al finalizar esta fase el asesor podrá identificar las necesidades y el tipo de apoyo requerido por el estudiante.

2. Primera fase: En este momento el asesorado contando con el apoyo de su asesor, explora el problema y se explora a sí mismo como estudiante y persona. Dicha exploración requiere que el asesor tenga capacidad para el diálogo objetivo, amistoso y real, respete a sus estudiantes asesorados y sea objetivo en el tratamiento del problema.
3. Segunda fase: El asesor utiliza recursos que personalizan su labor y permiten que el estudiante comprenda su ser y el problema que le aqueja, para que finalmente se comprometa con su desarrollo integral y la solución de sus inconvenientes. Es importante el elemento de la personalización, pues cada estudiante es único y posee habilidades, características y contextos particulares.
4. Tercera fase: En esta última etapa se elabora conjuntamente un plan de acción, el cual debe ser ejecutado inmediatamente por el estudiante contando con el apoyo y seguimiento del asesor. El objetivo final de esta fase es que el estudiante obtenga un nivel de autonomía que le permita continuar con su proceso de crecimiento personal y profesional.

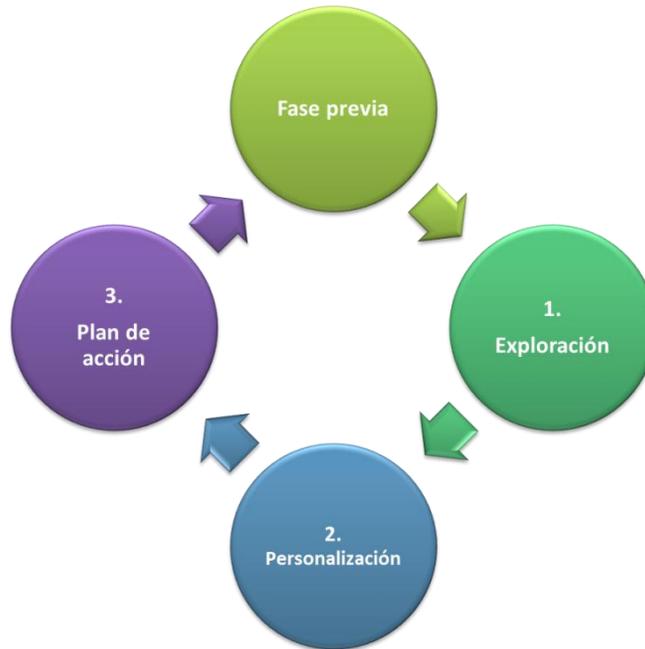


Figura 9. Modelo de asesoría. Elaborado por Palacios, 2012

Es preciso anotar que el modelo anterior puede desarrollarse bajo diferentes estructuras organizacionales, de acuerdo con Pardee (2004) estas son la centralizada, la descentralizada y la compartida. En la primera los asesores y profesionales relacionados con el servicio hacen parte de una misma unidad académica o administrativa, siendo el lugar de desarrollo de las asesorías un centro de asesorías o consejerías, sin embargo, los profesores de las facultades pueden asesorar a los estudiantes en un tiempo parcial. En la estructura descentralizada los profesores y profesionales están ubicados en sus departamentos académicos correspondientes, y los estudiantes son asignados a un asesor que usualmente es profesor de la misma disciplina del estudiante. La tercera opción de estructura organizacional es la compartida, donde algunos encuentros para la asesoría pueden realizarse en una unidad administrativa central como un centro de asesoría, mientras que en otros casos

los estudiantes son asesorados en el departamento académico al que corresponde su área de conocimiento. Cada una de estas estructuras implica diferentes beneficios y características, por tanto la institución debe tener en cuenta las siguientes variables que le permitirán tomar la mejor decisión al respecto:

- Estructura administrativa de la institución
- Interés y tiempo de los profesores
- Beneficios otorgados a los profesores encargados de la asesoría
- Misión, políticas, currículo y características de la institución
- Población estudiantil, características y necesidades

Aunque no se determina como modelo obligatorio se ha dado mayor importancia a la estructura compartida, debido a que:

Una estructura ideal aprovecha la experiencia de los profesores asesores y sus departamentos (descentralizado), mientras se confía en los asesores profesionales de la unidad administrativa central para atender necesidades especiales de los estudiantes, como los de primer semestre, en riesgo académico, de grupos minoritarios o indecisos. (Pardee, 2004)

### **1.4.3 Modelo de Tutoría.**

Debido al creciente interés de las instituciones de Educación Superior por mejorar la calidad en sus actividades de acceso, adaptación y orientación de los estudiantes, las recomendaciones generadas de los resultados de procesos de

autoevaluación y las medidas de calidad existentes en la legislación, la tutoría ha tomado un papel fundamental en la gestión, en especial de las universidades españolas pues a raíz de la legislación de ordenamiento y calidad en el sistema educativo, la orientación y la tutoría son tomadas como función docente y las acciones asociadas hacen parte de los centros educativos.

Siendo entonces la tutoría una función predominante en la universidad, es necesario definir una estructura que contenga sus objetivos, organización y mejora, es por esto que se genera el concepto de Plan de Acción Tutorial (PAT) que consiste en “el conjunto organizado de acciones relativas a la tutoría que incluye: los objetivos, el modelo de organización del plan, la planificación o modelo de ejecución, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y la evaluación” (Rodríguez, 2004, p.70). En el ámbito específico de la Educación Superior se entiende como “el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas que tienen por objeto guiar, supervisar y acompañar el estudiante durante su carrera universitaria, con el objetivo de contribuir a la formación integral del futuro profesional” (Riart, 2006, p.195). En Colombia, la tutoría se ha abordado en contextos de procesos de aprendizaje, específicamente en actividades de aprendizaje personalizado u orientación específica como en monitorias académicas.

El PAT debe ser una práctica institucional que atienda la filosofía formativa planteada en el Proyecto Educativo y que genere el compromiso de toda la comunidad, en especial de los profesores. Así mismo, este plan debe responder a las necesidades del alumnado, la institución y el programa académico; conociendo que la diversidad en los estudiantes es una constante y que el desarrollo académico de acuerdo con los planes de estudios varía de un programa a otro.

De acuerdo con el planteamiento de Álvarez (2010) sobre la semejanza de la gestión de currículo con la gestión de calidad basada en el ciclo PHVA, se plantea la misma analogía con la gestión del PAT, pues para Rodríguez (2004) este plan debe planificarse, gestionarse y evaluarse. En el siguiente esquema se representan dichas etapas, y a consideración de la investigadora se ha adicionado la actividad denominada acciones, teniendo en cuenta que para una mejora continua deben realizarse ciertos cambios a partir de los resultados de la evaluación.



Figura 10. Gestión del PAT. Elaborado por Palacios, 2012

1. Planificación: Para Rodríguez (2004) la etapa de planificación “consiste en la programación de actividades secuenciadas temporalmente sobre la base del análisis de necesidades del alumnado y la titulación, y que suelen agruparse en torno a necesidades de información, formación y de orientación” (p. 72), dicha programación está compuesta por los siguientes elementos:

- **Análisis de necesidades:** Para definir adecuadamente las metas y objetivos se debe tener en cuenta las características y necesidades de la comunidad educativa. Rodríguez (2004) plantea que en términos institucionales se debe conocer el grado de satisfacción con los servicios académicos y de bienestar; en los programas académicos se deben tener en cuenta la dimensión de su organización (recursos, horarios, profesores, entre otros aspectos) y los indicadores de gestión como tasas de deserción, repeticiones, etc.; y en los estudiantes se deben determinar las fortalezas y debilidades personales, académicas y profesionales.
- **Metas y objetivos:** En coherencia con el enfoque de atención personalizada de la tutoría universitaria, se definen los siguientes objetivos: (Rodríguez, 2004, p.68) Procurar la adaptación e integración en el sistema, facilitar el aprovechamiento académico y personal, y favorecer la transición al mundo laboral y la formación permanente: Para satisfacer las diferentes necesidades planteadas en los objetivos, la tutoría se realiza en tres momentos específicos de la vida universitaria. Para Rodríguez (2004), el primer momento se denomina inicio de los estudios, el cual abarca el momento mismo de iniciación hasta la finalización del primer periodo académico y donde el tutor se convierte en la conexión entre el estudiante y la institución. El segundo momento: durante los estudios universitarios, exige a la acción tutorial actuar en la planificación del itinerario curricular, en la supervisión de las prácticas, en la mejora del rendimiento académico y en el aumento de capacidades y competencias personales y profesionales. El último momento precisamente se define como el final de los estudios; donde el estudiante debe tomar la decisión, apoyado por la tutoría, de

ingresar al mundo laboral o de continuar su formación con estudios de posgrados o educación continua, combinándolos o no con una ocupación laboral.

- **Contenidos:** Son los temas de trabajo a través de la tutoría, estos son establecidos de acuerdo con los objetivos previamente definidos, por tanto, guardan una estrecha relación. En la mayoría de los casos los contenidos son orientados hacia una mejora de resultados académicos y al desarrollo personal. La siguiente tabla muestra en términos generales una serie de objetivos y contenidos que la tutoría puede tomar, en los tres momentos de la vida universitaria.

Tabla 3. Objetivos y contenidos por momentos de la vida universitaria adaptado de Rodríguez y Gallego

MOMENTOS DE LA VIDA UNIVERSITARIA	OBJETIVOS	CONTENIDOS
Inicio de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la sesión de bienvenida</li> <li>• Informar a los estudiantes sobre la universidad, facultad y programa</li> <li>• Apoyar la adaptación del estudiante nuevo</li> <li>• Motivar la exploración de posibles campos profesionales</li> <li>• Fomentar el autoconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del estudiante</li> <li>• Adaptación al nuevo contexto</li> <li>• Experiencias anteriores: trayectoria educativa y profesional previa, fortalezas y debilidades académicas</li> <li>• Brindar metodologías de estudio, propias del ámbito universitario</li> </ul>
Durante los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento académico</li> <li>• Intervenir en la formación</li> <li>• Integrar al estudiante en la vida académica</li> <li>• Optimizar itinerarios curriculares</li> <li>• Apoyar la exploración y toma de decisión en itinerarios curriculares</li> <li>• Potenciar capacidades personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sí mismo: concepto de sí mismo, habilidades, competencias y cualidades</li> <li>• Trayectoria en la universidad: estrategias de aprendizaje, desarrollo académico</li> <li>• Rendimiento académico</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Proyecto profesional</li> </ul>
Fin de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre programas de posgrado y educación continua</li> <li>• Brindar información sobre aspectos profesionales</li> <li>• Asesorar sobre la transición al mundo laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional: inserción y contactos</li> <li>• Técnicas de búsqueda de empleo</li> <li>• Valoración posibilidad de continuar estudios</li> <li>• Supervisar proyectos y prácticas</li> </ul>

- Recursos: El diseño del PAT debe tener en cuenta el uso de recursos estructurales y recursos de tipo funcional, en los primeros se encuentran el recurso humano (profesores y su disponibilidad de tiempo), los recursos económicos (compensación profesorado, adquisición elementos necesarios) y recursos físicos (espacios, pagina web, sistemas de información). Los recursos funcionales son los instrumentos y herramientas usados en la ejecución de la tutoría.
- Modelo organizativo: Este modelo organizativo tiene en cuenta tres aspectos, el primero es la ubicación del PAT en la estructura de la institución, pues aunque la tutoría debe ser una práctica institucional, esta debe estar inscrita a las unidades que provisionen los recursos y servicios asociados (Vicerreectorías, facultades, programas); de igual manera si la tutoría hace parte de un servicio macro de orientación o bienestar de estudiantes, es conveniente que se conozcan las demás ayudas brindadas a los estudiantes, para que el tutor pueda referirlos o hacer uso de ellos cuando considere necesario. La organización de la tutoría depende en gran parte de la estructura organizacional de la universidad y de la forma en cómo decidan abordarse las tutorías, es por esto que en este numeral debe enunciarse qué modelo de acción tutorial asumirá la institución. Así mismo, como elemento macro deben tenerse en cuenta los modelos tutorial inglés, centrado en los aprendizajes y globalizador, expuestos en el marco conceptual de la tutoría.

Los siguientes modelos abordan la tutoría desde diversos criterios que no son excluyentes entre sí, de tal forma que el esquema escogido por la institución podrá contener varios de estos aspectos. Las tablas que se encuentran a continuación, contienen los modelos de PAT propuestos por Rodríguez (2004), y los tipos de tutoría que definen tanto Rodríguez como Gallego (2006), pues teniendo en cuenta

la relación estrecha entre las acciones del plan y las propias de la tutoría, se evidencia la necesidad de plantear un esquema que integre las propuestas de ambos.

Tabla 4. Extensión del PAT. Elaborado por Palacios, 2012

Modelo en función de la extensión del PAT						
Específico para cursos o ciclos			Selectivo para determinados grupos de estudiantes	Puntual para determinadas circunstancias académicas		Específico para la Inserción laboral
Tutoría de materia	Tutoría de práctica	Tutoría de proyecto	Tutoría de asesoramiento personal	Tutoría de curso	Tutoría de itinerario académico	Tutoría de transición
Orientación sobre una asignatura determinada, desarrollada generalmente por el mismo profesor que da las clases.	Se estimula la reflexión práctica del estudiante, se brindan herramientas para que los estudiantes se formen profesionalmente, se coordinan las prácticas con los centros externos.	Asesoría y orientación del trabajo proyecto del estudiante. El tutor es experto en el tema de investigación abordado. No todos los programas académicos requieren de estos proyectos para obtener el grado.	Tratamiento o intervención de determinadas circunstancias de los estudiantes. Responsabilidad de profesores expertos en intervención psicopedagógica o de los servicios especializados de la universidad.	Seguimiento al estudiante durante un espacio de su trayecto formativo.	Seguimiento del estudiante a lo largo de los estudios universitarios.	Se brinda información sobre perfiles profesionales, salidas laborales y demás información que oriente su carrera profesional

Tabla 5. Intervención del PAT. Elaborado por Palacios, 2012

<b>Modelo en función de la intervención del PAT</b>			
<b>Según numero de destinatarios</b>		<b>Relación con los servicios de orientación</b>	
<b>Tutoría individual</b>	<b>Tutoría grupal</b>	<b>Modelo tutorial puro</b>	<b>Modelo mixto</b>
Acción personalizada útil para tratar contenidos específicos o personales en un clima de mayor confianza	Atención de de un número mayor de estudiantes en tiempo más corto; atender problemas comunes a todos los estudiantes y el intercambio de opiniones de ellos.	Funciona de modo independiente de los servicios de orientación de la universidad	El modelo tutorial se organiza con el apoyo de los servicios de orientación

Tabla 6. Organización del PAT. Elaborado por Palacios, 2012

<b>Modelo en función de la organización del PAT</b>			
<b>Rol del tutor</b>		<b>Asignación tutor</b>	
<b>Profesor-tutor</b>	<b>Tutoría entre iguales</b>	<b>Un mismo tutor</b>	<b>Diferentes tutores</b>
La actividad de tutoría la realiza el profesor	Los estudiantes de cursos superiores son los encargados de asesorar a los compañeros	Asignación del mismo tutor por curso, por ciclo o por programa	Se asigna un tutor diferente por ciclo

El segundo factor trata de la coordinación de las tutorías y sus funciones asociadas; y por último el tercero se concentra en las siguientes actividades: la selección y formación de tutores, el seguimiento de los estudiantes y la evaluación del PAT. Los elementos asociados a los factores dos y tres, serán desarrollados en las etapas de Coordinación y Evaluación del PAT.

2. Coordinación: La gestión y coordinación de la tutoría se ocupa de la dinamización del plan, su seguimiento y revisión; esta responsabilidad dependerá del encargado definido en el momento de la organización del PAT. Para Rodríguez (2004) dentro de esta etapa se realiza la selección y formación de tutores, el seguimiento de estudiantes y la ejecución de la acción tutorial.

En la formación de los tutores debe tenerse en cuenta brindar información sobre la interacción con los estudiantes; la información propia de la institución, de los servicios, de las cuestiones académicas y del programa académico; y a su vez brindarle pautas sobre detección y solución de problemas en la intervención formativa.

Rodríguez (2004), plantea que al realizar el seguimiento de los estudiantes es recomendable contar con registros acumulativos de datos relevantes, documentos que orienten los encuentros y una página web de tutorías donde se publique información relevante. De igual manera, recomienda que en el despliegue de la acción tutorial se defina un calendario de reuniones donde cada una de estas tendrá objetivos diferentes y permitan conocer a los estudiantes y hacer un adecuado seguimiento de su desarrollo, este calendario no excluye los encuentros adicionales que puedan requerirse por circunstancias propias del estudiante.

3. Evaluación: Esta fase pretende valorar el diseño y funcionamiento del PAT, así como el nivel de satisfacción y utilidad del mismo; por lo tanto debe recoger todos los elementos de la planificación y la coordinación. Antes de aplicar la evaluación, se debe definir qué se evalúa, cómo se recogen los datos cuantitativos y cualitativos, los actores implicados y cuándo se aplican las evaluaciones.

De acuerdo con lo anterior, Rodríguez (2004) plantea que la evaluación tendrá en cuenta una serie de dimensiones que a nivel individual brindarán una serie de datos relevantes para lograr el resultado final. La primera dimensión es el diseño del PAT, donde se pretende comprobar la concordancia entre los objetivos del plan, las necesidades de la carrera y las acciones diseñadas; la segunda dimensión aborda la ejecución del PAT donde se evalúa en qué medida la coordinación y gestión de recursos garantizan el cumplimiento de los objetivos, para esto deben implicarse los actores, el contexto y las acciones emprendidas. La tercera dimensión se encarga de los resultados del plan de acción tutorial, valorados en niveles de satisfacción, impacto y consolidación del mismo.

La evaluación puede realizarse durante dos momentos, durante el proceso de tutoría para realizar ajustes y modificar el plan; y al final del proceso de tutoría para determinar el impacto del mismo.

4. Acción: De acuerdo con Rodríguez (2004) a partir de los resultados obtenidos de la evaluación, se puede iniciar un proceso de mejora del PAT, la carrera y los estudiantes. Como ámbitos principales de mejoramiento se pueden identificar la evolución del PAT y la mejora de los resultados del mismo, en el primero se toman acciones respecto al diseño y ejecución del PAT, para ajustarlo de acuerdo con las necesidades y cambios de contexto de la carrera e institución; en el segundo ámbito se determinan planes de acción para ajustar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y de igual manera para garantizar que cada uno de los agentes implicados en la acción tutorial obtengan un valor agregado. En el siguiente cuadro se presentan las acciones de mejoramiento que se pueden emprender a partir de los resultados de la evaluación:

Tabla 7. Aportes del proceso evaluador al plan de mejoramiento. Tomado de Rodríguez (2004)

		BENEFICIOS EN RELACIÓN CON			
		Institución	Carrera	PAT	Estudiante
AGENTES	Institución/ Carrera	Identificar necesidades formativas para el acceso de nuevos estudiantes Identificar necesidades de recursos y servicios	Mejorar estructura de horarios, recursos, asignación de profesores, itinerarios curriculares, planteamientos metodológicos	Identificar necesidades de formación de los implicados Identificar necesidades de recursos	
	Tutor	Conocimiento en profundidad de las normas y procedimientos institucionales	Conocimiento del funcionamiento de la carrera Optimización de los recursos asignados	Necesidades de formación y clarificación de funciones	Conocimiento del perfil del alumnado Identificación de la percepción sobre la carrera Elementos de toma de decisión para planes de acción del alumnado
	Estudiante	Adecuación de información para el conocimiento de los servicios disponibles Conocimiento de normas y procedimientos institucionales	Conocimiento de la estructura académica Adecuación de sus competencias para la formación propia de su disciplina	Toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos en la acción tutorial, sobre su orientación académica y profesional	En relación con sus compañeros, mejorar sus relaciones interpersonales Identificar sus habilidades y destrezas, así como debilidades

### 1.5 Acompañamiento Académico: Fundamentos Legales

Según el artículo primero de la Ley 30 de 1992 se define la Educación Superior como “un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional”, así mismo establece como un objetivo de la Educación Superior y sus instituciones el “prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la

infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución” (Artículo 6, literal C).

Además de establecer los lineamientos generales de la Educación Superior, la Ley 30 de 1992 establece el sistema nacional de acreditación, buscando que las instituciones educativas cumplan tanto su propósito estratégico como los requisitos de calidad. A partir de este marco general, en el decreto 1295 de 2010 se reglamenta el registro calificado en el cual se enuncian condiciones de calidad mínimas para ofrecer y desarrollar un programa académico de Educación Superior, entre las cuales se encuentran el contenido curricular (plan de estudios representado en créditos y flexibilización del programa), los mecanismos de selección y evaluación (seguimiento y acompañamiento a estudiantes) y la definición de créditos académicos (determinados por horas de trabajo individual y acompañamiento docente). A partir de los anteriores conceptos se fundamenta el proceso de revisión curricular y la creación de la Consejería Académica en la Pontificia Universidad Javeriana.

Adicionalmente, las instituciones de Educación Superior pueden orientarse a un estado ideal a través de los procesos de acreditación institucional y acreditación de sus programas académicos, ya que se va más allá de unos requisitos mínimos buscando la excelencia. En este proceso de acreditación de alta calidad, se tiene en cuenta una serie de factores, los cuales se componen de características de calidad que son evaluadas mediante indicadores. A partir de los enfoques de planeación estratégica (orientación de acciones basadas en la misión y proyectos educativo e institucional), de orientación a estudiantes (promoviendo la disminución de la deserción) y de gestión del currículo (dando importancia a la flexibilidad e interdisciplinariedad), se da un marco de referencia al trabajo de Acompañamiento Académico como práctica institucional. La

siguiente tabla contiene los factores y características institucionales que dan respuesta a los enfoques mencionados con anterioridad.

Tabla 8. Factores y características de calidad de acreditación institucional asociados al Acompañamiento Académico como estrategia institucional. (Consejo nacional de Acreditación, 2006)

<p>Factor No. 1 Misión y proyecto institucional</p>	<p>Característica 2 Proyecto Institucional. El proyecto institucional orienta la planeación, la administración, la evaluación y la autorregulación de las funciones sustantivas y la manera como éstas se articulan, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones en materia de docencia, investigación, extensión o proyección social, bienestar institucional y recursos físicos y financieros. (CNA, 2006, p. 37)</p> <p>Característica 3 Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional. El proyecto institucional involucra estrategias orientadas al fomento de la formación integral y expresa preocupación por construir y fortalecer permanentemente una comunidad académica en un ambiente adecuado de bienestar institucional. (CNA, 2006, p. 37)</p>
<p>Factor No. 2 Estudiantes y profesores</p>	<p>Característica 5 Admisión y permanencia de estudiantes. La admisión, la permanencia de los estudiantes en la institución y el seguimiento a su desarrollo integral se enmarcan en criterios académicos y se expresan en políticas equitativas y transparentes. Se pueden considerar aspectos como: Criterios para la permanencia de los estudiantes y deserción de estudiantes por programas y políticas de retención (CNA, 2006, p. 39)</p>
<p>Factor No. 3 Procesos académicos</p>	<p>Característica 12 Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo. La institución se compromete, de acuerdo con su concepción del mundo, del hombre, de la sociedad y de la historia, con políticas académicas de interdisciplinariedad y de capacitación en lenguas extranjeras, de fundamentación científica y ética de los conocimientos, de flexibilidad y actualización permanente de los planes de estudios y sus correspondientes metodologías, y de diseño, desarrollo y evaluación curricular; todo ello orientado a la formación integral de los estudiantes, la creatividad, el avance científico y el progreso moral de la sociedad. (CNA, 2006, p. 42)</p>

Así mismo, la propuesta de Consejería Académica de la Pontificia Universidad Javeriana da respuesta a lo definido en los lineamientos de acreditación de programas

e institucional. El siguiente cuadro contiene la relación entre características de calidad y algunos elementos clave de dicho documento institucional.

Tabla 9. Relación existente entre características de calidad de los procesos de acreditación de programas e institucional, y lo establecido en la actual propuesta de Consejería Académica.

LINEAMIENTOS ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	LINEAMIENTOS ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS	PROPUESTA DE CONSEJERÍA ACADÉMICA
Característica 12: Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo. (CNA, 2006, p.42)	Característica 18: Integralidad del Currículo. (CNA, 2006, p.79) Característica 19: Flexibilidad del currículo. (CNA, 2006, p. 81)	En tal sentido, el currículo es una pauta que le permitirá, al estudiante, ordenar la toma de dichas decisiones. Pauta que, como producto de un consenso de los miembros de la comunidad académica, le señala unas rutas de aprendizaje que le favorecerán el despliegue de su potencial y de sus intereses alrededor de un objeto de estudio. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.2)
Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes. (CNA, 2006, p. 38)	Característica 7: Permanencia y deserción estudiantil. (CNA, 2006, p. 63)	Es por ello que mientras alcanza las competencias mínimas para orientar su proceso formativo, el estudiante requiere del acompañamiento de personas que, con mayor experiencia en el campo de conocimiento, le ayuden a auto-reconocer sus potencialidades y le enseñen a identificar oportunidades de formación, de tal modo que progresivamente gane autonomía en la construcción de sus propias rutas de aprendizaje. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p. 2)
Característica 12: Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo. (CNA, 2006, p.60)	Característica 19: Flexibilidad del currículo. (CNA, 2006, p. 81)	Para que la flexibilidad curricular beneficie plenamente al estudiante, se requiere que el estudiante sea asesorado, a través de una consejería académica, para conformar adecuadamente su propio plan de estudios, de acuerdo con la oferta académica de la Universidad y en coherencia con sus capacidades, aspiraciones e intereses. (Pontificia Universidad Javeriana, 2002, p.7)
Característica 7: Deberes y derechos del profesorado. (CNA, 2006, p.39)	Característica 12: Número, dedicación y nivel de formación de los profesores. (CNA, 2006, p.70)	La labor de consejería es ejercida por el Director del Programa, por un profesor o por un grupo de profesores que, con un amplio conocimiento del currículo propio de una profesión o disciplina, acompañan al estudiante en la toma de decisiones que le permitirán planificar sus estudios, desde una perspectiva flexible de formación. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.3)
Característica 23: Estructura del bienestar institucional. (CNA, 2006, p.51) Característica 24: Recursos para el bienestar institucional. (CNA, 2006, p.52)	Característica 8: Participación en actividades de formación integral. (CNA, 2006, p.64) Característica 32: Políticas, programas y servicios de bienestar universitario. (CNA, 2006, p. 101)	El acompañamiento en procesos adaptativos, es propio de consejeros estudiantiles, quienes con un amplio conocimiento de la psicología abordan las problemáticas propias de la personalidad del estudiante y le orientan para armonizar sus experiencias personales con sus experiencias académicas. No obstante, desde la perspectiva de la opción Javeriana por la formación integral y según las condiciones particulares del estudiante, quien preste el servicio de Consejería Académica deberá entablar relación directa con los profesores que desempeñan funciones de tutoría o consejería estudiantil. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p. 4)

Se destaca que además del cumplimiento normativo nacional, se tuvo en cuenta un elemento adicional en la construcción de la actual propuesta de Consejería Académica, se trata del documento elaborado por la UNESCO con la colaboración de la International Association of Student Affairs and Services (IASAS), luego de la conferencia mundial para la Educación Superior de 1998, denominado *The role of student affairs and services in higher education. A practical manual for developing, implementing and assessing student affairs programmes and services*.

