

## Competencias clave del tutor par: comunicación, empatía y acompañamiento en la universidad

Noelia Beatriz Franchini

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste  
Facultad de Ciencias Económicas y Ambientales. Universidad de la Cuenca del Plata  
nfranchini@comunidad.unne.edu.ar, franchininoeliabeatriz\_cen@ucp.edu.ar

### Resumen

El artículo examina el Programa Permanente de Tutorías Universitarias de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, creado en 2012 con el objetivo de facilitar la inserción de los alumnos de nuevo ingreso en la vida universitaria. El objetivo del presente trabajo es identificar y analizar las competencias comunicativas, empáticas y de acompañamiento que los tutores pares del programa ponen en práctica en el ejercicio de su función. A través de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro tutores pares, se analizaron informes de seguimiento tutorial y se observó su desempeño en terreno. Los resultados revelan que los tutores pares deben poseer, además de habilidades académicas, competencias clave como capacidad comunicativa, empatía, escucha activa y destreza para identificar y abordar las necesidades de sus tutorados. Estas cualidades resultan indispensables dado que los ingresantes enfrentan desafíos no solo académicos sino también emocionales durante su transición universitaria. Se destaca la importancia de la colaboración entre tutores pares y docentes, y se identifica que la formación continua de los orientadores es esencial para un desempeño efectivo. El ejercicio del rol tutorial fortalece a su vez en los propios tutores pares competencias profesionales aplicables en diversos contextos.

**Palabras clave:** Tutoría, tutor par, estudiantes universitarios, competencias, integración estudiantil

### Abstract

This article examines the Permanent University Tutoring Programme implemented by the Faculty of Economic Sciences at the National University of the Northeast since 2012, which aims to facilitate the integration of new students into university life. The objective of this study is to identify and analyse the communicative, empathetic and accompaniment competencies that peer tutors exercise in the performance of their role. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with four peer tutors, tutorial monitoring reports were analysed, and their fieldwork performance was

observed. The results reveal that peer tutors must possess, beyond academic skills, key competencies such as communication ability, empathy, active listening, and the capacity to identify and address the specific needs of their tutees. These qualities are essential given that new students frequently face not only academic but also emotional challenges during their transition to university. The importance of collaboration between peer tutors and teaching staff is highlighted, and ongoing tutor training is identified as essential for effective role performance. Furthermore, exercising the tutorial role strengthens in peer tutors themselves a range of professional competencies applicable across diverse contexts.

**Keywords:** Tutoring, peer tutor, university students, competencies, student integration

### Introducción

En los últimos años, las Instituciones de Educación Superior en Argentina experimentaron transformaciones significativas, impulsadas por políticas de ingreso irrestricto a las universidades. Este fenómeno derivó en una masificación del alumnado, así como en elevados índices de deserción y bajas tasas de graduación. Para abordar esta problemática, en la década de 1990 el Estado comenzó a implementar una serie de políticas educativas que reconocían la necesidad de establecer dispositivos de acompañamiento y apoyo a los cursantes a lo largo de su trayectoria académica. En este contexto surgieron los programas de tutorías universitarias. Las configuraciones que estos sistemas adoptarían, los actores involucrados y las modalidades de intervención a implementar dependían, con frecuencia, de los objetivos específicos de las instituciones que los adoptaban. En este sentido, la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) inició en 2009 su primera experiencia en tutorías a través de un proyecto financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias dependiente del Ministerio de Educación de la Nación, como parte de un Programa de Calidad Universitaria. Dicho proyecto tenía como objetivo mejorar el proceso de enseñanza

de los alumnos y revertir los altos índices de deserción y bajo rendimiento académico en los primeros años de estudio, aportando como rasgo distintivo la inclusión del tutor par —estudiantes avanzados— como figura clave de acompañamiento para los ingresantes (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b).

Con el tiempo, esta práctica se estableció como un componente esencial en el proceso educativo de los alumnos de nuevo ingreso, quienes encontraron en el tutor par un soporte y guía para enfrentar dificultades de diversa índole, especialmente aquellas relacionadas con la adaptación al entorno universitario.

Este antecedente sentó las bases para la posterior creación del Programa Permanente de Tutorías Universitarias (PPTU), orientado a ofrecer un acompañamiento integral a los ingresantes en su inserción a la vida universitaria y a promover una mejora en su desempeño académico. Para ello, la figura del alumno tutor se consolida como central en dicho proceso.

El PPTU se caracteriza por mantener a los tutores pares como agentes operativos de las intervenciones tutoriales, dado que su cercanía etaria con los ingresantes y su experiencia como alumnos les permite establecer un diálogo más cercano y efectivo con sus pares. No obstante, no afrontan esta tarea de manera solitaria, ya que cuentan con el apoyo de un equipo de docentes tutores que les brindan la orientación y el acompañamiento necesarios para navegar por las diversas situaciones que se les presentan.

En este marco, la definición del perfil del tutor par del PPTU —y de sus competencias— resulta crucial. En primera instancia, porque el rol institucional y asistencial que desempeñan exige competencias generales y específicas, adaptadas al entorno en el que operan y a las necesidades de los alumnos a quienes asisten. En segundo término, porque dicha definición permitirá optimizar la planificación del trabajo tutorial, orientar de manera más efectiva las capacitaciones y servir como indicadores para evaluar su desempeño.

