MLS - EDUCATIONAL RESEARCH (MLSER)
http://mlsjournals.com/Educational-Research-Journal
ISSN: 2603-5820

(2026) MLS-Educational Research, 10(2), -. **doi.org/10.29314/mlser.v10i2.4952.**

LA ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA DESDE UN ENFOQUE PARTICIPATIVO: HACIA UN MODELO INTEGRAL DE GOBERNANZA, ACOMPAÑAMIENTO Y COMUNICACIÓN

UNIVERSITY GUIDANCE FROM A PARTICIPATORY PERSPECTIVE: TOWARDS A COMPREHENSIVE MODEL OF GOVERNANCE, SUPPORT AND COMMUNICATION

Lidia Daza Pérez
Universidad de Barcelona, España
[ldaza@ub.edu] [https://orcid.org/0000-0003-4307-7625]
Juan Llanes Ordóñez
Universidad de Barcelona, España
[juanllanes@ub.edu] [https://orcid.org/0000-0002-0059-9741]
Laura Martínez Rodríguez
Universidad de Barcelona, España
[lauramartinezr@ub.edu] [https://orcid.org/0000-0002-1300-249X]
Sara Pedregosa Fauste
Universidad de Barcelona, España
[sarapedregosa@ub.edu] [https://orcid.org/0000-0001-5747-2437]
Antonio Rosa Castillo
Universidad de Barcelona, España
[antoniorosa@ub.edu] [https://orcid.org/0000-0002-0914-9413]

Información del manuscrito:

Recibido/Received: 28/07/2026
Revisado/Reviewed: 01/09/2026
Aceptado/Accepted: 23/10/2026

Palabras clave:
orientación universitaria, investigación-acción participativa, gobernanza universitaria

RESUMEN

La orientación universitaria actual enfrenta desafíos de fragmentación y escasa visibilidad institucional. El objetivo de este estudio es analizar cómo un proceso participativo multinivel permite identificar los retos de la orientación y generar propuestas de acción para desarrollar un modelo institucional integrado de acompañamiento. Se empleó un diseño cualitativo de investigación-acción participativa en la Universidad de Barcelona. El proceso constó de tres fases: 1) un diagnóstico mediante encuesta a 1.276 estudiantes de últimos cursos; 2) profundización mediante tres grupos de discusión heterogéneos (n=31); y 3) creación conjunta a través de un *hackathon* presencial y asíncrono con 34 miembros de la comunidad universitaria. Se detectó un uso desigual de los recursos, con mayor valoración de las acciones integradas en el currículo frente a los servicios especializados. El proceso participativo permitió definir cinco retos estratégicos: vinculación con la identidad institucional, acompañamiento personalizado, competencias para la gestión de la carrera, modelo organizativo coordinado y comunicación transversal. Se generaron 92 propuestas articuladas en niveles micro, meso y macro. La construcción de un modelo integral exige transitar de servicios

aislados hacia una responsabilidad institucional compartida y una gobernanza coordinada. La metodología participativa multinivel resulta clave para transformar la cultura organizativa y asegurar un sistema de orientación coherente, preventivo y equitativo a lo largo de la trayectoria estudiantil.

ABSTRACT

Keywords:
University guidance, participatory action research, university governance

University guidance currently faces challenges of fragmentation and a lack of institutional visibility. The aim of this study is to analyse how a multi-level participatory process enables the identification of the challenges facing guidance and the development of proposals for action to create an integrated institutional support model. A qualitative participatory action research design was employed at the University of Barcelona. The process consisted of three phases: 1) a diagnostic survey of 1,276 students in their final years; 2) in-depth analysis through three heterogeneous focus groups (n=31); and 3) joint creation via an in-person and asynchronous *hackathon* involving 34 members of the university community. Uneven use of resources was identified, with activities integrated into the curriculum being rated more highly than specialised services. The participatory process enabled the identification of five strategic challenges: alignment with institutional identity, personalised support, career management skills, a coordinated organisational model, and cross-cutting communication. A total of 92 proposals were generated, structured at the micro, meso and macro levels. Building a comprehensive model requires a shift from isolated services towards shared institutional responsibility and coordinated governance. The multi-level participatory methodology is key to transforming the organisational culture and ensuring a coherent, preventative and equitable guidance system throughout students' academic journey.

Introducción

El artículo presenta una experiencia de innovación colaborativa orientada a repensar la gestión de la orientación universitaria mediante el diseño participativo de un modelo integral de acompañamiento al alumnado. A partir de un proceso sistémico y basado en la implicación de los distintos agentes universitarios, se propone avanzar hacia una concepción de la orientación capaz de transformar la experiencia del estudiante a lo largo de su trayectoria académica.

En el contexto del sistema universitario español, la orientación se ha consolidado como un elemento esencial de la organización universitaria. Desde la aprobación del Estatuto del Estudiante Universitario (Real Decreto 1791/2010, 2010), se reconoce como un derecho del estudiantado, reforzado posteriormente por la LOSU (2023). Este reconocimiento ha ido acompañado de políticas de evaluación y aseguramiento de la calidad que incorporan la orientación y el acompañamiento como indicadores relevantes, en línea con la dimensión social del proceso de Bolonia, y con el compromiso del Espacio Europeo de Educación Superior de avanzar hacia sistemas universitarios más inclusivos y equitativos (European Commission et al., 2024).

La satisfacción del alumnado no depende únicamente de la calidad aislada de un servicio, sino también de la coherencia del sistema, de la facilidad para acceder a los recursos y de la capacidad institucional para responder de forma coordinada a las necesidades. Desde esta lógica, el bienestar, la salud mental, la inclusión y la orientación académica y profesional deben formar parte de una política universitaria integrada, evitando que queden distribuidos en dispositivos que actúan de manera paralela o desconectada (Matamoros y Zamora, 2026; Sócola Sunción, 2026).

Desde un enfoque educativo, la orientación se concibe en el marco del aprendizaje a lo largo de la vida como una función inherente al proceso formativo, vinculada al desarrollo integral de la persona, de forma continuada y preventiva (AEOP, 2025). El aprendizaje universitario no se limita a la adquisición de conocimientos, sino que implica la integración de saberes, habilidades y actitudes, en un proceso en el que entran en juego creencias, valores y expectativas que se transforman a lo largo del tiempo, y que permiten ir gestionando la carrera profesional de la persona. Este recorrido genera situaciones de incertidumbre, dilemas y decisiones que requieren de acompañamiento en el contexto educativo (AEOP, 2025; Pantoja, 2026). En este sentido, la literatura reciente insiste en esta necesidad de evolucionar hacia modelos competenciales, integrales e interdisciplinares que no separen artificialmente la tutoría académica, la orientación profesional, la atención a la diversidad y el bienestar del estudiantado (Bertolín y Guevara, 2025; Córdova, 2025; Ibáñez y Alonso, 2022; Pérez et al., 2022).

