

Tutoring on-line as quality guarantee on elearning-based lifelong learning. Definition, modalities, methodology, competences and skills[†]

Antonio M. Seoane Pardo¹, Francisco J. García Peñalvo¹, Ángeles Bosom Nieto¹,
Elisa Fernández Recio¹ and María José Hernández Tovar¹

Grupo de investigación en interacción y eLearning
Universidad de Salamanca
{aseoane, fgarcia}@usal.es

Abstract: This paper is devoted to show how to manage one of the main quality items in any eLearning initiative, that is to say, tutoring on-line. In fact, on the right planning of tutorial activity depends, to a great extent, the success or deception of the learning activity. In the next paragraphs we will show which are the main skills, methods and quality items related to the key teaching work for developing quality learning courses, *i. e.*, tutoring on-line.

Keywords: eLearning, tutor on-line, training of trainers, lifelong learning, quality management, skills in eLearning, academic success, teaching methodology.

1. Introducción.

Resulta evidente que el *eLearning* ha supuesto una extraordinaria revolución en la manera de concebir la Educación a Distancia (EaD), hasta tal punto que, en opinión de algunos expertos, la propia naturaleza del *eLearning* lo define como modalidad particular de este tipo de formación (Ruipérez, 2003, p. 18; Marcelo, Puente, Ballesteros & Palazón, 2002, p. 19).

Actualmente, sin embargo, empiezan a proliferar algunas voces discordantes respecto a esta consideración inicial y comúnmente aceptada. Una identificación entre formación a distancia y *eLearning* produce, en realidad una minusvaloración de esta última modalidad formativa, precisamente porque la identificación entre ambas realidades limita muchas de las posibilidades nuevas que aporta la formación en red en su aplicación (si se circunscribe a un contexto de formación a distancia “clásico”), y que en realidad se aproximan más a la formación presencial, incluso superando muchas de las barreras inherentes a esta última (capacidad de interacción, construcción social del conocimiento, etc.).

[†] Queremos agradecer a los miembros del **GR**upo de Investigación en **Inter**acción y *eLearning* de la Universidad de Salamanca su colaboración en forma de comentarios críticos para el desarrollo de este artículo. Este trabajo está parcialmente soportado por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto de investigación KEOPS (TSI2005-00960).

Por centrarse sólo en dos de los aspectos fundamentales, la elevada capacidad de interacción y la dislocación del centro de gravedad del aprendizaje diferencian netamente al *eLearning* tanto de la formación a distancia como de la formación presencial “clásicas” (elearningeuropa.info, 2005). Los esquemas de comunicación evolucionan de un contexto “uno-a-uno” de la formación a distancia y el “uno-a-muchos” de los contextos presenciales a una modalidad en red, “muchos-a-muchos”, propia del *eLearning*; por otra parte, el alumno es el centro del aprendizaje en la educación a distancia, pues él es el único responsable de asimilar en solitario los contenidos que se le proporcionan, mientras que en la formación presencial se deposita la mayor parte de la responsabilidad en la labor comunicativa del docente. Frente a la preeminencia del alumno y la del docente, respectivamente, en el *eLearning* (tal como aquí se entiende) se da una situación intermedia en la que el alumno posee un papel fundamental, no individual sino colectivo, pues forma parte de una comunidad, pero a la vez existe una figura docente que es clave y funciona como *catalizador* de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de la figura del tutor *on-line*.

Así pues, dada la naturaleza *híbrida* del *eLearning*, parece evidente que nos encontramos ante una modalidad formativa que se presta a contextos de aplicación variados, desde la formación puramente presencial (donde también es posible el *eLearning*) hasta la Educación a Distancia tradicional, y que favorece incluso la aparición de nuevos perfiles profesionales, tanto en el ámbito puramente técnico como empresarial y docente (García Peñalvo, Seoane Pardo & Lamamie, 2006a).

La formación continua es, sin duda alguna, uno de los ámbitos de aplicación que genera mayor demanda y experimenta mayor crecimiento en relación con el *eLearning*, tanto en contextos puramente no presenciales como mixtos o *blended*. Sin embargo, también es importante reseñar que, tras una fase inicial de fascinación tecnológica y “autoaprendizaje” cuyo balance no ha resultado satisfactorio, las empresas y administraciones prefieren iniciativas caracterizadas por la dinamización y la fuerte presencia tutorial (Santillana Formación, 2005, p. 13) porque entienden que existen mayores garantías de éxito formativo y calidad. Precisamente en este contexto se enmarcan las próximas páginas.

A continuación se analizará el concepto de calidad aplicado al *eLearning*, para posteriormente mostrar hasta qué punto el factor humano en esta modalidad formativa, protagonizado por la figura del tutor *on-line*, es el elemento clave para la determinación de la calidad y la excelencia.

Posteriormente se analizarán las diferentes modalidades de intervención tutorial en iniciativas de formación en red y cuáles son las principales competencias y destrezas que desarrolla un tutor en su tarea profesional y que, naturalmente, deben asegurarse en su proceso de formación, del cual el Diploma de Alta Formación Continua “Tecnologías y métodos de formación en red: *Tutor on-line*”, de la Universidad de Salamanca, constituye un caso de ejemplo.

Por último, se exponen algunas especificidades en relación con los contextos de formación continua a los que se aplicará el *eLearning*, y algunos datos que avalan la apuesta por esta modalidad en la formación continua como decisión estratégica.

