

## La Mentoría en la Escuela Universitaria Politécnica de la Universidad de Sevilla

Manuela Ruiz, Alfonso Bachiller, Felipe Cordobés, M<sup>a</sup> Montaña Durán,  
Milagros Gómez, Nieves Jiménez, Esperanza Lebrón, Jorge López,  
Gloria Miró, Carmen Morón, Soledad Romero,  
Ana Beatriz Sánchez, Amalia Santana

*Escuela Universitaria Politécnica, c/Virgen de Africa, 7, 41011, Sevilla.  
Tlfno.: 954552846, FAX: 954551688, manuela@us.es*

### Resumen

Con el fin de integrar a los alumnos de nuevo ingreso, la Escuela Universitaria Politécnica de la Universidad de Sevilla ha puesto en marcha en el curso 2008-09 un Plan de Acción Tutorial (EUPAT) basado en una red en la que participan el profesorado tutor, alumnado mentor y alumnado tutorizado. En el presente trabajo se resumirá el proceso de formación del alumnado mentor y el trabajo desarrollado por el mismo dentro del Plan de Acción Tutorial. Así mismo, se analizarán las dificultades encontradas durante el transcurso de su formación y realización de la labor de mentoría y el nivel de satisfacción alcanzado. Finalmente, se hará una reflexión sobre las debilidades y los puntos de mejora que se pueden deducir del desarrollo hasta el momento de esta acción tutorial.

**Palabras Clave:** Mentoría, Espacio Europeo de Educación Superior, Escuela de Ingeniería.

### Abstract

In order to integrate new students, the Polytechnic School of the University of Seville has launched in the year 2008-09 an Tutorial Action Plan (EUPAT) based on a network involving teachers, mentor students and tutored students. In this paper we resume the formation of mentor students and work developed by the same within the Tutorial Action Plan. Also, analyzing the difficulties encountered during the course of their training and carrying out the work of mentoring and the satisfaction level achieved. Finally, we will reflect on the weaknesses and areas for improvement that can be deducted from the development until the time of this action tutorial.

**Keywords:** Mentoring, European Higher Education Area, School of Engineering.

## 1. Introducción

La tutoría, a través de diversas modalidades y aplicaciones, ha ido asentándose en el mundo de la enseñanza en todos sus niveles y etapas [1]. En el ámbito universitario, la acción tutorial está plenamente desarrollada e integrada en el sistema anglosajón [2]. Sin embargo, no tiene tradición en el entorno de las universidades españolas. La

implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha impulsado procesos de enseñanza-aprendizaje más centrados en las necesidades, expectativas e intereses del alumnado y, entre las distintas acciones que se vienen desarrollando, la tutoría constituye una de las estrategias básicas a la que se le está dando mayor importancia, llegando a constituir actualmente un referente de calidad en la oferta de las titulaciones universitarias [3-5].

Entre los modelos de acción tutorial que se pueden implantar, se encuentra la mentoría, en el que un grupo de profesores desarrolla una serie de competencias en alumnos mentores, los cuales sirven de apoyo y orientación para alumnos de los primeros cursos. Bastantes universidades de habla anglosajona tienen implantado un sistema de mentoría desde hace varias décadas, obteniéndose resultados muy satisfactorios a todos los niveles [6,7]. Esta forma de orientación entre iguales está justificada cuando el número de estudiantes es elevado, ya que permite una mayor cobertura de la atención y ayuda en términos cuantitativos, al mismo tiempo que permite una mayor empatía entre quienes ejercen la relación de ayuda y quienes la reciben, aportando también beneficios en los propios mentores [8]. La experiencia demuestra que los procesos de mentoría entre estudiantes a nivel universitario constituyen una herramienta innovadora y eficaz ante los cambios que se avecinan [9].

En los Planes de Acción Tutorial implantados en los últimos tiempos en distintos centros universitarios españoles se asigna un profesor tutor a cada alumno novel que le orienta a lo largo de su primer curso académico, siendo pocas las universidades que contemplan la figura del mentor. Sin embargo, en aquellas en que se ha incluido, ha sido muy bien recibido y valorado.