El objetivo del presente artículo es identificar y analizar las competencias comunicativas, empáticas y de acompañamiento que los tutores pares del PPTU ponen en práctica en el ejercicio de su función. Para abordar esta cuestión, el trabajo se centró en el análisis de datos obtenidos de entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de cuatro tutores pares del PPTU, seleccionados de una población total de dieciséis, con criterios de antigüedad mínima de cinco años en el programa y número de tutorados permanentes superior a diez por cuatrimestre. El análisis se complementó con documentación de seguimiento tutorial y con la

observación directa del ejercicio de la actividad en terreno. De este modo, fue posible identificar las principales competencias que los tutores pares ponen en práctica en el ejercicio de su función, las dificultades más comunes que enfrentan los alumnos al acudir a tutorías, las estrategias empleadas para acompañar y guiar a los tutorados, y los obstáculos hallados en el desempeño del rol.

El presente artículo se inscribe en una línea de investigación sobre el PPTU de la FCE-UNNE iniciada con el Trabajo Final Integrador de la Especialización en Política y Gestión de la Educación Superior (Franchini, 2022), depositado en el Repositorio Hipermedial de la Universidad Nacional de Rosario. Esa investigación original analizó de manera integral las competencias del tutor par del programa, incluyendo su historia institucional, su estructura organizativa, las modalidades de intervención tutorial y el perfil de sus actores. En esta línea, el trabajo retoma y profundiza específicamente una de las dimensiones de ese trabajo —las competencias comunicativas, empáticas y de acompañamiento— con el propósito de desarrollarla con mayor detalle analítico y ponerla en diálogo con bibliografía más reciente. Por esta razón, la investigación de 2022 es citada en numerosas ocasiones a lo largo del texto, particularmente en los apartados histórico-institucionales y metodológicos, donde constituye la fuente de datos primaria. Otros aspectos del programa fueron explorados desde perspectivas complementarias en trabajos posteriores: la integración con estrategias pedagógicas innovadoras como los clubes de lectura (Franchini y Ayala, 2025a) y su articulación con prácticas de responsabilidad social universitaria (Franchini y Ayala, 2025b), que también son referenciados cuando el análisis así lo requiere.

### **La tutoría universitaria como respuesta a los desafíos de la masificación y la calidad educativa**

En su reflexión sobre los orígenes de la tutoría como política universitaria, Capelari (2015, pp. 41-43) señala que los procesos de convergencia político-económica desarrollados en diversas regiones del mundo —especialmente en Europa con la creación del Espacio Europeo de Educación Superior— dieron lugar a reformas orientadas a homogeneizar los sistemas educativos de distintos países.

En ese contexto, la tutoría adquiere un nuevo significado: deja de ser una práctica marginal para constituirse en una actividad formativa sistemática.

Su objetivo pasa a ser el logro de una formación integral —intelectual, profesional y humana— de los alumnos, permitiéndoles adquirir conocimientos y competencias que faciliten la autodirección de su

proceso de aprendizaje a lo largo de la carrera y en su futura vida profesional (García et al., 2005, p.191).

En Argentina, la eliminación de las restricciones de ingreso establecidas por la Ley de Educación Superior (LES, 1995) provocó un aumento masivo de cursantes en el sistema, lo que representó un desafío significativo para las instituciones en su labor educativa, en un contexto caracterizado por la masividad y la heterogeneidad. Desde una perspectiva de política pública, Decibe (1998) —entonces Ministra de Cultura y Educación— señalaba ante la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO que esta expansión de la matrícula no había sido acompañada por el financiamiento estatal necesario, derivando en un deterioro progresivo de la calidad educativa y en el nivel de formación de los graduados.

Ante esta situación, la demanda social por mantener la calidad educativa en el nivel superior se hizo evidente. Las universidades se vieron obligadas a transformarse para hacer frente a los índices de bajo rendimiento académico y a las bajas tasas de avance y graduación, entre otras problemáticas.

Este contexto propició la gradual implementación de sistemas de tutorías como herramientas para mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de reducir la deserción estudiantil, el rezago y la baja terminalidad, así como de fomentar una formación académica que prepare a los graduados para responder a los requerimientos profesionales y laborales.

En el plano periodístico, Ezcurra (2012) sintetizó su posición al caracterizar la situación del sistema universitario argentino como un proceso de “inclusión excluyente” señalando que la apertura del acceso no garantiza la permanencia efectiva de los estudiantes en la institución.

Desde una perspectiva académica más desarrollada, Ezcurra (2013) vincula la masificación del sistema educativo con las altas tasas de abandono en la educación superior. La autora relaciona la incorporación de sectores sociales históricamente excluidos con el incremento de la deserción en el primer año, etapa que identifica como crítica para todos los cursantes con independencia de su origen social. Su análisis cuestiona las políticas públicas que intervienen en los márgenes del sistema académico mediante estrategias de carácter periférico y remedial, señalando que el abandono no obedece exclusivamente a dificultades académicas sino a causas múltiples que demandan un enfoque institucional más integral, que involucre tanto a la organización como a las prácticas de enseñanza.

En esta línea, Ezcurra (2013) sostiene que centrar el problema del bajo rendimiento únicamente en los estudiantes desestima la complejidad de sus

trayectorias. A partir de investigación empírica, la autora muestra que los ingresantes necesitan desarrollar no solo habilidades cognitivas y metacognitivas, sino también estrategias de planificación, organización y gestión del tiempo, además de aprender a interpretar las expectativas docentes y construir su identidad como estudiantes universitarios. En este marco, la autora cuestiona la figura del “alumno ideal” —aquel que se supone portador de conocimientos, hábitos y disposiciones académicas que las instituciones asumen como dados, pero nunca enseñan explícitamente— como un supuesto que opera en detrimento de quienes provienen de trayectorias educativas más heterogéneas.