2. Definición de calidad en *eLearning*.

Ha transcurrido más de una década desde las primeras experiencias de formación en red y, aunque la mayor parte de las instituciones de nuestro entorno están iniciando precisamente ahora su andadura en el *eLearning* o cuentan con una historia bastante reciente, ya es posible extraer algunas conclusiones de carácter general.

La reflexión más inmediata que comparten muchos expertos es que los resultados (tanto en términos cualitativos como económicos) no están siendo todo lo buenos que cabría esperar de la auténtica *panacea tecnológica* o *revolución digital* propiciada por la flexibilidad horaria y la no vinculación a un espacio físico, características indudablemente propias de esta modalidad formativa (Seoane Pardo & Lamamie, 2005). La “primera generación” del *eLearning* se ha caracterizado por la implementación de infraestructuras tecnológicas, el desarrollo de herramientas de comunicación más o menos eficientes, y la “digitalización” de contenidos formativos que se trasladan de un contexto convencional a un soporte *on-line*. Con todos los elementos disponibles (redes y ordenadores, aplicaciones y contenidos) se crea un modelo presumiblemente adaptado a la demanda social de formación dislocada y no vinculada a horarios. Pero esto no es suficiente.

La que denominaremos “segunda generación” del *eLearning* se caracteriza por la búsqueda de la calidad y el desarrollo de un modelo previo al que han de adaptarse las aplicaciones, los contenidos, y también el componente humano de la formación: personal docente y alumnos. En este sentido, muchas instituciones están “reorientando” su estrategia inicial, conscientes de que el modelo formativo que tomaron como base en la generación anterior (en parte impuesto por las herramientas disponibles, en parte basado en la formación presencial) no puede sostenerse, y están diseñando su propia *identidad on-line*, en función de la cual se desarrollan aplicaciones, contenidos y estrategias didácticas adecuadas a la consecución de esos objetivos.

El concepto de *calidad* en *eLearning*, en cuanto hace referencia a un contexto formativo complejo, depende de estos cinco factores: tecnología, servicios, evaluación/acreditación, contenidos, factor humano (tutoría) (García Peñalvo, 2006, p. 44). La norma ISO 8402 define calidad como “la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”. Fusionando ambas ideas, definimos calidad en *eLearning* como *la efectiva adquisición de una serie de competencias, habilidades, conocimientos y destrezas por parte de un conjunto de alumnos, mediante el desarrollo de contenidos de aprendizaje adecuados, impartidos a través de unas herramientas web eficientes y con el apoyo de una red de servicios añadidos, cuyo proceso -desde el desarrollo de los contenidos hasta la adquisición de las competencias y el análisis de la intervención formativa en su conjunto- está garantizado por un exhaustivo y personalizado proceso de evaluación y certificación, y monitorizado por un equipo humano que ejerce una labor tutorial integral durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje*.

Si aplicamos esta definición al contexto de “segunda generación” del *eLearning*, parece evidente que la preocupación por la calidad de las herramientas web es algo que forma parte de cualquier institución o empresa que se encuentre en esta fase, al igual que los servicios y, por supuesto, la calidad de los contenidos de aprendizaje.

Los sistemas de evaluación, aunque no siempre son los adecuados, están en constante mejora. Sin embargo, el factor capaz de amalgamar todos los anteriores y dar sentido a una iniciativa formativa, el más importante de los factores de calidad en el *eLearning*, es el factor humano representado por el tutor *on-line*. Pero, ¿cómo garantizar la calidad del factor humano en el *eLearning*?

3. El factor humano como garantía de calidad: el tutor *on-line*.

Cuando se habla de *eLearning*, con frecuencia se olvida que no sólo es “e-” sino que, fundamentalmente y por encima de todo, se hace referencia a una experiencia de aprendizaje (*Learning*). Resulta paradójico, pues, que buena parte de las discusiones sobre el tema se centren en los elementos tecnológicos en menoscabo de la actividad humana que va a disfrutar (o sufrir, en muchos casos) de esa experiencia de aprendizaje, bien desde un lado o desde el otro, como docente o como alumno.

Esta paradoja puede deberse a cualquiera de estas dos consideraciones, ambas falaces:

- a) En el *eLearning* el factor humano pierde importancia en favor de la mediación tecnológica, y por tanto es secundario.
- b) En el *eLearning* se puede aplicar una metodología procedente de otras modalidades de formación ya conocidas, como la enseñanza a distancia, así que el modelo ya existe y no es necesario discutirlo.

La realidad del asunto es que se hace imprescindible crear y definir las “reglas del juego” de un espacio para el ser humano en el conjunto de factores del *eLearning*; no se trata de un espacio marginal, sino privilegiado y de la mayor responsabilidad. El aprendizaje en cualquiera de sus formas es un acto de interacción humana, que puede estar mediada (por una pizarra o un LMS) o no, pero en cualquier caso los medios son meros instrumentos al servicio de la comunicación, y la formación no se produce sino como resultado de ese acto de comunicación entre seres humanos. Cuanto más se diluya o se difiera (en el espacio o en el tiempo) la capacidad de comunicación e interacción humana, tanto mayor será el riesgo de fracaso de la iniciativa formativa, ya sea de *eLearning* o de cualquier otro tipo.