A continuación, se resumen algunas experiencias de mentoría desarrolladas recientemente en universidades españolas:

- Proyecto Mentor. Universidad de Sevilla, Universidad Complutense de Madrid y ETSI Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid. Fecha inicio: 2002/03. Antecedentes: proyecto SIMUS de la US. Disponible en: <http://lorien.die.upm.es/~macias/doc/pubs/aidipe03/PROYECTOMENTOR-Granada-Ponenciadefinitiva.doc>.

- Programa Mentor de la E.U. de Ingeniería Técnica de Telecomunicación de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Fecha inicio: 2004/05. Disponible en: <http://www.euitt.ulpgc.es/paginas/descargas/reglamentos/Presentacion%20Programa%20Mentor%20EUITT.pdf>.
- Red Temática de Mentoría Universitaria *Disponible en:* [http://www.upm.es/innovacion/cd/mencoac2008/presentaciones/Carmen\\_Sanchez.pdf](http://www.upm.es/innovacion/cd/mencoac2008/presentaciones/Carmen_Sanchez.pdf). Participan: la Universidad Politécnica de Madrid con su proyecto Mentor y la ULPGC con su programa Mentor, junto a la Universidad Complutense de Madrid (proyecto Telémaco), la Universidad Europea de Madrid (proyecto Brújula) y la Universidad de Oviedo .
- Plan de Mentoría de la EU de Ingenieros Técnicos Aeronáuticos de la Universidad Politécnica de Madrid. Fecha inicio: 2007/08. <http://www.euita.upm.es/portal/site/EUITAeronautica/menuitem.d01fc94034d170995842a54a907c46a8?vgnextoid=310a6d2500c94210VqnVCM10000009c7648aRCRD>.
- Proyecto Quirón de la Universidad Politécnica de Cartagena. Fecha inicio: 2008/09. <http://www.upct.es/convergencia/TutorQuiron/index.php>.
- Programa de Mentoring o de Tutorías entre iguales de la Universidad Rey Juan Carlos. Fecha inicio: 2009/10. Disponible en: [http://www.urjc.es/ordenación\\_docente/tutorias\\_integrales/PROGRAMA\\_MENTORING\\_URJC.pdf](http://www.urjc.es/ordenación_docente/tutorias_integrales/PROGRAMA_MENTORING_URJC.pdf).
- Proyecto Mentor UBU de la Universidad de Burgos. Fecha inicio: 2009/10. *Disponible en:* <http://www.ubu.es/ubu/cm/ubu/tkContent?pgseed=1242838620236&idContent=106847>.

En la Escuela Universitaria Politécnica de la Universidad de Sevilla se imparten actualmente los Títulos de Ingeniero Técnico Industrial, especialidad en Electricidad, en Electrónica Industrial, en Mecánica, en Química Industrial y en Diseño Industrial. Aunque los planes de estudio de estos cinco títulos se estructuran en tres cursos académicos, los alumnos suelen tardar, como término medio, el doble de tiempo en completar sus estudios, siendo el número de egresados muy pequeño en relación al número de alumnos matriculados o que demandan cursar alguna de las titulaciones. Entre los intentos promovidos por la Dirección del Centro para solucionar esta situación

se encuentra la creación, en el curso 2008/09, de una Red de Acción Tutorial y Red de Mentores (<http://www.eup.us.es/docencia/red-de-accion-tutorial-y-red-de-mentores-en-la-eup>) con el objetivo fundamental de desarrollar mecanismos de ayuda y orientación del alumnado de nuevo ingreso, tanto para la supervivencia y el éxito en los estudios universitarios de éstos, como para facilitar su integración académica y social en el Centro y en la propia Universidad.

## 2. Objetivos e Integrantes del EUPAT

El Plan de Acción Tutorial de la Escuela Universitaria Politécnica (EUPAT) es un proyecto piloto y pionero en la Universidad de Sevilla, cuyos objetivos generales del EUPAT son:

- ✓ Hacer más cercano y atractivo el ingreso y la estancia en la Universidad, facilitando la transición del alumnado a la vida universitaria.
- ✓ Favorecer el desarrollo académico, personal, social y profesional del alumnado.
- ✓ Desarrollar competencias de crítica, cooperación, implicación, participación y ayuda entre el alumnado universitario.
- ✓ Fomentar la participación del alumnado en la vida universitaria y el uso de sus servicios.
- ✓ Orientar para la formación permanente (Lifelong Learning).