Teniendo en cuenta la importancia de seguir las orientaciones dadas por la conferencia mundial, la Pontificia Universidad Javeriana apoyó su propuesta de Consejería Académica a partir de las definiciones de los servicios y roles establecidas en este documento, como la establecida para los asuntos y servicios estudiantiles en la Educación Superior: "...son diseñados para proporcionar acceso a la Educación Superior, aumentar las tasas de retención y graduación, desarrollar habilidades de ciudadanía global, y proveer a la sociedad un nuevo capital humano y el potencial que pueda ayudar a todas las personas" (UNESCO & IASAS, 2002, p.8).

Cabe anotar que en 2009 se publicó un nuevo Manual, el cual recogió información del anterior y desarrolló temas no considerados en éste. Dicha publicación se denomina *Student affairs and services in higher education: global foundations, issues and best practices*. Este documento será tomado como referente documental en este trabajo, dando relevancia a su alcance y año de publicación.

## **1.6 Acompañamiento Académico en educación superior**

Para realizar una descripción de la situación actual en las prácticas de acompañamiento y establecer lineamientos que las fortalecen, es necesario identificar las tendencias que en este ámbito se presentan actualmente. A raíz de esto se realizó una indagación sobre los servicios de Acompañamiento Académico que ofrecen diferentes instituciones de Educación Superior colombianas y extranjeras, en las siguientes tablas se presenta a modo de resumen los objetivos de los servicios, población atendida, contenidos y características específicas.

Tabla 10. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior colombianas. Fuente: páginas web de las universidades en mención.

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	Ciudad
Universidad de la Sabana	Asesoría académica personalizada	Relación interpersonal entre el profesor y el estudiante por la que éste encuentra apoyo para su desarrollo personal, ayuda para su integración en la vida universitaria y orientación profesional basada en su propio proyecto de vida	Todos los estudiantes, no hay excepción de semestre	Métodos de estudios, técnicas de aprendizaje  Plan de estudios del programa  Integración en la vida universitaria  Orientación profesional	Enfoque integral, respeto por las diferencias	Bogotá
Universidad de los Andes	Consejería Académica	En coordinación con las dependencias académicas a las que pertenecen los estudiantes, un grupo de psicólogas apoya y hace seguimiento a los estudiantes que se acercan a la Decanatura de estudiantes cuando tienen problemas de orden académico, que están dificultando su proceso integral de formación  El Centro de Consejería	Estudiantes que por diferentes razones consideran necesario un apoyo académico.	Mejorar sus resultados académicos  Proceso de adaptación al medio universitario  Administrar el tiempo Decisiones relacionadas con su proyecto académico  Procesos de motivación y autorregulación	Enfoque académico  Existe otro servicio para orientación profesional, hace parte también de la decanatura de estudiantes	Bogotá

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	Ciudad
		<p>es una dependencia de la Decanatura de Estudiantes encargada de apoyar a los estudiantes en la toma de decisiones y en la solución de problemas relacionados con su proyecto académico y personal, a través de programas de información, consejería y talleres.</p>		<p>Situaciones psicológicas propias de la etapa vital del estudiante que afectan su contexto académico</p>		
<p>Universidad del Norte</p>	<p>Programa profesor consejero</p>	<p>Espacio de interacción entre profesor y estudiante que busca ofrecerle al estudiante una orientación académica para que, junto a otras estrategias que le ofrece la Universidad, alcance un desempeño exitoso en su proceso formativo</p>	<p>Todos los estudiantes</p>	<p>Orientar en sus inquietudes y decisiones académicas.</p> <p>Identificar tempranamente las capacidades e intereses de los estudiantes para orientarlos en su fortalecimiento y en las opciones que tienen en la Universidad para mejorar en aquellos aspectos que lo requieran y que afectan su</p>	<p>Manejan tutorías: refuerzo académico</p> <p>Orientación: equipo de psicólogos capacitados en todos los temas relacionados con la educación y el proceso de aprendizaje</p>	<p>Barranquilla</p>

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	Ciudad
				rendimiento académico		
Universidad Pontificia Bolivariana - sede Bucaramanga	Programa de Acompañamiento Académico	Mejoramiento del desempeño académico y de las prácticas pedagógicas, así como también para favorecer la permanencia estudiantil y por ende el cumplimiento de los proyectos de vida de los jóvenes universitarios	Todos los estudiantes	Fortalecimiento de si mismo  Formación para la participación y la convivencia  Formación cognitiva  Visor y toma de decisiones		Bucaramanga
Universidad EAFIT	Consultorio Académico	Espacio de asesoría académica, es un servicio dirigido a todos los estudiantes de pregrado que desean resolver dificultades de comprensión en las áreas de conocimiento que resultan neurálgicas dado el alto índice de repitencia y cancelaciones de materias de los estudiantes de los primeros semestres de Universidad.	Se da prelación a poblaciones de estudiantes con matrícula condicional y a estudiantes becados. Se solicita el servicio con beca	Solución de dificultades académicas	Pertenece al departamento de desarrollo estudiantil, el cual ofrece otros servicios psicológicos, de orientación vocacional, metodologías de aprendizaje, técnicas de estudio y los programas de inducción y tutoría y de acompañamiento espiritual	Medellín

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	Ciudad
Universidad ICESI	Programa de Acompañamiento Académico	Busca responder a las problemáticas relacionadas con desempeño académico, adaptación a la vida universitaria y retención de estudiantes.	Estudiantes de primer semestre	Solución de dificultades académicas  Integración a la vida universitaria  Hábitos de estudio y administración del tiempo	Se amplía a segundo semestre si el estudiante tiene problemas académicos.  Se identifican los casos críticos a través de un diagnóstico hecho por los profesores	Cali

Tabla 11. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior latinoamericanas. Fuente: páginas web de universidades en mención.

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	País
Universidad Católica de Chile	Centro de apoyo al rendimiento académico y exploración vocacional CARA	Potenciar y desarrollar habilidades de estudio acordes a las exigencias de la universidad y que por lo tanto favorezcan el logro de aprendizajes de calidad. Y por otro, en apoyar a todos aquellos estudiantes que por sus inquietudes vocacionales, necesiten llevar a cabo un proceso de exploración vocacional.	Todos los estudiantes, no hay excepción de semestre	Métodos de estudios, técnicas de aprendizaje  Apoyo en asignaturas específicas  Exploración vocacional  Orientación profesional	Enfoque académico y vocacional  Los servicios ofrecidos son: Talleres de habilidades académicas, tutorías grupales, atención psicoeducativa y curso de hábitos y estrategias de estudio	Chile
Universidad de Costa Rica	Centro de Asesoría Estudiantil (CASE)	Responsable de diseñar, organizar, ofrecer y evaluar servicios y proyectos para acompañar al estudiante durante su formación universitaria. Vinculan al estudiante con otros servicios de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, de la Universidad en general y con instancias intra y extra universitarias	Todos los estudiantes, no hay excepción de semestre	Apoyo académico  Apoyo en mejora del desempeño académico  Atención en el ámbito personal  Orientación vocacional, ocupacional	Se encuentra enmarcado en el programa de servicios de orientación, el cual ofrece servicios de orientación vocacional y a estudiantes con discapacidad	Costa Rica

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	País
Universidad Panamericana	Asesoría Académica	Servicio de acompañamiento en la formación académica, personal y profesional del universitario	Estudiantes de primer semestre, el servicio se presta por el primer año	Formación personal: el estudiante se concientiza de sus capacidades y limitaciones, de sus virtudes y defectos.  La formación profesional: a través del estudio, el estudiante alcanza su realización integral	Visión integral	México
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Sistema de Tutorías	Sistema de Acompañamiento Académico personalizado cuyo propósito es orientar a los estudiantes en su proceso de formación personal y profesional	Todos los estudiantes, no hay excepción de semestre. Obligatorio	Aspectos metodológicos, contenidos y preocupaciones propias de la formación profesional  Orientar a la identificación y desarrollo de ciertos temas de interés para la Tesis  Dificultades y expectativas que se susciten en la práctica profesional	Visión integral.  Los contenidos cambian por la etapa en la cual se encuentre el estudiante  Se apoya con servicios de la Dirección de Bienestar Estudiantil, dimensiones: corporal, intelectual y psicológica y la trascendente	Perú

Tabla 12. Caracterización de servicios de Acompañamiento Académico en instituciones de Educación Superior europeas y norteamericanas.

Fuente: Sitios web de las universidades en mención.

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	País
Universidad de Navarra	Asesoramiento	Proporciona a cada estudiante el consejo y la orientación de un profesor desde los primeros años en la Universidad y a lo largo de los estudios.	Todos los estudiantes, es voluntario	Ayuda personal en la formación en hábitos personales y competencias profesionales  Orientación en el itinerario académico  Ayuda en el ámbito de la orientación profesional		España
Universidad de Barcelona	Plan de acción tutorial	Contribuir a una educación global dirigida a impulsar el desarrollo integral del alumnado en una dimensión intelectual, afectiva, personal y social. La ayuda al alumnado es esencial para elaborar y revisar sus aspiraciones académicas, profesionales y personales	Todos los estudiantes	Adaptación a la vida universitaria  Información sobre recursos de la universidad  Mejora del rendimiento académico  Selección de asignaturas para su plan académico  Inserción laboral	Se busca brindar una atención personalizada ajustada a cada estudiante y de esta forma abordar el servicio de una forma integral	España

Institución	Nombre del servicio	Definición	Población atendida	Contenidos	Observaciones	País
Universidad de Arizona	Asesoría Académica	Relación colaborativa entre el estudiante y el consejero académico. La intención de esta colaboración es asistir al estudiante en desarrollar significativamente los objetivos educativos que son consistentes con sus intereses personales, valores y habilidades.	Todos los estudiantes	Plan de estudios  Políticas y procedimientos  Toma de decisiones en el progreso académico	El servicio de asesoría académica es institucional, tiene página web dedicada exclusivamente a él. Brinda información para estudiantes, asesores.	Estados Unidos
Universidad de Vermont	Asesoría Académica	Proceso en el que cada estudiante busca y recibe orientación en la planificación del programa académico, usualmente de un asesor de la facultad. Una planificación educativa significativa es compatible con los objetivos de vida del estudiante.	Todos los estudiantes	Desarrollo de carrera  Vida universitaria  Orientación psicológica  Clarificación del proyecto de vida (objetivos de vida, de carrera y académicos)	Visión integral del proyecto de vida y el desarrollo académico y de carrera	Estados Unidos

## **1.7 Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana**

### **1.7.1 La visión ignaciana sobre acompañamiento.**

Al ser la Pontificia Universidad Javeriana una institución educativa confiada a la Compañía de Jesús, su planeación y funcionamiento se encuentran a la luz de los lineamientos de esta comunidad religiosa, en especial del precepto de la pedagogía ignaciana; dichas directrices se encuentran en los documentos corporativos desarrollados de acuerdo con el contexto de la época de su elaboración y las necesidades de la compañía.

El primer documento institucional que abarcó la labor educativa se denomina “*Ratio Studiorum*”, en el cual se recogieron las prácticas de las instituciones educativas existentes y se proclamó el deber ser de las mismas y sus integrantes; 387 años después se llevó a cabo la tarea de elaborar un nuevo documento que permitiera conservar el legado de la “*Ratio Studiorum*” teniendo en cuenta los cambios dados en las instituciones y la sociedad, dando como resultado “*Las características de la educación de la Compañía de Jesús*”, en este texto se explicita el fundamento de la pedagogía ignaciana y la relación del pensamiento de San Ignacio de Loyola con el quehacer diario de la institución educativa.

En 1993 se publica “*La pedagogía ignaciana: Un planteamiento práctico*”, documento en el cual se presenta el concepto del Paradigma Pedagógico Ignaciano y por medio del cual se plantea un modelo que permita aplicar en la vida cotidiana lo propuesto a través de “*Las características de la educación de la Compañía de Jesús*”. Los documentos mencionados anteriormente no sólo adquieren importancia para este proyecto de investigación por su carácter institucional, sino porque además permiten

generar una conexión entre los constructos teóricos elaborados sobre acompañamiento y la visión ignaciana que se genera sobre dicho concepto y del papel estudiantil en la universidad.

Teniendo en cuenta los fundamentos existentes en estos documentos institucionales y trabajos individuales de sacerdotes jesuitas, se desarrollan a continuación conceptos que pueden aportar a la construcción del modelo de Consejería Académica en la Pontificia Universidad Javeriana.

1. Formación integral: La educación de la compañía busca “ayudar al desarrollo más completo posible de todos los talentos dados por Dios a cada persona individual como miembro de la comunidad humana” (Compañía de Jesús, 1986, p.151), para esto la institución debe definir un proyecto educativo que permita desarrollar de forma equilibrada todos los aspectos de la vida (emocional, académico, físico); de forma tal que no solo se mida el éxito en la labor educativa en términos académicos, sino de forma general en el nivel de la calidad de vida de sus estudiantes.
2. Interés por la persona: La educación en la Compañía de Jesús en la búsqueda de la libertad de la persona, se caracteriza por:
  - Insistir en el cuidado e interés individual por cada persona.
  - Dar gran importancia a la actividad de parte del estudiante.
  - Estimular la apertura al crecimiento, a lo largo de toda la vida. (Compañía de Jesús, 1986, p.156)

Por tanto, se entiende que los estudiantes están en un proceso formativo no solo académico, sino también afectivo y espiritual, y se elabora el plan de estudios

centrado en la persona más que en el área de conocimiento, buscando así que los estudiantes logren sus objetivos personales de acuerdo con sus capacidades y características. De igual manera la relación profesor-estudiante, va mas allá de una guía académica, pues los profesores “están implicados en la vida de los estudiantes y toman un interés personal por el desarrollo intelectual, afectivo, moral y espiritual de cada uno de ellos [...] respetando la intimidad de los estudiantes, están dispuestos a escuchar sus preguntas y preocupaciones [...] a ayudarles en su crecimiento personal y en sus relaciones interpersonales. La *atención personal* es y sigue siendo una característica básica de la educación de la Compañía” (Compañía de Jesús, 1986, p.157).

El interés personal cobra importancia en el aula de clase y en cada uno de los espacios de interrelación de la comunidad universitaria, “no se limita a la relación entre profesores y estudiantes; afecta también al plan de estudios y a la vida entera del centro. Todos los miembros de la comunidad educativa se preocupan unos por otros y aprenden unos de otros” (Compañía de Jesús, 1986, p.157).

El estudiante debe ser participante activo en su proceso de aprendizaje, al tener una actitud de reflexión y una tarea de estudio personal; debe asumir la independencia y responsabilidad de su propia educación y para esto recibirá ayuda del profesor. En este acompañamiento personal, los profesores y otros miembros adultos de la comunidad educativa deben estar abiertos a seguir aprendiendo, para comprender e interpretar acertadamente el contexto en el que se encuentran los estudiantes.

3. Autoconocimiento, autoestima, auto aceptación: Para lograr esa formación integral mencionada anteriormente, es necesario que la institución educativa “estimule un

conocimiento, amor y aceptación realistas de uno mismo” (Compañía de Jesús, 1986, p.159), de esta forma el estudiante puede identificar y superar los obstáculos que no permiten continuar con su proceso de crecimiento; así mismo, ayudados de sus profesores y directivos pueden a través de sus experiencias personales y de un sentido crítico, aceptar sus cualidades y limitaciones para trabajar en ellas y así lograr las metas propuestas.

4. Excelencia “Magis”: Al ser el “magis” (más) un término recurrente en el discurso de San Ignacio, la educación jesuítica debe estar destinada a buscar la excelencia no solo académica, sino en cada uno de los aspectos de la vida en comunidad, por lo tanto se caracteriza por: Perseguir la excelencia en su acción formativa y dar testimonio de excelencia. (Compañía de Jesús, 1986, p.177). Siendo el magis entendido como:

El desarrollo más completo posible de las capacidades individuales de cada persona en cada etapa de su vida, unido a la prontitud para continuar este desarrollo, a lo largo de la vida, y la motivación para emplear al servicio de los demás las cualidades desarrolladas. (Compañía de Jesús, 1986, p.178)

Se deben tener en cuenta las características propias de la institución educativa y sus estudiantes, para brindar la formación que permita desarrollar todas las dimensiones personales de sus estudiantes, y a su vez esto se vea reflejado en mejorar la calidad de vida de la comunidad en la cual se encuentra ubicado el centro escolar jesuítico. Así mismo, la institución debe buscar la eficacia en cada una de sus actividades, gestionando sus procesos de forma adecuada, involucrando la

planeación, el seguimiento y la mejora. Se da relevancia a la “evaluación continua de las metas, programas, servicios y métodos de enseñanza” y al “descubrimiento de políticas institucionales más eficaces, de procedimientos educativos y de métodos pedagógicos” (Compañía de Jesús, 1986, p.179-180).

5. Comunidad: Siendo las instituciones educativas jesuíticas dirigidas y compartidas por laicos y religiosos, la Compañía de Jesús le da importancia a la colaboración que exista entre los profesores, directivos, jesuitas, los estudiantes y egresados. “La universidad misma sigue siendo un instrumento de apostolado, no solo de los jesuitas, sino de los jesuitas y los seculares trabajando juntos” (Kolvenbach, 1986, p.13).

Tanto seculares como jesuitas deben trabajar con igual disposición para lograr la formación integral de los estudiantes y el crecimiento de la comunidad. La estructura de la institución debe garantizar los derechos y deberes de estudiantes, profesores, directivos y equipo de soporte; así mismo, las personas que hagan parte de la comunidad deben conocer y comprender la visión ignaciana.

6. Adaptación: A través de la experiencia, reflexión y acción la institución jesuítica evalúa su gestión actual y descubre nuevas formas de hacer las cosas, por tanto se dice que la educación de la compañía “adapta medios y métodos en orden a lograr sus finalidades con la mayor eficacia”. (Compañía de Jesús, 1986, p.189)

Es labor de la institución adaptarse constantemente al lugar y personas de su contexto, para esto debe analizar y modificar con sentido crítico su estructura, métodos y plan de estudios, entre otros aspectos que logren satisfacer las necesidades de la comunidad. Otra manera de alcanzar las finalidades de

educación de la Compañía, es preparar y formar permanentemente a los profesores especialmente en técnicas pedagógicas y formación espiritual.

7. Pedagogía ignaciana: Teniendo como precedente los ideales y principios inspiradores en la labor educativa expresados a través de “Las características de la educación de la Compañía de Jesús”, la Comisión Internacional del Apostolado Educativo de la Compañía ICAJE, desarrolló el Paradigma Pedagógico Ignaciano, el cual busca unificar y fomentar los conceptos y valores ignacianos a través de un estilo y procesos didácticos particulares.

Entendiendo la pedagogía como “el camino por el que los profesores acompañan a los estudiantes en su crecimiento y desarrollo. La pedagogía, arte y ciencia de enseñar, no puede reducirse simplemente a una metodología; debe incluir una perspectiva del mundo y una visión de la persona humana ideal que se pretende formar” (Compañía de Jesús, 1993, p.13) se configura el objetivo de la educación de la Compañía de Jesús como el crecimiento integral de la persona, desarrollando sus capacidades en la búsqueda de la excelencia humana y cristiana.

El Paradigma de la Pedagogía Ignaciana brinda un modelo práctico y significativo para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para la relación profesor-estudiante; dicho modelo promueve la consecución del objetivo de la educación de la compañía: *formar hombres y mujeres para los demás* a través de la interrelación entre experiencia, reflexión y acción, y de la “relación entre el profesor y el estudiante en el camino de este último hacia la madurez del conocimiento y de la libertad” (Compañía de Jesús, 1993: 18). Esta dinámica se basa en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola, donde se propone que tras realizar una reflexión de cada experiencia e interiorizar su significado, se puede determinar la forma de proceder

para lograr el desarrollo total como persona; en ese proceso de reflexión y acción se cuenta con la compañía y ayuda del guía (profesor) el cual proporcionará condiciones y oportunidades para el crecimiento continuo a través de la Experiencia-Reflexión-Acción.

### **1.7.2 Dinámica del paradigma ignaciano.**

Dentro del Paradigma Pedagógico Ignaciano se establecen cinco pasos coherentes con la visión ignaciana: contexto, experiencia, reflexión, acción y evaluación, este proceso continuo permite dar relevancia a la relación profesor-estudiante a través de la *Cura Personalis* entendida como “amor auténtico y la atención personal a cada uno de los estudiantes” (Compañía de Jesús, 1993: 27).

El siguiente esquema es una adaptación al modelo gráfico propuesto por la ICAJE sobre pedagogía ignaciana, en el cual se busca evidenciar las interrelaciones de las actividades propuestas, así como los aspectos relevantes que dan sustento al Paradigma.

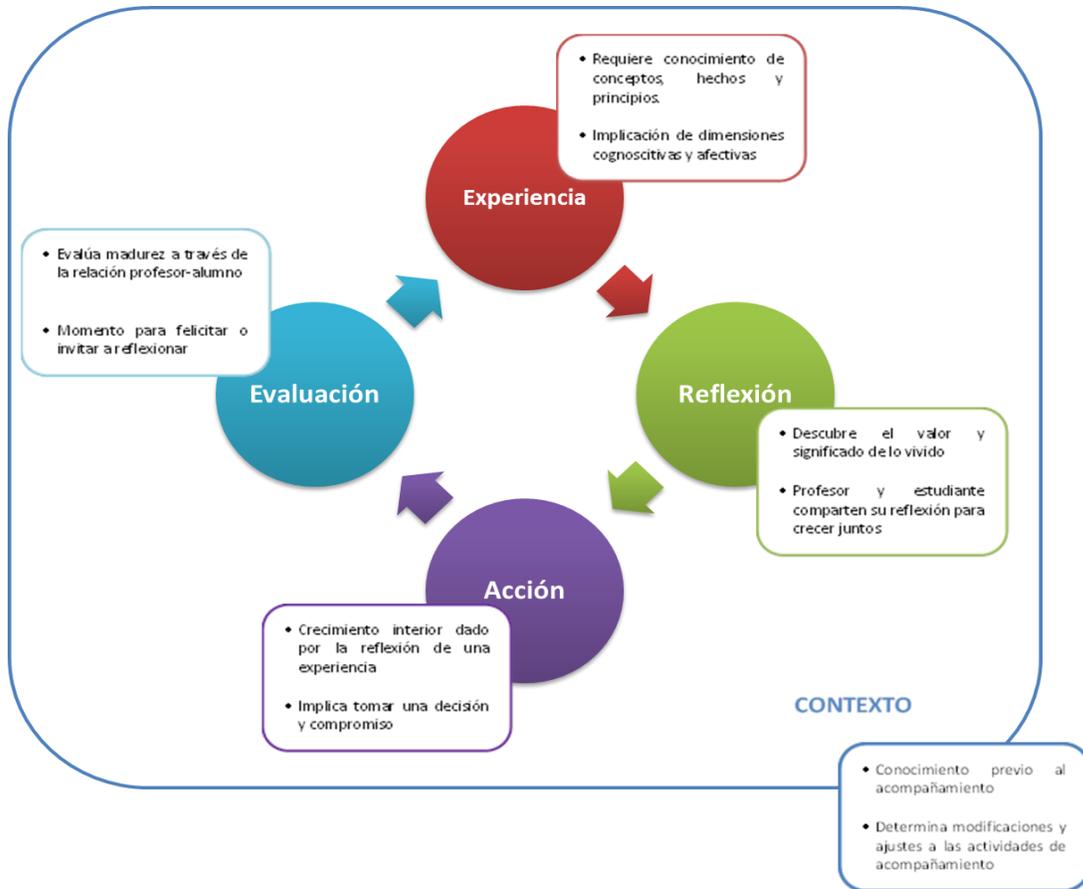


Figura 11. Paradigma Pedagógico Ignaciano. Adaptación

Con el fin de ampliar la información suministrada por este esquema, a continuación se desarrollan los conceptos que enmarcan cada uno de los pasos del PPI a la luz de la visión ignaciana, y del aprendizaje y la práctica reflexivos.<sup>6</sup>

1. Contexto: “Todos estamos imbuidos de las influencias de nuestra biografía personal y de las fuerzas sociales y económicas que median nuestra forma de ver el mundo y a nosotros en él” (Brockbank & McGill, 1999:74) por lo tanto, en la atención personal

<sup>6</sup> “La práctica reflexiva es un medio por el cual puede: estimularse [a los estudiantes] para que desarrollen la capacidad de observarse a sí mismos y de emprender un diálogo crítico con ellos mismos en relación con todo lo que piensen y hagan... es un procedimiento reflexivo en que el estudiante/alumna se interroga sobre sus pensamientos o acciones”. (Barnett, 1992, p.198)

al estudiante se debe conocer en la medida de lo posible su postura personal, contexto e historia. Ese proceso de conocimiento debe enmarcarse en relaciones de respeto, confianza, aprecio y servicio; donde profesor y estudiante se consideren compañeros de aprendizaje y se encuentre la motivación suficiente para desarrollar las potencialidades individuales.

Dentro de este descubrimiento del otro, deben tenerse en cuenta las siguientes dimensiones del contexto:

- Vida del estudiante
- Características socio- económicas, políticas y culturales
- Ambiente institucional del centro educativo
- Conocimientos previos del estudiante

Estos aspectos construyen la realidad del estudiante y afectan de manera positiva o negativa su desarrollo personal y académico; así mismo, pueden ser usados como referentes que lleven al profesor a modificar o adaptar sus prácticas para satisfacer las necesidades individuales identificadas en este descubrimiento previo y apoyar de la manera más adecuada las reflexiones de su aconsejado<sup>7</sup>.

2. Experiencia: Para Barnett (1992) el espacio institucional que inicia con el ingreso a la institución educativa del estudiante y finaliza con el término de la enseñanza superior, se denomina *caja negra* y es definida como “una serie de acontecimientos, intencionados y no intencionados, orientados a cambiar al estudiante de diversas maneras” (Barnett, 1992, p.99). Dichos acontecimientos, que influyen en el desarrollo personal del estudiante de manera directa o indirecta, adquieren un

---

<sup>7</sup> San Ignacio anima al director de los Ejercicios a conocer previamente la vida del ejercitante, para poder ayudarlo a discernir los movimientos del espíritu durante el retiro. (Compañía de Jesús, 1993)

significado para él, una vez los comprenda y analice a través de un acercamiento cognoscitivo y afectivo, “porque si el sentimiento interno no se une al conocimiento intelectual, el aprendizaje no moverá a una persona a la acción” (Compañía de Jesús, 1993, p.27). Las experiencias vividas por el estudiante en la *caja negra*, pueden ser abordadas a través de la interacción entre consejero y aconsejado, siendo responsabilidad del primero el encontrar los medios apropiados para que el estudiante describa esos acontecimientos, logre hallar el verdadero sentido de cada experiencia e inicie adecuadamente el siguiente paso.