Hasta que no sea posible diseñar sistemas *realmente* adaptativos e inteligentes, si es que algún día se consigue, el único de los factores capaz de adaptarse rápida y autónomamente a la multiplicidad de variables que pueden modificarse en un contexto formativo es el ser humano. Él es, por lo tanto, el más indicado para adaptar todos los demás instrumentos a su disposición a un modelo formativo, unos objetivos, unas herramientas, unos contenidos y unos estudiantes que están al otro lado, en un contexto en el que todos estos elementos interactúan recíprocamente. Por la misma razón, él es el máximo responsable de la calidad de toda iniciativa de *eLearning*, aunque, como es natural, su papel habrá de diferenciarse con claridad respecto al desempeñado por el profesor de los contextos formativos tradicionales, tanto presenciales como no presenciales (Barajas, Scheuermann & Kikis-Papadakis, 2003; European Teacher Foundation, 2005).

Pero, ¿el modelo formativo del *eLearning* es equivalente al de la formación a distancia? o, por decirlo más claramente, ¿es el *eLearning* formación a distancia? Si

por formación a distancia se entiende “no presencial”, desde luego que no. En la formación en red se da la curiosa circunstancia de que la *presencia*, aunque diferida en el espacio y en el tiempo, se atestigua de manera fehaciente y deja más “huella” que un alumno que asiste a una clase convencional. Puesto que el modelo correspondiente a la formación a distancia es un modelo que se basa en la no presencialidad, resulta inadecuado para nuestro propósito. La base de la metodología en *eLearning* debe apoyarse en la fuerte presencia del tutor *on-line*.

La tutoría *on-line* es la actividad profesional de carácter docente más importante en *eLearning*. Del trabajo y excelente formación de quienes realicen esta labor dependerá en buena medida el éxito de toda intervención formativa, pues su presencia es constante en todo el proceso que se inicia en el diseño de la actividad y se extiende hasta la monitorización del aprendizaje y la evaluación de las competencias adquiridas, así como en la evaluación de la propia actividad formativa.

El tutor *on-line* puede definirse como la figura docente y profesional que acompaña a un grupo de alumnos en una parte de su itinerario formativo, garantizando la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje en todas sus facetas, fomentando la consecución de los objetivos, adquisición de contenidos, competencias y destrezas previstas para la intervención formativa de la que es responsable, en un contexto de aprendizaje colaborativo y activo, y evaluando el grado de cumplimiento de esos objetivos, tanto por parte de los alumnos como de la propia iniciativa formativa (gestión de la calidad) (Seoane Pardo & Zangrando, 2006, p. 9).

El desarrollo de un modelo de calidad basado en la importancia del factor humano y en una metodología de tutorización *on-line*, lógicamente sin menoscabo de los restantes elementos anteriormente identificados, permite dar un paso más en nuestro modelo generacional del *eLearning*, hacia lo que llamaremos “segunda generación avanzada”. Quizá la “tercera generación” se caracterice por la incorporación de sistemas adaptativos e inteligentes que faciliten la tarea de aprendizaje y la labor del tutor, pero para esto habrá que esperar todavía algunos años.

4. Modalidades de intervención tutorial.

Una de las dificultades más habituales entre quienes diseñan sistemas de *eLearning* basados en la tutoría consiste en determinar qué debe hacer exactamente el tutor o, dicho de otro modo, qué es lo que monitoriza el tutor. No es lo mismo seguir a un estudiante durante su itinerario formativo de manera personal que especializarse en la monitorización de contenidos concretos dentro de un plan de estudios determinado, o detectar problemas de aprendizaje que pueden producirse en una persona o en un grupo concreto. Sin embargo, todo esto forma parte de la acción tutorial.

La misión tutorial puede ir destinada a personas concretas a lo largo de un itinerario formativo más o menos largo, a la adquisición de contenidos, destrezas y habilidades concretas por parte de pequeños grupos de alumnos, o a la resolución de problemas concretos de enseñanza-aprendizaje en un entorno formativo. Según se tutoricen personas, conocimientos o problemas formativos, estaremos hablando de diferente *roles* o modalidades de intervención tutorial. Estas tres dimensiones de la tutoría pueden ser desempeñadas por un único tutor, o estos roles pueden dar lugar a

competencias específicas a desempeñar por profesionales especializados. Esto dependerá, en gran medida, de la magnitud de las iniciativas formativas, el nivel de especialización de los contenidos a impartir, y la homogeneidad o heterogeneidad de los destinatarios de la actividad.

4.1 La tutoría académica: el tutor como gestor de conocimiento (*Tutor*).

Una de las necesidades comúnmente identificadas a la hora de plantear una intervención formativa con soporte tutorial es la de contar con tutores que monitoricen el aprendizaje de los contenidos específicos de la actividad en cuestión. La tutoría académica es, de las tres modalidades, la más similar al perfil docente “clásico”, pues el *Tutor* es el responsable de que los alumnos alcancen los objetivos establecidos para la unidad formativa de la que es responsable, e incluso debería ser él quien se encargara de su correspondiente evaluación.

El tutor no es (al menos no necesariamente) el autor de los contenidos didácticos de la materia que tutoriza, pero sí ha de poseer experiencia y competencia suficiente. Su misión va más allá de la exposición de la materia objeto de estudio, que generalmente ha sido elaborada por otros y aparece como “dato” al inicio de la unidad. De hecho, su misión comienza justamente después: él ha de adecuar la materia al planteamiento didáctico y el contexto formativo de que se trate (tiempo de desarrollo, composición de los grupos, coincidencia con otros contenidos, carácter teórico o práctico, especificidades del grupo de trabajo...), aplicar e incluso diseñar las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos propuestos, programar las actividades y realizar su seguimiento, incluida la evaluación de las mismas. El tutor no es responsable de la materia que se imparte, pero sí del aprendizaje resultante.