Desde el punto de vista de la institución universitaria se pretende:

- ✓ Disminuir, en la medida de lo posible, la tasa de abandono.
- ✓ Mejorar la calidad universitaria a través de un proyecto educativo innovador.

Los integrantes del Plan de Acción Tutorial de la Escuela Universitaria Politécnica son: los **profesores-tutores** (cualquier profesor con docencia en el Centro que desee participar en esta Acción Tutorial), los **alumnos-mentores** (alumnos matriculados en los últimos cursos de la titulación y con un número elevado de créditos superados), los **alumnos-tutorizados** o alumnos de nuevo ingreso y el **coordinador de tutoría**.



Además, durante el curso 2008/09, se ha contado con un asesoramiento externo por parte de **profesionales de la orientación**.

El profesorado tutor desarrolla las actividades programadas en el Plan de Acción Tutorial, colabora en la coordinación del EUPAT, orienta, informa y hace un seguimiento del alumnado tutorizado y de los mentores, participa en la evaluación del EUPAT y en el Portal Web. Al final de curso debe elaborar un informe de la actuación realizada.

El alumnado mentor aporta su experiencia en la Escuela como orientación y guía. Debe colaborar en el desarrollo de las actividades del EUPAT, ofrecer información y acompañamiento a sus compañeros tutorizados (sobre el plan de estudios, actividades del centro y de la Universidad...), hacer un seguimiento del proceso formativo de éstos, fomentar su participación en las actividades y gestión del centro, participar en el Portal Web y elaborar una memoria final.

Los alumnos de nuevo ingreso que deseen participar en el Plan de Acción Tutorial (alumnos tutorizados) recibirán el apoyo y asesoramiento tanto del tutor como del mentor a lo largo de todo el curso académico. Deberán asistir a las reuniones grupales y entrevistas individuales a las que se les convoque y participar en las actividades que, en general, forman parte del desarrollo del EUPAT.

Cada tutor tendrá a su cargo entre 1 y 3 mentores, de forma orientativa, mientras que el número máximo de estudiantes por mentor será de 5.

Tanto tutores, mentores y tutorizados, como todas las acciones del Plan de Acción Tutorial son coordinadas por la figura del Coordinador, que es el que convoca las reuniones, informa a la Junta de Centro sobre el funcionamiento del EUPAT, soluciona problemas surgidos del mismo, anima la participación del profesorado y del alumnado y coordina la elaboración de una memoria final.

### **3. Metodología seguida en la implantación del EUPAT**

Para poder realizar el apoyo y orientación anual, es necesario el desarrollo de actuaciones continuas a lo largo del curso académico, que permitan ayudar al alumnado de nuevo ingreso. Estas actuaciones se concretan en una serie de reuniones



grupales entre el tutor y su grupo de estudiantes o bien entre el mentor y su grupo, entrevistas individuales de seguimiento y apoyo y comunicaciones virtuales que complementan a las acciones anteriores.

A fin de poder desarrollar estas acciones con calidad y rigor, previamente a la puesta en marcha del EUPAT, el profesorado tutor recibió un curso de formación por profesionales externos. Igualmente, se hizo un diseño del Plan y de las actuaciones a desarrollar en los cursos académicos siguientes y se elaboró una Escala de Necesidades, a raíz de unas encuestas realizadas a alumnos ya matriculados en la Escuela. No se encontraron diferencias significativas en las necesidades expuestas por los alumnos matriculados en las distintas Titulaciones. Esta escala de necesidades se revisa y actualiza con los alumnos tutorizados participantes en el Plan en cada curso académico.

En cuanto a la mentoría, ésta se dispone a modo de asignatura de Libre Configuración de 9 créditos. Los alumnos que desean participar como mentores, deben rellenar y entregar en el centro una preinscripción con sus datos personales y la titulación y el curso en el que están matriculados. En el curso 2008/09 participaron un total de 22 mentores, mientras que en el presente curso han sido 26, los cuales solicitaron por sí mismos la preinscripción, no siendo necesario que los profesores tutores animaran a los alumnos para cubrir las plazas.