Paralelamente, las aportaciones de Figuera y Torrado (2015) analizan estos procesos desde la perspectiva de las transiciones educativas, entendidas como momentos críticos en la construcción de la identidad académica, personal y profesional del estudiantado. Este enfoque pone de relieve que el acceso, la permanencia y la progresión en la educación superior no dependen exclusivamente de factores individuales, sino también de la existencia de entornos institucionales capaces de proporcionar apoyos adecuados a lo largo de las distintas etapas de la trayectoria universitaria. En esta línea, la evidencia comparada a nivel europeo muestra la relevancia de las políticas y prácticas institucionales dirigidas a favorecer el acceso, la permanencia y la transición al empleo, así como la diversidad de respuestas desarrolladas por los distintos sistemas de educación superior (European Commission/EACEA/Eurydice, 2018). Desde esta perspectiva, la orientación se configura como una función estratégica de la institución, al

contribuir tanto al desarrollo integral de los estudiantes como a la construcción de sus proyectos vitales y profesionales (López-Aguilar et al., 2023).

Sin embargo, los estudios sobre los sistemas de orientación universitaria evidencian una notable heterogeneidad en su organización y funcionamiento. Habitualmente, coexisten estructuras centralizadas de servicios especializados con planes de acción tutorial en centros y titulaciones, así como otros dispositivos vinculados a la empleabilidad, la atención psicológica o el apoyo a colectivos específicos. Esta diversidad, lejos de traducirse en un sistema integrado, suele dar lugar a situaciones de fragmentación, descoordinación y escasa visibilidad de los recursos disponibles, tanto para el alumnado como para el profesorado (Viñuela y Vidal, 2023).

Las universidades son organizaciones complejas donde los procesos de cambio no siempre se incorporan de forma uniforme ni lineal. Labraña et al. (2023) muestran que las transformaciones organizativas no producen efectos homogéneos, sino que se traducen de manera diferente según las estructuras, culturas y dinámicas de cada institución. Esta complejidad explica por qué la existencia de una estrategia formal de orientación no garantiza su integración efectiva en la práctica. El cambio requiere construir un propósito compartido, delimitar responsabilidades, generar espacios de diálogo, comunicar el sentido de las transformaciones y facilitar su apropiación por parte de los actores implicados. Las herramientas de gestión del cambio pueden favorecer este proceso mediante la identificación de actores, el análisis de resistencias, la planificación de la comunicación, la formación, el liderazgo y el seguimiento de resultados (Mendoza de los Santos et al., 2023).

Esta situación evidencia las limitaciones existentes en la institucionalización de la orientación dentro de la cultura organizativa universitaria. A menudo, no se integra plenamente ni en el currículo ni en los procesos ordinarios de gestión académica. Se concentra en la acogida, la información inicial o la resolución de problemas, mientras que otras transiciones, como la construcción del proyecto profesional o la salida de la universidad, reciben menor acompañamiento. A ello se añade un reconocimiento limitado en términos de recursos, dedicación y formación del profesorado para fortalecer la tutoría universitaria (González Castellano et al., 2024).

El problema no reside únicamente en la ausencia de servicios, sino en la dificultad para articular los existentes en un sistema institucional reconocible, accesible y coherente. Abordar esta dificultad exige ampliar el marco de análisis y asegurar la participación efectiva de la comunidad universitaria en la toma de decisiones (Kubli, 2024). Además de una práctica educativa, la orientación constituye un proceso organizativo donde intervienen relaciones de poder, culturas profesionales, mecanismos de coordinación, liderazgo y capacidades institucionales de aprendizaje, incorporando principios de transparencia, responsabilidad, participación y justicia institucional (Hidalgo, 2026).

Ante este escenario, la investigación se guía por la siguiente pregunta: ¿Qué elementos y estrategias pueden contribuir a mejorar la orientación universitaria desde una perspectiva participativa e institucional? El objetivo del estudio es analizar cómo un proceso participativo multinivel permite identificar los principales retos de la orientación universitaria y generar propuestas de acción para el desarrollo de un modelo institucional integrado.

Método

El estudio se enmarca en un diseño cualitativo de carácter participativo, inspirado en la investigación acción participativa (IAP), cuyo principio fundamental radica en

investigar *"con" y no "sobre"* los sujetos implicados (Moreno-Morilla y Romero-Rodríguez, 2024). Desde esta perspectiva, la investigación adopta una lógica de enfoque ascendente o de abajo arriba, de lo concreto a lo genérico, característica de la metodología cualitativa, basada en la evidencia empírica recogida, y procedente de los diferentes niveles institucionales y de los propios destinatarios de la orientación. La finalidad es el diseño de un modelo integral de acompañamiento al alumnado de grado de la Universidad de Barcelona, mediante un proceso de innovación orientado a la transformación de la orientación universitaria. El estudio tiene una metodología participativa y de creación conjunta, donde la implicación de todas las personas participantes ayuda a identificarse con la problemática y a integrar una definición compartida sobre los retos y las cuestiones clave sobre las que avanzar. No se pretende la generalización de resultados, sino la comprensión del proceso metodológico desarrollado y su potencial de transferencia a otros contextos institucionales.

Participantes

La muestra incluye a alumnado de la Universidad de Barcelona, a profesorado implicado en proceso de acompañamiento, a personal técnico de orientación y a responsables de gestión académica e institucional. La selección se ha realizado mediante un criterio intencional y funcional, garantizando la representación de los diferentes niveles y facultades de la institución, así como perspectivas procedentes de distintas áreas de conocimiento: Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias de la Salud e Ingenierías. Asimismo, facilitó el análisis de las relaciones entre los niveles institucional, organizativo y académico desde los que se planifica y desarrolla la orientación.

En la fase diagnóstica participaron 1.276 estudiantes de tercer y cuarto curso de grado. La muestra presentó un error muestral estimado de ±2,5%, para un nivel de confianza del 95%, y contó con representación de las diferentes áreas de conocimiento (Humanidades, Ciencias, Ciencias Sociales y Jurídicas, Salud e Ingenierías) (AQU, 2026). La elección de alumnado de cursos avanzados permitió recoger valoraciones fundamentadas en una experiencia suficientemente prolongada de los servicios, actividades y dispositivos de orientación ofrecidos durante la trayectoria universitaria.