Puesto que en *eLearning* no existe en general “tiempo docente”, las horas de clase magistral a las que el alumno asiste pasivamente en un contexto tradicional se sustituyen aquí por un “tiempo discente” de aprendizaje autónomo, lo cual incrementa el esfuerzo que el alumno ha de realizar. Además, en un modelo de formación en red de calidad, no sólo se exige un mayor esfuerzo por parte de los roles docentes, sino también por parte del estudiante. De hecho, la tutoría académica incide en un contexto de aprendizaje autónomo, exige más por parte del alumno, y convierte al docente (tutor, en este caso) en alguien que resuelve dudas, propone retos, estimula e invita al trabajo (con frecuencia colaborativo), orienta académicamente en la resolución de problemas, marca el ritmo de aprendizaje personal de cada miembro del grupo en función de su nivel de entrada y sus expectativas de salida. La labor del tutor consiste en el fomento de un aprendizaje autónomo e (inter)activo a la vez que cercano, individualizado, cálido, al objeto de lograr que su grupo alcance las expectativas deseadas en términos de contenidos, competencias, destrezas y habilidades (Hudson, 2005; Mabrito, 2005).

4.2. La tutoría psicopedagógica: el tutor como solución a los problemas de aprendizaje (*Orientador*).

La docencia no es sólo cuestión de competencia *científica*, sino también *didáctica*; no sólo hay que saber sino que es necesario *saber enseñar*. No se trata de otorgar mayor protagonismo a una u otra dimensión del perfil docente, pero sí dejar bien claro que no bastan los conocimientos disciplinares ni tampoco las competencias pedagógicas, sino que ambas han de estar presentes en cualquier intervención formativa de calidad. Dicho esto, no es menos cierto que en todo proceso de enseñanza-aprendizaje surgen inconvenientes que requieren de una intervención especializada de carácter psicopedagógico, del mismo modo que podrían surgir cuestiones que sobrepasaran la competencia disciplinar del tutor. En el segundo caso recurrirá a la presencia (cuanto más cercana, mejor) del autor de los materiales didácticos o experto científico; en el primero, se hace imprescindible contar con un *orientador*, cuyo cometido consista en planificar, de acuerdo con los expertos disciplinares y el cuerpo de tutores, las estrategias didácticas generales, e intervenir ante cualquier dificultad en el proceso.

El *eLearning*, incluso si se aplica con sujetos adultos (como en el caso de la formación continua), no está exento de problemas de enseñanza-aprendizaje. Determinados contenidos o habilidades requieren de estrategias didácticas particulares, especialmente por su dificultad para ser transmitidos *on-line*. Por otra parte, la necesaria flexibilidad inherente a esta modalidad formativa exige de constantes adaptaciones, bien a circunstancias cambiantes del grupo y, por tanto, no previstas inicialmente, bien a las dificultades para compatibilizar la formación de determinados estudiantes con su vida personal y/o laboral.

Así pues, el orientador proporciona asesoramiento inicial para el diseño de las estrategias didácticas generales, e interviene en los casos en los que su presencia es requerida para resolver eventuales problemas en cualquiera de las fases y que afecten a cualquiera de los actores del proceso. Puede intervenir ante dificultades específicas de un alumno concreto, bien a solicitud de un tutor, del propio alumno o de su mentor; asesorará también a los tutores ante eventuales dificultades de carácter general con un grupo específico en un contenido concreto, al objeto de mejorar la experiencia de aprendizaje; contribuirá en la vigilancia permanentemente de la calidad iniciativa, participando de manera activa en la evaluación integral del proceso y realizando propuestas de mejora.

4.3. La tutoría personal: el tutor como guía en el itinerario formativo (*Mentor*).

La acción tutorial por excelencia consiste en el seguimiento de un individuo a lo largo del tiempo para proporcionarle toda la asistencia necesaria y contribuir a que la experiencia de aprendizaje resulte lo más provechosa posible. En definitiva, se pueden monitorizar aprendizajes y problemas que surgen durante un proceso, pero por encima de todo, la tutoría consiste en la atención a personas concretas. Puesto que contenidos diferentes exigen de profesionales diferentes para su gestión, y que los problemas de aprendizaje deben ser más o menos puntuales, se hace necesaria una figura de acompañamiento permanente que siga “de cerca” al alumno para asesorarle en todas las decisiones que puedan requerir de un consejo experto, y servir de punto de

referencia inmediato para canalizar cualquier problema relacionado con el contexto formativo en el que se encuentra.

El mentor es especialmente importante cuando la fase de formación que un alumno realiza en una institución se dilata en el tiempo. El mentor proporciona consejo, apoyo, le guía en su formación gracias al conocimiento que va adquiriendo de la persona, y estudia en qué medida ciertos contenidos van a ser adecuados a la formación, intereses y vocación del alumno. Es un elemento muy ligado a la psicología humanista de origen Norteamericano, y por eso la figura del Tutor en este sentido es propia de los sistemas universitarios anglosajones, sobre todo en los sistemas elitistas. Sin embargo, su origen es tan antiguo como el de su propio nombre, pues *Méñtor* es el preceptor de Telémaco, el hijo de Odiseo a quien se encarga la educación del hijo del héroe mientras éste está ausente en la guerra de Troya. En algunos sistemas recibe nombres como "mentoring", "counseling", pero en todo caso hace siempre referencia a un seguimiento individual del alumno para que alcance los objetivos generales previstos en la fase de aprendizaje. El tutor aquí es consejero, guía, ilumina el camino que sigue el formando dos pasos por delante de él y le proporciona la seguridad que a veces un alumno busca (Anderson & Shannon, 1995, p. 25; Carruthers, 1993, p. 9) y que es una de las causas de su fracaso, precisamente por no tener quién rectifique (o ratifique) las decisiones que éste toma. Esa indecisión es a veces más dañina que una mala decisión, y evitar esa situación es competencia del tutor personal.