Concretados quiénes van a actuar como mentores, el paso siguiente es asignarles un tutor. En el curso 2008/09, el Coordinador del Plan organizó los equipos tutores-mentores. Este año han sido los propios mentores los que han elegido tutor, lo que ha dado lugar a alguna disparidad en el número de mentores asignados a cada tutor, ya que en esta elección suele influir la titulación (que coincida o no la titulación en la que el mentor está matriculado y el profesor imparte docencia) y el acercamiento de los profesores. Hay que señalar que, actualmente, no hay igualdad en el número de mentores y de profesores-tutores que participan en el EUPAT por cada una de las Titulaciones que se imparten en el Centro.

### **3.1. Formación inicial de los mentores.**



Ser un buen mentor no implica sólo haber superado los primeros cursos de la titulación, sino que además tiene que poseer ciertas cualidades, como: facilidad para la dirección de un grupo de trabajo, para la transmisión de experiencias, empatía,... Por lo tanto, para poder desarrollar bien su labor, los mentores deben ser previamente formados y orientados por un grupo de expertos.

En el curso 2008/09, la formación de los mentores se desarrolló en una serie de sesiones presenciales en las que se introdujo el concepto de mentoría y tutoría, las fases y la metodología del Plan. En estas sesiones se utilizaron diferentes técnicas grupales que facilitaron su participación y se siguió una metodología experiencial, por cuanto se le invitaba a remontarse a sus primeros años como estudiantes universitarios y a sus vivencias actuales como estudiantes, en relación con la institución, el centro, sus compañeros/as, sus profesores/as. En el presente curso, y a petición de los mentores, se han reducido las horas presenciales y, a cambio, se han puesto a disposición de los alumnos una serie de materiales escritos donde se recogen los contenidos teórico-prácticos de la mentoría, las fases a seguir y la organización del Plan.

### **3.2. Proceso de captación de los alumnos tutorizados.**

Uno de los aspectos críticos de cara a garantizar la buena puesta en marcha del Plan de Acción Tutorial es su divulgación y publicidad, de forma que permita la captación de alumnos de nuevo ingreso. Este ha sido uno de los puntos de más difícil resolución en la implantación del EUPAT.

A comienzos del curso 2008/09, se incorporó un díptico informativo en el sobre de matrícula, se incluyó información en la página web del Centro, se colocaron carteles publicitarios en distintos tableros de anuncio del Centro y se informó directamente a los alumnos participantes en el Plan de Acogida y en el Curso Cero ofertados por la Escuela. A pesar de todas estas vías de información, fueron muy pocos los alumnos de nuevo ingreso que solicitaron su inscripción en el Plan de Acción Tutorial. Reunidos los tutores y mentores, decidieron poner en marcha un plan de captación en el que los mentores acudieran por grupos a las clases de primer curso, solicitando al profesor correspondiente unos minutos para explicar en qué consistía el EUPAT y hacer un



listado de alumnos interesados en participar como tutorizados. Esta solución ofreció resultados más positivos, por lo que en el presente curso se ha optado por esta vía (sin renunciar a las otras), directamente en las primeras semanas de clase, seguida de una charla informativa más amplia de todos los mentores participantes a todos los alumnos que mostraron su interés inicialmente en el aula. Esta forma de operar ha permitido que la captación de los alumnos de nuevo ingreso y, por tanto, el Plan de Acción Tutorial, pueda iniciarse con mayor antelación.

La adhesión de alumnos de primer curso al Plan de Acción Tutorial, al igual que pasa con los alumnos que ejercen de mentores, es desigual en función de las titulaciones, lo que ha podido generar puntualmente la formación de algún grupo de alumnos tutorizados de distintas titulaciones con el mismo mentor y tutor.

### **3.3. Desarrollo del proceso de orientación**

El alumnado mentor realiza su labor de orientación, fundamentalmente, a través de una serie de sesiones presenciales en las que participan los alumnos tutorizados asignados a dicho mentor y, opcionalmente, el tutor correspondiente. A lo largo de un curso académico se realizan un mínimo de tres de estas sesiones. Adicionalmente, y si los tutorizados lo consideran interesante, se pueden realizar sesiones grupales en las que participan simultáneamente más de un mentor y/o más de un grupo de tutorizados, de la misma o de diferentes titulaciones.