### **Configuraciones y Modalidades de Prácticas Tutoriales: Adaptación a las Necesidades Estudiantiles en la Educación Superior**

Capelari (2016) desarrolla el concepto de configuraciones de las prácticas tutoriales como herramienta analítica para que las instituciones educativas comprendan e implementen modelos adaptados a las necesidades de sus alumnos.

Resulta trascendente, en su perspectiva, definir el tipo de tutoría que llevan a cabo los orientadores —docentes o pares— en su labor diaria, lo que permite encuadrarlos en una configuración específica, sin que esto excluya la incorporación de elementos de otras configuraciones dada la naturaleza compleja de la acción tutorial (Capelari, 2016, pp. 35-40).

A partir de investigaciones teóricas y empíricas, Capelari (2016, pp. 40-55) identifica cuatro configuraciones tutoriales, cada una con características y enfoques distintos. En la primera, de carácter mediador, el orientador actúa como parte de un dispositivo institucional orientado a resolver dificultades específicas de los alumnos, con funciones correctivas destinadas a disminuir el abandono y detectar problemas de aprendizaje —incluyendo la organización del tiempo de estudio y la preparación para instancias evaluativas— aunque sin ocupar un lugar central en la institución.

La segunda configuración concibe al orientador como guía personalizado, respondiendo a necesidades individuales que incluyen aspectos motivacionales, vocacionales y socioafectivos. Este enfoque potencia el aprendizaje y se centra en la construcción de competencias genéricas, exigiendo que los tutores desarrollen habilidades específicas para acompañar a los alumnos más allá de lo académico.

La tercera configuración sitúa al tutor como promotor de aprendizajes académicos, donde las intervenciones combinan funciones asistenciales y de enseñanza, orientadas a potenciar conocimientos y habilidades. Se establece en este modelo una

distinción entre las funciones de orientar y enseñar, articulando estrategias de aprendizaje con contenidos disciplinares.

La cuarta y última configuración define el rol tutorial como una forma innovadora de ejercer la docencia, donde tutor y docente coinciden en la misma persona. Se busca optimizar el aprendizaje mediante cambios en el plan de estudios y en la organización institucional, con el tutor ocupando un lugar central en la universidad dentro de un marco de concepciones psicoeducativas y pedagógicas interrelacionadas. Capelari (2016, p. 51) señala que todas las configuraciones comparten el objetivo de apoyar a los alumnos, aunque difieren en su enfoque, en la centralidad otorgada al orientador, en los ámbitos de intervención y en la forma en que se construyen las competencias necesarias para desempeñar el rol.

En el Manual de tutoría universitaria, coordinado por Rodríguez Espinar (2004), se exploran diversas modalidades de tutoría, subrayando que estas intervenciones son complementarias y deben adaptarse a las necesidades de cada institución educativa. Se distingue entre el rol del profesor tutor y el tutor par, así como entre los modelos de tutoría que operan de manera independiente de los servicios de orientación y aquellos que se apoyan en dichos servicios.

El manual define cuatro tipos de tutoría: la de materia, centrada en aspectos disciplinares; la de prácticas, que permite a los alumnos desarrollar competencias profesionales; la de proyecto, que asesora sobre las demandas finales de carrera; y la de asesoramiento personal, enfocada en intervenciones ante circunstancias individuales, idealmente a cargo de psicopedagogos (Rodríguez Espinar, 2004, pp. 15-20).

Por otro lado, se distingue la tutoría de curso —enfocada en un tramo específico del trayecto formativo— de la de carrera, abarcadora de todo el itinerario académico, incluyendo la adaptación a la vida universitaria y la mejora del rendimiento. Se diferencia también la tutoría individual, que ofrece atención personalizada, de la grupal, más adecuada para temas generales (Rodríguez Espinar, 2004, pp. 20-25).

El manual insiste en que determinar la configuración más adecuada a los objetivos institucionales constituye un desafío que requiere planificación y análisis cuidadoso, evitando caer en estereotipos. Se resalta, además, la necesidad de contar con un equipo capacitado que comprenda las necesidades de los alumnos y sepa cómo abordarlas (Rodríguez Espinar, 2004, p. 31).

### **La Tutoría Entre Pares: Características y Tipos. Competencias esenciales**

Fernández (2007) define las tutorías entre pares como aquellas en las cuales los compañeros con más conocimiento y/o habilidad dan ayuda y apoyo a estudiantes con menos conocimiento y/o habilidad para aprender, realizando intervenciones de manera cooperativa de pareja o en pequeños grupos (p. 83). Por su parte, Capelari (2016) afirma que los iguales son pares con un estatus similar —el de alumno— que llevan a cabo el apoyo tutorial como asistencia individualizada en el aprendizaje de contenidos específicos y de forma complementaria al rol docente (p. 34). Rodríguez Espinar (2004), en tanto, las define como aquellas en las que alumnos de cursos superiores son los encargados de orientar y asesorar a sus compañeros, de forma exclusiva o como acción complementaria.

Lo que caracteriza a este tipo de tutorías es la colaboración entre estudiantes avanzados y los de inicio. Los primeros tienen la ventaja de haber transitado el camino que deben recorrer los ingresantes, aportando experiencias, resolviendo inquietudes propias de la carrera y desentrañando los “secretos” del mundo universitario. El hecho de ser estudiantes universitarios y conocer la cultura académica puede servirles de guía, contención y acompañamiento en una variedad de aspectos que condicionan el avance durante el primer año. Baudrit (2000) distingue dos tipos de tutores: los consultores o asesores, que orientan a los alumnos durante su ciclo universitario, y los de estudio, que colaboran en la adquisición de contenidos como complemento de los cursos impartidos por los profesores (p. 5). Esta distinción requiere formación específica, sin intervenir en aspectos disciplinares, que son exclusivos de los docentes. La tutoría complementaria, llevada a cabo por pares, enfatiza la universitario argentino como un proceso de “complementariedad mutua”; entre docentes y tutores, donde los pares asumen una mayor responsabilidad en su labor, permitiendo a los docentes enfocarse en su enseñanza sin detenerse en falencias disciplinares (Baudrit, 2000, p. 7).