5. Competencias y destrezas del tutor *on-line*. Metodología de la labor tutorial.

Independientemente de si la función tutorial recae sobre un único profesional que desempeña varios roles o si, por el contrario, se decide especializar la intervención en las modalidades anteriormente descritas, lo cierto es que la correcta definición del perfil profesional de un tutor *on-line* es crucial para el éxito de la tarea formativa.

El tutor, orientador o mentor ha de poseer una serie de competencias y destrezas que serán de capital importancia en su tarea cotidiana (Marcelo, Puente, Ballesteros & Palazón, 2002, pp. 104-105; Khan, 2001), y que deben estar presentes en la fase de formación. Uno de los errores más frecuentes en las iniciativas de *eLearning* con presencia tutorial consiste en la asignación de las tutorías *sólo* en atención a alguna de las competencias que a continuación se describirán, cuando un tutor ha de poseerlas todas para desempeñar bien su papel.

La metodología del tutor *on-line* dependerá del contexto, la materia y la naturaleza de la modalidad formativa en la que desempeñe su tarea, pero siempre necesitará desarrollar una serie de capacidades sin las cuales será imposible realizar de manera eficiente su trabajo. Entre estas capacidades destacan las siguientes, de las que se ofrece también una somera descripción.

5.1. Competencias científico-disciplinares.

El tutor, lógicamente en su faceta de gestión de conocimiento, ha de poseer un dominio suficiente de la materia sobre la que ejerce la responsabilidad académica. No se necesita contar con el máximo experto, desde luego, pero tampoco puede dejarse la responsabilidad de la monitorización de contenidos concretos a personas ajenas al área de conocimiento en cuestión. Es importante que los expertos estén a su disposición para resolver cualquier problema que sobrepasara su competencia disciplinar, pero es un error considerar que *siempre* el mejor experto es el mejor tutor. Manteniendo un necesario equilibrio y huyendo de las soluciones extremas, es preferible renunciar al algo de la excelencia científica del experto en beneficio de las aptitudes didácticas que debe cultivar el tutor.

5.2. Competencias tecnológicas.

El tutor desempeña su labor en un ambiente fundamentalmente tecnológico, y es importante que se desenvuelva en él con solvencia. No se trata de contar con expertos técnicos informáticos para la función tutorial, pero sí de garantizar que las herramientas que el tutor puede necesitar le resulten lo suficientemente familiares como para que pueda sacarles el máximo partido didáctico. El tutor no necesariamente es el responsable de convertir los contenidos científicos en objetos de aprendizaje para *eLearning* (ése es otro perfil profesional diferente), pero la gestión del conocimiento en la formación en red presupone un dominio del medio. El tutor, por decirlo así, desarrolla su labor permanentemente en un aula informática.

5.3. Competencias didácticas (psicopedagógicas).

El tutor es un docente; de hecho, es *el* docente en el *eLearning*. En los contextos universitarios tiende a identificarse producción científica y actividad docente, pero resulta difícil (suponiendo que sea beneficioso, extremo que merecería una discusión aparte) mantener esta atribución en esta modalidad formativa, dadas las necesidades de atención personalizada y el carácter no especializado de la función tutorial.

En cualquier caso, en tanto que responsable de la gestión del aprendizaje, el tutor ha de poseer los suficientes conocimientos didácticos como para asegurar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos para la unidad que monitoriza. No debe ser un mero ejecutor de las estrategias didácticas (aunque es deseable una coordinación centralizada para evitar la dispersión y orientar a los tutores de un equipo), sino que debe elegir cuáles se adaptan mejor a su propio estilo, la materia en cuestión, el grupo o la naturaleza del curso, y estar preparado para reorientar las estrategias *in itinere* si observa que éstas no dan el resultado apetecido.

5.4. Competencias comunicativas.

El tutor, como docente que es, desarrolla una labor eminentemente comunicativa. Las dimensiones de la comunicación que entran en juego en los contextos de *eLearning*

son numerosas, y no es éste el lugar para analizarlas en detalle. Sin embargo, sí es importante destacar que la comunicación en estos contextos formativos es especialmente compleja y delicada. No existe sincronía como en la comunicación oral, ni contexto verbal, ni entonación o comunicación no verbal, de modo que la tarea se reduce casi exclusivamente al mensaje escrito. Precisamente por eso el cuidado del lenguaje, la precisión y adaptación al contexto, la capacidad para producir los efectos adecuados en el receptor es fundamental. Si la comunicación es un arte, en la formación *on-line* alcanza unas cotas de especificidad muy elevadas. En efecto, un buen comunicador (en el contexto al que se alude aquí) tiene buena parte de la partida a su favor, porque precisamente son este tipo de problemas los que están en la base de buena parte del fracaso de las iniciativas de *eLearning*.

