



Máster en acompañamiento Integral

Cultura de acompañamiento Marco de la Cultura de Acompañamiento en la UFV

Maleny Medina Gómez-Arnau
Felipe Rodrigo Gutiérrez de la Cámara



Contenido

1. Naturaleza y propósito del documento.....	3
2. Hacia una Cultura de Acompañamiento	3
a) ¿Qué es CULTURA?	3
b) ¿Qué entendemos por ACOMPAÑAMIENTO?	5
c) Alcance de una cultura de acompañamiento	6
3. Implicaciones de la Cultura de Acompañamiento	7
a) Nuestro ESTILO	7
b) Las PRÁCTICAS	9
c) Los PROCESOS	10
4. Plan de trabajo	11
a. Diagnóstico de la cultura existente en la UFV. Del “DE”... ..	12
b. Descripción de la cultura deseada. ... AL “A”	12
c. Acciones	12
d. Seguimiento	14

1. Naturaleza y propósito del documento

Este documento pretende ofrecer un plan estratégico para la madurez del acompañamiento en la UFV como uno de los atributos fundamentales de la cultura de nuestra organización. Por eso hablaremos propiamente de “cultura de acompañamiento UFV”. Por tanto, la cultura de acompañamiento corresponde a toda la Universidad Francisco de Vitoria, no habría una sola entidad dentro de la misma que podría apropiarse de la misma, pero es el Instituto de Acompañamiento uno de sus mayores referentes y por ende, encargado de la puesta en marcha y consecución de algunos de los objetivos de este documento, pero no sólo. Aquí incluimos los grados y facultades, así como las áreas generales y servicios tan propios de la UFV como el IDDI, el CAIF o el Colegio Mayor UFV, entre otros.

Se trata de entender cómo desarrollar en estos años del periodo estratégico 2018-2023 esa cultura que ya vivimos parcialmente, de forma que alcance a toda la vida y las relaciones de la Universidad, a nuestro estilo, a nuestras prácticas, a nuestra estructura y procesos.

2. Hacia una Cultura de Acompañamiento

¿Qué es CULTURA?

En términos amplios, cultura es el conjunto de principios, actitudes, valores y prácticas que generan el entorno en donde se desenvuelve una organización.

Es una manera de hacer, de comportarse, de relacionarse, de trabajar, de organizarse... Mee-Yan Chen dice: “la cultura no es algo que tiene la organización como un componente, sino que la organización es cultura” ¹.

Una definición sencilla: “the way we think and do things around here”

Cultura es un conjunto de vigencias básicas que determinan el tipo de conductas que deben realizar y omitir los miembros de una sociedad/organización para convivir. Ese conjunto de vigencias cuelga de una cierta pretensión o proyecto de vida colectiva. Las vigencias se mantienen mientras perdure el proyecto o pretensión.

La cultura no existe dentro o fuera de la organización, sino “entre” la gente, es un concepto relacional. Por tanto, cambiar la cultura es alterar el “entre” relacional entre las personas, entre los grupos, entre las organizaciones. Cambiar la cultura implica ayudar a la gente a cambiar su propio patrón relacional (“the in-betweenness”).

1 L. Herrero. “Homo imitans”, Mee-Yan Chen Hudge “Organization Development”.

Toda cultura implica:

- Un **ESTILO**, manifestado por una serie de actitudes, valores y comportamiento observables. En efecto, cualquier relación entre los miembros de nuestra comunidad queremos que esté impregnada de un estilo cordial, acogedor, que hace propia la necesidad del otro, abierto a la escucha activa, donde el logro de los demás es mi logro, abierto a los errores y desencuentros, que ante esos desencuentros sabe perdonar y pedir perdón, que está abierto al feedback de los demás, que trabaja en modo creativo con otros y no solo orientado al logro propio, que quiere caminar con otros y no en solitario, que valora cada encuentro como una oportunidad de algo valioso, etc.
- Ese estilo inspira unas **PRÁCTICAS** concretas con las que nos conducimos en nuestro desempeño diario y con las que cada miembro de la comunidad intenta honrar las actitudes y valores que conforman dicho estilo
- Unas **ESTRUCTURAS Y PROCESOS** visibles en los que se definen las actividades concretas que necesitan ser acompañados y se establecen las formas de gobierno para que todo ello suceda: creación de un Instituto de Acompañamiento, asignaturas específicas, programas de mentorías, programas para colectivos particulares (alumnos internacionales, profesores y PAS de nueva contratación...), etc