Gartner, Kohler y Riessman (citado por Baudrit, 2000) destacan la importancia de la confianza y la colaboración entre tutor y docente para evitar rivalidades y desmotivación. Para que los orientadores acompañen efectivamente a los alumnos, esta articulación resulta esencial; de lo contrario, las acciones pueden dispersarse y perder eficacia.

Baudrit también clasifica la tutoría en impuesta y voluntaria. La primera permite que ciertas personas expresen aptitudes de ayuda y apoyo que habían permanecido latentes, mientras que la segunda se sustenta en la motivación intrínseca. La selección de tutores debe considerar estas aptitudes para asegurar un desempeño adecuado. A su vez, los orientadores

motivados intrínsecamente suelen obtener mejores resultados que quienes buscan recompensas materiales (Baudrit, 2000, pp. 7-8).

La diferencia de edad entre tutor y tutorado constituye un aspecto relevante en la eficacia de la tutoría. Armstrong y otros (citado por Baudrit, 2000) destacan que la equivalencia etaria favorece una mejor comprensión mutua, dado que los alumnos comparten el mismo programa y tienen intereses comunes. Este tipo de tutoría —entre pares de igual edad— puede surgir de manera natural, permitiendo que un compañero explique temas a otros y fomentando un vínculo no solo de compañerismo, sino también de solidaridad y empatía. Asimismo, el vocabulario y los recursos empleados por el tutor resultan más accesibles para el tutorado que los de un docente universitario.

Respecto a la diferencia de edad, Lippitt (citado por Baudrit, 2000, pp. 10-11) sostiene que esta puede redundar en una mayor calidad del apoyo, ya que los tutores de mayor edad poseen más experiencia y conocimientos.

En cuanto a las aptitudes requeridas para ejercer la función, se distinguen las vinculadas al rol tutorial y las correspondientes a los conocimientos de apoyo.

Se establece una diferenciación entre tutores expertos y no expertos según su experiencia en la materia. Los primeros, al sentirse más seguros, tienden a adoptar un rol más docente, pudiendo limitar la autonomía del tutorado al centrarse en corregir errores en lugar de fomentar la reflexión; los segundos, al compartir dificultades con sus tutorados, pueden comprender mejor su situación y avanzar juntos en el aprendizaje (Baudrit, 2000, p.11).

Queda evidenciado así que la particularidad del oficio tutorial lleva a reconocer que el verdadero crecimiento del orientador se produce mediante la integración de diversas competencias. Atender al ingresante puede requerir el despliegue de múltiples habilidades o solo de algunas, dada la singularidad de cada situación.

Referirse a competencias implica comprender las habilidades, cualidades, aptitudes y actitudes que se espera vayan adquiriendo los alumnos durante su trayecto universitario. Yániz Álvarez y Villardón (citado por Bozu y Canto, 2009, p. 89) aluden al “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido”. Por lo tanto, las competencias se vinculan con conductas adaptadas a una situación particular.

Capelari (2016, p. 51) concluye que será clave que las instituciones que desarrollan algún tipo de acción tutorial se interroguen acerca de los procesos y características que presenta la definición del oficio de

ser tutor, como también sobre el tipo de competencias que definen los tutores y las propias instituciones como inherentes a la función tutorial, las características que estas revisitan, los objetivos y funciones a los que se vinculan, así como las propuestas de formación orientadas a su desarrollo.

### **Historia y Orígenes de la Acción Tutorial en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE**

A mediados de 2009, se implementó por primera vez la tutoría en la FCE de la UNNE a través del Programa de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza en Primer Año de carreras de grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI), financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, como parte de un Programa de Calidad Universitaria. Esta política buscó abordar problemas como el alto porcentaje de fracaso y deserción de ingresantes, el bajo desempeño académico y la movilidad entre las carreras de grado.

Se enfatizó el rol del tutor par como central en la acción tutorial, encargado de detectar dificultades que afectaban el rendimiento académico, sin intervenir en cuestiones disciplinarias, que seguían siendo responsabilidad de los docentes de cátedra (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b).

Además de los veinte tutores pares, se introdujo la figura del docente tutor, con la función de coordinar, controlar, seleccionar y capacitar a los primeros. Cardozo-Ortiz (2011) señala en relación con el acompañamiento del tutor par que “el estudiante tutor necesita afianzar y fortalecer su rol, acompañado y guiado por un profesor que le ayude y le permita, en diferentes momentos del proceso, adquirir las bases y herramientas tutoriales requeridas para esta labor pedagógica (p. 311). Los docentes tutores se encargaban de la planificación, el seguimiento y el control de los tutores pares, así como de intervenir con los tutorados cuando la situación y la problemática lo ameritaran. En este programa los roles estaban claramente definidos: “los tutores docentes orientaban en aspectos académicos y curriculares, mientras que los tutores pares apoyaban la integración a la vida universitaria y la cultura académica, compartiendo su experiencia como estudiantes avanzados” (Amieva, 2015, p. 33).

El primer año del PACENI se caracterizó por una baja asistencia estudiantil, atribuible al escaso conocimiento sobre el significado de la tutoría universitaria, ya que la mayoría de las consultas eran de índole disciplinaria, confundiendo la tutoría con clases de apoyo particular.