El número mínimo de sesiones presenciales, así como las fechas aproximadas de realización de las mismas, y los contenidos generales a debatir en cada una, forman parte del Diseño del Plan que se realizó previamente a la implantación del mismo. No obstante, a lo largo de cada curso, cada uno de los tutores concreta con sus mentores los contenidos exactos de cada reunión y la fecha concreta a celebrar la sesión (este último aspecto en coordinación con los tutorizados). A pesar de esta planificación previa, cada sesión no se ajusta a un esquema rígido sino que está abierta a las aportaciones y demandas de los alumnos tutorizados. Al finalizar cada sesión presencial, se les solicita a los tutorizados que hagan una valoración de la misma (contenidos, formato, etc.) mediante una rejilla de evaluación establecida. Así mismo, tutor y mentores debaten sobre el desarrollo y resultado de la misma en una sesión



posterior, sin alumnos tutorizados, y establecen conclusiones de cara a la organización de la siguiente reunión y de la acción tutorial en general.

El objetivo fundamental de la primera reunión es la toma de contacto, la creación de la conciencia de grupo y la detección de las necesidades específicas de los tutorizados que integran éste. Cada uno de los miembros del grupo realiza una breve presentación (nombre, historia previa hasta llegar a la universidad, expectativas de la titulación, expectativas del EUPAT, ...). Al final de esta primera reunión, se indica las distintas formas de contacto con el tutor y el mentor, se les pide que firmen un Contrato o documento en el que se comprometen a seguir con el Proyecto hasta el final del curso y se les entrega la rejilla de evaluación de esta primera sesión.

Una segunda sesión se suele centrar en el análisis de la situación de los alumnos tutorizados a la finalización del primer cuatrimestre, así como en la planificación del resto del curso académico, mientras que en la última sesión se hace una puesta en común de los éxitos/fracasos obtenidos en el curso académico y se discute cómo abordar el próximo curso.

### **3.4. Herramientas informáticas**

Al ser el EUPAT una asignatura de libre configuración, dispone de un espacio en la plataforma virtual que la Universidad de Sevilla pone a disposición de sus docentes y alumnos, la WebCT. A este espacio acceden libremente el profesorado tutor y los alumnos mentores, una vez matriculados. En dicho espacio, el coordinador y/o los asesores externos, publican un conjunto de documentos relacionados con la formación de tutores y mentores [10,11], así como una guía para el desarrollo de la acción tutorial y de la mentoría.

Dentro de este espacio se establece un foro de acceso restringido a los docentes, a fin de que los tutores intercambien sus experiencias a lo largo del curso, en relación con la acción tutorial. Igualmente, los mentores disponen de un foro en el que debaten e interactúan entre ellos.

La existencia de este espacio virtual ha sido muy bien recibida por los alumnos mentores y el profesorado tutor.

#### **4. Evaluación de los mentores y del Plan de Acción Tutorial.**

Una vez terminado el período de clases de cada curso académico, se le solicita a cada mentor que elabore una memoria siguiendo un esquema establecido, que servirá de base para la evaluación del trabajo de mentoría.

Los puntos que se deben recoger y desarrollar en esta memoria son:

1. Descripción del contexto en el que se desarrolla el Plan de Acción Tutorial.
2. Objetivos del proceso de mentoría y del Plan de Acción Tutorial en general.
3. Descripción del proceso de formación de los mentores y análisis del mismo (los mentores no sólo indican cómo se ha llevado a cabo su formación sino que también reflexionan sobre la utilidad de la misma, posibles mejoras, etc).
4. Descripción y análisis del proceso de captación del alumnado de nuevo ingreso (en este apartado cada mentor describe las acciones que se han llevado a cabo con la finalidad de captar a alumnos de nuevo ingreso para esta acción tutorial y establece, de manera individual, los logros conseguidos en mayor o menor medida con cada una de estas acciones).
5. Descripción y análisis de las sesiones presenciales realizadas a lo largo del curso.
6. Lista de incidentes críticos que se han planteado a lo largo del curso y descripción de la solución o soluciones aportadas en cada caso.
7. Descripción de las herramientas informáticas a disposición de los mentores y de la acción tutorial y valoración de las mismas.
8. Valoración por parte de los mentores del trabajo del tutor correspondiente.
9. Valoración general del Plan de Acción Tutorial. Puntos débiles y propuestas de mejora.