3. Reflexión: En este paso se busca descubrir el significado y el valor de cierta experiencia a través de la memoria, el entendimiento, la imaginación y los sentimientos. (Compañía de Jesús, 1993) Como lo plantea San Ignacio, el discernimiento clarifica las motivaciones internas, cuestiona las causas de lo experimentado, sopesa opciones de acción y sus consecuencias, para permitir al estudiante encontrar el sentido de la experiencia que está ocurriendo en el momento, o que ya ocurrió.

Para Brockbank & McGill (1999) existen cinco requisitos para la reflexión en el ámbito de la educación superior: el *diálogo* interactivo y basado en la experiencia, que compromete las realidades de los participantes; la *intención* que permite descubrir los medios por los cuales logro el propósito de la interacción; el *procedimiento* o modo de realizar una tarea o actividad por medio de la cual se crea una relación entre profesor y estudiante; el *modelado* o forma como se asume la situación de enseñanza y aprendizaje y da sentido a un procedimiento y la *postura personal* entendida como los aportes que dan estudiantes y profesores al procedimiento de aprendizaje a través de sus propios contextos. Estas condiciones

permitirán al consejero y al aconsejado, compartir sus reflexiones y crecer juntos; este análisis de experiencias facilitará la escogencia de una postura que genere un plan de acción para responder o asumir la experiencia analizada, “la reflexión solo hace crecer y madurar cuando promueve la decisión y el compromiso” (Compañía de Jesús, 1993, p.33).

4. Acción: “Crecimiento humano interior basado en la experiencia sobre la que se ha reflexionado, así como a su manifestación externa” (Compañía de Jesús, 1993, p.33), una vez el estudiante ha reflexionado sobre una experiencia puede considerarla desde el punto de vista personal y humano, de esta forma interioriza opciones de referencia, actitud o predisposición para la posterior toma de decisiones. Los valores, creencias y actitudes interiorizados con el tiempo impulsan a la persona a actuar coherentemente con sus convicciones, buscando fortalecer experiencias positivas o evitar la repetición de experiencias negativas.

Dentro de la acción puede realizarse también una reflexión, a esto se denomina *reflexión en la acción*, lo que significa “reflexionar mientras está produciéndose la acción, una especie de función comprobación y, si debe haber alguna modificación derivada de reflexión-en-la-acción, se realiza el ajuste correspondiente” (Brockbank & McGill, 1999, p.91), esta reflexión la realiza la persona que realiza la acción y en consecuencia hace parte de la totalidad de la acción.

Tanto consejero como aconsejado, deben tomar acciones a partir de las reflexiones individuales o conjuntas que surgen de su interacción, las tareas emprendidas pueden ser de mejora, prevención o corrección en el ámbito personal y académico. Al tomar una postura y comprometerse a actuar, el estudiante toma un papel activo en su proceso de aprendizaje y de desarrollo personal.

5. Evaluación: Comúnmente la evaluación es utilizada para determinar el progreso académico de los estudiantes, pero la pedagogía ignaciana busca una formación que va más allá del ámbito académico, por lo tanto se habla de una evaluación integral basada en el proceso de la madurez humana. Para hablar de madurez se requiere de “relaciones de respeto y confianza mutua entre profesor y estudiante” (Compañía de Jesús, 1993, p.35), el momento de evaluación se puede convertir en una oportunidad para que el profesor felicite y anime al estudiante, o por otro lado lo estimule a continuar con el proceso de reflexión.

La evaluación también es una actividad personal, donde consejero y aconsejado evalúan las acciones emprendidas individualmente, este diálogo interno y continuo después de la acción es denominado *reflexión sobre la acción*. Tanto en la evaluación con el consejero como en la individual, se busca el máximo desarrollo de la persona, el “magis” propuesto por San Ignacio.

### **1.7.3 La situación actual del acompañamiento**

Siendo el Proyecto Educativo Institucional PEI, la apuesta de formación de cada institución y por lo tanto el eje articulador de todas las acciones emprendidas, es a partir de este que se establecen las directrices que responderán a las funciones de docencia, investigación y servicio dentro de las características propias de la Universidad Jesuítica. En el desarrollo de este documento se concibe la relación profesor-estudiante como un factor vital en el proceso de aprendizaje- enseñanza, así mismo se definen como factores relevantes la formación integral de los miembros de la comunidad y la interdisciplinariedad generada en los diversos espacios académicos.

De acuerdo con la visión ignaciana, el PEI de la Pontificia Universidad Javeriana aborda el desarrollo humano buscando formar estudiantes críticos, reflexivos, comprometidos con la construcción y mejora de la sociedad, por lo tanto mediante la Formación Integral, la Universidad espera que el estudiante:

- Comprometa seriamente todas sus capacidades en la búsqueda de la excelencia académica, [...] y adquiera la capacidad de articular sus conocimientos con otras ciencias y sus respectivos valores.
- Desarrolle un hábito reflexivo, crítico e investigativo que le permita formarse esquemas básicos de vida y mantener abierta su voluntad de indagar y conocer.
- Desarrolle la inventiva mediante desafíos imaginativos y creativos que le permitan escudriñar la novedad, los conflictos, los usos constructivos de la adversidad y el valor de las dimensiones estética y lúdica del ser humano. (Pontificia Universidad Javeriana, 1992, p.1)

Lo anterior en consonancia con la importancia de la persona en la Pedagogía Ignaciana y la búsqueda del máximo desarrollo de potencialidades de *hombres y mujeres para la sociedad*, siendo la formación Javeriana no sólo acumulación de conocimientos técnicos sino un fortalecimiento de las capacidades individuales. Dicho crecimiento integral, está sustentado en su mayoría por la relación entre profesor-estudiante y la *atención personal* que pueda generarse a partir de esta interrelación; la Consejería Académica se convierte entonces en el espacio en el cual se puede abordar el progreso personal y académico de los estudiantes, es por esto que “el profesor deberá conocer a sus estudiantes, sus posibilidades y limitaciones; estimular la

participación activa de ellos en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (Pontificia Universidad Javeriana, 1992, p.2).

La participación activa mencionada anteriormente toma mayor fuerza a partir del proceso de reflexión curricular que dio paso a la implementación del sistema de créditos académicos; en la Pontificia Universidad Javeriana se empieza a hablar de un currículo flexible, que se caracteriza por plasmar en su estructura una respuesta específica en coherencia con el entorno; centra la atención más en los procesos que en los resultados; tiene presente las características de los estudiantes en el diseño, la ejecución y en la intervención, y propende más por la prevención de las dificultades que por brindar una solución a estas.

La flexibilidad curricular da autonomía a los estudiantes “para conformar adecuadamente su propio plan de estudios, de acuerdo con la oferta académica de la Universidad y en coherencia con sus capacidades, aspiraciones e intereses” (Pontificia Universidad Javeriana;2002, p.14), es en esta conformación de un *propio* plan de estudios que la consejería toma relevancia nuevamente con la formación integral, pues además de apoyar en la toma de decisiones académicas, se busca que el estudiante encuentre coherencia entre sus necesidades y características, y su proyecto académico y profesional.

Con base en lo anterior, la Pontificia Universidad Javeriana ha adelantado tareas al respecto, creando una propuesta para el Consejo Académico con conceptos y definiciones generales para implementar la Consejería Académica y la implementación en el sistema de información universitaria SIU de un componente para recolección y consulta de información requerida para la Consejería Académica. No obstante, en los procesos de planeación institucional y de autoevaluación para la re acreditación

institucional, se evidenció la necesidad de fortalecer la Consejería Académica, generando procesos de evaluación, seguimiento y mejora en dicha actividad.

A fin de continuar con la presentación de conceptos y aspectos que permitan la construcción de los lineamientos de Consejería Académica en la Pontificia Universidad Javeriana, en la siguiente tabla se presentan las convergencias entre el “*manual de asuntos y servicios estudiantiles en la Educación Superior: fundamentos globales, problemas y mejores prácticas*”, y la propuesta de Consejería Académica para el Consejo Académico.

Tabla 13. Convergencias entre el manual de asuntos y servicios estudiantiles en la Educación Superior: fundamentos globales, problemas y mejores prácticas, y la propuesta de Consejería Académica para el Consejo Académico.

MANUAL DE ASUNTOS Y SERVICIOS ESTUDIANTILES, UNESCO	PROPUESTA DE CONSEJERÍA ACADÉMICA
Los esfuerzos deben ser diseñados para mejorar y empoderar los estudiantes a centrarse más intensamente en sus estudios y en su crecimiento y maduración personal a nivel cognitivo y emocional. (Unesco,2009, p.V)	Roles que, como lo plantea la IASAS, se constituyen en uno de los retos fundamentales de la Educación Superior, en tanto se espera que el proceso formativo se centre más en el estudiante, para favorecer su desarrollo y su madurez cognitiva y emocional. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.1)
Uno de los valores esenciales identificados en el presente manual es asegurar que los servicios estén centrados en el estudiante. (Unesco,2009, p.19)	
El interés está en encontrar maneras de construir una efectiva operación del programa donde el estudiante es el centro de todos los y por tanto todos esfuerzos deben encaminarse a su apoyo y desarrollo personal, social, cultural y cognitivo. (Unesco,2009, p.VI)	
Un papel importante que debe desempeñar el programa es en la preparación de los estudiantes para una vida de servicio para la sociedad. (Unesco,2009, p.V)	Es decir, se encuentra con un proyecto educativo, que le propone desarrollar unas competencias que le permitirán ser y actuar socialmente en el campo de su interés. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.2)
Todos los participantes en Educación Superior deben promover un comportamiento independiente y autónomo en los estudiantes. (Unesco,2009, p.7)	Estos roles, a diferencia de los establecidos en los diseños curriculares tradicionales, nos obligan a asumir las experiencias formativas como espacios progresivos en los que los directivos académicos y los profesores deben conjugar sus esfuerzos para la configuración de acciones que desaten en el estudiante la posibilidad de construirse profesionalmente. (Pontificia Universidad Javeriana,2005, p.1)
Todos los estudiantes requieren consejería académica durante sus estudios. Esta puede incluir desde la escogencia de cursos hasta preguntas sobre programas académicos alternos. (Unesco,2009, p.71)	Con lo anterior, la Consejería Académica se entiende en la Universidad Javeriana como un servicio que los programas académicos deben ofrecer a los estudiantes para el logro de los propósitos señalados en la intencionalidad formativa de los currículos profesionales o disciplinarios. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.3)
Asistir a los estudiantes en desarrollar planes educativos que son coherentes con sus objetivos de vida. (Unesco,2009, p.71)	El servicio de Consejería Académica se enmarca en el acompañamiento del estudiante en la toma de las decisiones curriculares y en la selección de experiencias que le posibilitarán el desarrollo de las competencias profesionales o disciplinarias específicas. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.4)
Los centros de apoyo académico ofrecen programas educativos para la comunidad y realizan talleres y presentaciones en habilidades específicas de aprendizaje. Además de servir y asesorar al estudiante, las personas que llevan a cabo el proceso deben trabajar conjuntamente con las facultades, personal administrativo y otros representantes del campus para proveer oportunidades académicas significativas. (Unesco,2009, p.73)	El acompañamiento para el abordaje de contenidos, es propio de los profesores en sus roles de tutores o de docentes quienes, haciendo uso de estrategias didácticas propias del campo de conocimiento, generan espacios de trabajo personalizado en los que orientan la comprensión, profundización o aplicación de unos contenidos específicos. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.4)
Para los asuntos estudiantiles, es esencial que se desarrolle un cuerpo de conocimiento que se base en la comprensión de los estudiantes y su contexto. Esto incluye identificar valores y estándares éticos, desarrollar una base teórica que describa y explique las necesidades de los estudiantes, diseñar e implementar programas e identificar practicas que promuevan el éxito en el estudiante. (Unesco,2009, p.12)	El acompañamiento en procesos adaptativos, es propio de consejeros estudiantiles, quienes con un amplio conocimiento de la psicología abordan las problemáticas propias de la personalidad del estudiante y le orientan para armonizar sus experiencias personales con sus experiencias académicas. (Pontificia Universidad Javeriana, 2005, p.4)
Los profesionales que llevan a cabo el programa deben estar informados y conocer todos los aspectos relacionados con la institución para construir buenas relaciones con los estudiantes y las facultades. (Unesco,2009, p.16)	

## **2 Método**

### **2.1 Marco Metodológico**

La investigación es un estudio exploratorio-descriptivo fundamentado en la metodología de estudio de caso, el cual identifica las prácticas institucionales sobre Consejería Académica en el ámbito de la Facultad de Ingeniería con el fin de definir los lineamientos que enmarquen esta actividad en la Pontificia Universidad Javeriana; así mismo utiliza una metodología mixta para el análisis de los datos recogidos.

Se habla de una fase exploratoria al indagar sobre un tema poco abordado como lo es el Acompañamiento Académico en Colombia y de una fase descriptiva al identificar las prácticas y la situación actuales del Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana; a través de estos dos momentos y el estudio instrumental de un caso particular como lo es el Acompañamiento Académico en la Facultad de Ingeniería se busca llegar a significados que permitan generalizar alrededor del objeto del trabajo investigativo los cambios necesarios para fortalecer el Acompañamiento Académico como práctica institucional en la Universidad Javeriana.

En el siguiente esquema se evidencia la relación entre los objetivos, las actividades del trabajo investigativo y las etapas del estudio de caso planteadas por Stake (1998), cada una de las actividades y fases del trabajo serán descritas con mayor detalle en los párrafos sucesivos.

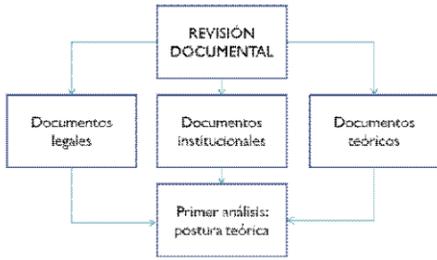
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	FASES ESTUDIO	ETAPAS ESTUDIO DE CASO	
<p><b>Proponer lineamientos que orienten las prácticas institucionales de consejería académica en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana</b></p>	<p>Identificar el tipo de prácticas institucionales de consejería académica en educación superior.</p>		<p>EXPLORACIÓN</p>	<p>Definir el caso particular</p> <p>Plantear las preguntas de investigación</p> <p>Definir categorías y variables</p>
	<p>Describir las prácticas institucionales de consejería académica existentes en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana.</p>		<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Diseñar instrumentos guiados por las preguntas de investigación</p>
	<p>Definir los lineamientos que orienten las prácticas de consejería académica en los programas de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana.</p>		<p>ANÁLISIS</p>	<p>Determinar el uso de interpretación directa o suma categórica, de acuerdo con la naturaleza y preguntas de la investigación</p> <p>Búscar modelos: correspondencia</p> <p>Producir generalizaciones a través de la descripción narrativa del caso</p>

Figura 12. Relación existente entre objetivos, actividades y fases del trabajo de investigación y las etapas del estudio de caso. Elaborado por Palacios, 2012

La fase *exploratoria* se inicia al tratar de responder la pregunta de la investigación: ¿Cuáles son los lineamientos que orientan las prácticas institucionales de Consejería Académica en la Pontificia Universidad Javeriana?, siendo éste un estudio instrumental de casos se da importancia al tema más que al caso. "Los temas no son simples y claros, sino que tienen una intrincada relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales" (Stake, 1998, p.26), lo anterior implica identificar el tipo de prácticas de Consejería Académica en Educación Superior, entender dicho concepto y sus características asociadas. Por tanto, la primera tarea de este trabajo investigativo comprende realizar el ejercicio de saturación teórica en el campo de la consejería; al consultar teorías, trabajos anteriores y tendencias en la Educación Superior, se evidencia que además del concepto denominado consejería, se hace alusión de forma indistinta a los conceptos de asesoría, orientación y tutoría académica; lo cual implica indagar sobre ellos, determinar la relación entre sí y los aportes que su sustento teórico puede brindar a la construcción del modelo de acompañamiento académica de la Pontificia Universidad Javeriana.

De acuerdo con Valles (1999) se realizan los momentos del análisis cualitativo, según el procedimiento de la teoría fundada establecida por Glaser y Strauss en 1967, iniciando con una comparación de la información obtenida de las fuentes, (trabajos anteriores, libros, artículos, experiencias previas en instituciones de Educación Superior, documentos institucionales, entre otros), lo que permite identificar en cada concepto las denominaciones comunes de roles, enfoques y ámbitos. A partir de dichas denominaciones se identifican las propiedades y se construyen los esquemas conceptuales que acompañan el marco teórico, soportando así la definición de categorías iniciales y sus correspondientes subcategorías.

En el siguiente cuadro se encuentran definidas como categorías padre los conceptos encontrados en la fase exploratoria que se relacionan con la actividad de Consejería Académica; como categorías hijo se establecieron el enfoque, el ámbito y el rol, siendo estos elementos constantes a lo largo de la indagación documental en la saturación teórica. La primera categoría hijo hace referencia a las tendencias generadas a través de las teorías que enmarcan cada concepto, con la segunda categoría se da relevancia a los modelos y aplicaciones dadas a cada una de estas actividades orientadoras y finalmente, en la categoría de roles se busca presentar el papel del estudiante y del profesor u orientador. Desarrollando cada categoría hijo se encuentran las subcategorías a través de las cuales se destacan los elementos más importantes de cada uno de estos conceptos teóricos.

Tabla 14. Construcción de categorías iniciales

CATEGORÍA PADRE	CATEGORÍA HIJO	SUBCATEGORÍA
Orientación	Enfoque	Orientación educativa
		Orientación vocacional
		Orientación de asesoramiento
		Orientación de servicios
		Orientación de desarrollo
Consejería	Ámbito	Comunitario
		Pastoral
		Organizacional
	Enfoque	Aprendizaje social
		Desarrollo
		Persona en la perspectiva del entorno
		Orientado a rasgos
	Roles	Consejero
		Aconsejado
Asesoría	Ámbitos	Académico
		Personal
		Profesional
	Enfoques	Formación de identidad psicosocial
		Desarrollo cognitivo
		Preferencias personales
	Roles	Asesor
		Asesorado
	Tutoría	Ámbitos
Grupos de estudiantes		
Circunstancias académicas		
Inserción laboral		
Enfoques		Académico - Modelo Humboldtiano
		Personal y Académico - Modelo Inglés
		Profesional - Modelo Francés
Roles		Profesor tutor
		Estudiante tutor
	Estudiante	

El cuadro completo que contiene las definiciones de las categorías y subcategorías generadas a partir de las denominaciones comunes se encuentra en el apéndice 1 denominado Categorías iniciales.

Así mismo, dentro de la revisión de los documentos institucionales de la Pontificia Universidad Javeriana se encuentran los conceptos ignacianos del *Magis* y

*Cura Personalis*, lo que implica abordar el acompañamiento desde ese enfoque con el fin de relacionar la tarea de Consejería Académica con el paradigma pedagógico ignaciano. Al analizar esta propuesta pedagógica se identifica su relación con la práctica reflexiva y la importancia que toma la experiencia en el proceso de desarrollo humano; esta categoría emergente además de contribuir a la definición de la propuesta teórica, permite crear un vínculo en la etapa de análisis entre la postura teórica y los instrumentos metodológicos a utilizar.

Siguiendo con las fases de la teoría fundada, se realiza la delimitación de teoría la cual "viene exigida por la definición misma de teoría, entre cuyos rasgos definitorios se encuentran [...] el criterio de parsimonia y el criterio de alcance" (Valles, 1999, p. 354) el primer criterio es logrado a través de una reducción o selección de categorías, y el segundo generalizando los elementos teóricos a un nivel de mayor abstracción. Por tanto, con los hallazgos obtenidos en la saturación teórica, se evidencia la necesidad de definir un modelo que reúna los atributos de cada una de los conceptos abordados, construyendo así un concepto holístico que permita atender en forma amplia las necesidades de la comunidad universitaria javeriana, dicho término denominado *Acompañamiento Académico* es resultado de la postura teórica de la investigadora y es tomada como elemento central de este estudio, por lo cual al hablar de consejería, como se conoce en la Universidad Javeriana, se hace referencia a esta categoría emergente evitando así sesgar los instrumentos y conclusiones a un solo enfoque o metodología de orientación.

En coherencia con lo anterior, en el estudio de casos se plantea que es importante definir las categorías y variables, pues puede hacerse un recuento o clasificación de lo observado y datos recolectados, la clasificación se usa en episodios,

documentos y entrevistas, una recomendación esencial en esta actividad se refiere a la simplicidad del método pues "cuanto más sencillo es el dato, más fácil resulta hacer distribuciones y análisis estadísticos" (Stake, 1998, p.39). De acuerdo con lo anterior, las categorías y subcategorías seleccionadas para delimitar la teoría y que permiten elaborar los instrumentos de recolección de información, son:

Tabla 15. Selección de categorías para la delimitación de teorías y conceptos.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN
Enfoque de contexto	Persona en la perspectiva del entorno	Se presta especial interés en procesos interpretativos, interacciones sociales y las significaciones, para que a partir de historias pasadas, experiencias presentes y aspiraciones futuras el consejero pueda determinar el tipo de ocupación y grado de adaptabilidad de su cliente
	Desarrollo cognitivo	Se refiere a cómo los individuos perciben e interpretan sus experiencias de vida
Ámbito integral	Académico	Se refiere al apoyo que brinda la asesoría académica al estudiante, para que este busque y conozca la verdad, adquiera disposición de aprender y cultive su atención. Así mismo, se atiende otras necesidades del estudiante como lo son los hábitos de la inteligencia y del estudio. Seguimiento al estudiante durante un espacio de su trayecto formativo o a lo largo de toda su formación universitaria
	Personal	Atiende las necesidades humanas relacionadas con la voluntad, la libertad y el proyecto de vida personales; el asesor no impone su propio punto de vista, pues respeta y entiende las diferencias de los estudiantes, busca que cada uno de ellos dé sentido a su propia existencia y logre su mayor desarrollo
	Profesional	La asesoría hace énfasis en la calidad y dedicación en el trabajo realizado por el estudiante, de igual manera se refuerza su sentido de responsabilidad y se le concientiza de la importancia que tiene esta experiencia de formación universitaria en su vida y en la comunidad. Se brinda información sobre perfiles profesionales, salidas laborales y demás información que oriente su carrera profesional
Roles	Profesor tutor	Profesor que ha de tener una motivación y preparación para la docencia así como un interés por el desarrollo del alumnado como persona, como estudiante y como futuro profesional
	Estudiante	El estudiante aprende a lo largo de toda su vida, desarrolla sus capacidades de forma integral y se integra laboralmente a la sociedad en forma exitosa

Finalmente, en esta etapa exploratoria se define el caso que se estudiará teniendo en cuenta que el tipo de estudio de caso desarrollado es instrumental, pues se busca comprender la situación que suscita el presente trabajo a partir del significado de un caso particular. Teniendo en cuenta que Stake (1998) indica que se debe elegir casos en los cuales se pueda acceder con facilidad a la información y se cuente con actores dispuestos a dar su opinión, se determina como caso de estudio los cuatro programas de pregrado de la facultad de Ingeniería de la Universidad Javeriana.

A partir de las categorías y el concepto teórico definidos en la exploración y la teoría de creación conjunta de experiencias, en la fase *descriptiva* se busca identificar los elementos clave del Acompañamiento Académico y las necesidades de los estudiantes a través de la descripción de la situación actual de esta actividad en la Pontificia Universidad Javeriana, por medio del caso de la facultad de ingeniería. Tanto la teoría como los instrumentos utilizados serán abordados de forma detallada en el apartado de metodología e instrumentos.

Finalmente, en la fase de *análisis* se debe tener en cuenta que "en los estudios instrumentales, en los que el caso sirve para ayudarnos a comprender sus propios fenómenos o relaciones, se necesitan más datos y mediciones categóricas" (Stake, 1998, p.71), por tanto la repetición de fenómenos, la suma categórica de ellos, permitirá la obtención de un significado a partir del cual se establecen las acciones de mejora, reducción y fortalecimiento de los aspectos que caracterizan y re-significan la actividad de acompañamiento en la Universidad Javeriana. A partir de estas modificaciones, se establece la propuesta de lineamientos generales que enmarcan la realización del Acompañamiento Académico, la cual fundamenta la estrategia de realización de esta

actividad y genera como resultado documentos orientadores diseñados para los protagonistas principales de esta actividad: profesores y estudiantes.

## **2.2 METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS**

### **2.2.1 Experiencia y valor en el Acompañamiento Académico**

Al construir el concepto de Acompañamiento Académico, retoman importancia las ideas de experiencia y reflexión, teniendo en cuenta que en el desarrollo de esta actividad se busca dar significado a los eventos vividos por el estudiante en su recorrido formativo cada acontecimiento que ocurre alrededor de su aprendizaje en la universidad, genera un resultado o decisión futura. Lo anterior, puede enmarcarse dentro de la formación integral, pues el estudiante no solo adquiere elementos específicos de diferentes áreas del conocimiento, sino que además, a través de situaciones particulares puede examinar sus habilidades, intereses y debilidades, para convertirse en un agente modificador de su realidad.

Sabiendo entonces, que el paso por la universidad más que un proceso formativo se convierte en una experiencia para el futuro profesional, se plantea la necesidad de examinar y describir el Acompañamiento Académico a través de instrumentos que permitan entender esta actividad como un acontecimiento que hace parte de la *experiencia universitaria* de todo estudiante javeriano, dando espacio a las categorías emergentes de práctica reflexiva y atención a la persona. Así mismo, siendo el estudiante el principal actor de esta relación de acompañamiento, se requiere escuchar sus expectativas e inquietudes, e involucrarlo en el proceso de diagnóstico y re-significación de esta actividad.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo de investigación utiliza herramientas basadas en la teoría de la creación conjunta de valor o *co-creación de experiencias*, la cual busca que las personas que hacen uso de un producto o servicio, tengan cada vez mejores experiencias y participen activamente en su mejora. Cabe anotar que aunque la educación es un derecho, no un servicio, su gestión se asemeja a este último, pues se busca satisfacer necesidades individuales y comunes, y genera el compromiso constante de examinarse y modificarse internamente, como lo plantea Álvarez (2010):

La educación en general y particularmente la universitaria, fundamenta su calidad en la medida que dé respuesta a las demandas del entorno, de ahí que la gestión que dentro de ella se desarrolle, necesariamente, tiene que permitir la relación de la universidad permanentemente de afuera hacia adentro y viceversa. (...)La propuesta de gestión institucional, además de permitir y garantizar que la alerta a los cambios y transformaciones de la sociedad y sus otras instituciones, serán motivo de retroalimentación y reconstrucción de los procesos internos, debe tener la capacidad introducir y desarrollar innovaciones educativas que planificadamente, muestren seguridad y asertividad frente a los cambios esperados. (p.10)

De la misma manera que en el ámbito de bienes y servicios, la Educación Superior ha experimentado grandes transformaciones para ofrecer a la comunidad una variedad de opciones de formación que den respuesta a las necesidades planteadas, como lo son los niveles de pregrado, posgrado y educación continua, las modalidades a distancia o presenciales y la generación de nuevos programas que atienden a la cambiante sociedad. Adicionalmente, se han abordado temas como la flexibilidad

curricular, generando una mayor oferta de asignaturas y opciones de conocimiento a los estudiantes. En el caso de la Pontificia Universidad Javeriana dicha flexibilidad se asume así:

Comprende posibilidades de diversos énfasis dentro de la misma área del conocimiento, opciones complementarias en otras áreas del conocimiento y electivas que respondan a los intereses particulares de los estudiantes. El conjunto de asignaturas y demás actividades académicas obligatorias, así como los énfasis, las opciones complementarias y las electivas buscan la formación integral del estudiante. (Pontificia Universidad Javeriana, 2002)

Esta generación de múltiples opciones para continuar con su trayecto académico, plantea al estudiante la responsabilidad de analizar cuidadosamente su toma de decisiones, pues además de obtener el número requerido de créditos para graduarse, las habilidades y conocimientos adquiridos le permitirán abrirse paso en ciertos campos profesionales. Una decisión equivocada, puede generar una posterior frustración y por tanto una experiencia poco agradable para el estudiante, es por esto que el Acompañamiento Académico debe suministrar el apoyo suficiente a los estudiantes que aún están construyendo su futuro profesional. Un trabajo conjunto entre institución, profesores y estudiantes logrará convertir esta relación orientadora en un elemento que adicione valor al resultado obtenido a través de la formación impartida a través de un programa académico.