Por todo ello, si al hablar de acompañamiento decimos que queremos que sea uno de los atributos de nuestra cultura UFV, estamos refiriéndonos a algo que impregne todas nuestras relaciones: principalmente con y entre alumnos, profesores y PAS; y también y por extensión, con alumni, familias de los alumnos, proveedores, instituciones y cualquier persona que se acerque ocasionalmente a nosotros (profesores visitantes, asistentes a cualquier acto en el campus...)

El acompañamiento afecta, por tanto, aunque sea con diverso grado de intensidad e implicación, a cualquier relación de un profesor con un alumno, de un decano con cada profesor de su claustro, de un responsable de algún servicio UFV con un padre de familia que requiere información de ese servicio, o de cualquier miembro de la comunidad UFV que se encuentra ocasionalmente con un asistente a un congreso en el campus.

Seamos conscientes de que estamos llevando el alcance de la cultura de acompañamiento a todos los stakeholders

¿Qué entendemos por ACOMPAÑAMIENTO?

Hay muchas maneras de aproximarse al acompañamiento como misión. Una de ellas es comprender el acompañamiento como un camino armonizado –personal y comunitario– de encuentros orientados al crecimiento de la persona y a su plenitud vocacional – incluyendo la plenitud posible hoy

- Camino. El acompañamiento habla de un proceso, no sólo de un proyecto o de un programa. Es un camino por recorrer, en el que al acompañado le toca descubrir su llamada y responder libremente a ella, y al acompañante guiar, iluminar, exigir y sostener, en su caso, sus decisiones. Es importante a quién se acompaña y en torno a qué se acompaña.
- Armonizado. Es acorde a la madurez de la persona y de la comunidad. Portanto, es gradual e implica la progresiva integración con un hilo conductor, unos contenidos y unas experiencias en sintonía con las inquietudes existenciales de la persona y las pretensiones propias de la universidad.
- Personalizado y comunitario. El acompañamiento siempre mira a la persona concreta y a la comunidad que la acoge, y a su vez somos acompañados por personas concretas y por comunidades que nos abrazan.
- De encuentros. El encuentro es el paradigma educativo-formativo de crecimiento, con todo lo que ello implica. Encuentro que es capaz de abrazar los desencuentros que la vida y su entramado de relaciones traen, haciendo de ellos una especial oportunidad de crecimiento desde la experiencia propia.
- Orientados al crecimiento y a la plenitud vocacional. Esta es la finalidad del acompañamiento y de todo proceso y método; está orientado a este fin desde el encuentro de libertades. Plenitud vocacional que implica la madurez de la persona en todas sus dimensiones y la constante búsqueda sobre el sentido de la propia vida.

Otra aproximación posible para comprender a fondo qué es el acompañamiento, es contrastarlo con algunos “clichés” que existen hoy:

- El acompañamiento no es sólo una moda, aunque está de moda. Es una respuesta antropológica pues toda persona está llamada a acompañar y a ser acompañada.
- El acompañamiento no es una manera de controlar, de dirigir, de aconsejar, de hacer seguimiento o tutela sino de generar espacios de libertad y responsabilidad, de compartir un camino común de descubrimiento de la verdad, la bondad y la belleza.