De las memorias elaboradas por los mentores hasta la fecha, se pueden destacar los siguientes aspectos, coincidentes prácticamente en la mayoría:

- En general, el alumnado mentor presenta una motivación similar a la hora de matricularse en esta asignatura.
- Se encuentra satisfecho con el período de formación.

- Valora muy positivamente su participación en la acción tutorial. Valoran también la labor realizada por los tutores, si bien, presentan algunas quejas relacionadas con la organización o estructura del Plan.
- Estiman muy conveniente la existencia de un espacio en la WebCT donde intercambiar experiencias e información.
- Encuentran grandes dificultades en el proceso de captación de los alumnos y en conseguir que participen activamente en las acciones del Plan. Los principales escollos están a la hora de acordar fechas y horas para las sesiones presenciales que les resulten adecuadas a todos los alumnos tutorizados, y en la forma de hacerles llegar la convocatoria para estas sesiones.
- Concluyen que su labor orientadora ha sido menos efectiva de lo que esperaban o deseaban, fundamentalmente debido a que los alumnos tutorizados no han requerido en exceso una orientación.

## **5. Conclusiones y propuestas de mejoras.**

A pesar de las dificultades encontradas para llevar a cabo el Plan de Acción Tutorial y del estado incipiente en que éste se encuentra, parece que puede aportar interesantes beneficios tanto para los alumnos mentores como para los tutorizados. Es un proceso que contribuye a la integración y orientación en la Universidad, haciendo ésta más cercana al alumnado.

Entre los aspectos a mejorar se encuentran factores de tipo organizativo: horarios y espacios para los encuentros. Es difícil encontrar huecos compatibles en los horarios correspondientes de los mentores y los alumnos tutorizados, lo que dificulta la organización de las reuniones grupales. En este sentido, hay que destacar el esfuerzo realizado por los mentores para "adaptarse" a las posibilidades o deseos de su grupo de alumnos tutorizados. Es muy importante superar con éxito esta dificultad en la primera reunión convocada, ya que incide directamente en las posibilidades de que el alumno de primero se "enganche" realmente con el Proyecto hasta el final.

La dificultad de contacto con los alumnos tutorizados y su paulatino desinterés es el principal problema al que se enfrentan mentores y tutores. Algunos de los estudiantes no tienen activada la cuenta de correo de la universidad, o no suelen consultar ésta, lo

que dificulta el contacto por ser el medio utilizado habitualmente, o por lo menos, inicialmente, para ello. Nuevamente, hay que destacar la insistencia de los mentores en conseguir que los alumnos tutorizados asistan y participen activamente en las sesiones presenciales y mantengan su compromiso con el Plan hasta el final del curso académico.

## Referencias

1. S. Castillo, J.A., Torres y L. Polanco, *Tutoría en la enseñanza, la universidad y la empresa*, Pearson Education, (2009).
2. The University of Sidney. Disponible en: <http://www.itl.usyd.edu.au/projects/mentoring.htm>.
3. C. Ricoy y M. Pino, *Journal of Hispanic Higher Education*, **Vol.7 (2)**, (2008), 144.
4. *Actas del XIV Congreso Nacional de Modelos de Investigación Educativa, nº 14*, La Acción Tutorial en la Universidad: un Eje en el Desarrollo de Competencias Profesionales en el EEES, Facultad de Educación, Universidad de Huelva, (2009).
5. M. Álvarez, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, **Vol. 22 (1)**, (2008), 71.
6. A. Miller, *Mentoring students and young people: a handbook of effective practice*, Kogan Page, Londres, (2002).
7. D. Clutterbuck, *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work*, CIPD, Londres, (2001).
8. L. Oliveros, M. García, C. Ruiz y A. Valverde, *Contextos Educativos*, **Vol. 6-7**, (2003-2004), 331.
9. A. Valverde, C. Ruiz, E. García, E. y S. Romero, *Contextos Educativos*, **Vol. 6-7**, (2003-2004), 87.
10. V. Álvarez, E. García, J. Gil y S. Romero, *La Enseñanza Universitaria. Planificación y Desarrollo de la Docencia*. Madrid: EOS, (2004), Capítulo 4: Acción Tutorial.
11. V. Álvarez, E. García, J. Gil y S. Romero, *Guía para la planificación y desarrollo de la docencia en el área de Enseñanzas Técnicas*, Madrid: EOS, (2004), Capítulo 4: Acción Tutorial.