En la segunda fase participaron 31 personas, distribuidas en tres grupos de discusión heterogéneos. Se incluyó: alumnado (12), profesorado implicado en tutoría u orientación (16), personal técnico especializado en orientación, personal vinculado a la gestión académica y, responsables institucionales y organizativos (3). La heterogeneidad de los grupos se planteó de forma deliberada para favorecer el contraste entre perspectivas, visibilizar posibles tensiones organizativas y evitar que la interpretación del problema quedara limitada a un único colectivo. La selección de los 31 participantes respondió a un muestreo intencional orientado a garantizar la representación de los diferentes colectivos implicados en la acción tutorial y la orientación universitaria. En el caso del profesorado y del personal técnico, se seleccionaron participantes de cada una de las facultades, priorizando a aquellas personas con un conocimiento profundo del funcionamiento institucional y de las necesidades del estudiantado, derivado de sus responsabilidades académicas o de gestión vinculadas al acompañamiento de los estudiantes. En el caso del alumnado, se contactó con estudiantes con una participación activa en espacios de representación y tutoría, tales como delegaciones, órganos de representación estudiantil o foros relacionados con la acción tutorial, con el fin de recoger opiniones fundamentadas sobre la experiencia y las necesidades de orientación.

La tercera fase se abrió al personal docente e investigador y al personal técnico, de gestión, administración y servicios. Se llevó a cabo un proceso de trabajo colaborativo en el que participaron un total de 34 personas. La participación fue voluntaria y se promovió entre personas que, por sus funciones, posición o experiencia profesional, podían aportar una perspectiva relevante al proceso. Asimismo, se procuró incorporar participantes procedentes de diferentes facultades, con el propósito de recoger una diversidad de perspectivas y realidades institucionales, sin pretender alcanzar una representación proporcional o estadísticamente representativa por centros o ramas de conocimiento.

El equipo investigador estuvo formado por cinco personas de diferentes disciplinas, con experiencia complementaria en innovación educativa, metodologías participativas, procesos tecnológicos, análisis educativo y gestión universitaria. Esta composición interdisciplinar permitió abordar el fenómeno desde perspectivas diversas y reducir el riesgo de una interpretación excesivamente vinculada a una única posición profesional.

Técnicas de recogida de información

La recogida de información planteó un enfoque multimétodo de carácter participativo, coherente con los principios de la investigación-acción. Este diseño ha permitido combinar distintas estrategias orientadas a captar tanto las percepciones como las experiencias y prácticas de los diferentes agentes implicados, articuladas en un proceso cíclico de diagnóstico, reflexión y acción.

En la fase de diagnóstico inicial se diseñó una encuesta dirigida a alumnado de últimos cursos de grado que permitió obtener una primera fotografía institucional sobre el uso y la valoración de los servicios de orientación. No se consideraron resultados cerrados, sino un material inicial destinado a orientar la fase cualitativa.

El cuestionario fue diseñado ad hoc mediante revisión sistemática de la literatura y de instrumentos previos realizada por un equipo interdisciplinar, que permitió seleccionar y adaptar ítems coherentes con las dimensiones teóricas, y sometido a un pilotaje de estudiantes. El objetivo fue evaluar el nivel de competencias de gestión personal de la carrera (GPT). Y para ello se organizó en cinco dimensiones: a) perfil sociodemográfico; b) nivel de autoestima; c) nivel de desarrollo competencial en GPC; d) valoración de los servicios de orientación institucionales; y e) valoración de los soportes personales y sociales.

Los resultados obtenidos proporcionaron un conjunto de evidencias que sirvieron de base para una segunda fase de profundización cualitativa mediante tres grupos de discusión heterogéneos, moderados por dos integrantes del equipo investigador. Los grupos de discusión se desarrollaron mediante un guion semiestructurado común, organizado en torno a: a) la presentación y contraste de los resultados del cuestionario; b) la reflexión conjunta sobre los resultados cuantitativos y su interpretación desde la experiencia estudiantil; c) la formulación de propuestas de mejora en relación con la comunicación, los recursos, nuevas iniciativas y barreras detectadas. Estos espacios de diálogo se diseñaron como entornos de contraste y ampliación de la información recogida previamente, permitiendo incorporar las percepciones, experiencias y valoraciones de los diferentes participantes en relación con los servicios de orientación, así como identificar necesidades, tensiones y oportunidades de mejora desde una perspectiva situada.

En una tercera fase, orientada a la acción y la creación conjunta de propuestas, se llevó a cabo una dinámica participativa en formato *hackathon*, que consiste en un encuentro participativo de profesionales de un determinado ámbito orientado a dar solución a un problema. El objetivo de este fue traducir el conocimiento generado en fases anteriores en iniciativas concretas susceptibles de ser transferidas al ámbito institucional.

Este espacio se abrió a todo personal docente e investigador, y a personal técnico interesado en colaborar y aportar desde su experiencia como miembro de la comunidad universitaria.

La dinámica del *hackathon* se estructuró en dos momentos complementarios. En primer lugar, se desarrolló una fase preparatoria en formato asíncrono, a través de la herramienta *Whiteboard* de Microsoft 365, abierta durante una semana a un total de 34 personas inscritas. La actividad se diseñó como un ejercicio de *brainwriting* estructurado orientado a la identificación de necesidades, buenas prácticas y posibles acciones de mejora. Estas contribuciones sirvieron como base para orientar el trabajo de la sesión presencial.

En segundo lugar, se realizó una jornada presencial intensiva concebida como un espacio de ideación, debate y producción colaborativa. La sesión, dinamizada por personas expertas en metodologías participativas, permitió profundizar en las aportaciones recopiladas en el espacio asíncrono y avanzar en la elaboración conjunta de propuestas de intervención orientadas al desarrollo de una estrategia institucional de acompañamiento al estudiantado en la gestión de su trayectoria académica y profesional. Para ello, las personas participantes seleccionaron uno o varios retos y trabajaron en la definición de objetivos específicos de acuerdo con los objetivos SMART, la identificación de acciones concretas para su consecución y la formulación de posibles indicadores de seguimiento. Este proceso facilitó la traducción de las aportaciones en objetivos y acciones susceptibles de ser implementadas y evaluadas en el contexto institucional. Las propuestas generadas se organizaron en tres niveles de intervención, atendiendo a la estructura del sistema universitario: nivel micro -asignaturas y titulaciones de grado-, nivel meso -facultades o centros-, y nivel macro -políticas e iniciativas institucionales.