- El acompañamiento no es sólo para solucionar problemas, aunque muchos se resuelven. Es para descubrir respuestas para la vida, y muchas veces esa respuesta es una compañía, es saberte con, no sentirte solo.
- El acompañamiento que proponemos no es una relación terapéutica sino un encuentro vital entre personas, una nueva manera de abrir la mirada y la escucha desde la acogida y la donación.
- El acompañamiento, por tanto, no es unidireccional –de acompañantes a acompañados–, sino recíproco. Nos pasa algo a todos, en este sentido hay reversibilidad –no es que se exija, se da–. Ir a «clase de tutoría» en vez de a una experiencia significativa. No es hacer cosas sino sembrar desde una experiencia significativa.
- El acompañamiento no es ir “con paños calientes”, aunque exija comprender a la persona que acompaña. En el acompañamiento se integran la comprensión y la exigencia, pues son valores que se necesitan para vivirlos con verdad, no se contraponen.
- El acompañamiento no es aplicar unas técnicas o unas rúbricas de un plan sino el espacio de una especial artesanía única para cada acompañado³ donde cada persona tiene su propio ritmo.
- El acompañamiento no es sólo una función-aunque haya personas, programas, proyectos que tengan específicamente la responsabilidad del acompañamiento-, sino una misión compartida por todos y por la comunidad.

De este modo, asumimos que el acompañamiento es cultura -manera de hacer- para lograr aproximarse a la misión, que sería el florecimiento de las personas. Implica que el acompañamiento es parte del ADN de la UFV, y que debe impregnar o tenerse en cuenta en todo lo que hacemos. Debe hablar de nosotros en la forma en que organizamos todo y en la forma en que “somos”.

Alcance de una cultura de acompañamiento

El alcance implica lo que queremos lograr, en este caso a lo largo de los próximos años y ahí remitimos a lo que expresa el documento “misión” de la UFV:

Cultura de Acompañamiento Integral

MARCO DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA UFV

«Porque un camino como este es lento y arduo, no puede hacerse en soledad, sino que requiere la cercanía y el sostén de compañeros de viaje, lo que nos pone de nuevo en el carácter profundamente comunitario de nuestra vocación como Universidad y como comunidad. El acompañamiento es el principio pedagógico buen puerto. Hacer camino juntos los profesores y con los alumnos en la medida que ellos respondan.

3 Cfr. M. MARTÍNEZ RUPÉREZ (Ed.), El arte de acompañar/NOS: procesos y metodología, Madrid, Cáritas Española, 2013, 18.necesario y la condición suficiente para que nuestro proyecto educativo llegue a

El acompañamiento, en sus diversas metodologías y niveles, es consecuencia inmediata y necesaria del realismo antropológico que nos sustenta: el conocimiento es de todo el hombre (no sólo de su razón), es de la comunidad que lo consigue y lo transmite, y es transformante si toca la libertad y apunta al sentido último. [...] nos mueve la convicción de que la asignatura, para el profesor, es, en el fondo, el alumno mismo; y que la asignatura que a éste le importa de verdad, es su propia vida.

El acompañamiento, además, es consecuencia de la caridad intelectual que asumimos como un deber hacia el alumno [...] la verdad es una auténtica experiencia de encuentro con la realidad, con uno mismo, con los demás y con Dios»

3. IMPLICACIONES DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO

Si al definir cultura afirmábamos más arriba que esta implicaba un estilo, prácticas y procesos concretos, en nuestro caso amerita, y así lo proponemos en este apartado, determinar cómo aterriza esto dentro de la UFV en lo que al acompañamiento requiere.

Nuestro ESTILO

Como no se trata de centrar nuestros esfuerzos en el acompañamiento en sí, sino en que se acompañara de facto, esto se debería reflejar en la manera de ser y estar en la universidad.

1º En nuestros hábitos institucionales, los valores asumidos, y el modelo pedagógico que trabajamos. Para ello sería necesario verbalizar de manera clara cuales son esos hábitos y valores que la UFV ya transmite para desde ahí, construir los caminos necesarios determinando quiénes son los responsables de llevarlo a cabo.

- Explicitación del fundamento común que aúne los diferentes acompañamientos.
- Destilar los hábitos institucionales y el estilo propio de vivir dichos valores en sus espacios, tiempos, prácticas y modos que desvelen una cultura de acompañamiento
- Impulsar la difusión del modelo pedagógico que inspire la labor docente, investigadora y de gestión.
- Ampliación de nuestra mirada para entender que el acompañamiento no es solo al alumno, sino también al profesorado, al PAS, alumni, etc.
- Crear los espacios de la Universidad, algunos específicos (salas de mentorías, salas de encuentros) y generales (espacios de encuentro en el campus, etc.)
- Interrelación con demás líneas estratégicas .
- Elaboración un mapa completo de los actuales procesos acompañamiento con sus “de – a”, sus planes y recursos.