### 2.2.2 Creación conjunta de experiencias

Esta teoría de interacción entre organización y beneficiario, define que "el valor reside en la experiencia de creación conjunta de una *persona* específica, en un momento específico del tiempo, en una localización específica, en el contexto de un evento específico" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.24). Por tanto, cada experiencia adquirirá un significado particular para cada individuo, y las instituciones educativas no podrán actuar unilateralmente sino por el contrario deberán fomentar el trabajo con sus estudiantes. Para lograr lo anterior, se deben generar espacios "centrados en experiencias de creación conjunta personalizadas, desarrolladas por medio de interacciones determinadas entre el *estudiante* y la *institución*"<sup>8</sup> (Ibid, p.24 ).

Teniendo en cuenta el carácter de personalización que debe estar inmerso en el Acompañamiento Académico, de acuerdo con los fundamentos dados por el paradigma ignaciano, es necesario definir las dimensiones básicas en la personalización de una experiencia. Dichas dimensiones son: eventos, contexto, implicación individual y significado personal. A partir de los eventos se construyen las experiencias, dado que "un evento es un cambio de estado en el espacio y en el tiempo que afecta uno o a más individuos" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.98); todo evento está inmerso en un contexto, el cual se refiere a cuándo, dónde y las circunstancias en las que transcurrió el evento. Por tanto, en el caso de la universidad se debe prestar especial atención a la diversidad de contextos personales y garantizar que los servicios de bienestar y acompañamiento asistan las necesidades individuales de los estudiantes. La implicación individual depende del contexto del individuo y la interacción que tenga con

---

<sup>8</sup> Se ha reemplazado del texto original las palabras *consumidor* y *una red de compañías*, por las palabras estudiante e instituciones; buscando contextualizar esta definición al ámbito educativo. Esta modificación será utilizada cuando se haga uso de citas exactas.

el servicio utilizado, en el caso del Acompañamiento Académico la implicación del estudiante dependerá de sus resultados y situación académica, el nivel de avance del plan de estudios y las expectativas personales. Finalmente, en relación con la implicación y el contexto, se encuentra la derivación del significado personal el cual hace referencia "a la relevancia de un evento y el conocimiento, impresiones, disfrute y satisfacción que emanan del mismo" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.102).

Adicional a las dimensiones básicas de la personalización, la creación conjunta se fundamenta en cuatro elementos: Diálogo, Acceso, Evaluación del riesgo y Transparencia, a los cuales se hace referencia con las siglas DAET. El diálogo, genera un compromiso y actuación de ambas partes, así mismo, "implica llegar a un entendimiento empático de lo que los estudiantes experimentan y reconocer el contexto de experiencias emocionales, sociales y culturales" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.38). El acceso hace referencia al deseo de las personas por obtener experiencias agradables de una forma más fácil, lo cual puede ser apoyado a través de información y herramientas tecnológicas. El tercer elemento, la evaluación del riesgo, se define como "la posibilidad de perjudicar al estudiante" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.42), se debe evaluar y considerar que las acciones tomadas a nivel institucional pueden afectar directa o indirectamente a los estudiantes, de igual manera se deben definir las estrategias de comunicación para que la comunidad universitaria esté actualizada y pueda tomar mejores decisiones. Finalmente, la transparencia también hace referencia a la calidad y cantidad de información suministrada a los estudiantes, generando una mayor confianza y capacidad de diálogo. En el siguiente esquema se presenta la creación de nuevas capacidades cuando se combinan estos cuatro elementos fundamentales, al leer la matriz por columnas se encuentran las opciones creadas por

las combinaciones D-E y A-T, y al leerla por filas se hallan los resultados de las combinaciones D-A y E-T.

<b>D</b>	<b>A</b>	Destaca la habilidad para desarrollar y mantener comunidades
<b>E</b>	<b>T</b>	Aumenta la posibilidad de desarrollar conjuntamente confianza
Maximiza la posibilidad de debatir y desarrollar conjuntamente opciones de políticas	Aumenta la capacidad de tomar decisiones bien informadas	

Figura 13. Combinación de los elementos DAET, para la creación de nuevas capacidades. Prahalad (2004, p. 48-49). Adaptación

### 2.2.3 Herramientas de la creación conjunta

Aunque la teoría de creación conjunta de experiencias no tiene una lista de instrumentos o una fórmula con pasos específicos para lograr el objetivo, a partir de sus fundamentos y los posibles métodos a utilizar se definieron cinco herramientas que en forma coordinada brindan información cuantitativa y cualitativa acerca del proceso analizado. En el siguiente esquema se presenta el orden de aplicación de los instrumentos para describir la situación actual de la labor de acompañamiento en la universidad y así mismo para plantear modificaciones que permitirán construir una mejor experiencia para los estudiantes.



Figura 14. Proceso de análisis del proceso de Acompañamiento Académico. Elaborada por Palacios, 2012

Antes de aplicar específicamente los instrumentos de creación conjunta de valor y de la investigación cualitativa, es necesario definir a partir de las categorías seleccionadas las preguntas y los contenidos esperados, con el fin de codificar las respuestas obtenidas para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo.

En los cuadros de Categorías seleccionadas y preguntas y Categorías emergentes y preguntas que se encuentran en los apéndices 3 y 4, se definen las preguntas orientadas a directores de carrera, consejeros y estudiantes, así mismo los contenidos mínimos para que una respuesta sea ubicada en dicha categoría y la asignación de un color a modo de código para identificar la información perteneciente a cada categoría. En el siguiente cuadro se presenta a modo de ejemplo la definición de preguntas para la categoría de ámbitos.

Tabla 16. Ejemplo de definición de preguntas para la categoría de ámbitos. Palacios, 2012

CATEGORÍA HIJO	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTA GUÍA ENTREVISTA	CONTENIDO ESPERADO	PREGUNTA CÍRCULO DE	CONTENIDO ESPERADO	UBICACIÓN PREGUNTA
Ámbitos	Académico	Se refiere al apoyo que brinda la asesoría académica al estudiante, para que este busque y conozca la verdad, adquiera disposición de aprender y cultive su atención. Así mismo, se atiende otras necesidades del estudiante como lo son los hábitos de la inteligencia y del estudio	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Dudas sobre asignaturas específicas Orientación curricular Procedimientos y normas internos	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Dudas sobre asignaturas específicas Orientación curricular Procedimientos y normas internos	Actividad del círculo: Matrícula Inscripción de clases Asistencia a clases Trabajo de grado
	Personal	Atiende las necesidades humanas relacionadas con la voluntad, la libertad y el proyecto de vida personales; el asesor no impone su propio punto de vista, pues respeta y entiende las diferencias de los estudiantes, busca que cada uno de ellos dé	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Integración a la vida universitaria Problemas o situaciones particulares	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Integración a la vida universitaria Problemas o situaciones particulares	Inducción Pregunta transversal
	Profesional	La asesoría hace énfasis en la calidad y dedicación en el trabajo realizado por el estudiante, de igual manera se refuerza su sentido de responsabilidad y se le concientiza de la importancia que tiene esta	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Orientación futuro profesional Transición a la vida laboral	¿De qué manera la consejería cubre este aspecto?	Orientación futuro profesional Transición a la vida laboral	Actividad del círculo: Practica profesional

Tabla 17. Ejemplo de definición de preguntas para la categoría emergente de plan de acción tutorial, subcategoría de coordinación. Palacios, 2012

SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTA GUÍA ENTREVISTA	CONTENIDO ESPERADO GUÍA ENTREVISTA	PREGUNTA CÍRCULO DE EXPERIENCIAS	CONTENIDO ESPERADO CÍRCULO DE EXPERIENCIAS	UBICACIÓN PREGUNTA CÍRCULO DE EXPERIENCIAS
Formación de los tutores	Brindar información sobre la interacción con los estudiantes; la información propia de la institución, de los servicios, de las cuestiones académicas y del programa académico	¿Existen planes de capacitación de consejeros?	Plan de capacitaciones Contenido de capacitaciones Identificación de necesidades de formación			
Seguimiento de los estudiantes	Contar con registros acumulativos de datos relevantes, documentos que orienten los encuentros y formas de publicación de información relevante.	¿Cómo se realiza seguimiento a los resultados de los estudiantes?	Seguimiento al avance de los estudiantes Información sobre el servicio de consejería	¿Cómo se realiza seguimiento a los resultados de los estudiantes?	Seguimiento al avance de los estudiantes Información sobre el servicio de consejería	Pregunta transversal
Realización de la tutoría	Definición del calendario de reuniones y herramientas de registro de datos	¿Cómo se registran los encuentros y resultados de la consejería? ¿Se han definido cantidad y tipo de encuentros?	Herramientas y tipos de registro de las consejerías Calendario de encuentros	¿Cómo se registran los encuentros y resultados de la consejería? ¿Se han definido cantidad y tipo de encuentros?	Herramientas y tipos de registro de las consejerías Calendario de encuentros	Pregunta transversal

1. Curva de valor. "Constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una institución en lo referente a las variables de la competencia de su ámbito" (Kim & Mauborgne, 2008, p. 29). En este gráfico el eje horizontal contiene las variables (categorías) del proceso o servicio a analizar, en este caso el Acompañamiento Académico, y el eje vertical representa el desempeño de la institución en cada una de estas variables, a mayor desempeño de la institución, mayor valor de la curva en el eje vertical.

En su libro "La estrategia del océano azul" Kim y Mauborgne (2008), presentan el ejemplo de la industria vinícola de Estados Unidos en la década de los 90 y las variables que intervienen en él; en este diagrama se muestran dos curvas que representan desempeños diferentes en cada atributo pues en este mercado existen vinos de prestigio y vinos económicos, los cuales tienen características y naturalezas divergentes.

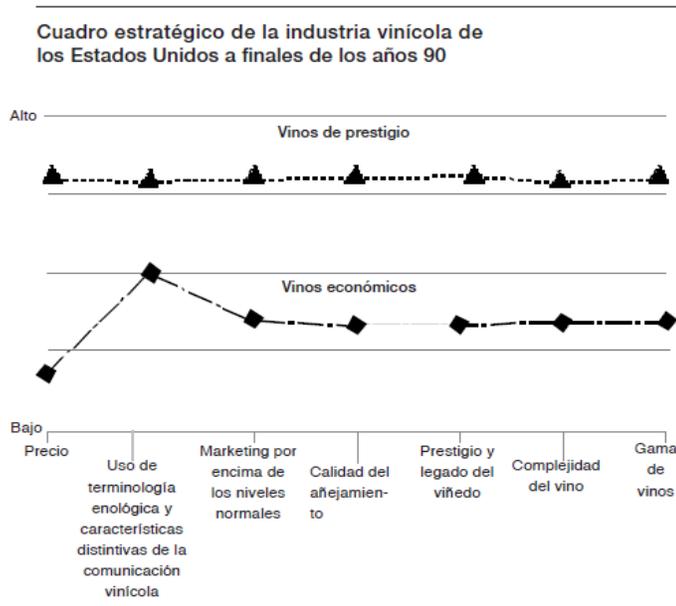


Figura 15. Curva de valor de la industria vinícola en Estados Unidos. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 28)

Para el análisis del Acompañamiento Académico, el desempeño es valorado a través de los atributos que se espera tenga este servicio según el desarrollo de las categorías iniciales de enfoque, ámbito y rol.

En la categoría de ámbito se busca determinar en qué medida el servicio ofrecido a los estudiantes aborda aspectos personales, profesionales y académicos, y como este acompañamiento se relaciona con otros servicios o pertenece a un programa que propenda por el bienestar del estudiante. En la categoría de enfoques se evalúa la capacidad de atender el contexto y características personales, así como la búsqueda del desarrollo integral de los estudiantes.

Finalmente en la categoría de roles, se mide la cobertura en la prestación del servicio y el grado de interdisciplinariedad en el equipo de personas que atienden a los estudiantes. La escala valorativa toma los valores de 1 a 5, siendo 1 el valor correspondiente a un desempeño bajo y 5 a un alto desempeño.

Tabla 18. Relación entre categorías y atributos a partir de los cuales se realiza la calificación para la curva de valor. Palacios, 2012

	CATEGORÍA	ATRIBUTO
<b>Ámbitos</b>	Académico	Dudas sobre asignaturas específicas Orientación curricular Procedimientos y normas internos Seguimiento a los resultados del estudiante Trabajo de grado
	Personal	Integración a la vida universitaria Problemas o situaciones particulares
	Profesional	Orientación futuro profesional Transición a la vida laboral Práctica profesional
	Relación con otros servicios	Apoyo de otras unidades de la universidad para la atención de las necesidades de los estudiantes Conocimiento de los servicios de bienestar estudiantil
<b>Enfoques</b>	Atención al contexto y características personales	Conocimiento previo del estudiante: resultados secundaria, contexto familiar y social
	Desarrollo de capacidades	Existen actividades orientadas a que el estudiante reconozca sus fortalezas y debilidades, y sus experiencias de vida
<b>Roles</b>	Población atendida	Características de la población atendida - cobertura
	Atención interdisciplinaria	Perfil de los responsables de la atención Apoyo de otras unidades

La curva de valor se define para la Pontificia Universidad Javeriana, y un grupo de universidades representativas a nivel nacional que cuentan con el servicio de Acompañamiento Académico, con el fin de comparar su desempeño y determinar en qué aspectos se puede crear diferenciación. Para las universidades nacionales se genera a partir de la información recolectada en la etapa exploratoria, dando una

valoración de acuerdo con las características de su servicio, los resultados obtenidos se encuentran en el apartado denominado resultados y análisis.

En el caso de la Universidad Javeriana, los valores de desempeño se obtienen a partir de la descripción de las prácticas actuales de acompañamiento que los directores de carrera y consejeros hacen a través de una entrevista semi-estructurada, la cual de acuerdo con Corbetta (2003) permite tratar diversos temas en un orden y profundidad de acuerdo con la decisión del entrevistador, ampliando y aclarando la información necesaria a través de un estilo personal de conversación. Dicho modo de abordar las preguntas, facilita el acercamiento con los profesores encargados de la tarea de acompañamiento, pues se evita que se sientan evaluados en su labor y por el contrario se crea un ambiente propicio para que ellos expresen sus percepciones y puedan aportar sugerencias e inquietudes; así mismo, se tiene en cuenta que no todas las preguntas de las entrevistas pueden ser iguales, debido a que cada programa académico ha desarrollado diferentes estrategias en la Consejería Académica. En el apéndice 4 se encuentra el guión elaborado para tratar los temas de interés con los entrevistados.

2. **Círculo de experiencias.** Técnica utilizada en el mapeo y gestión de procesos, es un diagrama de flujo del proceso a analizar, es decir en este esquema se representan gráficamente las actividades que se desarrollan durante un proceso. De acuerdo con Gouillart y Kelly (1996) "no se trata de una ciencia elevada; simplemente es un inmenso diagrama del flujo de proceso, elaborado sobre papel [...] por un equipo multidisciplinario de personas relacionadas en el proceso" (p.40). Utilizando el diagrama se identifican las experiencias positivas, confusas o negativas para el usuario, siendo estos últimos puntos de mejora del proceso. La creación conjunta de

experiencias, conlleva que los estudiantes sea quienes definan estos puntos críticos y establezcan las razones de su percepción, para que posteriormente se realice una propuesta de mejoramiento que facilite la definición de los lineamientos institucionales.

Para el presente estudio, esta herramienta no estudia de forma básica el proceso de la prestación del servicio de Consejería Académica, sino que el análisis toma una dimensión mayor al abarcar las actividades que hacen parte del proceso formativo de los estudiantes, esto debido a que el Acompañamiento Académico; desde la propuesta de este estudio y la fundamentación en la espiritualidad ignaciana, debe ser continuo, dirigido a guiar y apoyar al estudiante durante su proceso de desarrollo personal y profesional.

Teniendo en cuenta que el Acompañamiento Académico se define como una actividad permanente en el proceso formativo de todos los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, el ciclo de experiencias contiene las etapas principales que contempla el desarrollo de un programa académico de pregrado en la institución y la escala de colores utilizados, tal como se muestra en la figura 10. Para la recolección de datos se cuenta con la participación de grupos de estudiantes de las carreras de la facultad de ingeniería, quienes a través del ciclo definido identifican el tipo de experiencia vivido en cada etapa de su formación, el apéndice 5 contiene la guía para orientar esta actividad. Al ser un diagrama que se puede colgar de una pared o tablero, los estudiantes tienen la posibilidad de hacer esta tarea de identificación a través de papeles de colores que representan el tipo de experiencia vivida siendo esta neutra, confusa o positiva de acuerdo con la percepción de estas personas.



Figura 16. Ciclo de experiencias definido para el análisis de Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana y la escala utilizada para la identificación del tipo de experiencias vividas.

Elaborado por Palacios, 2012

3. DAET. Teniendo en cuenta los fundamentos de creación conjunta de valor mencionados anteriormente, se debe analizar en que forma el servicio da respuesta a las necesidades del usuario, los cuatros elementos son abordados a partir de preguntas que buscan encontrar factores que permitan mejorar la experiencia del individuo. Dichas preguntas son definidas a partir de los siguientes aspectos enunciados por Prahalad y Ramaswamy (2004): en el Diálogo, se busca tocar temas de interés tanto para la institución como para estudiante, y generar compromiso para lograr una interacción productiva.

Tanto la información, las herramientas y los recursos hacen parte del Acceso. En la Evaluación del riesgo se tiene en cuenta la relación riesgo-beneficio tanto del estudiante como de la universidad. Finalmente, se debe buscar brindar información

confiable y oportuna a los usuarios para garantizar la Transparencia en la creación conjunta.

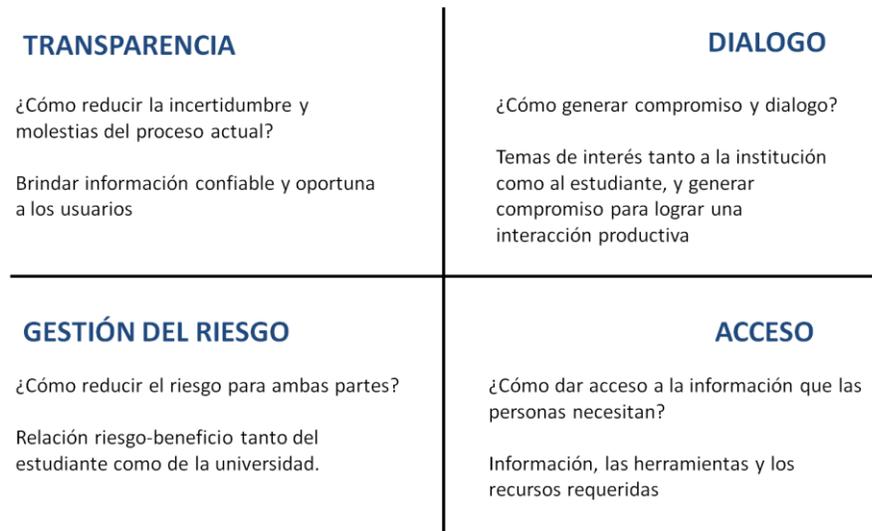


Figura 17. Matriz DAET para el análisis del Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana. Niampira, 2008. Adaptación

4. Matriz de las cuatro acciones. Una vez se cuente con la curva de valor actual del servicio y con los resultados del círculo de experiencias, se deben responder cuatro preguntas sobre las variables valoradas en la curva. Estas preguntas son:

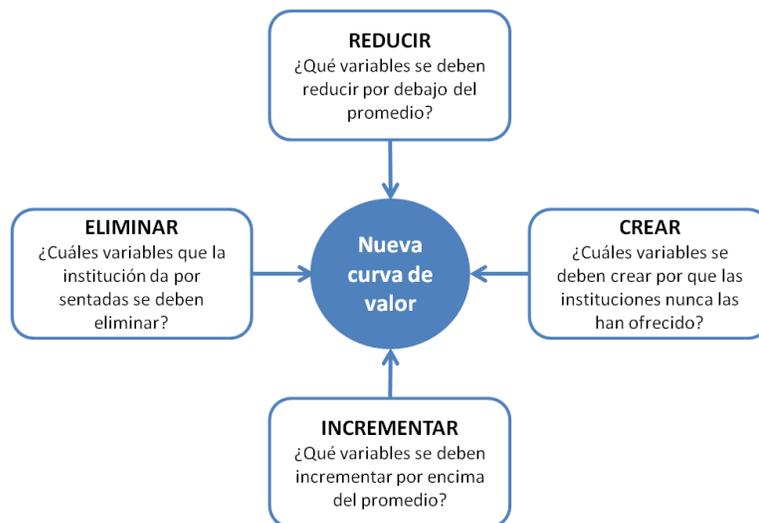


Figura 18. Esquema de las cuatro acciones. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 32)

La matriz de las cuatro acciones aparece cuando la institución no sólo se limita a responder las preguntas sino que plantea acciones al respecto, para lograr crear una nueva curva de valor. Con esta matriz se puede identificar fácilmente la tendencia que tiene la organización en sus acciones para evitar una concentración en solo un tipo de actividad; adicionalmente al ser fácil de comprender, promueve el compromiso de todos los miembros de la organización implicados en el proceso.

5. Propuesta de valor. A partir de los resultados obtenidos a través de los instrumentos anteriores se pueden definir las acciones a tomar sobre la actividad de acompañamiento en la Pontificia Universidad Javeriana. El resultado de la propuesta de valor se verá reflejado en los lineamientos y manuales sobre Acompañamiento Académico que serán entregados a la Universidad.

#### **2.2.4 Población**

El caso estudiado es la Facultad de Ingeniería representada por cuatro programas de pregrado que cuentan con 3832 estudiantes activos y 90 profesores de planta encargados de la labor de consejería, distribuidos en cada programa y departamento así:

Tabla 19. Estudiantes activos en los programas de pregrado de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Fuente: Oficina de Admisiones y Registro Académico. Palacios, 2012

FACULTAD	PROGRAMA ACADÉMICO	ESTUDIANTES ACTIVOS
Ingeniería	Ingeniería civil	1174
	Ingeniería de sistemas	371
	Ingeniería electrónica	740
	Ingeniería industrial	1547

Tabla 20. Profesores de planta pertenecientes a los departamentos de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Fuente: Asistencia para Asuntos profesoriales, Vicerrectoría Académica. Palacios, 2012

FACULTAD	DEPARTAMENTO	PROFESORES DE PLANTA
Ingeniería	Ingeniería civil	21
	Ingeniería electrónica	25
	Ingeniería de sistemas	20
	Ingeniería industrial	24

Para el desarrollo de las actividades de recolección de datos se contó con la participación de los cuatro directores de programa, ocho consejeros académicos (2 profesores por programa) y cuarenta y ocho estudiantes activos ubicados en diferentes semestres (12 estudiantes por cada programa académico).

### **3 Resultados**

#### **3.1 Análisis de entrevistas**

A través de la cromatografía se clasifican en las categorías definidas en la etapa descriptiva los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a directores de carrera y profesores encargados de la labor de consejería, dicho ordenamiento permite realizar una interpretación por medio de la suma categórica para obtener un significado al encontrar modelos de correspondencia en la repetición de fenómenos. Adicionalmente, este significado se triangula con los asertos teóricos desarrollados en la etapa exploratoria para permitir la construcción del concepto de Acompañamiento Académico, la suma categórica se encuentra en los apéndices 7, 8, 9 y 10 correspondientes al análisis de cada carrera.

##### **3.1.1 Ingeniería Industrial**

La atención brindada al estudiante se centra en ayudarlo a encontrar la respuesta a sus problemas, esto por medio de un diálogo reflexivo en el cual el alumno analiza las experiencias vividas y toma decisiones al respecto, esto bajo la orientación y apoyo del profesor acompañante, en el marco de una relación personal en donde la empatía y la convicción del maestro por las capacidades del estudiante juegan un papel primordial. Esta dinámica puede asociarse fácilmente con lo propuesto en el paradigma pedagógico ignaciano en donde a través de la reflexión de las experiencias vividas se descubre su significado, y este es utilizado para definir acciones de mejora las cuales serán evaluadas en un momento posterior en un nuevo encuentro.

La consejería se considera como el apoyo que desde la gestión académica se brinda a los estudiantes del programa, allí se guía sobre el procedimiento, el reglamento, el manejo de matrícula y la inscripción de las materias de acuerdo con el desarrollo que se da al plan de estudios, de igual manera los consejeros hacen coaching a los estudiantes para ayudarles a organizar el tiempo académico en relación con otras actividades. El Acompañamiento Académico parte del conocimiento global de los procedimientos de la Pontificia Universidad Javeriana y sobre éstos se da orientación a los estudiantes en temas de matrícula y trayectoria académica. En este ámbito académico cobra especial importancia la atención a los estudiantes que se encuentra en situación de prueba académica, pues se busca que ellos logren mejorar su rendimiento académico a través de estrategias como la inscripción de asignaturas que permitan mejorar su promedio y no sobrecarguen la capacidad del estudiante, una reunión con padres de familia donde se explica la situación académica de los jóvenes y si se requiere la remisión a talleres de técnicas de aprendizaje y hábitos de estudio de asesoría psicológica.

En la carrera se vivencia la espiritualidad ignaciana, entendida dentro del ámbito de Acompañamiento Académico como ese acompañamiento al desarrollo personal de los estudiantes. Sin embargo, se presentan situaciones que trascienden la formación de los consejeros, la mayoría ingenieros, lo cual limita en algunos casos la "buena voluntad" que se tenga para la ayuda que se pide y ofrece, debido a que los profesores no se sienten en capacidad de manejar ciertas situaciones personales. La atención en el plano personal se brinda de manera particular a los neojaverianos para facilitar su integración con el ambiente universitario, especialmente se presta a quienes vienen de otras ciudades, pues se están adaptando no sólo a la universidad, sino a una nueva

ciudad; del mismo modo se atienden a estudiantes que por situaciones personales ven afectado su rendimiento académico, cuando dichas situaciones se tornan complejas se remite al estudiante a asesoría psicológica pero no se realiza un seguimiento al desarrollo de esa atención.