Tabla 1

Secuencia del proceso de trabajo participativo y elementos metodológicos

Fase	Instrumento/estrategia	Producto analítico	Utilización posterior
Diagnóstico	Encuesta al alumnado	Patrones de uso, valoración y necesidades	Base para los grupos
Problematización	Grupos de discusión	Categorías, dimensiones y tensiones	Base para el *hackathon*
Creación conjunta	Dinámica *hackathon*	Retos, objetivos SMART, acciones e indicadores	Construcción del modelo

Análisis de la información e interpretación conjunta

El análisis combinó procedimientos cuantitativos descriptivos y análisis cualitativo temático. Los datos de la encuesta se analizaron mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, permitiendo conocer el uso y valoración de los recursos de orientación, y seleccionar los principales temas que debían ser profundizados en los grupos de discusión.

De modo que los principales resultados obtenidos en la encuesta fueron utilizados como estímulo para la reflexión colectiva y la identificación de retos compartidos en el seno de los grupos de discusión. La información recopilada fue analizada mediante un proceso de análisis temático de carácter inductivo que incluyó la codificación, categorización y construcción progresiva de dimensiones analíticas. El proceso fue realizado por los cinco integrantes del equipo investigador, cuyas perspectivas complementarias permitieron contrastar y consensuar las interpretaciones emergentes.

Con el fin de reforzar la credibilidad de los hallazgos, se recurrió a la triangulación de técnicas (grupos de discusión y *hackathon*), de participantes (estudiantado,

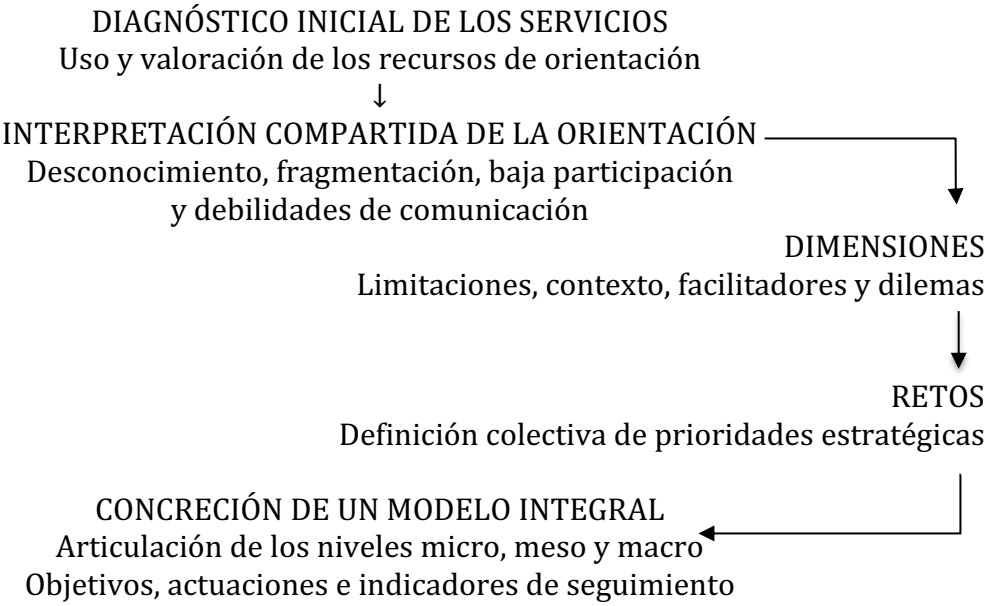
profesorado, personal técnico y responsables institucionales) y de investigadores. Las categorías no fueron consideradas productos exclusivos del equipo investigador, sino construcciones progresivamente elaboradas mediante el diálogo entre evidencias empíricas, conocimiento profesional y experiencia estudiantil.

La investigación se desarrolló de acuerdo con los principios éticos de consentimiento informado, confidencialidad y anonimato, y contó con la aprobación del Comité de Bioética de la Universidad de Barcelona (código REDICE24-3621).

Resultados

Los resultados se presentan siguiendo la secuencia mediante la cual el proceso participativo transformó las evidencias recogidas y las aportaciones de los diferentes agentes implicados en una propuesta de innovación organizativa. La lógica global de los resultados puede sintetizarse como muestra la Figura 1.

Figura 1
Secuencia de transformación de las evidencias en propuestas institucionales



Esta secuencia muestra que el resultado central del estudio no fue únicamente la identificación de necesidades del alumnado, sino la generación de un proceso de aprendizaje institucional mediante el cual los distintos actores universitarios pudieron construir una interpretación compartida de los problemas y traducirla en una propuesta organizativa.

Diagnóstico inicial: uso y valoración de los recursos de orientación

Un primer diagnóstico sobre el uso y valoración de los servicios de orientación pone de manifiesto un uso desigual de los recursos de orientación y apoyo disponibles en la universidad. Las acciones más utilizadas son aquellas de carácter informativo, vinculadas al contexto de la facultad e integradas en el currículo, como las sesiones informativas sobre optativas y prácticas (67,1%), las ferias de empresa (46,5%) y las jornadas de orientación profesional (46,2%). En cambio, los servicios de atención más

personalizada o voluntaria, como las entrevistas de orientación, las simulaciones de entrevistas de trabajo o el servicio de atención psicológica, presentan porcentajes de utilización sensiblemente inferiores, situados en torno al 18-21%. En cuanto a la satisfacción, las valoraciones medias oscilan entre 2,61 y 3,36 puntos sobre 5, siendo las ferias de empresa, las jornadas de orientación profesional y las sesiones informativas los recursos mejor valorados. A estos datos se suma que la universidad, frente a las amistades, la familia u otras redes de apoyo, es la institución que perciben como aquella de la que menor apoyo reciben (2,5 puntos sobre 5). En general, se observa que los recursos con mayor nivel de consulta son también los que reciben valoraciones más positivas, lo que sugiere una percepción favorable de aquellas acciones con mayor visibilidad y accesibilidad para el estudiantado.

Esta fue una primera fotografía que nos devolvía el alumnado sobre los servicios de orientación que, pese al despliegue de recursos por parte de la institución, no parecen ajustarse del todo a las necesidades que manifiestan, ni perciben como referentes en la configuración de sus trayectorias en la universidad.