2º En el entramado de relaciones de la Universidad que ya existen o se pueden propiciar, tanto interpersonales como comunitarias; naturales o que vengan dadas por su función.

- Forjar una comunidad de directivos que se acompañen comunitaria y personalmente y que tomen conciencia de su responsabilidad para gestar una cultura de acompañamiento.
- Definir ese modelo de líder que buscamos y desarrollo un liderazgo creativo y de servicio que fomente el acompañamiento
- Desarrollar comunidades de acompañamiento con profesores y PAS.
- Dedicar nuevos espacios y tiempos concretos para favorecer el acompañamiento.
- Revisar del acompañamiento específico del desarrollo de personas.
- Desarrollo de programas de formación en acompañamiento ad hoc.

Cultura de Acompañamiento Integral

MARCO DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA UFV

- Profundización en el acompañamiento integral al acompañante en la UFV que aglutine itinerarios graduales de formación y la experiencia vital de la persona.
 - Generación de modelos de acompañamiento personal y comunitario con una metodología propia y adaptados a diferentes realidades (aula, talleres, equipos,
 - Creación de itinerarios personales de formación con cada acompañante según sus necesidades y experiencia.
 - Preparación y elaboración de material de acompañamiento con la ayuda del Instituto de Acompañamiento.
- Interrelación con demás líneas estratégicas .

Las PRÁCTICAS

Según nuestros stakeholders definidos:

- Al preuniversitario desde el departamento de Promoción, donde hay conciencia y programa de acompañamiento llamado orientación. Se aplica sin necesidad de estudiar aquí .
- Al alumno universitario , con programas reglados desde primer año (con HCP), pasando por segundo con RS, y llegando hasta final de su vida universitaria con asignaturas que le permiten integrar su experiencia universitaria (internacionalización, Prácticas y empleo...). Además de los programas establecidos para todos los alumnos a lo largo de su vida. universitaria, existen otros programas complementarios (ELU, GOE, CAIF, Extensión Universitaria...)
- Al alumno de CETYS, donde el acompañamiento se está desarrollando de la mano de las asignaturas de humanidades.
- Al alumno internacional, porque desde el Vicerrectorado de Internacionalización existen iniciativas de acompañamiento para estos alumnos.
- Al colegial, alumnos del Colegio Mayor con un amplio programa de acompañamiento durante toda su carrera.

- A los “Alumni”, implementando un programa de acompañamiento dirigido a todos los antiguos alumnos con el objetivo de mantener la vinculación de estos con la universidad y de continuar ofreciéndoles espacios de desarrollo.
- Al profesorado, en la renovación de su docencia a través del modelo pedagógico y de la búsqueda de integración con el propósito formativo del grado.
- Al PAS con formación específica de acompañamiento y programas específicos por departamento, dando sentido de misión a su quehacer.
- A los directores de grado y decanos, contribuyendo al propósito formativo con Formar para transformar y con planes de acompañamiento de la facultad.
- A las familias de los alumnos, colaborando con distintos departamentos y facultades en el acompañamiento de situaciones particulares.
- A la sociedad, actualmente contamos con diferentes realidades de acompañamiento, tales como el IDDI para organizaciones y empresas; Instituto Desarrollo y Persona, que acoge el Centro de Acompañamiento Integral a la familia); Posgrado con el Máster de Acompañamiento Educativo.