5.5. Capacidades de liderazgo y gestión de la interacción.

Aunque suene un tanto extraño, la función de un tutor no consiste en ejercer autoridad sino en liderar un grupo. Puesto que la más eficaz de las metodologías del *eLearning* consiste en el fomento del aprendizaje colaborativo, el tutor debe situarse en una posición de liderazgo dentro de una dinámica de grupo, creando una comunidad de aprendizaje cohesionada y con espíritu de trabajo (European Commission, 2005, pp. 3-4). Estas capacidades, en parte psicológicas, en parte comunicativas, son fundamentales para el desarrollo de una buena dinámica de grupo, logrando así interacción adecuada que mejore la experiencia de aprendizaje. A diferencia de lo que ocurre en un contexto de aprendizaje convencional (donde ganarse el liderazgo tampoco es automático, dicho sea de paso, sino que se ha de conquistar), en la formación en red no existe una “tarima” a la que el tutor pueda subir para ejercer su autoridad. Teniendo en cuenta que hablamos de formación de adultos, el liderazgo y la autoridad es una conquista, no un valor supuesto por parte del tutor.

5.6. Competencias evaluadoras y de gestión de la calidad.

El tutor es el responsable último de la evaluación (entendida como un proceso integral) porque es la figura más cercana a todos los estadios y actores de la escena del *eLearning*, desde la adaptación de los contenidos científicos a un contexto didáctico *on-line* hasta la percepción del éxito o fracaso de la iniciativa formativa en su conjunto, pasando por la evaluación del grado de consecución de los objetivos, competencias y destrezas alcanzadas por cada alumno de manera individual. Es crucial, por tanto, que la responsabilidad de la evaluación recaiga sobre el tutor, y para ello ha de poseer la formación adecuada. Se trata de un proceso complejo en el que intervienen muchos factores, que en muchos casos no son fáciles de juzgar desde un punto de vista meramente objetivo o cuantitativo.

Como se ha dicho, la pieza clave en la determinación de la calidad de una iniciativa de *eLearning* es la actividad tutorial. Aunque la calidad puede y debe controlarse en todos los actores del proceso (desde la tecnología a los servicios, desde los contenidos a la intervención tutorial), el elemento de calidad más determinante es el valor del factor humano, cuyo centro neurálgico es el tutor. Éste debe estar atento a todos los

elementos con los que interactúa (que en la práctica son todos) y sacar de ellos el máximo partido para que, empezando por su propia labor, puedan establecerse las más elevadas cotas de calidad para el aprendizaje resultante.

6. Especificidades de la función tutorial en contextos de formación continua.

Probablemente la formación continua es el ámbito en el que el *eLearning* alcanza su más genuino contexto de aplicabilidad. En esta modalidad se pueden explotar al máximo sus potencialidades y se puede asegurar la existencia de los requisitos necesarios por parte de los usuarios para que la experiencia sea satisfactoria. No obstante, también existen particularidades e inconvenientes a los que es necesario dar una solución eficaz.

Es evidente que la formación *on-line*, entendida no como apoyo a la formación presencial sino en modalidad completamente en red, está pensada para un perfil de usuario adulto. La falta de motivación y madurez es un inconveniente añadido que dificulta la aplicación de esta modalidad formativa, lo cual no quiere decir que el estudiante alumno esté motivado “por principio”.

Por otra parte, la flexibilidad que permite el *eLearning* (en términos de espacio y tiempo) lo convierte en una solución ideal para la formación continua, puesto que resultaría muy difícil compatibilizar productividad y horarios laborales, movilidad y vida personal del trabajador con su necesidad de formación en cualquier otra modalidad.

No obstante, existen una serie de condiciones específicas de la formación continua o, mejor dicho, de sus usuarios, ante las cuales el tutor debe desarrollar su misión de manera diferente a como lo haría en un contexto de formación universitaria de grado o incluso de posgrado.

- a) El hecho de que se presuponga motivación por parte de un alumno adulto que es consciente de la importancia de su formación no significa que sea innecesario contribuir en este sentido. El ritmo de vida laboral y personal, lógicamente prioritarios para este tipo de destinatarios, hace que cualquier inconveniente durante la fase de formación pueda ser un estímulo para el abandono. Esto hace particularmente importante el refuerzo constante por parte del tutor y el apoyo que le pueda proporcionar.
- b) El concepto de “flexibilidad” alcanza la mayor importancia en este tipo de formación. El tutor ha de ser capaz de adaptar la consecución de los objetivos a las particularidades y ritmos de aprendizaje de los alumnos, cada uno con sus circunstancias y dificultades, muchas de las cuales surgen durante la realización del curso y por tanto no estaban previstas de antemano. Los tutores (tutor, orientador, mentor) han de hacer el mayor esfuerzo por garantizar el éxito de la experiencia formativa ante este tipo de circunstancias, propias de la formación de adultos.
- c) Paradójicamente, la desmotivación se produce más por relajación que por la intensidad de la actividad formativa. El tutor ha de mantener un ritmo de trabajo intenso que exija del alumno una atención permanente, evitando así

la posibilidad de que el alumno vaya dilatando su participación hasta abandonar la actividad por completo.

- d) La teoría pierde importancia en función de la adquisición de competencias y destrezas: aprender a hacer. Bien sea porque el alumno de la formación continua ya posee la base teórica suficiente, porque esta base, de presentar carencias, se puede subsanar con facilidad de manera completamente autónoma, o porque el aprendizaje teórico puede resultar mucho menos interesante que la adquisición de competencias, el tutor ha de insistir en un aprendizaje activo, práctico, funcional y, cuando ha de ser teórico, más reflexivo que pasivo.
- e) Es fundamental aprovechar el valor de la heterogeneidad de quienes se integran en un grupo de formación continua. La potenciación de la dinámica de grupo es un elemento de cohesión imprescindible. Suele pensarse que el alumno de la formación continua busca sólo conocimientos y no le interesa el grupo, es individualista y sólo busca un certificado por cuestiones prácticas. La realidad es que este tipo de alumno valora de manera primordial la posibilidad de transmitir experiencias, compartirlas con personas que pueden ser de su mismo ámbito (o no), y suele estar más interesado por un enriquecimiento personal que por cuestiones meramente prácticas, aunque sean estas últimas las que le hayan impulsado a inscribirse en la iniciativa.