Interpretación compartida de la orientación

Los grupos de discusión permitieron contextualizar y comprender mejor los resultados de la encuesta a partir de las experiencias y representaciones del alumnado, el profesorado, el personal técnico y los responsables de gestión académica e institucional. El análisis temático permitió identificar cuatro dimensiones interrelacionadas (limitaciones de los servicios existentes, elementos contextuales, elementos facilitadores y dilemas de política universitaria), que ayudaban a explicar cómo la organización institucional, las características del alumnado, las prácticas de comunicación y las concepciones sobre el papel de la universidad condicionaban la posibilidad de construir un acompañamiento integrado.

a) La primera dimensión puso de manifiesto diversas limitaciones percibidas en los servicios de orientación existentes. Destacó, en primer lugar, el amplio desconocimiento de muchos de los recursos disponibles, pese a la valoración positiva de aquellos que eran utilizados, lo que generaba una percepción de escasa visibilidad e infrautilización. Asimismo, los participantes señalaron una cierta fragmentación organizativa, asociada a la débil articulación entre servicios, facultades y titulaciones, así como dificultades de comunicación y coordinación que limitaban la difusión eficaz de la información. Finalmente, se identificó una baja participación del estudiantado en las actividades voluntarias de orientación, vinculada tanto a la falta de incentivos percibidos como al predominio de una cultura académica centrada principalmente en el rendimiento y la superación de asignaturas.
b) La segunda dimensión tuvo que ver con los elementos contextuales que influyen en la participación en actividades de orientación. Los relatos explicitaron que el uso y valoración de los servicios de orientación deben entenderse en un contexto social, educativo y cultural más amplio. Por una parte, señalaron un contexto sociocultural caracterizado por la inmediatez y la búsqueda de resultados rápidos, que dificulta los procesos de reflexión y planificación personal, al tiempo que demandan formas de comunicación más próximas y personalizadas. Por otra, destacaron la creciente diversidad de trayectorias y situaciones del estudiantado, así como las dificultades para compatibilizar estudios, trabajo y bienestar personal, factores que limitan su vinculación con la vida universitaria. Finalmente, cuestionaron el lugar que ocupa la orientación en la institución, percibiendo una tensión entre los discursos que promueven el desarrollo integral

del alumnado y una cultura universitaria que sigue priorizando el rendimiento académico por encima de la construcción del proyecto personal y profesional.

c) En la tercera dimensión los participantes identificaron diversas prácticas favorecedoras del acceso y aprovechamiento de la orientación universitaria. Destacaron especialmente aquellas experiencias que facilitan el contacto directo con el entorno profesional, como ferias de empleo, visitas a instituciones o encuentros con personas graduadas. Asimismo, se valoraron positivamente las iniciativas basadas en la proximidad y el acompañamiento personalizado, incluyendo la tutoría, la mentoría entre iguales y las acciones desarrolladas en el aula. También se subrayó la importancia de adaptar la información a las necesidades y decisiones propias de cada etapa de la trayectoria académica, mediante comunicaciones contextualizadas y accesibles. Finalmente, se señaló la necesidad de generar espacios específicos para la reflexión sobre los intereses, los valores y la construcción del proyecto académico y profesional.
d) La última dimensión aglutinó algunos de los dilemas emergentes a la hora de diseñar políticas de orientación universitaria, y, por tanto, la falta de un consenso de partida para poder construir un modelo común y una política de sistema. Entre dichos dilemas destacó el debate sobre el carácter voluntario u obligatorio de la orientación, así como sobre el grado de integración curricular que deberían asumir este tipo de iniciativas. Mientras algunas voces defendían una mayor institucionalización para favorecer la participación del estudiantado, otras alertaban del riesgo de burocratizar procesos que requieren implicación personal. Asimismo, emergió una cuestión estratégica de fondo: si la orientación debe limitarse a responder a demandas explícitas o asumir un papel más preventivo, anticipando necesidades y promoviendo la reflexión sobre aspectos que el alumnado todavía no identifica como relevantes.

Definición de los retos institucionales en orientación

El informe resultante del análisis cualitativo no se concibió como un producto cerrado destinado únicamente a los responsables institucionales. Con la voluntad de resumir y ordenar toda esta información contenida en cada dimensión, el equipo investigador clasificó e identificó el conjunto de aportaciones en los retos principales de la orientación para la institución universitaria. El resultado fue propuesto como material de trabajo en la dinámica *hackathon*, de manera que fuese el detonante de un proceso de co-construcción con las personas implicadas en la gestión, organización y desarrollo de la orientación universitaria. Los retos identificados fueron: una orientación vinculada al ADN universitario, una orientación integrada y personalizada, las competencias para la gestión de la carrera; un modelo organizativo de la orientación; y la comunicación.

La relación entre dimensiones y retos no fue lineal ni exclusiva. Cada reto respondía a diferentes hallazgos y, a su vez, una misma dimensión podía influir en varios retos. Esta transformación de dimensiones en retos representó un cambio de nivel analítico. Los problemas dejaron de entenderse únicamente como dificultades de servicios específicos y comenzaron a formularse como cuestiones de gobernanza, cultura institucional, coordinación y aprendizaje organizativo.

Tabla 2
Relación interpretativa entre las dimensiones emergentes y los retos estratégicos

Dimensiones emergentes	Problemas o necesidades centrales	Retos especialmente relacionados
Limitaciones de los servicios existentes	Desconocimiento, fragmentación, falta de coordinación y baja participación	Orientación integrada y personalizada; modelo organizativo; comunicación
Elementos contextuales	Diversidad de trayectorias, centralidad del rendimiento y cultura de la inmediatez	Orientación vinculada al ADN universitario; competencias para la gestión de la carrera
Elementos facilitadores	Proximidad, acompañamiento humano, información oportuna y contacto profesional	Orientación integrada y personalizada; competencias para la gestión de la carrera; comunicación
Dilemas de política	Voluntariedad, integración curricular y prevención	Orientación vinculada al ADN universitario; modelo organizativo

La concreción de un modelo integrado de orientación

El hackathon permitió identificar un total de 92 aportaciones de acuerdo con los cinco retos estratégicos definidos y las aportaciones realizadas en el primer momento asíncrono de la dinámica. Tras su análisis y sistematización, las aportaciones se concretaron en 43 objetivos SMART y 49 acciones de implementación. Mientras que los objetivos SMART describen los resultados que se desean alcanzar, las acciones representan las medidas concretas necesarias para su logro. La Tabla 3 presenta su distribución por reto estratégico.

Tabla 3
Distribución de objetivos y acciones por reto

Reto estratégico	Objetivos SMART	Acciones	Total
1. Orientación vinculada al ADN universitario	14	19	33
2. Orientación integrada y personalizada	7	4	11
3. Competencias para la gestión de la carrera	7	6	13
4. Modelo organizativo de la orientación	8	11	19
5. Comunicación	7	9	16
Total	**43**	**49**	**92**

El número de aportaciones no se interpretó como una medida directa de la importancia de cada reto, ya que algunas propuestas podían presentar diferente grado de alcance y complejidad. No obstante, la distribución permitió identificar los ámbitos que generaron una mayor producción colectiva. A continuación, se expone la síntesis de las aportaciones recogidas para cada reto.