Si bien el acompañamiento siempre implicó trabajar con y sobre los materiales de estudio acercados por los cursantes, resultaba inevitable la confusión de los

tutorados respecto al rol del tutor par. Esta cuestión también generó cierta tensión inicial con los profesores de primer año, quienes consideraban a la tutoría —y a los tutores— como una suerte de reemplazo de su función docente, en lugar de concebirlos como guías en el proceso de aprendizaje. Los tutores pares enfrentaron entonces el desafío de asesorar y acompañar a los alumnos en aspectos personales, emocionales y sociales, dejando las cuestiones disciplinarias a los profesores. Su rol era el de compañeros de estudio, facilitando un ambiente más amigable y distendido, y abordando situaciones emocionales que pudieran afectar el rendimiento académico.

Tras el primer año y a partir de un diagnóstico inicial, tutores pares y docentes tutores definieron a la tutoría con un enfoque remedial, centrado en identificar dificultades de los alumnos. Ya en el segundo año, la persistencia de consultas disciplinarias llevó a la creación de la figura del “docente nexa”, que permitía canalizar inquietudes entre los tutorados y las cátedras de primer año, posibilitando a los profesores comprender mejor las razones detrás de las consultas frecuentes. Además, los orientadores identificaron diversas causas que afectaban el rendimiento académico estudiantil —desde la falta de adaptación a la vida universitaria hasta problemas de autoestima y dificultades económicas—, lo que puso de manifiesto la necesidad de fortalecer la capacidad de escucha y acompañamiento en situaciones de índole personal y subjetiva.

### **Génesis y Estructura del Programa Permanente de Tutorías Universitarias: Objetivos, Equipo y Funciones**

Como ha sido analizado previamente desde diferentes perspectivas institucionales (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b), el objetivo general del PPTU, creado mediante Resolución 10743 (Facultad de Ciencias Económicas, UNNE, 2012), es ofrecer un acompañamiento integral a los alumnos ingresantes para facilitar su inserción en la vida universitaria y mejorar su desempeño académico. En palabras de Olivos, la formación integral permite a los educandos “adquirir conocimientos y desarrollar capacidades, habilidades, disposiciones, actitudes y valores que les permitan responder de forma efectiva y oportuna a los diversos problemas presentes y futuros en una sociedad cada vez más compleja y cambiante (Olivos, 2011, p. 42).

El programa busca garantizar que cada cursante que lo necesite reciba apoyo personalizado de un tutor par, articulando recursos institucionales y comunitarios necesarios para alcanzar sus objetivos académicos y personales.

Se contempla una constante capacitación del equipo tutorial en relación con las normativas de la institución educativa, las técnicas de estudio y los aspectos disciplinares básicos de las asignaturas del primer año. Se pretende, además, el diseño de acciones conjuntas entre el equipo de tutorías y los docentes de primer año, con miras a reducir los aplazos, la deserción y el bajo rendimiento académico.

El PPTU se estructura jerárquicamente bajo la dependencia de la Secretaría de Bienestar Estudiantil y está conformado por un equipo coordinado por un docente, dos docentes tutores y 16 tutores pares (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b).

La coordinación del programa tiene la responsabilidad de definir la planificación de la acción tutorial al inicio de cada año académico; solicita información a docentes y tutores pares sobre las actividades realizadas y presenta informes periódicos a las autoridades universitarias sobre las actividades llevadas a cabo. Es quien representa orgánicamente al espacio tutorial ante las autoridades de la Facultad y lleva a cabo una evaluación de los resultados obtenidos con el fin de identificar fortalezas y debilidades en pos de una mejora continua del programa.

Los docentes tutores son profesores de primer año responsables de dirigir y supervisar a los tutores alumnos, de sugerir a la coordinación la realización de actividades con los docentes nexos, e informar y rendir cuentas a la coordinación del programa. Sus funciones abarcan desde la ejecución de las actividades planificadas con los tutores pares a su cargo y la asistencia a reuniones, hasta la recepción de las inquietudes que estos transmiten respecto a su acción tutorial; la concurrencia periódica a la sala de tutorías para asistir en el acompañamiento de los tutorados y el control de su asistencia, entre otras.

Los tutores pares tienen la función de proporcionar al tutorado un espacio de atención personalizada en un ambiente de confianza, de modo tal que les permita conocer las características individuales del alumno y estimular sus potencialidades. Deben facilitar la adaptación de los tutorados a la vida institucional y colaborar en la definición de su identidad universitaria. Brindan información sobre derechos y obligaciones, como también sobre las opciones académicas disponibles, con el fin de asesorarlos respecto a la que mejor se adapte a sus intereses y aspiraciones. Por último, deben llevar un registro de sus tutorados y de las acciones implementadas, asistir a capacitaciones y a reuniones convocadas por la institución y por el espacio tutorial.

Por último, los docentes nexos son agentes colaboradores del programa, seleccionados por el titular de la asignatura a la que pertenecen, con funciones de asesoramiento y capacitación a los

tutores pares sobre aspectos disciplinares específicos de su asignatura. Colaboran, además, como apoyo disciplinar de los “grupos de estudio” que se organizan en el seno del programa (Franchini, 2022).

### Metodología e Instrumentos

Los datos empleados en este estudio fueron relevados en el marco de una investigación más amplia sobre el PPTU (Franchini, 2022). El presente artículo retoma y profundiza el análisis de las competencias específicas relacionadas con la comunicación, la empatía y el acompañamiento de los tutores pares.