Los PROCESOS

Una nueva organización y logística para acoger el acompañamiento en todos sus niveles y dimensiones

- Diseño y validación de formas de evaluar el acompañamiento: su impacto, cumplimiento de objetivos, despliegue de la misión...
- Descripción de experiencias y espacios que promuevan el acompañamiento entre los alumnos (inter-pares)
- Desarrollo de los diferentes proyectos de acompañamiento específicos por área (medicina, sociedades de alumnos, delegados, IDDI, etc)
- Integración de programas de acompañamiento «especiales» por las circunstancias del alumno: alumnos con rendimiento insuficiente, alumnos con dificultad con el idioma, alumnos de Erasmus o extranjeros que vienen a nuestra universidad

Cultura de Acompañamiento Integral

MARCO DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA UFV

- Dotación de personas y presupuesto para los diferentes proyectos de acompañamiento propios de cada área
- Generación de puntos de encuentro: integración entre el repensamiento de las asignaturas y el acompañamiento, creando auténtica comunidad.
- Sinergia en todo lo relacionado con el acompañamiento a través del Instituto de Acompañamiento que asegure solidez de contenidos, y la debida riqueza y comunicación entre las diversas iniciativas y realidades: PECs, mentorías, delegados, etc.
- Diseño de “grandes experiencias” (viaje a Tierra Santa, camino de Santiago, etc.) como especial oportunidad de acompañamiento.

Un plan de comunicación diseñado para que toda la comunidad universitaria descubra y despliegue esta cultura del acompañamiento.

- Diseño de un plan de comunicación ad intra suficiente para despertar el interés de los profesores y PAS de la Universidad y el deseo de formar parte del proyecto
- Diseño de un plan de comunicación ad extra mediante publicaciones, presencia en foros y congresos , que nos permitan contrastar la validez y solidez de nuestra apuesta formativa e identitaria.

4. PLAN DE TRABAJO

De acuerdo con cada uno de nuestros stakeholders hemos de señalar las acciones, pendientes de definir, que vamos a poner en marcha para cubrir los gaps, entre la cultura existente y la deseada. Si no se detectan gaps, no haría falta hacer nada.

Diagnóstico de la cultura existente en la UFV. Del “DE”...

Preguntas y pautas de discernimiento y focalización:

- ¿Qué prácticas consideramos vertebradoras? ¿Qué aspectos contienen?
¿Cómo deseamos que se sigan desarrollando?
- ¿Qué equipos de trabajo vamos a crear para madurar el sentido de comunidad y responder a las necesidades de mejor y mayor acompañamiento?
- ¿Qué aspectos consideramos de fuerte impacto en nuestros programas de acompañamiento?
- ¿Qué personas/agentes son clave en el avance de la cultura de acompañamiento en la UFV?

Descripción de la cultura deseada. ... AL “A”

Importante determinar los comportamientos observables asociados a cada valor que la cultura deseada pretenda alcanzar. Será una manera de valorar la consecución de estos.

Acciones

- Acciones de acompañamiento para la adopción de los nuevos comportamientos de la cultura de acompañamiento en el estilo de relación entre las personas y en sus prácticas o formas de trabajo.
 - Desarrollo de un modelo de liderazgo de servicio acorde con nuestra cultura de acompañamiento. Esto es clave porque es lo que más impacto tiene en la configuración de la cultura, sobre todo a nivel de estilo de relación y prácticas

Cultura de Acompañamiento Integral

MARCO DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA UFV

- Formación para el desarrollo de competencias nuevas identificadas en las áreas de mejora, o gaps o para trabajar en nuevos “mind-sets” o actitudes que se echan en falta
- Acciones para implantar el acompañamiento en los momentos o hitos específicos que es preciso acompañar en cada colectivo (planes estructurados: HCP, etc) .
- Acciones generales a nivel de universidad para impulsar la cultura de acompañamiento (por ejemplo: encuentros específicos para acompañarnos, viajes, eventos...)
- Acciones de propagación y comunicación de la cultura de acompañamiento: en este punto se trabaja, además de un plan de comunicación para canales formales e informales, el plan de identificación de personas referentes en el acompañamiento que ayuden a escalar y expandir los comportamientos que hemos identificado como prioritarios de la nueva cultura deseada.
- Acciones para que los procesos estén alineados con la cultura (coherencia sistémica): identificación de las políticas, procesos, estructuras y procedimientos que se deben alinear con la nueva cultura y acciones para conseguir dicho alineamiento.