Reto 1. Orientación vinculada al ADN universitario

El reto con mayor número de aportaciones planteó la necesidad de situar la orientación como un elemento central de la identidad y la misión de la universidad. Para ello, y desde una perspectiva de gestión del cambio, apareció la necesidad de construir una visión compartida. Antes de modificar procedimientos concretos, la institución debe acordar que entiende por orientación, qué lugar debe ocupar en la experiencia universitaria y qué responsabilidades corresponden a cada actor.

Las propuestas defendieron entender el acompañamiento como una responsabilidad institucional compartida, vinculada al desarrollo integral, el bienestar, la

inclusión y la construcción del proyecto académico y profesional del alumnado. Asimismo, se señaló la necesidad de dotar esta misión de reconocimiento, recursos, formación y estructuras que la hagan sostenible.

Reto 2. Orientación integrada y personalizada

Este reto respondió a los problemas de fragmentación y dificultad de acceso identificados previamente. Las aportaciones destacaron la necesidad de articular servicios, facultades, titulaciones y acciones tutoriales dentro de un marco común, capaz de ofrecer respuestas adaptadas a los distintos perfiles y momentos de la trayectoria estudiantil.

Este reto puso de manifiesto la importancia de establecer puntos de acceso reconocibles, referentes próximos y circuitos de derivación. La personalización dependía de las relaciones humanas, pero también de una estructura capaz de sostenerlas.

Reto 3. Competencias para la gestión de la carrera

Las propuestas subrayaron la importancia de promover, a lo largo de toda la trayectoria universitaria, competencias relacionadas con el autoconocimiento, la toma de decisiones, la adaptación al cambio y la construcción del proyecto profesional. La orientación fue concebida no solo como acceso a información, sino como una herramienta para fortalecer la autonomía del estudiantado, sin trasladarle en solitario toda la responsabilidad de navegar por la institución y gestionar decisiones complejas.

La gestión de la carrera no se consideró una actividad puntual vinculada exclusivamente al último curso. Debía desarrollarse a lo largo de la trayectoria y adaptarse a los diferentes momentos evolutivos. Este reto permitía conectar la orientación con el currículo y con la experiencia formativa. Las competencias podían trabajarse mediante actividades académicas, tutorías, prácticas, mentorías, experiencias con personas egresadas y contacto con el entorno profesional.

Reto 4. Modelo organizativo de la orientación

Este reto se centró en la necesidad de definir una estructura organizativa que garantizara coordinación, continuidad y claridad de funciones. El modelo debía articular el nivel macro de las políticas institucionales, el nivel meso de facultades y centros y el nivel micro de titulaciones, asignaturas y relaciones tutoriales.

Las aportaciones incidieron en la importancia de conectar los distintos agentes y establecer mecanismos de liderazgo, seguimiento y colaboración que permitieran consolidar la orientación como una responsabilidad institucional compartida y no dependiente de iniciativas individuales.

Reto 5. Comunicación

La comunicación fue identificada como una dimensión transversal para mejorar la visibilidad, accesibilidad y coordinación del sistema de orientación. Los participantes propusieron diversificar y adaptar los canales informativos a las distintas etapas de la trayectoria estudiantil, así como mejorar la coordinación entre los diferentes agentes implicados. Además, se destacó la necesidad de fortalecer la comunicación interna para que profesorado y personal técnico pudieran actuar como referentes y facilitadores en el acceso a los recursos.

Discusión y conclusiones

En respuesta a la pregunta de investigación, puede concluirse que un proceso participativo multinivel ha contribuido a la construcción de un modelo integrado de orientación. Permitió conectar el diagnóstico realizado con el alumnado, la interpretación de los distintos agentes universitarios y la formulación colectiva de retos, objetivos y acciones. Esta secuencia transformó evidencias inicialmente dispersas en una comprensión compartida del problema y en una propuesta de modelo institucional integrado (Anexo 1).

Los resultados muestran que la orientación universitaria no puede comprenderse únicamente como un conjunto de servicios destinados a responder a necesidades puntuales del alumnado. Aunque la universidad dispone de una oferta amplia de actuaciones, el alumnado no siempre la reconoce como un sistema accesible y continuado de acompañamiento. Las actuaciones más próximas a la experiencia académica y vinculadas a decisiones concretas tienden a ser las más utilizadas, mientras que los servicios especializados o de acceso voluntario presentan una menor participación, un patrón ya señalado en estudios previos (Viñuela y Vidal, 2023). Los grupos de discusión permitieron, además, relacionar esta situación con factores organizativos, comunicativos y culturales, así como con la creciente diversidad de trayectorias estudiantiles. En conjunto, los hallazgos sugieren que el aprovechamiento de los recursos depende no solo de su calidad, sino también de su visibilidad, accesibilidad y capacidad para responder a las necesidades que surgen en los distintos momentos de la trayectoria académica y profesional, en línea con lo planteado por García-Botero et al. (2022).

Por otro lado, la principal limitación del modelo de orientación radica en su fragmentación. Aunque las universidades disponen de una amplia variedad de servicios, planes de acción tutorial, unidades de empleabilidad e iniciativas impulsadas desde facultades, titulaciones y asignaturas, la falta de mecanismos efectivos de coordinación, derivación y comunicación dificulta su funcionamiento como un sistema coherente. Esta situación obliga, con frecuencia, al propio alumnado a identificar qué recurso necesita, dónde se encuentra y cómo acceder a él. Este hallazgo es consistente con la literatura previa, que describe la heterogeneidad de los sistemas de orientación en la universidad española y las dificultades para consolidar modelos institucionales compartidos entre titulaciones, centros y servicios (Bertolín y Guevara, 2025; Viñuela y Vidal, 2023).

En consecuencia, la mejora del sistema no pasa necesariamente por crear nuevos servicios, sino por establecer una arquitectura institucional integrada a partir de un marco institucional compartido que garantice la coordinación, la continuidad del acompañamiento y la coherencia de la política de orientación, manteniendo al mismo tiempo la capacidad de adaptación de centros y titulaciones.