El estudio se basó en entrevistas semiestructuradas a una muestra de cuatro tutores pares del PPTU, seleccionados de una población total de dieciséis en ejercicio al momento del relevamiento, como principal fuente de datos primarios. Los criterios de selección contemplaron: antigüedad mínima de cinco años en el programa, número de tutorados permanentes superior a diez por cuatrimestre, y representatividad de al menos un tutor por cada carrera dictada en la sede donde funciona el PPTU.

Adicionalmente, se consideraron las cualidades observadas en el ejercicio del rol y la posibilidad de contrastar la experiencia en dos contextos diferenciados: la presencialidad y la virtualidad impuesta por la pandemia de COVID-19. Dos de los entrevistados pertenecían al programa hacía cuatro años, uno hacía cinco y uno hacía diez años.

Las entrevistas se realizaron a través de plataforma de videoconferencia (Google Meet) y fueron diseñadas para describir y comprender las competencias de los tutores pares desde sus propios puntos de vista, a partir de la interpretación de sus experiencias en el ejercicio cotidiano del rol y desde la perspectiva construida colectivamente.

Se llevó a cabo, asimismo, un relevamiento bibliográfico sobre las tutorías universitarias, su definición, tipos y peculiaridades de la tutoría entre iguales. También se describe y analiza el marco normativo que regula al PPTU y que delimita la labor de los tutores pares.

Por último, se analizó de manera exhaustiva la información proveniente de las planillas de seguimiento elaboradas por los tutores pares, complementada con los datos recabados en las entrevistas y la observación de la tarea desarrollada en el espacio de tutorías de la institución.

Para el análisis de los datos se empleó una técnica de codificación temática, que permitió agrupar las respuestas en categorías relevantes. Estas categorías fueron posteriormente analizadas para extraer conclusiones significativas, las cuales se presentan en la sección de análisis y resultados. No se incluyen citas textuales de las entrevistas, dado

que el enfoque se centra en la síntesis y el análisis de los hallazgos para proporcionar una comprensión clara de las tendencias y conclusiones derivadas de los mismos.

### Análisis y Resultados

Como se muestra en la Tabla 1, se identificaron y agruparon las principales competencias que sintetizan las percepciones y experiencias de los participantes de la investigación, clasificadas en competencias del saber, saber hacer y saber ser.

Esta categorización surgió del análisis sistemático de la investigación inicial (Franchini, 2022), y el presente trabajo profundiza particularmente en aquellas vinculadas con la comunicación, la empatía y el acompañamiento estudiantil.

**Tabla 1.** Principales competencias de los tutores pares del PPTU

Competencias del tutor par
Capacidad de adaptación y flexibilidad.
Habilidades comunicativas y manejo de redes sociales.
Técnicas de entrevistas y escucha activa.
Expresión oral y escrita. Convicción y seguridad en las respuestas.
Capacidad de observación.
Confidencialidad respecto a los datos de los tutorados.
Planificación y organización de su trabajo y el de los tutelados.
Promoción del trabajo autónomo y trabajo colaborativo.
Empatía. Sentido de solidaridad.
Conocimiento sobre: el rol tutorial, la cultura universitaria y espacios institucionales, la normativa interna de la Facultad y contenidos mínimos de las asignaturas de primer año.

*Nota. Elaboración Propia*

La adaptación y flexibilidad ante los cambios refleja que la labor tutorial, tradicionalmente caracterizada por la interacción personal en un espacio físico, fue transformada por la obligatoriedad de la virtualidad durante el aislamiento preventivo por la pandemia de COVID-19 en Argentina. Dicho contexto obligó a los tutores pares a adaptarse a nuevas formas de comunicación digital mediante plataformas de videoconferencia y redes sociales.

Si bien la virtualidad posibilita la conexión desde cualquier lugar, los orientadores manifestaron que no se logra replicar la fluidez de las interacciones presenciales, lo que añade mayor complejidad a la labor tutorial. Por otra parte, incide negativamente en la cercanía, dificulta el seguimiento de los tutorados y obstaculiza la generación de un ambiente de colaboración entre ellos.

La adecuación a tales circunstancias y la disposición para modificar el enfoque según las necesidades del

momento representaron nuevos desafíos para los tutores pares.

En relación con las habilidades comunicativas, se observó que las técnicas de entrevista y la escucha activa son fundamentales en el proceso de tutoría.

Los orientadores deben ser capaces de utilizar métodos de entrevista efectivos para obtener información relevante de los tutorados a través de conversaciones informales, demostrando interés y comprensión de su situación mediante preguntas y respuestas adecuadas. De este modo, no solo se recopila información sobre sus inquietudes, sino que también se crea un ambiente de escucha y comprensión, propicio para la construcción de una relación de confianza mutua, aspectos cruciales para una atención efectiva.

Se evidencia, asimismo, la necesidad de desarrollar la expresión oral y escrita, especialmente en entornos digitales donde la falta de claridad en las respuestas puede derivar en malentendidos. La expresión oral emerge como una herramienta fundamental en contextos presenciales: al sentirse más seguros en esta modalidad, los tutores pares pueden comunicar sus ideas de manera más fluida y con mayor impacto. Esta interacción directa favorece la construcción de vínculos interpersonales sólidos y un ambiente de aprendizaje colaborativo, donde la retroalimentación inmediata enriquece el proceso educativo.

La observación directa constituye un pilar fundamental en la práctica tutorial presencial, ya que permite captar una amplia gama de señales no verbales que revelan las emociones de los tutorados.

Sin embargo, esta habilidad se ve considerablemente limitada en entornos virtuales asincrónicos, donde la ausencia de interacción sincrónica y la escasez de señales visuales generan barreras para una identificación precisa de los estados emocionales y los requerimientos de los alumnos.