En el ámbito para el desarrollo profesional la consejería no realiza actividades específicas sólo se aborda el tema de desarrollo profesional al seleccionar las clases que se inscribirán para los énfasis pero sin realizar orientación vocacional al respecto; la coordinación de prácticas se hace responsable para llevar al estudiante al éxito durante el desarrollo de la práctica empresarial. Esto se hace durante el semestre previo a través de entrenamientos en entrevistas, realización de hojas de vida y actividades de coaching.

Teniendo en cuenta lo anterior, el consejero se busca que sea una persona orientada al servicio, con capacidad de escucha, asertiva en la toma de decisiones, y que tenga un amplio conocimiento sobre la estructura del programa y los procedimientos (énfasis, líneas de investigación, malla curricular), en este último aspecto se ha definido que quien se encarga de actualizar e informar los cambios a los consejeros es el director de carrera y se ha generado un documento de preguntas frecuentes para uso y consulta de los consejeros.

Los estudiantes pueden acercarse a la Facultad o enviar un correo electrónico para solicitar cita con el consejero asignado, de igual manera están en libertad de consultar a otro profesor, pues en ocasiones lo prefieren así debido a la confianza y a la cercanía generadas en la interacción del aula. Al realizar este tipo de encuentros se presenta un inconveniente con el registro de la información, pues el sistema de información no permite adicionar datos a un profesor que no es consejero de un

estudiante, lo que dificulta llevar registros del desarrollo del estudiante y acciones tomadas en la consejería; sobre ese aspecto vale la pena anotar que los profesores no utilizan a menudo el modulo de consejería existente debido a que se considera que la información consultada no es completa en términos de contexto del estudiante y adicionalmente se percibe que el hecho de escribir frente a un computador cuando el estudiante está hablando interrumpe la comunicación, por tanto esta herramienta es remplazada por hojas de cálculo o anotaciones en las hojas de vida de los estudiantes.

Adicionalmente en el aspecto de gestión de la consejería se evidencia que el seguimiento a los estudiantes que fueron atendidos se realiza de manera informal y por interés propio del profesor, no se realiza una evaluación sobre el desempeño de los consejeros o del impacto de esta actividad en el rendimiento académico de los estudiantes, y las acciones de mejoramiento del servicio no se han realizado de manera sistemática sino de acuerdo con las condiciones del momento. Es importante destacar la actividad con neo javerianos que se realiza en el transcurso del semestre para hacer seguimiento a su desempeño e integración a la vida universitaria, esto permite identificar necesidades y generar un nuevo espacio de encuentro entre alumnos y profesores.

De acuerdo con lo anterior se identifica la necesidad de capacitación y formación para los profesores en términos de reglamentos y procesos institucionales, el plan de estudios, habilidades interpersonales y comunicativas y manejo de situaciones personales de los estudiantes, esto último sin querer remplazar la labor de asesoría psicológica, sino con miras a dar herramientas al consejero para abordar las situaciones que generan conflicto en los estudiantes que le consultan. De igual manera se debe generar estrategias de reconocimiento a la labor de consejería, dando igual importancia

a esta tarea como a la labor docente o la producción intelectual, esto podría generar un mayor compromiso e interés por parte de los docentes.

Otra necesidad evidenciada es la de generar un plan de gestión del acompañamiento similar al modelo de tutoría mencionado en el capítulo anterior, en donde se definan claramente los objetivos, indicadores, plan de formación de los consejeros y plan de seguimiento a los estudiantes y se creen actividades propias para satisfacer las necesidades de los estudiantes en los diferentes momentos de su trayectoria académica, por ejemplo la realización de los talleres de hábitos de estudio y técnicas de aprendizaje directamente desde la carrera, para sí poder garantizar que los estudiantes que lo requieren realmente usen este tipo de servicios.

### **3.1.2 Ingeniería de Sistemas**

La consejería en la carrera aborda el ámbito académico al brindar orientación curricular entendiendo esto como la toma de decisiones en la inscripción de clases, cantidad de créditos a inscribir y la definición del trayecto académico, de igual manera se atienden dudas sobre asignaturas específicas al aclarar conceptos en áreas de conocimiento particulares y se dan orientaciones en temas relacionados con los procedimientos y normas internas como lo son el cálculo de promedios, las situaciones académicas y los procesos de matrícula. En forma especial se brinda atención a los estudiantes que se encuentran en prueba académica, en la sexta semana de clases se revisan las calificaciones obtenidas para decidir el posible retiro de asignaturas y acciones a seguir para mantener un buen rendimiento académico. Si se identifica una problemática avanzada a nivel de aprendizaje o técnicas de estudios se remite al estudiante al centro de asesoría psicológica de la universidad, siendo decisión del

estudiante el asistir o no a este tipo de servicios, de la misma forma se manejan los casos de problemas personales o situaciones particulares que necesitan la atención de un especialista.

En el aspecto personal los profesores perciben que aunque no son las personas más adecuadas para atender las situaciones particulares de los estudiantes, entienden que estas afectan el rendimiento de los jóvenes y por tanto los escuchan y tratan de aconsejar en la medida de sus posibilidades, adicionalmente quieren responder a la confianza brindada por sus alumnos al consultarlos y conversar sobre sus problemas vocacionales, emocionales o familiares. Para facilitar la integración con la vida universitaria, se realiza como política de la facultad, una reunión en la quinta semana de ingreso de los neojaverianos para realizar una retroalimentación sobre sus impresiones iniciales de la universidad y su desempeño.

En el aspecto de proyección profesional los consejeros indagan sobre los intereses del alumno y preferencias de las asignaturas del núcleo de formación fundamental vistas anteriormente, para de esta forma realizar la escogencia de las asignaturas de énfasis. La práctica profesional es gestionada por la Coordinación de prácticas y se realizan talleres y capacitaciones en el semestre previo con el fin que los estudiantes estén preparados para los procesos de selección de las empresas, la facultad también ofrece un taller de inducción a la vida profesional para sus egresados.

Todos los profesores de planta son consejeros, el director de carrera realiza la asignación de neojaverianos a cada profesor al inicio de semestre de forma aleatoria, de esta forma en la semana de inducción en una pequeña reunión se conocen y se presenta el servicio de consejería; en algunos casos específicos, como estudiantes de transferencia, el director de carrera hace la asignación teniendo en cuenta el

conocimiento del profesor y características del estudiante. Esta labor implica que el profesor conozca el plan de estudios, la naturaleza del programa, políticas y procedimientos de la universidad, de igual manera se resalta la importancia de tener la capacidad de motivar al estudiante y manejar las situaciones que se salen del ámbito académico, ser paciente, proactivo y tener sentido de la alteridad. Los consejeros no reciben capacitaciones formales para realizar su función, el director de carrera informa los cambios en lineamientos, procesos o plan de estudios en reuniones de profesores; se evidencia que los cursos ofrecidos por la facultad son orientados a la docencia más no a la consejería, y se plantea la necesidad de generara habilidades para atender a situaciones apartadas del contexto académico.

Aunque la consejería es ofrecida a todos los estudiantes muy pocos solicitan este servicio, en la mayoría de los casos asisten por que tienen problemas con su desempeño académico, no saben que decisiones tomar para su trayectoria académica, se sienten frustrados por sus calificaciones o no se han adaptado por completo a la universidad y a los métodos de estudio. Durante los encuentros de consejería se indagan las razones de esos problemas a partir de un diálogo centrado en la confianza y respeto, también se busca potenciar las fortalezas del estudiante y trabajar en los puntos de mejora, estos encuentros no son registrados en el sistema de información, en algunas ocasiones se llevan anotaciones manuscritas de las atenciones sobre todo en el caso del director de carrera.

En términos de gestión puede decirse que la consejería está orientada a la atención del ámbito académico pero no cuenta con lineamientos ni políticas formales a nivel de la carrera o institucional, se plantea la necesidad de un trabajo interdisciplinario entre las distintas unidades de la institución, y unas políticas claras para solucionar las

diferentes situaciones que se manejan, así como una mejor información en el módulo de Consejería Académica. Adicionalmente, se identifica como punto de mejora las estrategias de comunicación institucionales pues este servicio es desconocido o poco atractivo para los estudiantes, así como los demás servicios de bienestar universitario.

Un profesor plantea el uso del cuadro de mando integrado o balance scorecard en el sistema de información, esto para reconocer la situación del estudiante y poder tomar acciones adecuadas a su contexto, lo que se relaciona también con el seguimiento de los resultados académicos de los estudiantes y de los planes de mejoramiento que se definieron en los casos críticos, pues en este momento no se realiza control de los casos, sólo a manera informal a través de charlas o encuentros casuales con los alumnos. A nivel del servicio de consejería tampoco se realizan evaluaciones sobre el desempeño de los profesores o los resultados obtenidos por esta actividad, por tanto no se definen formalmente planes de mejoramiento.

De acuerdo con lo anterior, se identifican como puntos de mejora la generación de un modelo de gestión, similar al planteado en el plan de acción tutorial, para definir objetivos, lineamientos, seguimiento y mejoramiento del Acompañamiento Académico, esto acompañado de estrategias de difusión y sensibilización. Otro factor a considerar es la capacitación para los profesores en términos de procedimientos, lineamientos y atención integral del estudiante, esto último con acompañamiento de asesoría psicológica.

### **3.1.3 Ingeniería Electrónica**

Para la carrera de Ingeniería Electrónica la consejería es un acompañamiento en aspectos de la vida académica, por tanto se da mayor relevancia a la orientación

curricular al apoyar la toma de decisiones en inscripción de clases, proyección del énfasis y trabajo de grado, esto basado en el conocimiento del plan de estudios y los procedimientos de la universidad, también se brinda atención a dudas sobre asignaturas específicas y métodos de estudio, pues los estudiantes consultan cuando tienen bajas calificaciones o se dificulta el desarrollo de alguna asignatura. Ante esta situación, los consejeros indagan a través del diálogo reflexivo las razones del bajo desempeño académico encontrando situaciones personales o de dificultades de aprendizaje, algunos consejeros remiten a los estudiantes a asesoría psicológica para que reciban talleres de técnicas de aprendizaje y métodos de estudio.

La consejería no es considerada como el espacio apropiado para atender los problemas personales de los estudiantes, los profesores prefieren direccionar este tipo de casos al director de carrera o a asesoría psicológica, al dar un consejo de ese tipo prefieren no involucrarse con el estudiante pues sienten que no están en capacidad de resolver esas situaciones. En el ámbito profesional se apoya con la escogencia de asignaturas del énfasis o co-terminales de acuerdo con los gustos e intereses del estudiante, en general se busca que estas decisiones ayuden a estudiante en la etapa posterior a su graduación, bien sea realizando un posgrado o iniciando su vida laboral.

Todos los profesores de planta son consejeros, y son asignados por el director de carrera a un grupo de estudiantes, también son consultados por alumnos que no les fueron asignados esto debido a la confianza establecida en clase o a las áreas de conocimiento que manejan, los profesores expresan con preocupación que el volumen de visitas por parte de los alumno es bajo. Se resalta como parte del perfil del consejero la habilidad de generar empatía con los jóvenes, escucharlos, tener sensibilidad y sentido de la alteridad, así como conocer el plan de estudios y del programa,

adicionalmente se evidencia la necesidad de generar reconocimiento a la labor de consejería, pues esta aunque requiere de tiempo de trabajo no es tomada en cuenta para el escalafón. Adicionalmente, se encuentra que los consejeros no reciben ningún tipo de formación para esta labor, se hace mención a actividades institucionales de tiempo atrás o con objetivos de mejorar la docencia más no enfocados a la atención a los estudiantes.

En los casos de estudiantes en prueba académica se realiza una reunión con padres de familia y estudiantes y adicionalmente se realizan encuentros con el consejero para revisar el cálculo del promedio, la inscripción de asignaturas y carga académica, con el fin de mejorar su situación académica y encontrar las razones de esa situación para definir acciones a seguir. En los casos de prueba se diligencia un formato de compromiso en el cual quedan consignados los acuerdos y planes definidos en cada caso, pero no se realiza un seguimiento al cumplimiento de estas acciones por parte del estudiante, en los demás tipos de atenciones no se lleva registro de lo dialogado con el estudiante.

En el aspecto de gestión no se han definido indicadores para realizar un seguimiento a los resultados de la consejería y la labor de los consejeros, el director de carrera hace una revisión cada inicio de semestre de la cantidad de estudiantes en prueba o excluidos, pero no se llevan cifras formales al respecto ni se toman decisiones o acciones de mejora basadas en esas cifras. La información suministrada por los estudiantes sobre relación con los profesores o problemas con ciertas asignaturas o dudas sobre algún momento específico de la carrera, son tomadas en cuenta para realizar ajustes o comentarios en metodologías o contenidos de asignaturas pero esto a manera informal. Cabe resaltar el encuentro que tiene el director de carrera con los

estudiantes excluidos del programa, para darles opciones y consejos sobre esta nueva etapa, buscando así que esta situación sea más fácil de asimilar por ellos.

### **3.1.4 Ingeniería Civil**

En la carrera de Ingeniería Civil a través de la conversación que se entabla entre profesor y estudiante se indaga por las razones que originan el bajo rendimiento académico, y de igual manera se genera reflexión y compromiso por parte del estudiante para modificar las circunstancias que generan dicha problemática. Dentro de esta indagación y reflexión se han identificado problemas en la interacción del aula con los profesores, conflictos vocacionales e inadecuados hábitos de estudio; de acuerdo con cada situación se remite al estudiante a servicios de asesoría psicológica o del programa Contacto este último encargado de la orientación vocacional.

En el ámbito académico se atienden consultas de los estudiantes sobre la toma de decisiones en la inscripción de clases, sobre todo en los casos en los cuales el estudiante se encuentra en prueba académica pues de las notas obtenidas se definirá su continuidad en el programa. El consejero analiza diferentes alternativas con el estudiante, pero en todos los casos es este último quien toma las decisiones. A nivel personal, se busca ayudar a los estudiantes a adquirir hábitos de estudio y adaptarse al nivel de exigencia y tipo de trabajo universitario, se ha identificado una mayor proporción de atención en casos de estudiantes provenientes de otras ciudades; cuando la situación sobrepasa la capacidad de consejo y atención del consejero, el estudiante es remitido a asesoría psicológica para una cita prioritaria. Se evidencia la importancia de crear espacios de diálogo abierto y respetuoso con los estudiantes para que ellos se sientan cómodos al hablar de sus situaciones personales.

En el ámbito profesional la consejería no tiene actividades específicas asignadas, la única relación con la proyección profesional es la elección de asignaturas de énfasis; tanto la práctica profesional como la atención de los futuros profesionales y egresados se concentran en otras unidades de la carrera o facultad.

Todos los profesores de planta del departamento asociado son consejeros y los estudiantes se asignan a cada profesor de forma aleatoria. Se evidencia la necesidad que los consejeros tengan conocimiento sobre el plan de estudios del programa académico y lineamientos institucionales y tengan disposición en atender y escuchar a los estudiantes. La mayoría de estudiantes atendidos son aquellos que tiene problemas con su rendimiento académico, por ende se realiza una reunión general con padres de familia para explicar la situación y las directrices relacionadas, adicionalmente se realiza un encuentro individual para definir el plan de acción con cada estudiante y diligenciar un formato de compromiso.

La dirección de carrera en el espacio de las reuniones de profesores presenta las modificaciones a nivel de lineamientos, plan de estudios o situaciones particulares con los estudiantes (intercambios, doble titulación, etc.). Los profesores evidencian la necesidad de recibir formación en atención de problemas personales, manejo de crisis y temas administrativos de la universidad relacionados con los estudiantes.

## **3.2 Curva de Valor**

### **3.2.1 Curva de valor universidades colombianas**

De acuerdo con la información recogida en la etapa exploratoria, se determinan las curvas de valor de un grupo de universidades nacionales que prestan el servicio de Acompañamiento Académico y tienen características similares a la Pontificia Universidad Javeriana. A partir de los resultados obtenidos con estas instituciones se genera la curva de valor promedio, la cual será comparada con la curva de la Universidad Javeriana para realizar el análisis y la definición de propuestas de mejoramiento.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se encuentran las valoraciones de cada atributo por institución y las curvas de valor correspondientes.

Tabla 21. Valoración del desempeño por atributos de instituciones de Educación Superior colombianas. Palacios, 2012

		Universidad de la Sabana	Universidad de los Andes	Universidad del Norte	Universidad Pontificia Bolivariana - B/manga	Universidad EAFIT	Universidad ICESI	Promedio universidades colombianas
<b>Ámbitos</b>	Académico	5	5	5	3	3	3	4,00
	Personal	4	3	2	3	2	2	2,67
	Profesional	5	1	1	1	1	1	1,67
	Relación con otros servicios	2	5	2	1	5	2	2,83
<b>Enfoques</b>	Atención al contexto y características personales	5	3	1	3	1	3	2,67
	Potencialización de capacidades	5	2	5	5	1	2	3,33
<b>Roles</b>	Población atendida	5	1	5	5	2	1	3,17
	Atención interdisciplinaria	1	2	3	2	2	4	2,33

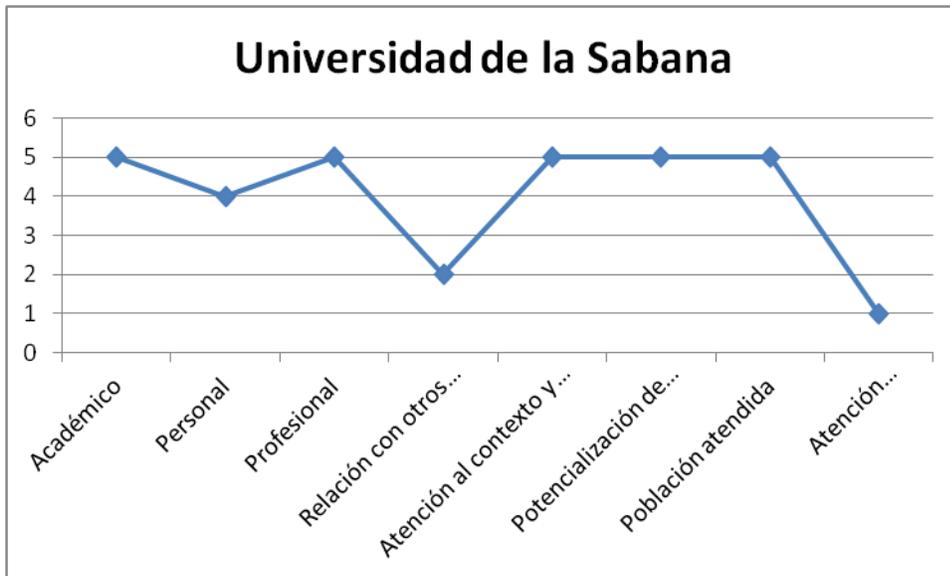


Figura 19. Curva de valor Universidad de la Sabana. Palacios, 2012

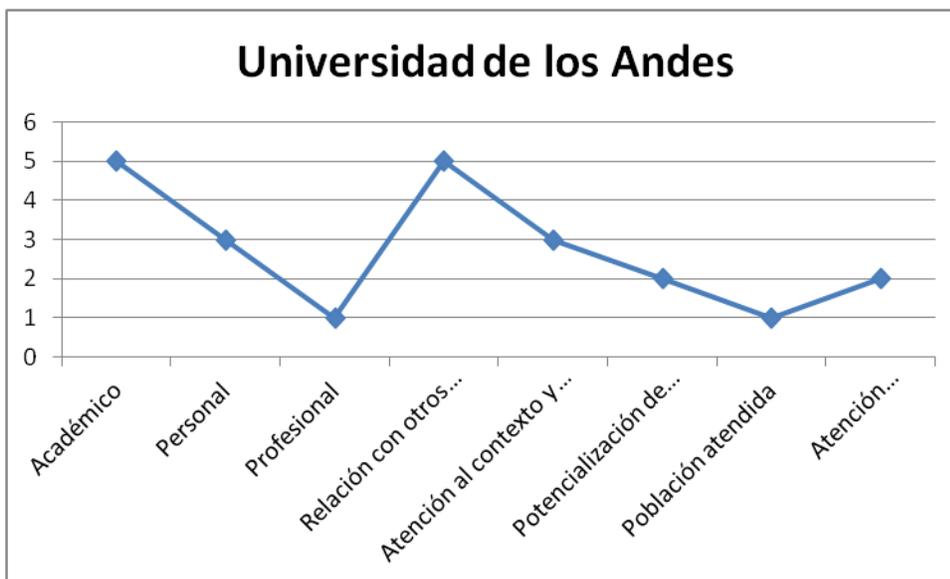


Figura 20. Curva de valor Universidad de los Andes. Palacios, 2012

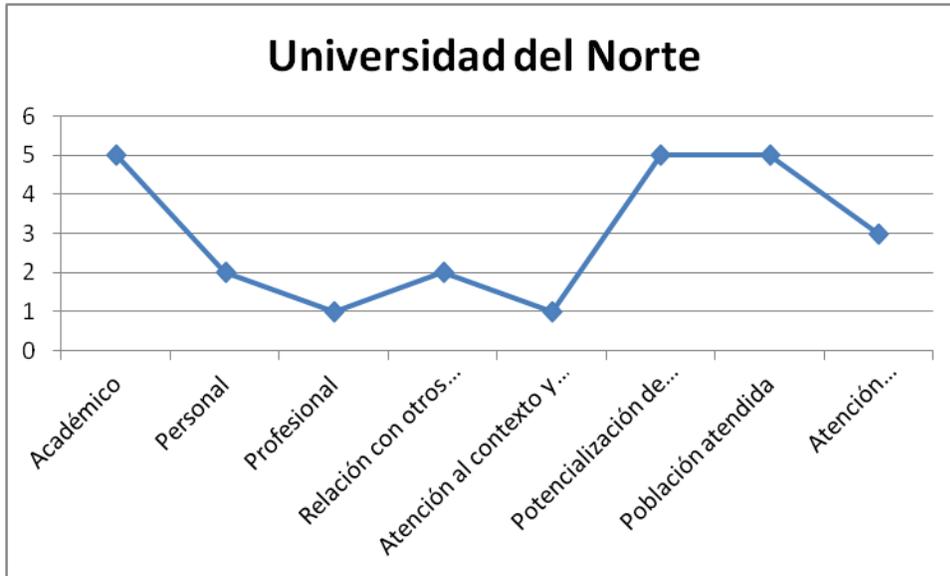


Figura 21. Curva de valor Universidad del Norte. Palacios, 2012

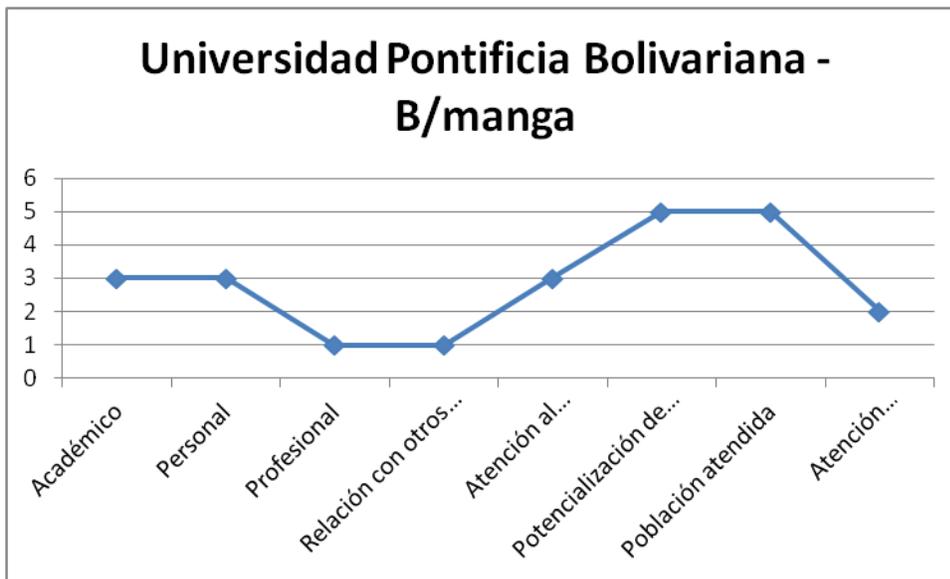


Figura 22. Curva de valor Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Bucaramanga. Palacios, 2012

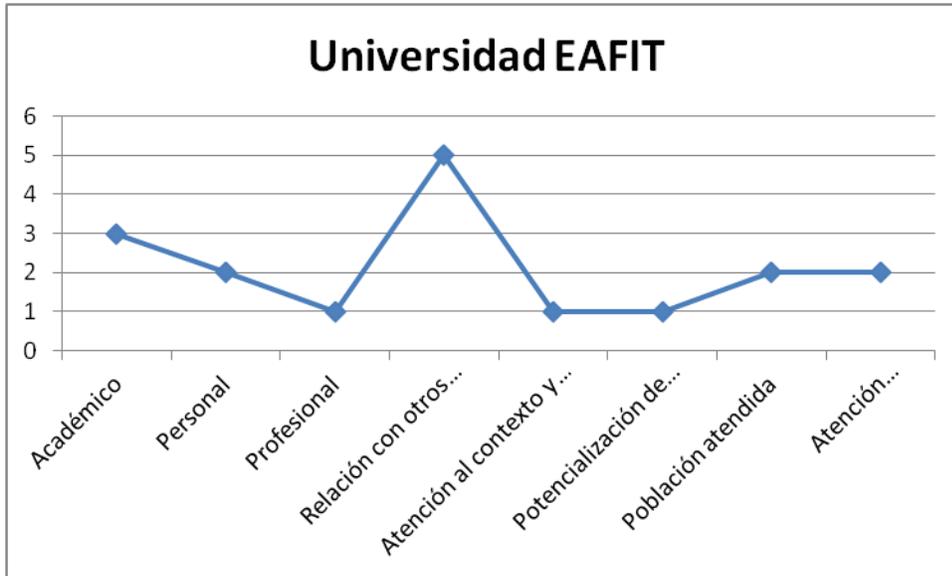


Figura 23. Curva de valor Universidad EAFIT. Palacios, 2012

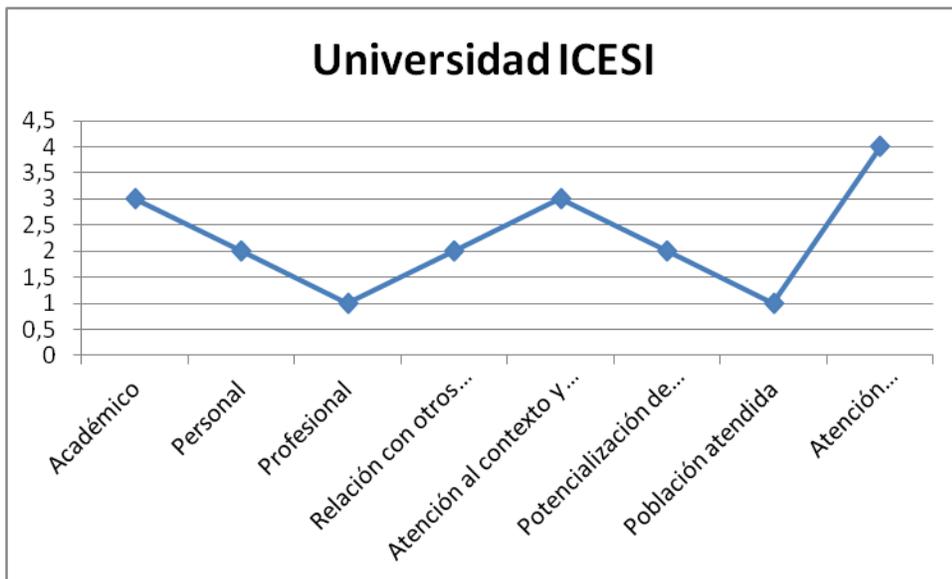


Figura 24. Curva de valor Universidad ICESI. Palacios, 2012

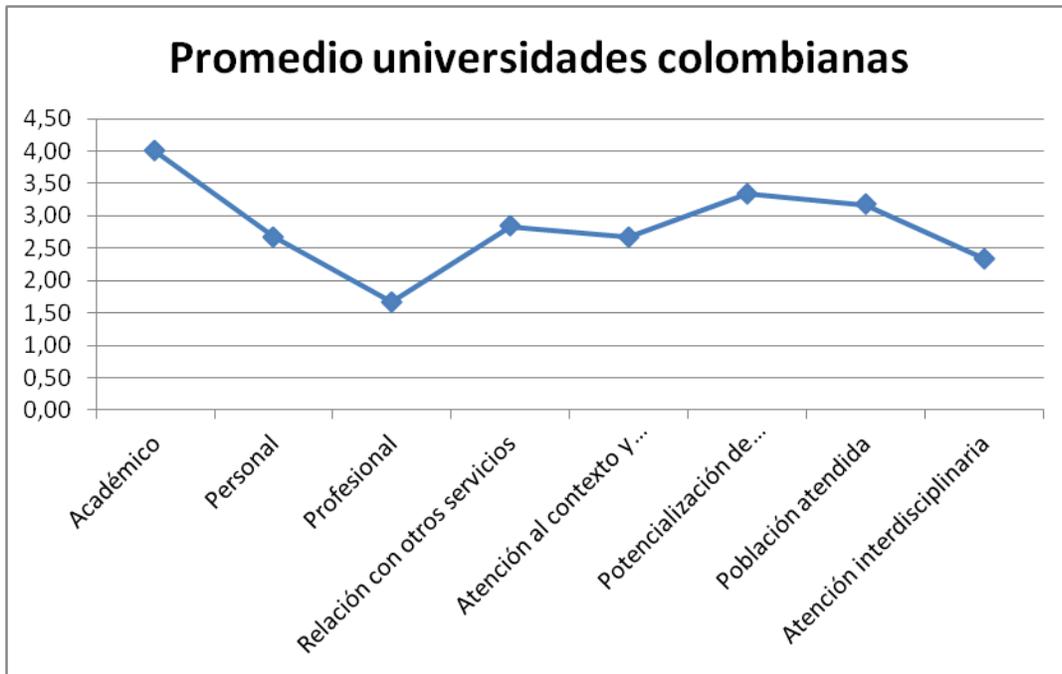


Figura 25. Curva de valor promedio del grupo seleccionado de instituciones de Educación Superior colombianas. Palacios,

De acuerdo con la curva de valor obtenida, puede inferirse que los atributos con mayor desempeño son la atención en el ámbito académico y la potencialización de capacidades; los demás atributos se encuentran en un desempeño medio o bajo, dando poca relevancia a los ámbitos personal y profesional, la atención interdisciplinaria y del contexto de los estudiantes.