El modelo resultante se articula alrededor de cinco retos: vincular la orientación con la identidad institucional, desarrollar un acompañamiento integrado y personalizado, promover competencias para la gestión de la carrera, establecer una estructura organizativa coordinada y mejorar la comunicación. Estos retos ponen de manifiesto que la transformación requiere actuar simultáneamente sobre la cultura universitaria, las prácticas de acompañamiento, los mecanismos de gobernanza y los procesos de aprendizaje organizacional.

Los resultados evidencian que la relación entre orientación y currículo debe abordarse desde una perspectiva integradora, reconociendo que el desarrollo de competencias para la toma de decisiones, la gestión de transiciones y la construcción del proyecto profesional forma parte de la formación universitaria. Asimismo, se destaca la

necesidad de fortalecer la orientación profesional mediante actuaciones coordinadas que favorezcan su integración en los planes de estudio y refuercen el papel del profesorado en el acompañamiento del alumnado a lo largo de su trayectoria académica y de su transición al mercado laboral (González Castellano et al., 2024).

La creciente diversidad del alumnado exige replantear los modelos de orientación desde una perspectiva inclusiva. La voluntariedad de participar de estas acciones protege la autonomía y puede favorecer una participación más genuina, pero también corre el riesgo de dejar fuera a quienes no identifican la necesidad, no conocen el recurso o no disponen de tiempo. En este contexto, se propone combinar actuaciones universales, integradas en la trayectoria formativa, con apoyos voluntarios y especializados, con el fin de garantizar la equidad en el acceso a los recursos sin renunciar a la personalización y la autonomía del estudiantado (Pérez et al., 2022).

Además, desde las propuestas centradas en modelos competenciales de atención al estudiante se subrayan que la orientación debe superar una función meramente informativa y contribuir al desarrollo de capacidades para tomar decisiones, gestionar transiciones y afrontar contextos de incertidumbre (Kuijpers, 2025). El contenido de la orientación en la universidad y su articulación también se debe repensar para anticipar momentos críticos y ofrecer respuestas comprensibles.

En línea con estudios previos, los hallazgos refuerzan la necesidad de un modelo de orientación que combine actuaciones universales con apoyos personalizados y servicios especializados, donde la figura de un referente próximo facilite el acceso al sistema. Los resultados destacan que las experiencias de orientación basadas en la proximidad y el acompañamiento, como las tutorías, la mentoría entre iguales y el contacto con personas egresadas, son las más valoradas por su capacidad para generar confianza y apoyar la toma de decisiones. En este sentido, la proximidad debe entenderse como una característica organizativa sustentada en estructuras coordinadas y no únicamente en la iniciativa individual del profesorado (Córdova, 2025; Ibáñez y Alonso, 2022).

Como elemento transversal, debe destacarse la comunicación como un reto estratégico del modelo de orientación. En este sentido, se evidencia la necesidad de una comunicación planificada, segmentada y vinculada a los distintos momentos de la trayectoria académica. Asimismo, los hallazgos subrayan el potencial preventivo de una comunicación coordinada, que permita anticipar necesidades y facilitar el acceso a los apoyos disponibles, en línea con los enfoques que promueven sistemas universitarios integrados, accesibles y orientados a la prevención (Matamoros y Zamora, 2026).

Paralelamente, todo el proceso diseñado pone de manifiesto que la construcción de un modelo integrado de orientación es, principalmente, un reto de gobernanza que requiere coordinación institucional y la participación de alumnado, profesorado, personal técnico y responsables universitarios. La experiencia del hackathon evidencia que los procesos participativos favorecen una comprensión más amplia de las necesidades y la elaboración de propuestas compartidas, en línea con los principios de la gobernanza democrática (Kubli, 2024). Asimismo, las conclusiones destacan que la orientación debe incorporarse a la planificación estratégica de la universidad desde criterios de equidad, participación y responsabilidad institucional, ya que la calidad percibida y la satisfacción del alumnado no depende únicamente de la calidad de cada servicio considerado de forma aislada (Hidalgo, 2026; Sócola Sunción, 2026).

El proceso participativo ha contribuido a favorecer una comprensión compartida de la orientación como una responsabilidad institucional y no exclusivamente atribuible a servicios específicos (Mendoza de los Santos et al., 2023). Una de las principales aportaciones del estudio ha sido evidenciar cómo un modelo participativo multinivel

puede transformar experiencias y conocimientos dispersos en una propuesta institucional articulada, conectando las necesidades y experiencias del alumnado (nivel micro), los espacios de coordinación de facultades y centros (nivel meso) y las políticas, recursos y estructuras institucionales (nivel macro). Esta articulación favorece la construcción de propuestas más contextualizadas, legítimas y compartidas, traduciendo las evidencias en objetivos y acciones institucionales. Pero también resulta fundamental pensar mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora, ya que la participación, aunque genera condiciones favorables para el cambio, no garantiza por sí sola su implementación efectiva.

El estudio presenta varias limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de caso realizado en una única universidad pública, por lo que sus resultados no son directamente generalizables, aunque la metodología empleada puede ser transferible a contextos similares. En segundo lugar, la encuesta se dirigió únicamente a estudiantes de los últimos cursos. Esta decisión permitió obtener valoraciones basadas en una experiencia prolongada. Sin embargo, quedaron menos representadas las necesidades del alumnado de nuevo ingreso. Además, la participación en los grupos y el *hackathon* fue voluntaria, lo que puede haber introducido un sesgo hacia personas más interesadas en la orientación y la innovación institucional. Asimismo, el estudio se centra en el diagnóstico y la creación conjunta, sin evaluar todavía la implementación ni la eficacia de las propuestas formuladas. Por último, la cercanía del equipo investigador al contexto institucional pudo influir en la interpretación de los resultados. No obstante, este riesgo se mitigó mediante la triangulación de métodos, investigadores y participantes, así como la validación.

En definitiva, avanzar hacia un modelo integral implica dejar de considerar la orientación como una suma de actuaciones independientes y entenderla como una responsabilidad institucional compartida. Su sostenibilidad dependerá de la capacidad de la universidad para aprender de la experiencia, conectar a sus actores, revisar sus prácticas y mantener abierto el proceso de evaluación y mejora. La participación por sí sola no elimina la necesidad de liderazgo, planificación y recursos. Por el contrario, exige una gobernanza capaz de combinar una estrategia institucional común con la autonomía de los centros y el conocimiento contextualizado de facultades, titulaciones y profesionales. Asimismo, requiere reconocer tiempos, responsabilidades y espacios estables para la colaboración.

Agradecimientos

Esta investigación ha sido desarrollada gracias a la financiación del Instituto de Desarrollo Profesional del Institut de Ciencias de l'Educació de la Universitat de Barcelona, en la convocatoria REDICE-24 (código REDICE24-3621).