7. De la formación continua a la formación continuamente excelente.

En el Espacio Europeo de Educación Superior, el *eLearning* está llamado a desempeñar un papel fundamental para la consecución de muchos de sus objetivos fundamentales, de entre los cuales la función tutorial destaca por el interés que suscita en relación con el contenido de estas páginas. Sin embargo, uno de los intereses estratégicos de la Unión Europea para el período 2007-2013 será el desarrollo, reglamentación e integración en un espacio común europeo en lo que se refiere a la formación continua. De hecho, la Unión Europea ha anunciado una “Nueva generación de programas” consistente en un conjunto de intervenciones previstas para los Programas Sectoriales (Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci y Grundtvig) orientadas hacia el aprendizaje permanente, con un presupuesto total de 13.720 millones de euros. Así pues, estamos ante una formación en auge, y de interés capital.

La aplicación del *eLearning* a contextos de formación continua está favoreciendo el desarrollo de esta modalidad de aprendizaje, que a su vez se ve fortalecida por la demanda de un mercado laboral cambiante y en constante evolución.

Sin embargo, la formación continua ha sido tradicionalmente marginada junto a otras modalidades, como la formación a distancia, que ahora gozan de una oportunidad de oro para reivindicar su importancia y alcanzar los estándares de calidad que se merecen.

Para ello, es imprescindible realizar una apuesta decidida por la calidad en la formación continua, particularmente en las experiencias que se realizan *on-line*. La

importancia de la labor tutorial en las iniciativas de *eLearning*, y en especial en la formación permanente, se define como un elemento fundamental para lograr la calidad.

Paradójicamente, en un contexto de aprendizaje adulto y autónomo como es el que aquí nos ocupa, es fundamental la monitorización del proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto o más de lo que pueda serlo en otras realidades formativas en las que nadie pone en cuestión su importancia. Así pues, la calidad de la formación continua realizada en modalidad de *eLearning* dependerá, en gran medida, de la fuerte presencia tutorial y de un exhaustivo proceso de monitorización del proceso formativo.

8. Conclusiones.

En estas páginas se ha puesto de manifiesto la importancia de la labor tutorial como elemento de calidad estratégico en el desarrollo de intervenciones formativas en modalidad de *eLearning*. En efecto, tras unas primeras fases de evolución de la formación en red en las que se había priorizado el desarrollo de herramientas telemáticas y materiales digitales, ahora parece aceptarse de manera generalizada que sin una adecuada labor tutorial resulta francamente difícil desarrollar iniciativas excelentes de formación en línea.

El tutor *on-line* desempeña una tarea profesional altamente cualificada cuyas competencias y destrezas son tan amplias, complejas e interdisciplinares, que requieren de una formación específica y, consecuentemente, de una acreditación adecuada. A pesar del reconocimiento de esta necesidad de capacitación y la demanda de profesionales cualificados para ejercer la actividad tutorial, apenas existen iniciativas formativas que capaciten para el ejercicio de esta función crucial para el éxito de la formación en red.

La Universidad de Salamanca viene desarrollando, desde 2004, un Diploma de Alta Formación Continua denominado “Tecnologías y métodos de formación en red: *Tutor on-line*”, con cinco ediciones programadas hasta finales de 2006 y más de 100 diplomados, en cuya formación se han puesto a prueba los supuestos metodológicos, competencias y destrezas expresadas a lo largo de estas páginas.

Los resultados obtenidos hasta el momento, así como el seguimiento de los egresados de *Tutor on-line*, permiten afirmar que las competencias adquiridas por estos diplomados son adecuadas, pues han podido desarrollar de manera eficaz su tarea como tutores en las diferentes iniciativas formativas en las que se han implicado. Además, dada la alta cualificación adquirida en relación con el desarrollo de proyectos e iniciativas formativas en red, muchos de los diplomados han ocupado puestos de responsabilidad en departamentos de Recursos Humanos y Formación (preferentemente *on-line*) en los que comienzan a desarrollar iniciativas de *eLearning* de calidad. En futuros trabajos se publicarán resultados concretos de estas iniciativas desarrolladas por los ex-alumnos de *Tutor on-line*, así como estudios sobre la inserción y reorientación profesional de los diplomados.

Sin embargo, ya se han publicado algunos resultados relacionados con los objetivos, la metodología, el programa formativo y la evolución del Curso en sus

primeras ediciones. También se han realizado algunos estudios preliminares sobre el modelo de interacción y la dinámica de aprendizaje del curso, cómo se adquieren las diferentes competencias y en qué contextos concretos se desarrollan las modalidades de intervención tutorial.

De estos primeros análisis se puede afirmar que se trata de un Diploma altamente dinámico y flexible, tanto como lo es la propia tarea profesional para la que capacita. Puesto que se trabaja con grupos muy reducidos y heterogéneos por naturaleza, cada edición evoluciona para adaptarse, tanto a las necesidades de los inscritos, de quien se realiza una evaluación inicial, como a las hipótesis metodológicas del Grupo de Investigación que sustenta académicamente el Curso.