Ejemplos:

- i.** Adaptación de modelo de conversaciones de desarrollo
- ii.** Adaptación de políticas de RRHH: política de retribución, selección, desarrollo del talento, plan de acogida...
- iii.** Adaptación de espacios físicos de la facultad para que sean coherentes con dicha cultura
- iv.** Adaptación de la estructura, roles y responsabilidades a la nueva cultura

- Acciones para el sostenimiento del cambio: acciones de ajuste que hay que ir definiendo conforme va avanzando el plan de cambio. Este punto incluye cómo vamos a medir los resultados de lo que vamos consiguiendo y por tanto implica haber marcado indicadores previamente. Esto es esencial, de otra forma es difícil saber cómo ir avanzando.

Seguimiento

Elaborar rúbricas adecuadas que nos permitan dar seguimiento sobre los logros alcanzados, y trabajar continuamente en pro de la cultura que nos define.

BIBLIOGRAFÍA

Agejas, J. A. (2013). *La ruta del encuentro. Una propuesta de formación integral en la universidad*, Universidad Francisco de Vitoria.

Alonso, S. (2012). *Coaching Dialógico*, LID.

Benedicto XVI, *Catequesis* 7 de noviembre de 2012. (s. f.).

Barahona Plaza, A., Castañera, C., González Iglesias, S., Medina, M., Sastre, A. (2022), *Vivencias del acompañamiento*. Colección Acompañamiento, Editorial UFV.

Barahona Plaza, A., Medina, M., Sastre, A. (2019). *La fuente última del acompañamiento*. Colección Diálogos, Editorial UFV.

Castañera, C., Medina, M., Núñez, P. M., Rodrigo Gutiérrez de la Cámara, F. (2022). *Formación de Formadores. Documento de trabajo*. Colección Acompañamiento, Editorial UFV.

Constitución Dogmática Gaudium et Spes, 1965, n. 53 4. (s. f.).

De la Calle Maldonado, C., González Iglesias, S. (2020). *El acompañamiento educativo, una mirada ampliada desde la antropología personalista*. Scientia et Fides, 8 (1).

Cultura de Acompañamiento Integral

MARCO DE LA CULTURA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA UFV

Domínguez, X. M. (2017). *La ética del docente*, LAS.

García Arias, M., López Monje, T., Medina, M., Montojo, M., Pérez de Ayala, M., Rodrigo Gutiérrez de la Cámara, F. (2022). *Programa de acompañamiento para directivos y mandos intermedios*. Colección Acompañamiento, Editorial UFV.

González Iglesias, S. (2015). *El poder transfigurador del encuentro en el desarrollo integral del adolescente. Una propuesta desde el método de López Quintás* [Tesis Doctoral], Universidad Francisco de Vitoria, 243.

González Iglesias, S. (2015). *El poder transfigurador del encuentro en el desarrollo integral del adolescente*, Universidad Francisco de Vitoria, 244ss..

Guardini, R. (2006). *Las etapas de la vida*, [traducido por Acosta, S. D.] Buenos Aires, Ed. Palabra.

Martínez Rupérez, M. (2013), *El arte de acompañar/NOS: procesos y metodología*, Madrid, Cáritas Española, 18.

López Quintás, A. (2009). *Descubrir la grandeza de la vida: Una vía de ascenso a la madurez personal*, Desclée de Brouwer.

López Quintás, A. (2002). *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, Biblioteca de Autores Cristianos.

Rupnik, M. I. (2013), *El arte de la vida. Lo cotidiano en la belleza*, [traducido por Luis Guillermo Robles Prada], Fundación Maior.

Rupnik, M. I. (2005). *De la experiencia a la sabiduría*. Madrid, PPC.

Sastre, A. (2018), *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones, Cuadernos Empresa y Humanismo n. 132*, Universidad de Navarra.

Universidad Francisco de Vitoria (2018), *Nuestra misión hoy*, 29.

Universidad Francisco de Vitoria (2021), *Formar para transformar*, V.V.A.A.

Universidad Francisco de Vitoria (2018). *Foco estratégico: Cultura del Acompañamiento*. Informe de la mesa de reflexión.

Juan Pablo II (lunes 2 de junio de 1980). *Discurso del Santo Padre para la educación, la ciencia y la cultura*, Conferencia de las Naciones Unidas, UNESCO, París.