Referencias

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. (2026). *Catàleg de titulacions*. AQU Catalunya.

Asociación Española de Orientación y Psicopedagogía (AEOP). (2025). *Libro blanco de la orientación a lo largo de la vida*. AEOP. https://hdl.handle.net/20.500.14468/26403

Bertolín Bruguera, E. y Guevara Ingelmo, R. M. (2025). Evolución de la orientación educativa en la universidad española. *European Public & Social Innovation Review*, *10*, 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1225

Córdova Benites, R. M. (2025). La tutoría en el contexto educativo: impacto, perspectivas y desafíos. Revisión teórica. *Revista Simón Rodríguez*, *5*(10), 616-629. https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.5i10.87

European Commission/EACEA/Eurydice. (2018). *Modernisation of higher education in Europe: Access, retention and employability*. Publications Office of the European Union.

European Commission, European Education and Culture Executive Agency, & Eurydice. (2024). *The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process implementation report*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2797/483185

Figuera, P. y Torrado, M. (2015). The Transition to University of At-Risk Groups in Spain: The Case of Students from Vocational Education and Training. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 49,* 23-40.

García-Botero, L., Álvarez-Maestre, A. J., Pérez-Fuentes, C. A., Cabral Rodriguez, C.-M. y Aguilar-Barreto, A. J. (2022). *Revisión sistemática: criterios de calidad en el proyecto de programas de orientación vocacional*. *Psicologia Escolar e Educacional, 26*, e235549. https://doi.org/10.1590/2175-35392022-235549

González Castellano, N., Berrios Aguayo, B., Colmenero Ruiz, M. J. y Pantoja Vallejo, A. (2024). Factores que definen la orientación profesional en la universidad: valoración del profesorado y alumnado. *RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, *30*(2). https://doi.org/10.30827/relieve.v30i2.29094

Hidalgo Montesinos, K. P. (2026). Ethics in the Governance of Public Universities: A Systematic Review. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, *30*(131), 77-86. https://doi.org/10.47460/uct.v30i131.1069

Ibáñez Martínez, R. y Alonso Larza, L. (2022). Orientación universitaria tras la pandemia: Un modelo competencial de atención al estudiante. *Human Review: International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades, 13*(4).

Kubli García, F. (2024). Hacia un régimen de gobernanza democrática en las universidades públicas. *Vínculos Sociología, análisis Y opinión*, *5*(10). https://doi.org/10.32870/vinculos.v0i10.7709

Kuijpers, M. A. C. T. (2025). Career Competencies, Preparing Students for the Future. *Social Sciences*, *14*(5), 291. https://doi.org/10.3390/socsci14050291

Labraña, J., Puyol, M. F., Bernasconi, A. y Varela, A. B. (2023). "New public management" y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: Un estudio de caso. *Educação e Pesquisa, 49*, e260341. https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341

Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. (2023). *Boletín Oficial del Estado*, 70, de 23 de marzo de 2023. https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/03/22/2

Llanes Ordóñez, J., Figuera Gazo, P. y Torrado Fonseca, M. (2017). Desarrollo de la empleabilidad y gestión personal de la carrera de graduados en Pedagogía. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, *28*(2), 46–60. https://doi.org/10.5944/reop.vol.28.num.2.2017.20118

López-Aguilar, D., Álvarez-Pérez, P. R. y González-Benítez, N. (2023). Modelo sobre adaptabilidad de estudiantes en tránsito en la universidad. *Revista Electrónica de*

Investigación Educativa, 25, e10. https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e10.4398

Matamoros Umaña, E. A. y Zamora Víctor, R. (2026). Políticas Públicas de Salud Mental Universitaria: Un Análisis de las Estrategias Más Eficaces para la Promoción, Prevención y Tratamiento Integral del Estudiantado. *Revista Veritas De Difusão Científica*, *6*(3), 3996–4017. https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.1138

Mendoza de los Santos, A., Rodríguez Asto, J. A. y Vigo Rodríguez, D. E. (2023). Las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en empresas: Una revisión de literatura. *Revista Científica Estelí***,** *12*(47), 110-126. https://doi.org/10.5377/farem.v12i47.16859

Moreno-Morilla, C. y Romero-Rodríguez, S. (2024). A "*toolbook*" for participatory action research in career development guidance "with" youth at risk. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía (REOP), 35*(1), 118-137. https://doi.org/10.5944/reop.vol.35.num.1.2024.40833

Pantoja Vallejo, A. (2026). La tutoría como eje estratégico del cambio universitario. *Cuadernos de Pedagogía, 571*. https://investigacion.ujaen.es/documentos/6973c72e1e6f1629ff774700

Pérez Gerardino, C., Durán Casas , M. y Moreno Ocando, V. (2022). La diversidad y su atención desde la orientación inclusiva e interdisciplinaria en un contexto universitario: Diversity and its attention from the inclusive and interdisciplinary orientation in a university context. *Encuentro Educacional*, *29*(2), 221-239. https://doi.org/10.5281/zenodo.8122557

Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario. (2010). *Boletín Oficial del Estado*, 318, de 31 de diciembre de 2010. https://www.boe.es/eli/es/rd/2010/12/30/1791

Sócola Sunción, M. S. (2026). *Impacto de la gobernanza universitaria en la satisfacción estudiantil: Mediado por la calidad de los servicios educativos* [Tesis, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Tumbes. https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/b97fb53d-8a7e-438e-84ef-783a90278445

Viñuela, Y. y Vidal, J. (2023). Orientación a estudiantes en los títulos universitarios públicos españoles. *Revista Complutense de Educación*, *34*(3), 605-616. https://doi.org/10.5209/rced.79759

ANEXO

Anexo 1

Representación del modelo integral emergente del proceso participativo

MODELO INTEGRAL DE ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA ORIENTACIÓN COMO RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL COMPARTIDA

NIVEL MICRO	**NIVEL MESO**	**NIVEL MACRO**
• Titulaciones • Asignaturas • Tutorías	• Facultades • Centros • Coordinación	• Universidad • Política institucional • Estrategia institucional

CINCO RETOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO

1. Orientación vinculada al ADN universitario	2. Orientación integrada y personalizada	3. Competencias para la gestión de la carrera	4. Modelo organizativo coordinado	5. Comunicación transversal

RESULTADOS ESPERADOS EN EL ESTUDIANTADO

• Mayor accesibilidad a los recursos • Acompañamiento continuo en las transiciones • Desarrollo de la autonomía y la empleabilidad • Bienestar, inclusión, equidad y éxito académico