Puede decirse entonces que la visión de este servicio de acompañamiento en este grupo de universidades tiene un énfasis académico y no está dirigido a la mayoría de la población estudiantil; aunque esta práctica en algunos casos hace parte de un programa de atención a los estudiantes no se hace evidente la existencia de una articulación institucional.

Es importante destacar el caso de la Universidad de la Sabana, en la cual la mayoría de atributos obtuvieron un alto desempeño, pues su programa de asesoría académica personalizada, cuenta con un enfoque integral, sus contenidos abordan los ámbitos personal, académico y profesional y busca atender toda la población universitaria; su programa ya ha sido implementado por varios años y se ha realizado publicaciones académicas al respecto.

### **3.2.2 Curva de valor estudio de caso: facultad de ingeniería Pontificia Universidad Javeriana**

Para el caso de la Universidad Javeriana, a través del uso de la cromatografía se clasifican en cada categoría las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a directores de carrera y consejeros de los programas de pregrado de los pregrados de la facultad de ingeniería. Las entrevistas realizadas se encuentran en el apéndice 10 y la clasificación por categorías en los apéndices 6, 7, 8 y 9. A continuación se presenta un ejemplo de la información obtenida en la carrera de Ingeniería Industrial para las categorías de ámbito personal y profesional a través de las entrevistas con el director de carrera y uno de los consejeros.

Tabla 22. Clasificación cromatográfica de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas. Palacios, 2012

CATEGORÍA HIJO	SUBCATEGORÍA	DIRECTOR DE CARRERA	CONSEJERO 1
Ámbitos	Personal	<p>Partamos que no, consideramos que no es el espacio para hacerlo. Lo que pasa es que inevitablemente llegan casos, querámoslo o no, y primero que todo estamos en la Universidad Javeriana dónde hay una filosofía del magis ignaciano, en donde pues hay un acompañamiento personal, en donde también somos seres humanos</p> <p>hay momentos en los que uno necesita espacios para que lo escuchen, obviamente esto tiene un límite y los consejeros a veces son prudentes, uno no puede trascender porque uno no es psicólogo y por más buena voluntad que uno tenga uno no puede trascender ciertas barreras en una "caja de pandora" que uno no sabe cerrar.</p> <p>Las situaciones hay que saberlas manejar y existe además en la universidad un ente que lo sabe manejar muy bien, la idea es que cuando nosotros enfrentamos casos que necesitan ese tipo de apoyo es poder remitirlos de cierta manera con una priorización. Estos casos se remiten con una carta de la dirección de carrera</p>	<p>La dinámica de una consejería es responderle preguntas, entonces las preguntas de ellos aunque generalmente empiezan con ¿y qué debo ver el próximo semestre? Para poder uno atrevidamente dar alguna sugerencia, pues tiene que meterse un poquito a conocer a la persona, y entonces generalmente ese todo realmente son dos dimensiones: la académica y la personal</p> <p>Los casos de ese tipo yo siempre los remito a psicología, pero obviamente les doy una respuesta. Porque cuando llegan y hablan así, es porque uno es ya es amigo o le vieron algo para contarle el problema, entonces no puede quedarse solo lo remito a..</p> <p>Lo que pasa, lo que yo he sentido, a los que estudian ingeniería no les gusta que los manden al psicólogo, entonces uno tiene que ser atrevido y dar una asesoría en esos campos desde lo que uno se acuerda</p> <p>uno tiene que pasarse a la parte personal, como organizan el tiempo, a que le tienen miedo, en qué cosas están fijando generalmente ya ven en una clase a los que</p>
	Profesional	<p>en la parte del énfasis, van muy ligados con eso. Ahora, ese tipo de consejería también se da particularmente</p> <p>ahí se aplica un poco de pruebas psicológicas con psicólogos contratados externamente para eso y se les hace ese acompañamiento y asesoramiento, no porque en algún momento no salgan aptos, por así decirlo para un área, sino que si se les evidencia su oportunidades de mejora, porque no me gusta hablar de debilidades sino de oportunidades de mejora, y que es lo que usted va a hacer y que se va a plantear para llegar a esa meta.</p>	<p>se generan lazos con personas puntuales, no es que haya la posibilidad que alguien que esté en práctica o un egresado venga acá porque tiene derecho a ese servicio, no</p>

Posteriormente se realiza la valoración por atributo de acuerdo con la información recogida. De esta forma, se calculan las curvas de valor para cada programa y la curva promedio de la institución, teniendo en cuenta que se trata de un estudio de caso. A continuación se presentan las valoraciones y curvas obtenidas.

Tabla 23. Valoración del desempeño por atributos de las carreras de pregrado de la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana.

Palacios, 2012

		Ingeniería Industrial	Ingeniería de Sistemas	Ingeniería Electrónica	Ingeniería Civil	Promedio Pontificia Universidad Javeriana
<b>Ámbitos</b>	Académico	5	5	5	5	5
	Personal	3	3	2	4	3,0
	Profesional	3	3	3	3	3
	Relación con otros servicios	3	3	2	3	2,8
<b>Enfoques</b>	Atención al contexto y características personales	4	4	4	4	4
	Potencialización de capacidades	3	2	2	4	2,8
<b>Roles</b>	Población atendida	5	5	5	5	5
	Atención interdisciplinaria	1	1	1	1	1

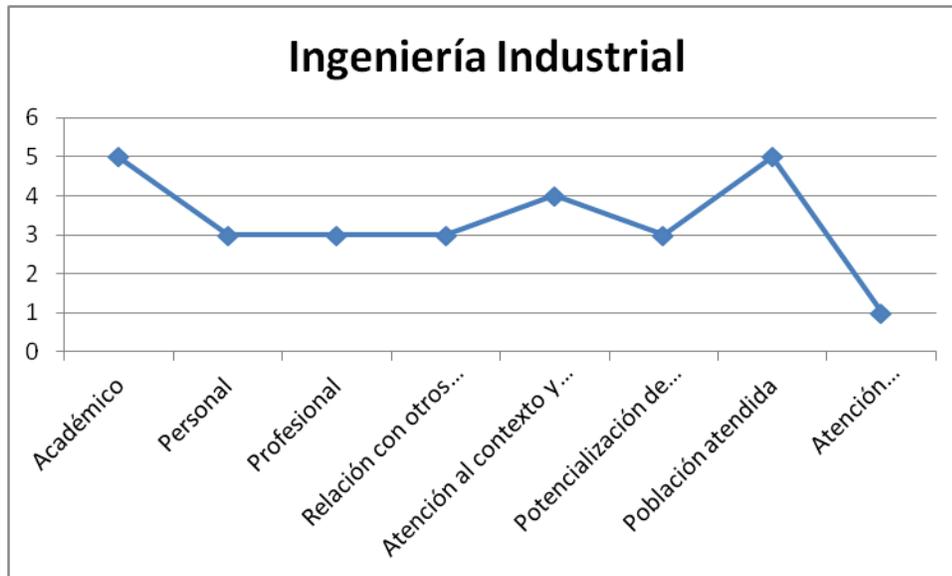


Figura 26. Curva de valor carrera de Ingeniería Industrial. Palacios, 2012

En el caso de la Carrera de Ingeniería Industrial se observa que sin descuidar los aspectos del ámbito personal y profesional, no se les ha dado relevancia en la prestación de servicio. Su servicio se enfoca en el ámbito académico y por esto aunque está orientada a todos los estudiantes, se da prioridad a los estudiantes que tienen un bajo rendimiento académico y se encuentran en prueba académica.

El trabajo interdisciplinario y su relación con otros servicios complementarios de la universidad no se extiende más allá de dar una recomendación o sugerencia a los estudiantes que llegan a la Consejería Académica. No se denota mayor despliegue de información sobre estos servicios o la misma Consejería Académica para los estudiantes.

Cabe anotar que los consejeros resaltan la importancia del vínculo con los estudiantes, pues de esa forma es más fácil conocerlos y abordar con ellos las posibilidades para resolver sus dudas y problemáticas, de igual manera dan relevancia

a la autonomía del estudiante y su capacidad en la toma de decisiones. Otro factor valorado con alta calificación es la atención al contexto y características personales, pues se hacen reuniones con los neojaverianos para hacer un seguimiento de su ingreso a la universidad.

En el plan de acción, puede decirse que aunque no existen formalmente capacitaciones o documentación de lineamientos, la carrera busca que sus consejeros brinden información oportuna y correcta a sus estudiantes, por esto se han desarrollado estrategias como la lista de preguntas frecuentes. Un punto de oportunidad puede ser el seguimiento a las situaciones de los estudiantes, la evaluación y la mejora de las acciones de consejería, pues en este momento o no se realizan o se hacen de manera informal.

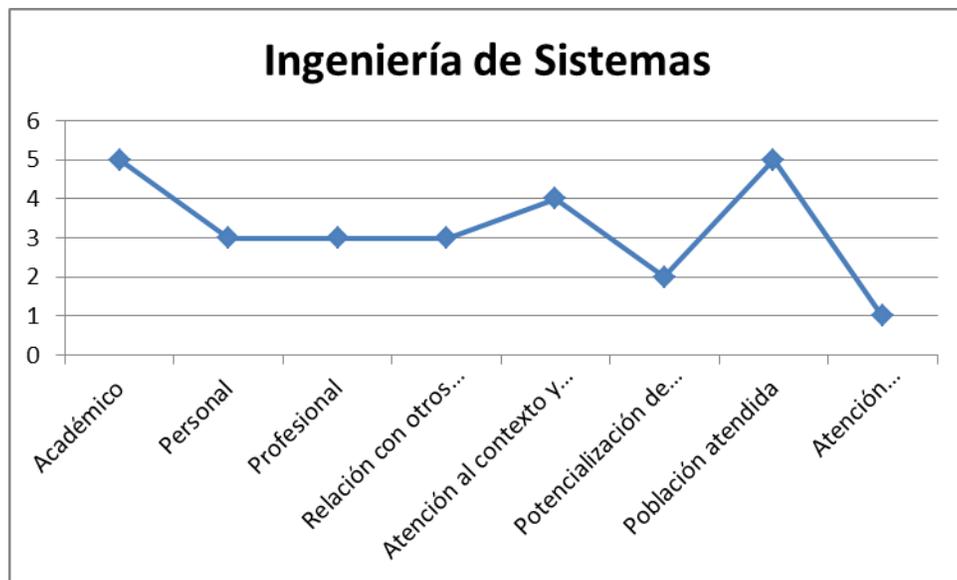


Figura 27. Curva de valor carrera de Ingeniería de Sistemas. Palacios, 2012

A través de la curva de valor de la carrera de Ingeniería de Sistemas, se evidencia que al igual que las demás carreras de la Facultad, la Consejería Académica actual busca atender toda la población de estudiantes y su principal objetivo es apoyar el ámbito académico, esto sin descuidar los ámbitos personal y profesional que tienen un desempeño promedio. En la atención sobre temas de proyección profesional, los consejeros abordan la elección de énfasis y desarrollo del plan de estudios pero la labor de orientación vocacional es atendida en la asignatura de práctica profesional, a nivel personal aunque se atienden los casos, se busca remitir al estudiante al director de carrera o a asesoría psicológica debido a que no se entiende este tipo de atención como parte de la Consejería Académica.

Se destaca la atención al contexto y características de los estudiantes, esto debido a que los profesores por medio del diálogo reflexivo buscan que el estudiante identifique sus fortalezas y oportunidades de mejora, de igual manera se vincula a la familia en las situaciones de bajo rendimiento académico y se realizan actividades de presentación del servicio y los consejeros a los estudiantes neojaverianos.

Como puntos de mejora de la Consejería Académica en Ingeniería de Sistemas, se identifican la potencialización de capacidades y la atención interdisciplinaria, por un lado debido a que aunque a través de las conversaciones con los estudiantes se logran identificar situaciones positivas, no se definen actividades para que los jóvenes amplíen o apliquen sus conocimientos y habilidades. Por otro lado, la atención es brindada sólo por profesores de planta del departamento de Ingeniería de Sistemas quienes no cuentan con formación para la atención y manejo de problemáticas diferentes a las académicas.

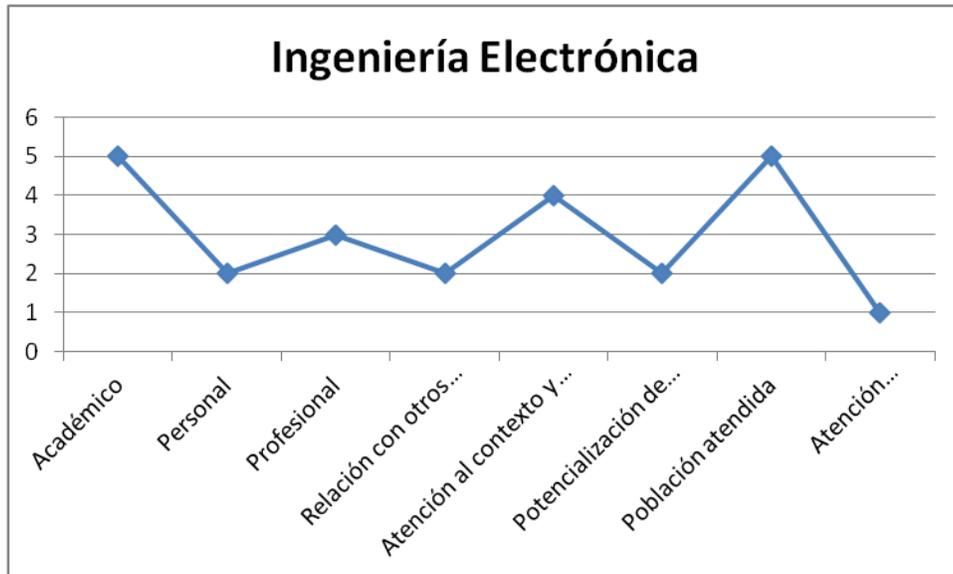


Figura 28. Curva de valor carrera de Ingeniería Electrónica. Palacios, 2012

Para la carrera de Ingeniería Electrónica se observa un bajo desempeño en el ámbito personal, la relación con otros servicios de la universidad, la potencialización de capacidades y la atención interdisciplinar; esto debido al enfoque netamente académico que tiene a Consejería Académica al interior del programa, en el cual los problemas personales de los estudiantes son asumidos solo por el director de la carrera y no se realiza una remisión formal a los servicios de asesoría psicológica. Lo anterior se ve reflejado en la carencia de acciones de seguimiento a las necesidades y situaciones particulares de los estudiantes y la baja participación de otros profesionales en este servicio. Vale la pena resaltar que en las respuestas de los profesores se evidencia la importancia de los vínculos que se generan entre ellos y sus estudiantes, pues con la confianza obtenida se estimulan espacios de atención y diálogo; así mismo del respeto por la autonomía en la toma de decisiones de los estudiantes.

De igual manera se identifican como atributos de alto desempeño la cobertura de la población estudiantil, la atención al contexto y al ámbito académico, pues a través del diálogo reflexivo se busca identificar las causas de los problemas académicos o intereses profesionales para identificar las acciones a seguir. Se identifican como problemáticas asociadas a la prestación del servicio, el poco interés de los estudiantes por solicitar los encuentros y el tiempo asignado a la atención de los estudiantes, así como la falta de reconocimiento institucional a esta labor.

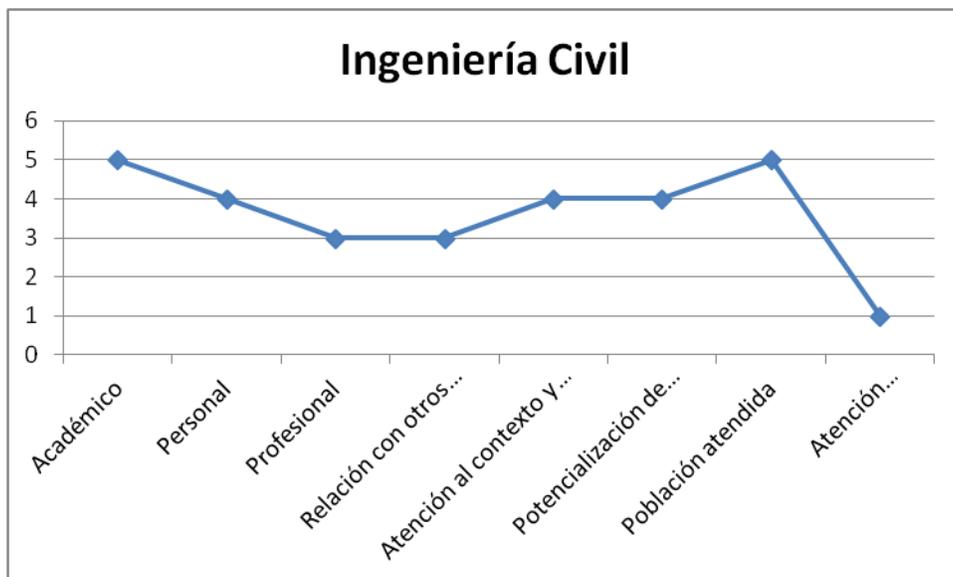


Figura 29. Curva de valor carrera de Ingeniería Electrónica. Palacios, 2012

En la carrera de Ingeniería Civil, los atributos de población atendida y el ámbito académico tiene la calificación más alta, y son seguidos por la atención del ámbito personal, la atención al contexto y la potencialización de capacidades. Esto último anotando que aunque los profesores no se sienten formados para atender situaciones personales de los estudiantes, buscan dar respuesta a ese tipo de problemas, lo remiten a unidades especializadas y hacen un seguimiento informal a su situación.

Tanto la atención como el seguimiento de casos no académicos, se presentan debido a la confianza generada con los estudiantes, el vínculo que se crea en los salones de clase o en la semana de inducción al presentarse los consejeros.

Se identifican como punto de mejora la atención en el ámbito profesional, la atención interdisciplinaria y la relación con otros servicios; en primer lugar el tema de proyección profesional debe reforzarse pues aunque los consejeros apoyan la toma de decisión con las asignaturas de énfasis no consideran esta labor como orientación profesional, se debe resaltar la relación entre los énfasis y el futuro laboral y por ende de esta labor de consejería, en el segundo aspecto aunque los estudiantes son remitidos a asesoría psicológica por algunos consejeros, otros prefieren recurrir a la dirección de carrera como primera opción, por lo cual se hace necesario establecer procedimientos de atención y remisión de casos con situaciones personales; así como la generación de estrategias de apoyo y formación desde asesoría psicológica para los profesores.

Teniendo en cuenta los valores obtenidos en las curvas de valor de los programas de pregrado, se calcula la curva promedio de la facultad la cual servirá como base al estudio de caso de este trabajo y a partir de la cual se genera el análisis y propuestas de mejoramiento.

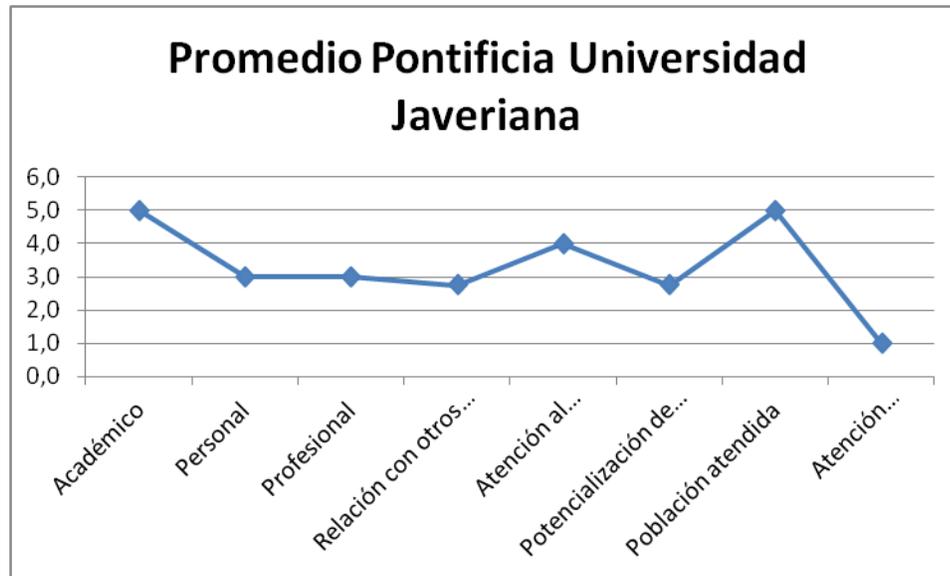


Figura 30. Curva de valor promedio Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012

De acuerdo con esta curva se identifican como posibles puntos de mejora la atención interdisciplinaria y la relación con otros servicios institucionales, la potencialización de capacidades y la orientación en los ámbitos personal y profesional. Se destacan como factores con alto desempeño el ámbito académico y la población atendida. A continuación se presenta el esquema en el cual se compara la curva de valor del promedio de instituciones de educación superior colombianas y la curva del caso de la Pontificia Universidad Javeriana.

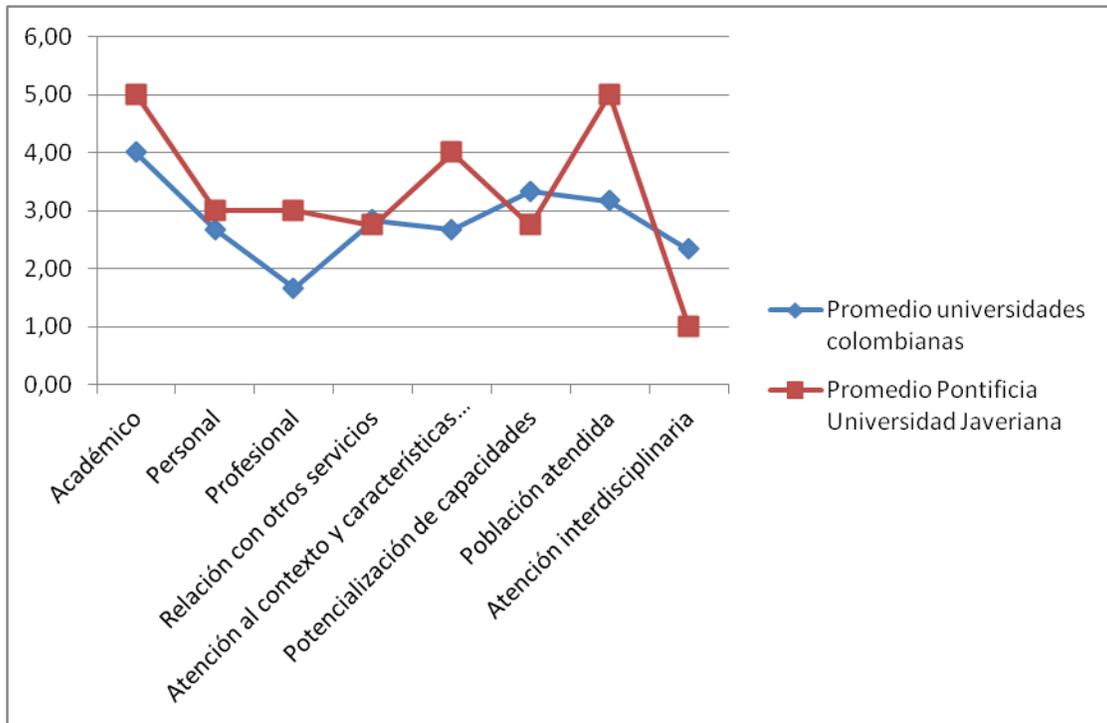


Figura 31. Comparación curvas de valor promedio universidades colombianas y promedio Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012

Teniendo en cuenta el esquema comparativo, se identifica que la Universidad Javeriana tiene un menor desempeño en los atributos de atención interdisciplinaria, relación con otros servicios, orientación en el ámbito personal y potencialización de capacidades.