Por último, se puede afirmar que se trata de una iniciativa basada en la creación de comunidades de aprendizaje y la estimulación del trabajo colaborativo, cuyo centro neurálgico es ocupado por el foro, en cuanto herramienta que permite poner en práctica las habilidades del tutor, construir aprendizaje social, y que se configura como punto de encuentro para la realización de toda actividad de colaboración, tanto en el propio foro como en otros elementos de comunicación (Bosom Nieto, Fernández Recio, García Peñalvo, Hernández Tovar & Seoane Pardo, 2006).

Referencias.

- Anderson, E. M. & Shannon, A. L. (1995). Towards a Conceptualisation of Mentoring. *Issues in Mentoring* (Kerry, T. & Mayes, A. S., eds.). London: A. S. Routledge.
- Barajas, M., Scheuermann, F. & Kikis-Papadakis, K. (2003, 05 nov.). ¿Peligra el papel del profesor como «autoridad del conocimiento» en un entorno de aprendizaje a través de las TIC? *Elearningeuropa.info*. http://www.elearningeuropa.info/index.php?page=doc&doc_id=580&doclng=7 [Última vez visitado, 21-05-2006].
- Bosom Nieto, M. A., Fernández Recio, E., García Peñalvo, F. J., Hernández Tovar, M. J. & Seoane Pardo, A. M. (2006). Tutor on-line: una experiencia de aprendizaje colaborativo en línea. *Actas del Virtual Campus 2006. V Encuentro de Universidades & eLearning* (García Peñalvo et al., eds.). Salamanca: Clay Formación Internacional, pp. 71-77.
- Carruthers, J. (1993). The Principles and Practices of Mentoring. *The Return of the Mentor: Strategies for Workplace Learning* (Caldwell, B. J. & Carter, E. M. A., eds.). London: Falmer Press.
- European Commission (2005, 05 mar.) Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications. Directorate-General for Education and Culture. http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/principles_en.pdf [Última vez visitado, 20-05-2006].
- elearningeuropa.info (2005, 11 nov.) El papel de las nuevas tecnologías en el aprendizaje *Elearningeuropa.info*. http://www.elearningeuropa.info/index.php?page=doc&doc_id=6795&doclng=7&menzone=1 [Última vez visitado, 21-05-2006].
- Santillana Formación (2005) *Estudio de las necesidades de formación de las organizaciones en España 2005*. Santillana Formación. <http://www.santillanaformacion.com/v2.0/download.html?fid=cw4367e59f8b6eb&ftype=file>. [Última vez visitado, 22-05-2006].

- European Teacher Foundation (2005, 03 mar.). The Online Teacher. *Elearningeuropa.info*. http://www.elearningeuropa.info/index.php?page=doc&doc_id=6066&doclng=7&menuzon_e=1 [Última vez visitado, 20-05-2006].
- García Peñalvo, F. J. (2006): Introducción al *eLearning*. *Profesiones emergentes: especialista en eLearning* (García Peñalvo, F. J., Seoane Pardo, A. M., Lozano Galera, J., Lamamie de Clairac Palarea, F., Cabezas Castañón, M., Carabias González, J., González Pérez, I., Conde González, M. Á., Martín Moreno, R. M^a & Zangrando, V.). Salamanca: Clay Formación Internacional. ISBN 84-689-6290-2.
- García Peñalvo, F. J., Seoane Pardo, A. M. & Lamamie de Clairac Palarea, F. (2006). Profesiones emergentes en el ámbito de la formación en línea (*eLearning*). *Educaweb.com Monográfico sobre nuevas profesiones*, 120 <http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?NoticialID=986&SeccioID=1355> [Última vez visitado, 20-05-2006].
- Hudson, B. (2005, 15 ago.). Conditions for achieving communication, interaction and collaboration in e-learning environments. *Elearningeuropa.info*. http://www.elearningeuropa.info/index.php?page=doc&doc_id=6494&doclng=7&menuzon_e=1 [Última vez visitado, 20-05-2006].
- Khan, B. (2001). *Web-Based training*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Mabrito, M. (2005). Guidelines for Establishing Interactivity in Online Courses. *Innovate. Journal of online education*. Nova Southeastern University, Vol. 1, Issue 2, enero 2005 <http://www.innovateonline.info/index.php?view=article&id=12> [Última vez visitado, 20-05-2006].
- Marcelo, C., Puente, D., Ballesteros, M. A. & Palazón, A. (2002) *E-learning, teleformación: diseño, desarrollo y evaluación de la formación a través de Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ruipérez García, G. (2003). *Educación virtual y e-learning*. Madrid: Fundación AUNA.
- Seoane Pardo, A. M. & Lamamie de Clairac Palarea, F. (2005). Causas de la insatisfacción en la formación *on-line*. Algunas ideas para la reflexión. *Educaweb.com Monográfico sobre Formación virtual*, 113. <http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?NoticialID=680&SeccioID=1000> [Última vez visitado, 20-05-2006].
- Seoane Pardo, A. M. & Zangrando, V. (2006): El factor humano en el *eLearning*: Tutor *on-line*. *Profesiones emergentes: especialista en eLearning* (García Peñalvo, F. J., Seoane Pardo, A. M., Lozano Galera, J., Lamamie de Clairac Palarea, F., Cabezas Castañón, M., Carabias González, J., González Pérez, I., Conde González, M. Á., Martín Moreno, R. M^a & Zangrando, V.). Salamanca: Clay Formación Internacional. ISBN 84-689-6290-2.