



## EDUCAWEB TE AYUDA A ENCONTRAR TUS

**1** Busca tu curso

**2** Elige tu curso

**3** Solicita información

CURSOS

MÁSTERS

FP

GRADOS

CENTROS

DICCIONARIO ESTUDIOS

**ACTUALIDAD**

ORIENTACIÓN



[Inicio](#) / [Actualidad](#) / [Noticia](#)

Actualidad. Educación, formación y trabajo

[Actualidad](#) | [Hemeroteca](#) | [Agenda](#) | [Publicaciones](#)

## ARTÍCULO DE OPINIÓN

[Tendencias en el uso de los recursos virtuales en las universidades españolas](#)

**Antonio M. Seoane Pardo y Francisco J. García Peñalvo, Universidad de Salamanca**  
20/09/2006

### 0. Introducción

El estudio emanado de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas sobre "Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el sistema universitario español 2005-2006" refleja una conclusión aparentemente paradójica en relación con las plataformas de docencia virtual, denominadas también plataformas de teleformación, "campus virtuales" o entornos virtuales de aprendizaje (EVAs). En efecto, mientras que la práctica totalidad de las instituciones universitarias cuenta con una plataforma (o más de una, pues en muchas instituciones todavía no existe consenso ni una apuesta decidida por el eLearning), el porcentaje de docentes que la usan no llega a la mitad (43%), y los alumnos que las utilizan son únicamente el 60% del total. Cabe destacar, sin embargo, que la totalidad de los investigadores universitarios disponen de ordenador, correo electrónico y conexión a Internet como apoyo a su trabajo, según este mismo informe (La Vanguardia.es, 28/06/2006).

La paradoja es más profunda de lo que inicialmente refleja este informe: mientras que ciertos sectores universitarios demandan inversiones en tecnología para la docencia (equipamientos informáticos, redes wi-fi, proyectores o pizarras interactivas para las aulas), equipamientos cuya utilidad viene dada con anterioridad a su demanda, existen otras inversiones institucionales que no siempre vienen acompañadas de la detección de una necesidad imperiosa; si la comunidad no detecta esa necesidad (la necesidad crea el órgano, por decirlo en términos lamarckianos), existirá una clara resistencia al uso de ese órgano que ha surgido "sin necesidad". Ésta es, probablemente, la principal fuente de desinterés hacia el uso de las plataformas de teleformación por parte del profesorado: no detectan la utilidad de su uso en un contexto de enseñanza habitual, porque en general las instituciones dan por supuesto que todo el mundo "sabe qué hacer" con una plataforma de eLearning, o, en todo caso, "ya se acabará enterando". Pero éste, con ser suficientemente preocupante, no es el único problema que impide la adecuada explotación de estos recursos en las universidades españolas. A continuación analizaremos las principales causas de esta descompensación entre disponibilidad de herramientas y escasez de uso. Por último, aportaremos una serie de ideas respecto a qué debe hacerse para mejorar este desequilibrio.

### 1. Qué no se hace (status quaestionis)

Son muchos los elementos que podrían destacarse en relación con la insuficiente explotación de las plataformas (y en general del eLearning) en la mayoría de las universidades españolas.

## CURSOS RELACIONADOS

[Técnico Superior en Gestión Policial del Medio Ambiente y Tratamiento de Residuos](#)  
Euroinnova Formación

[Policía nacional](#)  
FORMAS Almería

[Curso Superior de Intervención Policial con Víctimas de Violencia de Género](#)  
Euroinnova Formación

[Guardia Civil](#)  
AULACAT (Tarragona)

[GUARDIA CIVIL](#)  
Orbita Gironina

[Ingreso en el Cuerpo de la Guardia Civil](#)  
ARANDA FORMACION

## NOTICIAS RELACIONADAS

[El e-learning para adaptarse a Bologna y mejorar la interactividad](#)

[Formación Profesional a distancia: todo un camino por descubrir](#)

[Las iniciativas de eLearning aportan sobre todo flexibilidad y versatilidad a los p...](#)

[Tendencias en el uso de los recursos virtuales. Integración de las TIC a los sistem...](#)

[El tráfico europeo de los sitios web de orientación profesional y formación aumenta...](#)

[El mercado de la formación para empresas alcanzará 1.060 millones en 2006](#)

Nosotros, para evitar extendernos en exceso, vamos a tratar de reagruparlos en cuatro causas fundamentales, que desarrollamos a continuación.

a) No existe una auténtica apuesta institucional ("plataforma y nada más")

Retomando el símil lamarckiano que utilizamos en la introducción, si un órgano se crea sin que exista una demanda o una necesidad, está condenado al fracaso evolutivo. Así pues, si no se ha creado la necesidad previamente a la implantación de las plataformas de eLearning, es imperativo hacerlo cuanto antes, y hacerlo de la manera adecuada. En la mayoría de las universidades españolas falta una auténtica política en relación con las TIC y, concretamente, en relación con el eLearning. Dotar a una universidad de una plataforma de teleformación supone un cambio mucho más radical en términos cualitativos de lo que haya supuesto la incorporación de cualquier otro medio o soporte tecnológico en época reciente, y su uso supone un auténtico cambio de paradigma formativo. Por consiguiente, habrá que prepararse para ese cambio de paradigma, y para ello es necesario desarrollar políticas específicas para el eLearning, con su modelo estratégico claramente definido (Ruipérez, 2003).