### 3.3 Círculo de Experiencias

A partir de los encuentros realizados con estudiantes de programas de pregrado de la Facultad de Ingeniería, se definió el círculo de experiencias de la vida universitaria de los estudiantes javerianos en relación con el Acompañamiento Académico. De acuerdo con sus opiniones y referencia a situaciones vividas se dio una calificación

cuantitativa a cada etapa definida en este instrumento, de igual manera se identificaron las fortalezas y los puntos de mejora de este servicio para así establecer las acciones a seguir y que estarán enmarcadas en los lineamientos institucionales de la Pontificia Universidad Javeriana. Inicialmente se definió el círculo de experiencias así:



Figura 32. Círculo de experiencias para el análisis del Acompañamiento Académico.

Definiendo la escala del tipo de experiencia vivida como: experiencia confusa (punto amarillo), negativa (punto rojo) o positiva (punto verde), el grupo de estudiantes consultado calificó cada una de las etapas, obteniendo el siguiente esquema:



Figura 33. Círculo de experiencias con calificaciones por etapa. Palacios, 2012

A partir de los comentarios expresados por los estudiantes y las calificaciones obtenidas, se establecen una serie de actividades o estrategias que permitan a la universidad fortalecer el servicio de Consejería Académica brindado a los estudiantes de pregrado, estas actividades se representan en el siguiente diagrama:

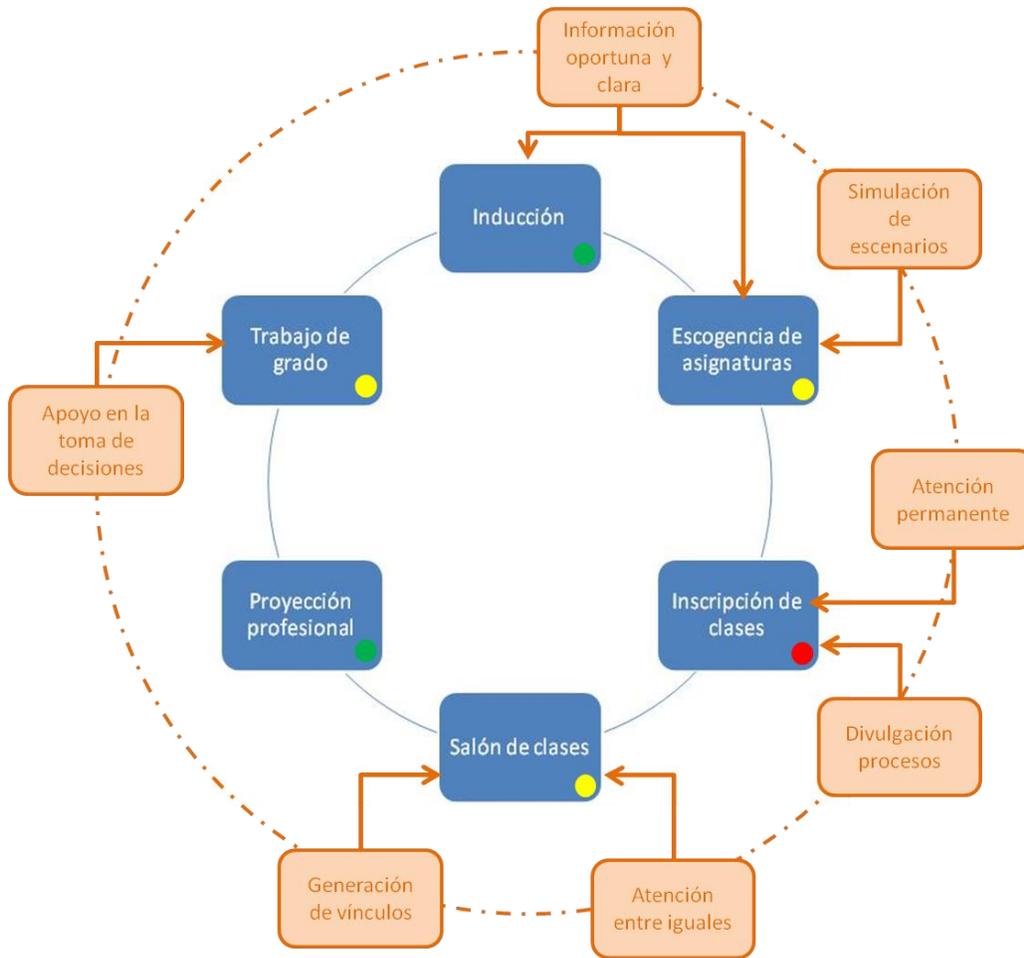


Figura 34. Círculo de experiencias con calificaciones y actividades propuestas. Palacios, 2012

A partir de las calificaciones y observaciones dadas por los estudiantes, las cuales están registradas en el apéndice 11 denominado círculo de experiencias, se definieron actividades para las etapas calificadas como confusas o negativas, dichas actividades hacen parte del esquema de análisis estratégico desarrollado. Se entiende por Información oportuna, entregar a los estudiantes de todos los semestres indicaciones sobre el servicio de Acompañamiento Académico y sobre los procedimientos académico-administrativos y directrices institucionales que afectan la

inscripción de clases y su trayecto académico. Al hablar de simulación de escenarios, se destaca la necesidad de ayudar al estudiante a planificar su recorrido, de acuerdo con sus intereses y situación académica, para esto vale la pena destacar la estrategia utilizada en la Facultad de ingeniería pues a través de una hoja de cálculo en Excel el estudiante puede proyectar diversos escenarios de acuerdo con las decisiones que desee tomar, actualmente se utiliza con neojaverianos y estudiantes en prueba académica pero debería difundirse y ampliarse su cobertura a todos los estudiantes.

Alrededor de la etapa de inscripción de clases se definieron la atención permanente y la divulgación de procesos, la primera se define debido a los horarios de las citas para inscripción de clase (fines de semana y noches), lo que hace difícil que el estudiante consulte a su consejero cuando se presentan inconvenientes o dudas en ese momento, dejando para más tarde la solución de estos en manos del director de carrera, por tanto se identifica la necesidad de un apoyo constante en este proceso con el fin de disminuir los incidentes. La segunda actividad se plantea buscando que tanto profesores, directores de carrera y estudiantes conozcan los procesos asociados, y sepan dar solución a las inquietudes presentadas, se hace necesario que institucionalmente se divulguen los lineamientos para evitar informaciones contradictorias y confusiones o insatisfacción en el estudiante.

De igual manera, en la etapa denominada salón de clases se propone la atención entre iguales en la cual de forma similar al plan padrino de Ingeniería de Sistemas o los inductores para los neojaverianos de la facultad, estudiantes de semestres superiores pueden resolver dudas, sobre asignaturas o integración a la vida universitaria, de sus compañeros. En la generación de vínculos se busca fortalecer los lazos entre profesores y estudiantes y así promover la consulta de Consejería Académica, siendo la

empatía y la confianza los elementos más nombrados por los estudiantes en el ejercicio de análisis. Finalmente, se define el apoyo en la toma de decisiones principalmente en el área de trabajo de grado, esto debido a que los estudiantes de últimos semestres no sienten el mismo apoyo que recibieron cuando ingresaron a la Universidad, y en temas de proyección profesional y presentación del trabajo de grado se sienten confundidos.

### **3.4 DAET**

En esta herramienta se dan respuestas a las cuatro preguntas que abordan los aspectos del diálogo, acceso, evaluación del riesgo y transparencia. En el diálogo se indaga cómo generar compromiso y diálogo para los estudiantes, los profesores encargados de esta labor y la institución, por tanto se plantea generar acciones de seguimiento a través de encuestas o grupos con estudiantes para conocer sus opiniones y sugerencias sobre el servicio, y actividades de formación para los consejeros con el fin de brindarles herramientas para esta tarea y abrir espacios para aclarar inquietudes o compartir ideas en comunidades o foros de consejeros.

En acceso se busca identificar las formas de brindar información precisa a las personas involucradas, por lo que se propone utilizar medios de comunicación tales como página web, redes sociales o correos; a través de estos medios se debe presentar el servicio y las formas de acceder a él, procedimientos y lineamientos que apoyen la labor de los profesores. Se busca reducir el riesgo a través de su gestión para evitar consecuencias negativas para estudiantes y la institución, por lo cual se establece la necesidad de estandarizar proceso relacionados con el Acompañamiento Académico y garantizar que los actores relacionados con este servicio cuenten con

información oportuna y confiable sobre la reglamentación institucional evitando confusión y procedimientos inconclusos que pueden conllevar a problemas jurídicos. Finalmente en el aspecto de transparencia se busca reducir la incertidumbre y molestias del proceso actual, lo que genera la necesidad de definir mecanismos de solicitud de atención, evaluación y seguimiento a la gestión del Acompañamiento Académico.

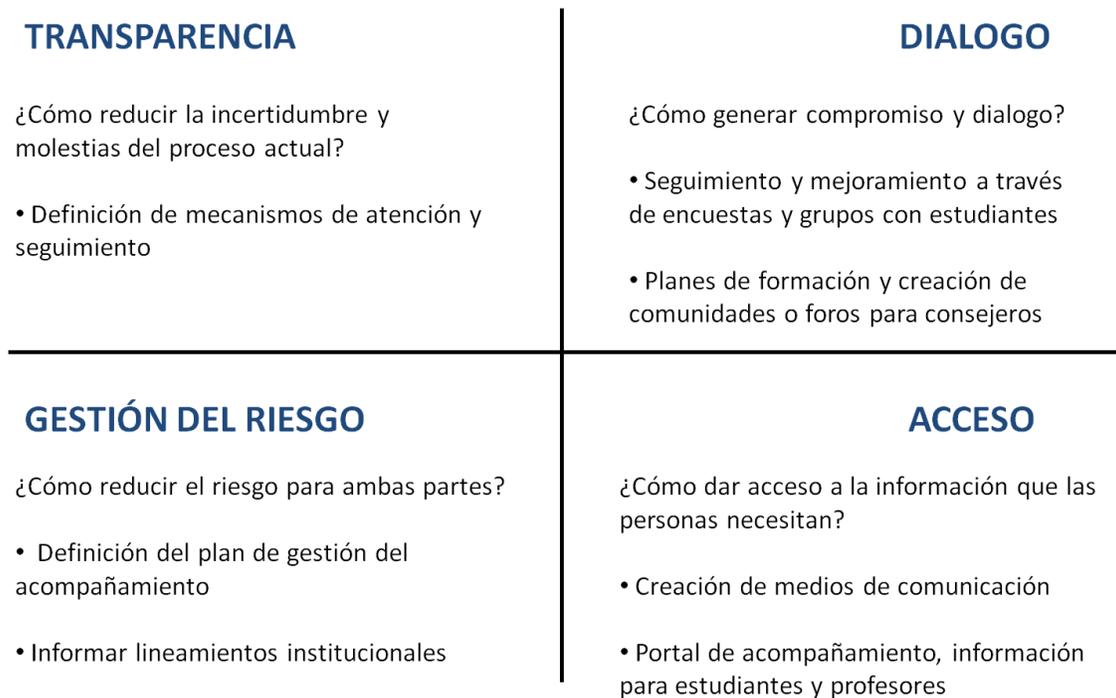


Figura 35. Propuesta para los aspectos DAET de la creación de valor. Palacios, 2012

### 3.5 Matriz de las cuatro acciones

Teniendo en cuenta la curva de valor actual y el círculo de experiencias del Acompañamiento Académico, se debe tomar decisiones sobre las variables que hacen parte de la curva de valor para definir cuáles de ellas se deben reducir, incrementar, crear o eliminar.



Figura 36. Matriz de las cuatros acciones para el Acompañamiento Académico en la Pontificia Universidad Javeriana. Palacios, 2012

De acuerdo con las anteriores herramientas y respondiendo las preguntas de la matriz, se define que deben incrementarse los atributos de atención en el ámbito personal y profesional y por tanto la relación del Acompañamiento Académico con otros servicios de bienestar estudiantil y otros profesionales especializados en dichos aspectos. Se plantea también crear estrategias de divulgación del servicio, los lineamientos y procedimientos institucionales para que tanto estudiantes y profesores los conozcan, la generación de planes de formación y de reconocimiento para profesores que realicen la labor de consejería y la creación de un nuevo rol que sea el de un acompañante par, es decir un estudiante de semestres superiores que pueda brindar apoyo a quienes ingresan a la universidad. Lo anterior en el marco de un plan

de acompañamiento, en el cual se tengan en cuenta las etapas de planeación, acción y evaluación.

Adicionalmente se propone también orientar los esfuerzos para atender los estudiantes de bajo rendimiento académico o situaciones particulares, sin cerrar la posibilidad de atención a los demás estudiantes que requieren una mínima orientación, como solución de dudas o apoyo en toma de decisiones.

### **3.6 Propuesta de valor**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los instrumentos anteriores se genera una nueva propuesta de valor para el acompañamiento en la Pontificia Universidad Javeriana, esta propuesta se compone de cinco acciones a saber: Acompañamiento integral entendido como la atención en los ámbitos académico, personal y profesional, asumiendo que el estudiante no solo se encuentra en el proceso de formación académico sino personal y que debe ser atendido en todos los aspectos, es entonces donde entran en juego las características de la educación de la Compañía de Jesús, en especial la *Cura personalis*, y que fueron descritas en el marco teórico de este trabajo. En conjunto con esa visión holística del acompañamiento, surge la necesidad de fortalecer el diálogo reflexivo para que de esta forma el estudiante de la mano de su profesor encuentre a través del análisis de experiencias vividas las razones de sus problemas y la solución a los mismos, por tanto se plantea la segunda acción denominada PPI Paradigma Pedagógico Ignaciano siendo este la base de esta metodología reflexiva.

La siguiente acción hace referencia a la divulgación que se haga a la comunidad universitaria sobre el acompañamiento, pues tanto estudiantes como profesores manifestaron que no se conocía la dimensión y beneficios de esta actividad, lo cual hace necesario abrir espacios de comunicación no solo para difundir la existencia de este servicio sino para dar información pertinente tanto a profesores como estudiantes alrededor de este aspecto; esto puede hacerse a través de una página web dedicada solo a este tema, uso de redes sociales y el mismo portal del sistema de información actual; también se busca generar espacios de encuentro con profesores y estudiantes para oír sus opiniones y hacer un seguimiento de los resultados esperados. En la cuarta acción que hace referencia a los procedimientos informados se busca generar conciencia institucional sobre divulgar y asumir los lineamientos y normas de la universidad, se debe crear un repositorio de situaciones frecuentes para que tanto consejeros como estudiantes puedan consultarlo cuando se requiera y se eviten indicaciones contradictorias.

En otra acción se cobija el rol del acompañante, actualmente solo en manos de los profesores de planta, con esta propuesta se busca que además de los profesores los estudiantes de semestres superiores realicen un acompañamiento a sus compañeros, al compartir sus experiencias y conocimiento en áreas de conocimiento. De igual manera esta acción busca generar planes de formación y reconocimiento a la labor orientadora de estas personas, pues aunque la atención de estudiantes hace parte del plan semestral de los profesores no brinda beneficios en su ascenso de escalafón, adicionalmente esta actividad los hace sentir presionados al atender situaciones fuera del tema académico y para las cuales no están preparados, esto último implica capacitación pero también compañía por parte de asesoría psicológica.

Finalmente, la última acción comprende las demás al tratarse de la gestión del acompañamiento, pues se busca definir estratégicamente los objetivos, responsabilidades, actores involucrados, recursos, metodologías de encuentro y procesos de evaluación y mejoramiento. Esto para lograr alinear los esfuerzos de los diferentes programas académicos de la universidad y dar a los estudiantes un apoyo durante todo su trayecto universitario y formación como persona.

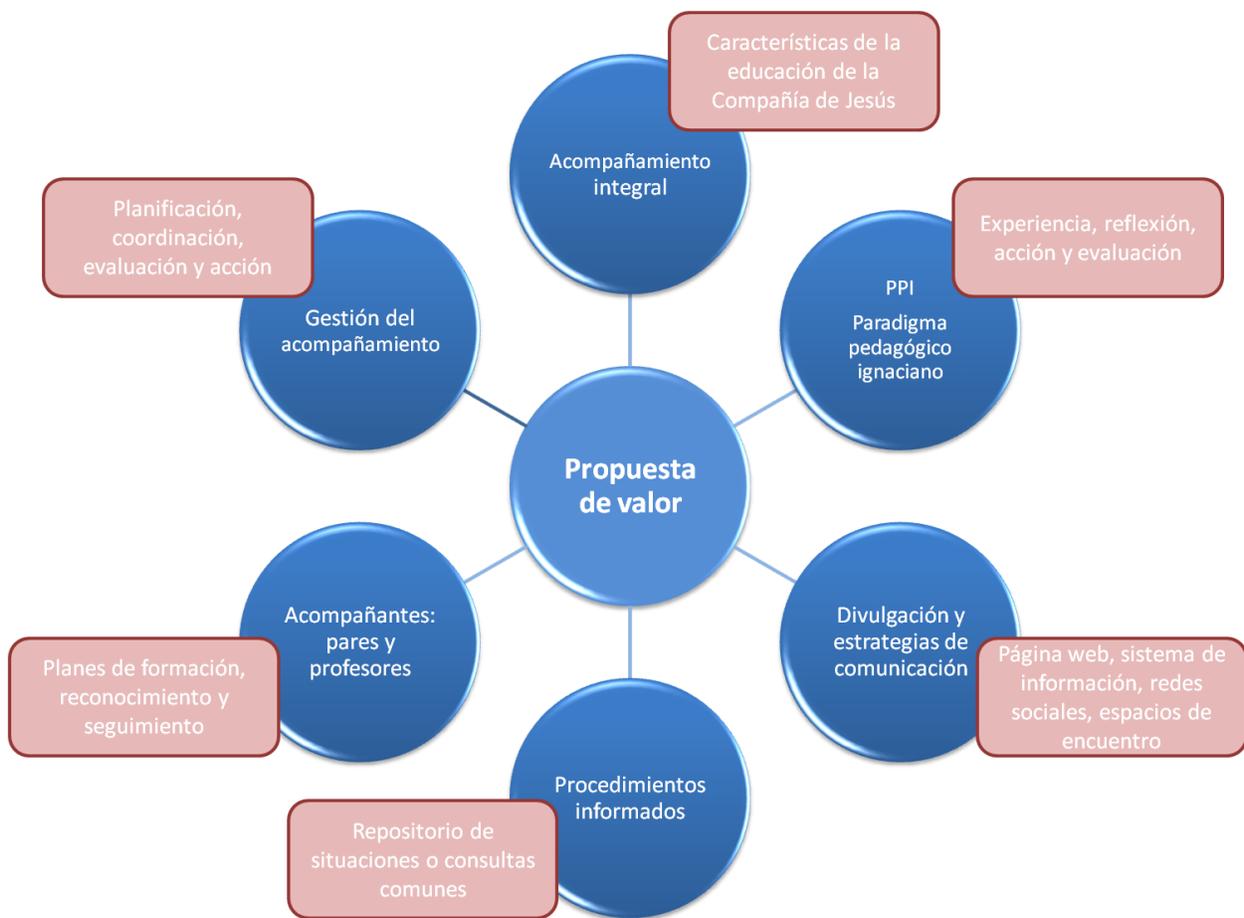


Figura 37. Nueva propuesta de valor para el Acompañamiento Académico en la PUJ, Palacios, 2012

## 4 Propuesta

### 4.1 Acompañamiento Académico: Concepto

Con el fin de dar respuesta a la inquietud sobre los lineamientos que fortalecen la Consejería Académica de la Pontificia Universidad Javeriana, se realizó una etapa exploratoria para conocer las tendencias y teorías circunscritas al ámbito de la orientación académica a nivel de la educación superior. A través de la saturación teórica se establecieron categorías y elementos secundarios que evidenciaban la necesidad de construir una propuesta que permitiera recoger los elementos más relevantes de cada una de las corrientes de orientación académica universitaria e integrar la espiritualidad ignaciana a las tendencias actuales.

Esta propuesta teórica se basa en la generación de un nuevo concepto denominado *Acompañamiento Académico Javeriano* en el cual por medio de las categorías de ámbito, enfoque y rol se desarrollan conjuntamente la fundamentación de la espiritualidad ignaciana, las corrientes de orientación académica y la gestión de procesos en instituciones académicas. Este concepto fue consolidado teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en la etapa descriptiva, al aplicar instrumentos de evaluación y planificación estratégica de la gestión que involucraban tanto a estudiantes como profesores.

Así como la asesoría y la tutoría, el Acompañamiento Académico se define como un proceso dirigido a los estudiantes con el fin de guiarlos en el logro de sus objetivos personales y de carrera a través de las distintas etapas de su formación universitaria. El Acompañamiento Académico javeriano cuenta con un factor adicional que lo hace especial y es la *cura personalis* o atención por la persona, la Compañía de Jesús (1986)

lo define como factor principal en las características de su educación al preocuparse por el cuidado e interés por cada persona, dar importancia a la participación del estudiantes y estimular el crecimiento durante toda la vida.

Por tanto, se entiende que los estudiantes están en un proceso formativo no solo académico, sino también afectivo y espiritual, y se elabora el plan de estudios centrado en la persona más que en el área de conocimiento, buscando así que los estudiantes logren sus objetivos personales de acuerdo con sus capacidades y características. De igual manera la relación profesor-estudiante, va mas allá de una guía académica, pues los profesores “están implicados en la vida de los estudiantes y toman un interés personal por el desarrollo intelectual, afectivo, moral y espiritual de cada uno de ellos [...] respetando la intimidad de los estudiantes, están dispuestos a escuchar sus preguntas y preocupaciones [...] a ayudarles en su crecimiento personal y en sus relaciones interpersonales. La atención personal es y sigue siendo una característica básica de la educación de la Compañía” (Compañía de Jesús, 1986, p.157).

De acuerdo con lo anterior, el Acompañamiento Académico puede definirse entonces como el proceso de apoyo en la formación integral a lo largo de la vida universitaria, la cual permite el mayor desarrollo posible de las capacidades de la persona para obtener sus objetivos personales y para emplearlas al servicio de la comunidad, logrando así dar testimonio de su excelencia formativa o *magis*. Lo anterior mediante un diálogo reflexivo dado entre profesor y estudiante basado en la *cura personalis*, donde el profesor guía con respeto y sentido de alteridad y el estudiante toma sus propias decisiones con independencia y responsabilidad.

Al estar fundamentado en la espiritualidad ignaciana y en el desarrollo integral, se establece que este proceso de apoyo aborda el ámbito integral donde se cobijan los

ámbitos personal, profesional y académico de forma equilibrada y coherente, se busca “ayudar al desarrollo más completo posible de todos los talentos dados por Dios a cada persona individual como miembro de la comunidad humana” (Compañía de Jesús, 1986, p.151). Cabe anotar, que el desempeño académico y la proyección profesional dependen en gran medida de la estabilidad emocional y las condiciones personales del sujeto. Por tanto, se debe contar con una estrecha relación con los servicios de bienestar ofrecidos por la Vicerrectoría del medio universitario, para que a través del Acompañamiento Académico el profesor pueda identificar las necesidades de los jóvenes y pueda remitirlos a las unidades correspondientes. De igual manera, teniendo en cuenta que en primera medida el profesor es quien escucha a los estudiantes, se debe contar con una formación específica en el manejo primario de estas situaciones personales pues no en todos los casos se requiere de una atención especializada pero sí de una respuesta adecuada a cada circunstancia.

A nivel profesional, teniendo en cuenta que se trata de otra transición en la vida del estudiante debe resaltarse la importancia de los consejos dados por los profesores acompañantes en la toma de decisiones a nivel curricular, bien sea en la inscripción de asignaturas de énfasis, realización de una práctica profesional o el desarrollo de un trabajo de grado, estas escogencias van marcando el camino profesional de los jóvenes y harán parte importante de su vida personal, por tanto debe ser visto como un contenido del Acompañamiento Académico dando refuerzo a la labor desarrollada por las coordinaciones de práctica profesional existentes en los programas académicos.

El enfoque del Acompañamiento Académico javeriano toma como base los enfoques de consejería y asesoría denominados persona en la perspectiva del entorno y desarrollo cognitivo respectivamente, en estos enfoques se da importancia a la

interpretación y significación de experiencias vividas por los estudiantes para la toma de decisiones. Se encuentra entonces relación con la pedagogía ignaciana la cual brinda un modelo práctico y significativo para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para la relación profesor-estudiante; dicho modelo promueve la consecución del objetivo de la educación de la compañía: formar hombres y mujeres para los demás a través de la interrelación entre experiencia, reflexión y acción, y de la “relación entre el profesor y el estudiante en el camino de este último hacia la madurez del conocimiento y de la libertad” (Compañía de Jesús, 1993: 18). Esta dinámica se basa en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola, donde se propone que tras realizar una reflexión de cada experiencia e interiorizar su significado, se puede determinar la forma de proceder para lograr el desarrollo total como persona; en ese proceso de reflexión y acción se cuenta con la compañía y ayuda del guía (profesor) el cual proporcionará condiciones y oportunidades para el crecimiento continuo a través de la Experiencia-Reflexión-Acción.

Los roles definidos para el acompañamiento son el de estudiante y acompañante, los dos basados en la relación estudiante-tutor mencionados en el marco conceptual de la tutoría. Los estudiantes se encuentran en el desarrollo de su proceso formativo desarrollando sus capacidades académicas, personales y profesionales, son personas con características heterogéneas, provenientes de diferentes contextos y con diversas necesidades y expectativas. El rol de acompañante se divide en el profesor acompañante y el acompañante par, el primero es el profesor de planta que además de la formación en el plan de estudios del programa, las directrices y reglamentos institucionales y atención primaria en situaciones personales, cuenta con la motivación e interés por el desarrollo integral del estudiante; debe tener capacidad de escucha,

sentido de la alteridad, habilidad de fomentar la reflexión en sus estudiantes y de igual manera fomentar la autonomía y el auto aprendizaje. El acompañante par es un estudiante de semestres superiores que además de una monitoria u orientación en temas académicos específicos, brinda consejos sobre la trayectoria curricular basado en sus experiencias previas, esto implica también una formación sobre directrices y manejo de situaciones para este grupo de estudiantes, lo cual facilitaría la labor de los profesores ya que los acompañantes par estarían en capacidad de atender casos de impacto menor.

Alrededor de la labor de los acompañantes debe generarse un esquema de formación integral, pues además de transmitir información académica y normativa al estudiante, se brinda apoyo en la toma de decisiones y resolución de problemas. Por tanto deben abordarse los conocimientos institucionales y del programa académico y fortalecerse las habilidades comunicativas, reflexivas y de negociación. De la misma manera, se debe definir un plan de reconocimiento para quienes se encargan de la labor de acompañamiento, con el fin de motivar la realización responsable y comprometida de esta tarea y retribuir el esfuerzo y tiempo dedicados a la guía reflexiva para los estudiantes.

Lo anterior debe enmarcarse en un plan de gestión que permita planear, ejecutar y mantener eficientemente el Acompañamiento Académico, esto también en relación con el *magis* pues las instituciones deben buscar la eficacia en cada una de sus actividades, gestionando sus procesos de forma adecuada, involucrando la planeación, el seguimiento y la mejora. Se da relevancia a la “evaluación continua de las metas, programas, servicios y métodos de enseñanza” y al “descubrimiento de políticas institucionales más eficaces, de procedimientos educativos y de métodos pedagógicos”

(Compañía de Jesús, 1986, p.179-180). Dicho plan se denomina Plan de Acompañamiento Javeriano PAJ, el cual basándose en el modelo de acción tutorial define las etapas de planificación, ejecución, evaluación y acción, estas etapas y sus características serán descritas en el siguiente apartado y fueron construidas a partir de los hallazgos de la etapa exploratoria y la etapa descriptiva de este estudio.