La confidencialidad constituye un principio ineludible en el ejercicio de la tutoría, al garantizar la privacidad de la información compartida y proporcionar a los alumnos un espacio seguro para expresar sus dudas, inquietudes y experiencias sin temor a ser juzgados ni a que su información sea divulgada. Este principio ético está respaldado por acuerdos formales que establecen claramente las responsabilidades de los tutores pares en relación con la información recibida. Contribuye, además, a la seriedad del trabajo tutorial, reforzando la confianza que los cursantes depositan en sus orientadores.

La categoría conocimientos y capacitación subraya la necesidad de que los tutores pares posean un conjunto integral de habilidades que les permita brindar un apoyo efectivo a los alumnos. Esto implica, por un lado, un conocimiento profundo de los recursos académicos disponibles en la institución —tanto

físicos como virtuales— así como de los servicios de apoyo estudiantil. Por el otro, el dominio de diversas metodologías de estudio para guiar a los cursantes hacia un aprendizaje más eficiente y significativo. En cuanto a las capacitaciones, resulta fundamental que los orientadores comprendan acabadamente su función dentro del programa, los contenidos básicos de las asignaturas de primer año y la normativa institucional, a fin de brindar una orientación integral y oportuna.

La planificación y la organización del trabajo tutorial son fundamentales para un resultado efectivo, especialmente cuando se atiende a múltiples alumnos con necesidades similares. Los tutores pares deben establecer metas claras, diseñar planes de acción detallados y coordinar los recursos disponibles para garantizar un apoyo eficaz. Deben, además, fomentar el trabajo colaborativo entre los cursantes, creando grupos de estudio donde puedan interactuar, compartir conocimientos y resolver problemas de manera conjunta. En este contexto, el tutor par actúa como facilitador, observando las dinámicas grupales e interviniendo estratégicamente para guiar el aprendizaje y asegurar que todos los alumnos se beneficien de la experiencia colaborativa.

En este sentido, experiencias innovadoras como los clubes de lectura implementados en articulación con la cátedra de Fundamentos de Administración (Franchini y Ayala, 2025a) han demostrado ser espacios efectivos para el desarrollo de estas habilidades organizativas y de trabajo grupal, complementando la labor tutorial tradicional.

La tutoría contribuye al desarrollo de alumnos autónomos, capaces de enfrentar los desafíos académicos de manera proactiva. Al proporcionar un espacio seguro para la reflexión y la experimentación —como las discusiones en pequeños grupos—, favorece el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas y el pensamiento crítico, promoviendo a su vez un aprendizaje duradero. Al retirarse en el momento oportuno, el tutor par promueve la toma de decisiones autónomas por parte del cursante, estimulando su crecimiento personal y académico.

Otra cualidad crucial para el ejercicio del rol tutorial es la empatía, entendida como la comprensión de la situación particular que atraviesa el tutorado. Al ser un estudiante avanzado que pudo haber vivenciado situaciones similares a las de su tutelado, el tutor par conecta emocionalmente con él y actúa en consecuencia.

Se identificó, por otra parte, que la gran mayoría de los orientadores participa o ha participado en actividades solidarias o de voluntariado dentro o fuera de la Facultad, lo que refleja su compromiso con la ayuda a los demás y su predisposición para abordar

problemáticas sociales. Estas experiencias enriquecen su empatía al permitirles situarse en el lugar del otro y comprender mejor las realidades que enfrentan sus tutorados.

Este aspecto se vincula directamente con la dimensión de responsabilidad social universitaria analizada en trabajos previos (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b), donde se destaca el rol de las tutorías como práctica de compromiso social institucional que trasciende el mero apoyo académico para constituirse en una experiencia formadora de ciudadanía responsable.

Por último, cabe destacar que ser tutor par no solo beneficia a los alumnos que reciben apoyo, sino que representa también una valiosa experiencia de aprendizaje para los propios orientadores. Al acompañar a sus pares, desarrollan habilidades clave para su futuro profesional, como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas. El sentido de pertenencia a la comunidad universitaria y la posibilidad de retribuir el apoyo recibido fortalecen su motivación y compromiso, generando un círculo virtuoso que beneficia a toda la comunidad académica.

### Conclusión y Discusión

La investigación llevada a cabo desde y para la FCE representa un aporte para mejorar la calidad del programa institucional de tutorías universitarias, especialmente en lo que respecta a las competencias que deben poseer los tutores pares. El objetivo de acompañar a los alumnos en su proceso de inserción universitaria y propiciar la mejora de su rendimiento académico a través de un programa específico pone de manifiesto que la tutoría es una política institucional destinada a facilitar la transición de la educación media a la educación superior.

Recuperar las experiencias, necesidades y problemas que enfrentan a diario los tutores pares, priorizando sus modos de interpretar situaciones y actuar, les permite construir un conocimiento que surge de los desafíos identificados en la práctica y de las condiciones institucionales en las que se desempeñan.

Se identificó una amplia variedad de motivos por los cuales los alumnos recurren al espacio tutorial, que van desde la necesidad de información específica sobre la cultura universitaria hasta cuestiones de índole personal. La búsqueda de apoyo para trabajar en temas disciplinares específicos indica la necesidad de encontrar un espacio de sostén y contención que no logran obtener de los profesores.

Para atender esta demanda, se alcanzó una mayor articulación con los docentes de primer año a través de la figura del docente nexa, quienes colaboran en

las actividades organizadas como grupos de estudio (Franchini, 2022).