De acuerdo con lo anterior se evidencia la necesidad de re significar la Consejería Académica en algo más que un apoyo en la toma de decisiones a nivel curricular en el momento previo a la inscripción de clases; convirtiendo este espacio orientador en una guía constante durante el proceso formativo del estudiante, que le permita desarrollar de forma integral sus capacidades y le permita cumplir sus metas y objetivos personales. Este acompañamiento permitirá no solo el crecimiento de los estudiantes, sino de los profesores e institución, pues este ejercicio reflexivo permitirá tomar decisiones a partir de la interpretación y significación de las experiencias vividas a nivel personal y de la comunidad educativa.

#### **4.2 Acompañamiento Académico: lineamientos y gestión**

De acuerdo con las estrategias que hacen parte de la propuesta de valor para el Acompañamiento Académico, se plantean los lineamientos que permitirán fortalecer dicha actividad en la Pontificia Universidad Javeriana. Siendo el plan de gestión el que enmarca las acciones a realizar en términos de planificación, ejecución y evaluación, se definirán las directrices propuestas bajo el esquema de este modelo, adaptándolo del plan de acción tutorial enunciado en el primer capítulo de este trabajo e integrándolo con la filosofía ignaciana.

Este Plan de Acompañamiento Javeriano PAJ, se define como el conjunto de acciones sistemáticas que tienen como fin orientar y acompañar la formación integral de los estudiantes buscando que alcancen el *magis*, este siendo entendido como "el desarrollo más completo posible de las capacidades individuales de cada persona en cada etapa de su vida, unido a la prontitud para continuar este desarrollo" (Compañía de Jesús, 1986, p.178). Para desarrollar el PAJ se tienen en cuenta las etapas de planificación, coordinación, evaluación y acción, las cuales se definirán a continuación y a partir de las cuales se establecerán los lineamientos institucionales.

#### **4.2.1 Planificación**

- **Análisis de necesidades:** De acuerdo con lo planteado en el concepto de contexto mencionado en el paradigma pedagógico ignaciano, en el cual se busca conocer sobre la vida del estudiante, sus características socio económicas, políticas y culturales y del ambiente de la institución, se plantea la realización de encuestas de satisfacción sobre los servicios académicos y del medio universitario, calcular indicadores de retención, repeticiones, prueba académica, y finalmente recoger información sobre el contexto del estudiante como el tipo de colegio, estrato, análisis de resultados del examen saber 11 que permita identificar fortalezas y puntos de mejora.
- **Objetivos:** Se establecen como objetivos del PAJ, facilitar la integración del estudiante a la vida universitaria, acompañar el desarrollo de las capacidades académicas y personales y apoyar la transición al campo laboral. Esto implica desarrollar el Acompañamiento Académico en tres etapas de la vida universitaria: el ingreso, el desarrollo de la carrera y la finalización de esta, las actividades

específicas que se desprenden de cada objetivo se enuncian en el siguiente numeral.

- **Contenidos:** Teniendo en cuenta los objetivos enunciados anteriormente puede decirse que el contenido del PAJ se establecen así:

Tabla 24. Objetivos y contenidos por momentos de la vida universitaria para el PAJ. Rodríguez y Gallego. Adaptación.

MOMENTOS DE LA VIDA UNIVERSITARIA	OBJETIVOS	CONTENIDOS
Inicio de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la adaptación del neojaveriano</li> <li>• Fomentar el autoconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del estudiante</li> <li>• Adaptación al nuevo contexto</li> <li>• Experiencias anteriores: trayectoria educativa y profesional previa, fortalezas y debilidades académicas</li> <li>• Brindar metodologías de estudio, propias del ámbito universitario</li> </ul>
Durante los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento académico</li> <li>• Apoyar la exploración y toma de decisión en itinerarios curriculares</li> <li>• Potenciar capacidades personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sí mismo: concepto de sí mismo, habilidades, competencias y cualidades</li> <li>• Orientación curricular</li> <li>• Estrategias de aprendizaje</li> <li>• Rendimiento académico</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Proyecto profesional</li> </ul>
Fin de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar sobre la transición al mundo laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional: inserción y contactos</li> <li>• Apoyar el desarrollo de proyectos y prácticas</li> <li>• Informar sobre programas de posgrado y educación continua</li> </ul>

- **Recursos:** Como recurso estructural se definen los profesores de planta y su tiempo dedicado a la actividad, de acuerdo con la Vicerrectoría Académica este debe ser como mínimo, un número de horas iguales al 25% del total de las horas de clase. De

igual manera se plantea que otro recurso será incluir dentro de los criterios del desarrollo del escalafón la dedicación a la tarea de consejería, así como presupuesto para capacitar permanentemente a los profesores en áreas de atención de situaciones no académicas. Otro recurso importante para el PAJ es la creación de una página web destinada sólo a brindar información sobre orientación curricular, directrices, procedimientos y servicios del medio universitario, que pueda ser consultada tanto por estudiantes como por profesores y sea la fuente de información y encuentro, de igual manera se plantea realizar modificaciones al módulo de Consejería Académica actual para brindar una mayor información sobre el estudiante y permitir un registro de información más ágil y oportuno.

Para apoyar el momento del encuentro, se deben generar herramientas como simulador de escenarios al calcular promedios y simular el avance del trayecto académico, esto con el fin de permitir una toma de decisiones basada en proyecciones y análisis a futuro.

- Modelo organizativo: Con base en los modelos tutoriales basados en la extensión, se define que el PAJ es un acompañamiento de itinerario académico donde se brinda apoyo al estudiante a lo largo de su vida universitaria, cubriendo aspectos personales, profesionales y académicos. Para esto debe estar estrechamente relacionada con asesoría psicológica y las coordinaciones de práctica profesional y trabajo de grado existentes en cada programa académico. Al definirse el modelo en función de la intervención del PAJ se plantea que los encuentros entre profesor y estudiante se realicen de forma individual para permitir una comunicación fluida y generar un ambiente de confianza; los encuentros grupales pueden darse en la semana de inducción al presentar el servicio y los profesores asignados, en

reuniones para estudiantes con bajo desempeño académico o de manera no tácita en el salón de clase. De igual manera bajo el esquema de intervención se debe establecer el PAJ como un modelo mixto que se organiza con el apoyo de los servicios de orientación y bienestar universitaria.

Finalmente al hablar de los roles se definen al profesor acompañante, quien será profesor de planta vinculado con el programa académico correspondiente, y al acompañante par, este último será un estudiante de semestres superiores que a través de sus experiencias y conocimientos sobre áreas de conocimiento específicas podrá aconsejar a sus compañeros en el manejo de situaciones de la vida académica. Se deben fortalecer los espacios de interacción en clase evidenciando su importancia para generar los vínculos y confianza necesarios para establecer un diálogo abierto y respetuoso a través del cual se dan respuesta a las inquietudes de los alumnos.

#### **4.2.2 Coordinación**

En esta fase se seleccionan y forman los profesores acompañantes, se realiza el seguimiento a los estudiantes y se realizan las actividades asociadas al Acompañamiento Académico. En el primer aspecto, como se mencionó anteriormente, los profesores acompañantes son profesores de planta vinculados con el departamento relacionado con el programa académico, deben capacitarse sobre el programa académico y su plan de estudios, las directrices y normas relacionadas con las cuestiones académicas, los servicios ofrecidos por la Vicerrectoría del medio universitario, técnicas de aprendizaje y métodos de estudio, interacción con los estudiantes y detección y solución temprana en situaciones académicas y personales.

Para realizar un adecuado seguimiento al proceso de los estudiantes debe modificarse el módulo de Consejería Académica actual, para permitir que cualquier profesor registre información sobre sus encuentros con el estudiante, que el formato sea fácil de diligenciar y no sea necesario disponer de gran cantidad de tiempo. De igual manera, se plantea que en los casos de bajo rendimiento académico y dificultades personales, el acompañante tenga un encuentro posteriormente para conocer el desarrollo de la situación y no se limite sólo a hacer una remisión al centro de asesoría psicológica.

#### **4.2.3 Evaluación**

Como una primera parte de la evaluación debe verificarse que lo definido en la planificación del PAJ y lo ejecutado sean coherentes con las necesidades de la universidad, programas y estudiantes, la segunda parte se encarga de evaluar el cumplimiento de objetivos y su relación con los recursos asignados, y finalmente un tercer tipo de evaluación revisa los resultados del PAJ, teniendo en cuenta la satisfacción generada a los estudiantes, el impacto en el desempeño académico (medido en indicadores de deserción, resultados académicos, situaciones académicas, etc.) y el nivel de reconocimiento o uso del servicio a nivel institucional.

En esta etapa deben crearse medios como encuestas o grupos de discusión, para que tanto estudiantes como profesores den sus opiniones sobre el resultado de la gestión del acompañamiento y puedan identificarse necesidades de recursos, contenidos o capacitaciones.

#### **4.2.4 Acciones**

Estas acciones se definen a partir de los resultados obtenidos en la evaluación y permiten mejorar el diseño y la ejecución del PAJ y facilitan ajustarlo a los cambios que se presenten a nivel institucional o del contexto educativo colombiano; adicionalmente se pueden gestionar las necesidades identificadas de recursos o de formación, modificar estructuras organizativas o curriculares, identificar el nivel de satisfacción de los estudiantes y su percepción sobre el programa. Estas acciones deben planearse y ejecutarse luego de cada proceso de evaluación para así garantizar el mejoramiento continuo del servicio de acompañamiento o cuando los cambios del contexto interno o externo así lo exijan.

#### **4.3 Recomendaciones**

Además de la propuesta sobre la re significación del acompañamiento académico en la Pontificia Universidad Javeriana y la implementación de un modelo de gestión para su planificación y ejecución, se plantea que este modelo de análisis basado en la creación conjunta de valor se aplique en los demás programas de pregrado de la institución, de esta forma se podrán evidenciar necesidades específicas por programa o facultad y así fortalecer los lineamientos propuestos en este estudio. De igual manera, este modelo de creación de valor puede ser aplicado posteriormente en la evaluación y mejoramiento del plan de acompañamiento académico una vez sea implementado.

Esta herramienta de evaluación y mejora de gestión, puede ser replicada no solo para el tema del acompañamiento, sino para otros procesos académico administrativos que generen un grado de satisfacción en los estudiantes o demás miembros de la

comunidad educativa, para así definir las necesidades y planes de acción que permitan una mejor experiencia, eficiencia en los procesos y generación de valor agregado.

Finalmente, cabe recordar que para el óptimo funcionamiento del Plan de Acompañamiento Javeriano PAJ es necesario el compromiso de las directivas de la universidad con el seguimiento y mejoramiento de esta actividad, y la generación de planes de formación y reconocimiento con el personal involucrado en esta tarea orientadora; por tanto se propone que el resultado de este trabajo sea acogido por la Vicerrectoría Académica a través de la Asistencia de asuntos estudiantiles como un proyecto a mediano plazo y que integre las unidades encargadas de la atención en los ámbitos profesional y personal de los estudiantes.

## 5 Referencias Bibliográficas

- Álvarez, G. (2010). Gestión educativa. Material producido para apoyo de la docencia en la Maestría en educación.
- Altarejos, F. (1999). *Material de trabajo del curso Teoría y práctica del asesoramiento académico en la universidad*". Chía: Universidad de la Sabana
- American Counseling Association. (2005). *ACA Code of ethics*. Recuperado de [www.counseling.org](http://www.counseling.org)
- Asociación Argentina de Counselors. (s.f). Qué es counseling. Recuperado de <http://www.aacounselors.org.ar/profesion/que-es-counseling.php>
- Bisquerra, R. y Álvarez, M. (2010). Conceptos de orientación e intervención psicopedagógica en Bisquerra, R. (Coord): *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Bisquerra, et al. (2010). Conceptos de orientación e intervención psicopedagógica en Bisquerra, R. (Coord): *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Brockbank, A. & McGill, I. (1999). *Aprendizaje reflexivo en la Educación Superior*. Madrid: Morata
- Compañía de Jesús (1986). *Características de la educación de la Compañía de Jesús*
- Compañía de Jesús (1993). *Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico*
- Consejo Nacional de Acreditación CNA (2006). *Lineamientos para la acreditación institucional*. Bogotá

- Consejo Nacional de Acreditación CNA (2006). *Lineamientos para la acreditación de programas*. Bogotá
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Buenos Aires : McGraw-Hill
- Evans, N., Forney, D., Guido, F., Patton, L. Renn, K. (2010). *Student development in college*. San Francisco: Jossey Bass
- Gallego, S. (2006). *La tutoría en educación superior* en Gallego, S. y Riart, J. (Coords.): *La tutoría y la orientación en el siglo XXI: nuevas propuestas*. Madrid: Octaedro.
- Gelso, Ch. & Fretz, B. (1992). *Counseling psychology*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling* en Career development and counseling. Brown, S. & Lent, R. (Ed). John Wiley & Sons.
- Gouillart, F. & Kelly, J. (1996). *Revolución empresarial: cambie su organización, reconstruya, reestructure, vitalice y renueve*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hagen, P. & Jordan, P. (2008). Theoretical foundations of academic advising. Gordon, V.N., Habley, W.R., & Grites, T.J. (Eds.). *Academic Advising. A comprehensive handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma
- Kolvenbach S.J., Peter - Hans (1986). La universidad jesuítica hoy. *Información S.J.*,

- Kuhn, T. (2008). Historical foundations of academic advising. Gordon, V.N., Habley, W.R., & Grites, T.J. (Eds.). *Academic Advising. A comprehensive handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumar, S. (2007). *Career counseling*. Delhi: Atlantic publishers & distributors.
- Ministerio de Educación (2005). *Modelo de calidad de la gestión escolar*. Santiago de Chile.
- Montanero, M. (2010). La acción tutorial en Bisquerra, R. (Coord): *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Mora, Juan (1998). *Acción tutorial y orientación educativa*. Madrid: Narcea.
- National Academic Advising Association (2003). Paper presented to the *Task force on defining academic advising*. Recuperado de [http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/Research\\_Related/definitions.htm](http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/Research_Related/definitions.htm)
- National Academic Advising Association (2006). *NACADA concept of academic advising*. Recuperado de <http://www.nacada.ksu.edu/clearinghouse/advisingIssues/Concept-advising-introduction.htm>
- Orozco, A., Parra, C., Merizalde, M., Rodríguez, L. (2004). *Universidad y formación personal: un marco teórico para la asesoría académica personalizada*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Pardee, C. (2004). *Organizational structures for advising*. Recuperado de [http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/org\\_models.htm](http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/org_models.htm)
- Parras, A., Madrigal, A., Redondo, S., Vale, P. & Navarro, E. (2009). *Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*.

Recuperado de: <http://www.apega.org/index.php/es/publicacions/outras-publicacions/379-orientacion-educativa-fundamentos-teoricos-modelos-institucionales-y-nuevas-perspectivas>

- Pontificia Universidad Javeriana (1992). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá
- Pontificia Universidad Javeriana (2002). *Implementación de un sistema de créditos académicos: Una estrategia de organización de los planes de estudio*. Bogotá.
- Pontificia Universidad Javeriana (2005). *Consejería Académica, propuesta para el consejo académico*. Bogotá.
- Pontificia Universidad Javeriana (2007). *Planeación Universitaria 2007-2016*. Bogotá
- Pontificia Universidad Javeriana (2011). *Informe de autoevaluación institucional con fines de renovación de la acreditación institucional de la sede central y la acreditación institucional de la seccional Cali*. Bogotá
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004) *El futuro de la competencia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Riart, J. (2006) Tutoría y orientación en el siglo XXI. En Gallego, S. y Riart, J. (Coords.): *La tutoría y la orientación en el siglo XXI: nuevas propuestas*. Madrid: Octaedro.
- Rodriguez, S. et al (2004) *Manual de tutoría universitaria: recursos para la acción*. Madrid: Octaedro.
- Sabaté, J. (2006) Conceptos y agentes de la orientación: estructura triádica. En Gallego, S. y Riart, J. (Coords.): *La tutoría y la orientación en el siglo XXI: nuevas propuestas*. Madrid: Octaedro.

- Sánchez S.J., Joaquín (2011). Editorial: Deserción Estudiantil. *Revista Hoy en la Javeriana*, 50 (1269), 3.
- Savickas, M. (2005). *The theory and practice of career construction* en Career development and counseling. Brown, S. & Lent, R. (Ed). John Wiley & Sons
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- UNESCO & IASAS (2002). *The role of student affairs and services in higher education. A practical manual for developing, implementing and assessing student affairs programmes and services*. Paris
- UNESCO & IASAS (2009). *Student affairs and services in higher education: global foundations, issues and best practices*. Paris
- Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Dirección de Bienestar Estudiantil, Sistema de Tutorías. Recuperado de <http://www.uarm.edu.pe/tutorias>
- Universidad Católica de Chile. Dirección de asuntos estudiantiles, Bienvenidos a la CARA UC. Recuperado de <http://saludestudiantil.uc.cl/cara/>
- Universidad de Arizona. Advising resource center. Recuperado de <http://advising.arizona.edu/>
- Universidad de Barcelona. Estudios y Docencia, Apoyo al estudio, Plan de acción tutorial. Recuperado de [http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/suport\\_estudi/pla\\_tutorial/pla\\_tutorial.html](http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/suport_estudi/pla_tutorial/pla_tutorial.html)
- Universidad de Cambridge. University Counselling Service, General Info. Recuperado de <http://www.counselling.cam.ac.uk/general/geninfo>
- Universidad de Costa Rica. Estudiantes, Servicios y recursos estudiantiles. Recuperado de <http://www.ucr.ac.cr/estudiantes/servicios-recursos/>

- Universidad de la Sabana. Dirección General de Estudiantes, Asesoría Académica. Recuperado de <http://www.unisabana.edu.co/unidades/direccion-general-de-estudiantes/asesoria-academica>
- Universidad de los Andes. Decanatura de estudiantes, Consejerías. Recuperado de <http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/index.php/es/consejeria-academica-y-vocacional>
- Universidad de Navarra. Estudiantes, Asesoramiento. Recuperado de <http://www.unav.es/servicio/estudiantes/asesoramiento>
- Universidad de Vermont. Undergraduate Academic Advising. Recuperado de <http://www.uvm.edu/~provost/advising/?Page=advising.html>
- Universidad del Norte. Dirección de Calidad y Proyectos Académicos, Profesor Consejero. Recuperado de [http://www.uninorte.edu.co/direccion\\_calidad\\_acad/secciones.asp?ID=9](http://www.uninorte.edu.co/direccion_calidad_acad/secciones.asp?ID=9)
- Universidad EAFIT. Bienestar Universitario, Desarrollo Estudiantil. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/desarrollo-estudiantil/Paginas/desarrollo-estudiantil.aspx>
- Universidad ICESI. Bienestar universitario, Programa de Acompañamiento Académico. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/bienestar\\_universitario/programa\\_de\\_acompanamiento\\_academico.php](http://www.icesi.edu.co/bienestar_universitario/programa_de_acompanamiento_academico.php)
- Universidad Panamericana. Departamento de Fortalecimiento Académico, Asesoría Académica. Recuperado de <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=7654>

- Universidad Pontificia Bolivariana (sede Bucaramanga). Bienestar universitario, Programa de Acompañamiento Académico PAC. Recuperado de [http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,32677065&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,32677065&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Valdivia, C. & Martínez, Z. (2010). Justificación del modelo teórico del MEC en Bisquerra, R. (Coord): *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Zunker, V. (2011), *Career Counseling: A Holistic Approach*. Cengage learning.

## 6 Apéndices

### **Apéndice 1. Categorías iniciales**

[Ver archivo relacionado](#)

### **Apéndice 2. Delimitación de teoría: Categorías**

[Ver archivo relacionado](#)

### **Apéndice 3. Categorías seleccionadas y preguntas**

[Ver archivo relacionado](#)

### **Apéndice 4. Categorías emergentes y preguntas**

[Ver archivo relacionado](#)

## Apéndice 5. GUIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

<b>Programa Académico</b>	
<b>Nombre entrevistado</b>	
<b>Cargo entrevistado</b>	
<b>Fecha entrevista</b>	

<b>ÁMBITOS DEL ACOMPAÑAMIENTO</b>	
¿Qué se entiende por Consejería Académica en la carrera?	
<p>¿Qué aspectos son cubiertos por este servicio? (personal, profesional, académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Académico: curricular, dudas de asignaturas, trámites internos, seguimiento a los resultados.</li> <li>•Personal: integración vida universitaria, problemas o situaciones particulares</li> <li>•Profesional: orientación futuro profesional, transición a la vida laboral</li> </ul>	
¿Cómo la Consejería Académica apoya los conceptos relacionados con el rendimiento académico de los estudiantes, que estrategias se utilizan desde la Consejería?	
¿Cuáles son las situaciones que generan mayor ansiedad a los estudiantes? (relación con exámenes y evaluación)	
¿Qué problemáticas están asociadas a los casos de bajo rendimiento académico? (interacciones en el aula de clase)	
¿Cómo se recibe apoyo de otras unidades de la universidad para la	

atención de las necesidades de los estudiantes?	
<b>ENFOQUES DEL ACOMPAÑAMIENTO</b>	
¿Qué estrategias se utilizan para que el estudiante reconozca sus fortalezas y debilidades?	
¿Cómo se realiza un conocimiento previo del estudiante?	
¿Cómo se realiza el seguimiento a los resultados académicos del estudiante?	
¿Cómo se realiza el seguimiento al desarrollo personal del estudiante?	
<b>ROLES DEL ACOMPAÑAMIENTO</b>	
¿Cuál es la población atendida a través de la consejería? (todos los estudiantes, primeros semestres, situación académica)	
¿Cómo puede el estudiante solicitar el servicio de consejería?	
¿Qué criterios son tenidos en cuenta para la escogencia de los consejeros?	
¿Qué habilidades y conocimientos debe tener un consejero?	
¿Cuáles son los criterios de asignación de estudiantes por consejero?	

<b>GESTIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO</b>	
<p><b>Planeación:</b>                      ¿Al interior de la carrera se conocen en relación con la actividad de consejería los siguientes elementos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades de análisis de necesidades institucionales y de los estudiantes</li> <li>•Metas y objetivos</li> <li>•Contenidos definidos de la consejería, contenidos por ubicación semestral</li> </ul>	
<p><b>Ejecución:</b>                      ¿Cómo se realizan los encuentros de consejería?</p>	
<p>¿Cómo se realiza el registro de información de los encuentros?</p>	
<p>¿Cómo se entrega a los estudiantes información relevante sobre el servicio de consejería o cambios relativos al programa?</p>	
<p>¿Qué estrategias de capacitación o formación se han definido para los consejeros?</p>	
<p><b>Evaluación:</b>                      ¿Cómo se realiza seguimiento a los resultados obtenidos a partir del servicio de consejería?</p>	
<p>¿Cómo se determina que acciones de mejora deben realizarse en las actividades de consejería?</p>	
<p>¿Qué tipo de información se utiliza para definir el nivel de desempeño de los consejeros?</p>	
<p>¿La información obtenida en la Consejería Académica es utilizada en otros procesos? (retroalimentación y mejora de la estructura curricular y administrativa de la carrera)</p>	

¿Cómo se definen planes de acción o mejoramiento para los estudiantes?	
¿Cuáles estrategias o actividades concretas se implementan para los casos de bajo rendimiento académico?	
<b>SUGERENCIAS E INQUIETUDES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inconvenientes presentados en la prestación del servicio</li><li>• Que mejoras pueden realizarse en la Consejería Académica, a nivel institucional y de programa académico</li></ul>	

## **Apéndice 6. Guión actividad círculo de experiencias**

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Documento de trabajo elaborado por Ingrid Palacios Molina

---

#### **PREGUNTAS INICIALES**

- ✓ Que se entiende por Consejería Académica en la carrera
- ✓ Población atendida a través de la consejería
- ✓ Modo de contacto o solicitud del servicio

#### **CÍRCULO: INDUCCIÓN**

- ✓ Actividades de inducción
- ✓ Conocimiento de la universidad: sus normas y servicios
- ✓ Presentación de los consejeros y del programa de consejería
- ✓ Actividades para hablar de su propio contexto y aprendizajes previos

#### **CÍRCULO: ESCOGENCIA DE ASIGNATURAS**

- ✓ Orientación curricular
- ✓ Normas y trámites internos

#### **CÍRCULO: INSCRIPCIÓN DE CLASES**

- ✓ Normas y trámites internos
- ✓ Seguimiento a los resultados académicos

### **CÍRCULO: SALÓN DE CLASE**

- ✓ Dudas de asignaturas
- ✓ Seguimiento a los resultados

### **CÍRCULO: PROYECCIÓN PROFESIONAL**

- ✓ Orientación futuro profesional
- ✓ Transición a la vida laboral

### **CÍRCULO: TRABAJO DE GRADO**

- ✓ Dudas sobre el trabajo de grado
- ✓ Relación del trabajo de grado con intereses y orientación profesional

### **TRANSVERSAL: ÁMBITO PERSONAL**

- ✓ Solución de problemas o situaciones personales
- ✓ Apoyo de otras unidades de la universidad para la atención de las necesidades de los estudiantes, conocimientos de los servicios de bienestar estudiantil

### **TRANSVERSAL: ROLES DEL ACOMPAÑAMIENTO**

- ✓ Perfil del consejero
- ✓ Apoyo de otros profesionales de la universidad

### **TRANSVERSAL: MODELOS DE ACOMPAÑAMIENTO**

- ✓ Evaluación de la consejería
  - Indicadores

- Seguimiento de las consejerías
- Evaluación de la actividad y de los consejeros

## **SUGERENCIAS E INQUIETUDES**

- ✓ Inconvenientes presentados en la prestación del servicio
- ✓ Que mejoras pueden realizarse en la Consejería Académica, a nivel institucional y de programa académico

## **Apéndice 7. Análisis Ingeniería Industrial**

[Ver archivo relacionado](#)

## **Apéndice 8. Análisis Ingeniería de Sistemas**

[Ver archivo relacionado](#)

## **Apéndice 9. Análisis Ingeniería Electrónica**

[Ver archivo relacionado](#)

## **Apéndice 10. Análisis Ingeniería Civil**

[Ver archivo relacionado](#)

## **Apéndice 11. Transcripción de entrevistas**

[Ingeniería Industrial director de carrera](#)

[Ingeniería de Sistemas director de carrera](#)

[Ingeniería Electrónica director de carrera](#)

[Ingeniería Civil director de carrera](#)

[Ingeniería Industrial consejero 1](#)

[Ingeniería de Sistemas consejero 1](#)

[Ingeniería Electrónica consejero 1](#)

[Ingeniería Civil consejero 1](#)

[Ingeniería Industrial consejero 2](#)

[Ingeniería de Sistemas consejero 2](#)

[Ingeniería Electrónica consejero 2](#)

[Ingeniería Civil consejero 2](#)

## **Apéndice 12. Círculo de experiencias**

[Ver archivo relacionado](#)