Aunque estas actividades se centran en contenidos específicos, los tutores pares las abordan estratégicamente para fomentar la autonomía del cursante. Como ha sido documentado en estudios complementarios (Franchini y Ayala, 2025a), iniciativas pedagógicas innovadoras como los clubes de lectura constituyen ejemplos concretos de esta articulación entre apoyo académico y desarrollo de autonomía estudiantil, demostrando que el acompañamiento tutorial puede integrarse exitosamente con estrategias didácticas específicas de las asignaturas.

El análisis de los datos recopilados reveló diversas competencias, actitudes y valores que se ponen en juego durante el ejercicio de la tutoría, lo que lleva a concluir en la necesidad de concebir al tutor par como un agente activo, empático y reflexivo sobre su propia práctica, que no solo debe poseer conocimientos sobre su rol, sino también desplegar saberes que le permitan enfrentar las situaciones que se presentan de manera eficaz (Franchini, 2022).

Desde otra perspectiva, estas competencias contribuyen a definir el perfil del tutor par del PPTU, lo que sirve no solo como parámetro para la incorporación de futuros postulantes al programa, sino también para orientar las capacitaciones que reciben. La investigación evidenció, asimismo, que la tutoría no solo cumple la función de guiar a los tutorados, sino que desempeña un papel fundamental en el desarrollo de los estudiantes avanzados que actúan como tutores pares, promoviendo en ellos la adquisición de conocimientos y competencias aplicables en diversos contextos profesionales, tales como trabajo en equipo, escucha activa, toma de decisiones, comunicación asertiva y gestión.

Puede debatirse si las tutorías deben ser realizadas exclusivamente por profesores como parte de su rol docente o si los tutores pares son quienes mejor comprenden las problemáticas de sus compañeros; sin embargo, lo que no debe soslayarse es que la formación de los alumnos es un esfuerzo colaborativo. Como se ha analizado desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria (Franchini, 2022; Franchini y Ayala, 2025b), el PPTU trasciende la función de apoyo académico tradicional para constituirse en una práctica institucional que contribuye a la formación integral de profesionales socialmente responsables, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con el ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Esta dimensión formativa se extiende tanto a los tutorados como a los propios tutores pares, quienes desarrollan

competencias profesionales y valores éticos fundamentales para su futuro desempeño.

Para concluir, se plantean nuevos interrogantes que pueden servir como disparadores para futuras investigaciones: ¿qué impactos ha tenido la tutoría en los alumnos tutorados? ¿Qué estándares de desempeño pueden establecerse sobre esta base? ¿Cómo incide este trabajo de tutoría y el desarrollo de competencias específicas en la inserción a la vida universitaria? El desafío es considerable, pero resulta esencial avanzar en esta dirección para contribuir a la mejora de la calidad del sistema universitario argentino.

### Bibliografía

- Amieva, R. L. (2015). Los sistemas de tutorías en las carreras científicas y tecnológicas: contribuciones. *Revista de Tutorías en Educación Superior*, (2), 27-40.
- Baudrit, A. (2000). *El tutor: procesos de tutela entre alumnos*. Barcelona: Paidós.
- Bozu, Z., & Canto, P. J. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *Revista de formación e innovación educativa universitaria*, 2(2), 87-97.
- Capelari, M. I. (2015). La tutoría en la educación superior actual: problemas, tensiones y posibilidades generadas en distintos contextos. *Revista de Tutorías en Educación Superior*, (2), 41-56.
- Capelari, M. I. (2016). El rol del tutor en la Universidad: configuraciones, significados y prácticas. Sb editorial.
- Cardozo-Ortiz, C. E. (2011). Tutoría entre pares como una estrategia pedagógica universitaria. *Educación y Educadores*, 309-325.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (1999). Informe Final Evaluación Externa Universidad Nacional del Nordeste. (9).
- Decibe, S. (s.f.). La transformación de la Educación Superior. La experiencia argentina. UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.
- Ezcurra, A. (30 de abril de 2012). Hay un proceso de inclusión excluyente. Página 12.
- Fernández, F. (2007). La tutoría entre compañeros en la Universidad [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. Editorial de la Universidad de Granada.
- Franchini, N. B. (2022). Las competencias del tutor par de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste [Trabajo final integrador de Especialización, Universidad Nacional de Rosario]. Repositorio Hipermedial UNR. <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/23785>
- Franchini, N. B. y Ayala, A. R. (2025a). Integrando: RSU, Tutoría entre pares y Clubes de Lectura: Un Modelo para la enseñanza práctica de la Administración. [Ponencia]. Congreso Nacional de la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General de la República Argentina, Universidad Nacional Nordeste.
- Franchini, N. B. y Ayala, A. R. (2025b). Impacto social en la educación superior: la tutoría entre pares como práctica de responsabilidad social universitaria. [Ponencia]. Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración / Congreso Rioplatense de Investigación en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de la Plata.
- García Nieto, N., Asensio Muñoz, I. I., Carballo Santaolalla, R., García García, M., & Guardia González, S. (2005). La tutoría universitaria ante el proceso de armonización europea. *Revista de Educación*, (337), 189-210.
- Ley 24521 de 1995. De Educación Superior. 20 de julio de 1995. B.O. Boletín oficial.
- Olivos, T. M. (2011). Didáctica de la Educación Superior: nuevos desafíos en el siglo XXI. *Perspectiva educacional*, 50(2), 26-54.
- Resolución 10743 de 2012 [Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE]. Programa Permanente de Tutorías Universitarias. 31 de mayo de 2012.
- Rodríguez Espinar, S. (2004). *Manual de tutoría universitaria. Recursos para la acción*. Barcelona: Octaedro.