Una adecuada política en relación con el eLearning debe ir acompañada de una inversión en recursos humanos, tecnología y metodología. Sin estos tres elementos, la herramienta por sí sola es inocua, y esto, en términos formativos, es lo peor que podría ocurrir.

b) Quien se aventura en el uso de la plataforma se siente solo

El osado universitario que, por vocación docente, por curiosidad o por un reto personal se decide a utilizar un sistema de formación online por su cuenta, de manera más o menos autodidacta, se encuentra con toda una serie de problemas. ¿Qué metodología utilizo? ¿Quién me ayuda a desarrollar los materiales? ¿Cómo se evalúa esto? ¿Quién me resuelve determinados problemas técnicos? ¿Cómo podría yo hacer que la plataforma cumpliera tales necesidades que yo tengo en mi asignatura? ¿Quién me ayuda en la labor tutorial si tengo a más de 350 alumnos?

La mayor parte de estas preguntas no encuentran respuesta en un buen número de casos. El docente, que hasta ahora se bastaba en su clase y se las arreglaba para cumplir su labor, ahora se encuentra con toda una serie de nuevas competencias que no posee y que, sinceramente, no tiene por qué poseer. El eLearning supone la necesidad de una serie de servicios de apoyo a la docencia sin los cuales la labor del docente se ve francamente limitada y, por tanto, las posibilidades formativas se desaprovechan por completo.

c) No se gratifica al docente que utiliza la plataforma de docencia virtual

Dos de las falacias más extendidas entre quienes desconocen el eLearning son, por una parte, que la formación online es virtual, es decir, un subproducto formativo y no se trata de formación "real" como la docencia presencial; por otra parte, erróneamente se cree que toda la actividad que se deriva hacia la plataforma de eLearning descarga de trabajo al docente y reduce la necesidad de dedicación docente. Nada más lejos de la realidad, como bien saben quienes se dedican a la formación online; antes al contrario, atender correctamente a un grupo de alumnos en un entorno de formación en modalidad de eLearning mejora la experiencia formativa, pero aumenta considerablemente el tiempo que el docente ha de dedicar a las tareas docentes, prácticas formativas y actividad tutorial.

No obstante, y a la vista de estos prejuicios, el docente universitario se ve "penalizado" por el uso del eLearning como complemento a su actividad docente porque, si se decide a afrontar el reto, habrá de hacerlo sin ningún tipo de reconocimiento ni en términos económicos, ni académicos, ni de ningún tipo, y dedicando gran cantidad de tiempo a su tarea docente online "en silencio", sin que el resto de la comunidad se dé cuenta. Como, además, todo ocurre en un ambiente "virtual", no deja huella visible en reservas de aulas ni en uso de laboratorios, de modo que, esta vez sí, el tiempo que el docente emplea en su labor es considerado como virtual a todos los efectos. Pero su tiempo es bien real.

d) No se explota la conexión entre formación online y las posibilidades en investigación

Para un docente universitario, buena parte de su estímulo profesional se encuentra en su actividad investigadora. Sin embargo, la estrategia de nuestras instituciones ha sido ofrecer las plataformas de eLearning olvidando su extraordinario potencial como instrumentos de eResearching, lo cual, dicho en términos comerciales, es una equivocada estrategia de marketing teniendo en cuenta el perfil de los "consumidores". Puede que muchos docentes no se sientan atraídos por la posibilidad de crear comunidades de aprendizaje en sus grupos de aula,

La utilización de NTIC puede aplicarse a cualquier campo de conocimiento porque no ...

La utilización de los recursos virtuales en el ámbito universitario, un proceso ref...

E-learning en Blanco y Negro

## SUSCRÍBETE A NUESTRAS PUBLICACIONES

- b Boletín
- b Monográficos
- b Qestudio.com
- b Guía de másters y postgrados
- b Especiales
- b Promociones
- b ¡Hey!

Email:

Suscríbete

è He leído y acepto la [política de privacidad](#)

LO MÁS LEIDO

LO ÚLTIMO

tanto en estudios de grado como de postgrado. Sin embargo, si preguntamos a cualquier docente universitario cuánto valora la posibilidad de constituir comunidades de investigación eficaces sin tener que sufrir los inconvenientes de las barreras espacio-temporales descubriremos que su interés es notable, y si le demostramos que los entornos de eLearning pueden ser potentes herramientas de apoyo a la investigación suscitaremos su curiosidad e interés con toda seguridad.

Una vez que hemos analizado brevemente cuáles son los principales errores que cometen muchas de nuestras instituciones académicas en sus proyectos de implantación de plataformas de formación online, pasamos a exponer cuáles son, a nuestro juicio, algunas de las estrategias básicas para lograr un uso eficiente y un aprovechamiento adecuado de estas herramientas.

## 2. Qué se debe hacer (apuestas de futuro)

La implantación de una plataforma de eLearning en una institución (educativa o no) tiene que ser uno de los vértices visibles de un conjunto poliédrico de medidas que constituyen todo un plan estratégico que debe afectar a la formación, desde luego (aunque no sólo a la formación de grado y postgrado), pero también a la investigación, servicios, administración e incluso gestión y gobierno de la universidad. Si esto no se hace así, se corre el riesgo de tener que rehacer parte del camino iniciado de manera errática por falta de previsión, o nos arriesgamos a un anquilosamiento de la estructura "electrónica", con una fragmentación que resultaría perjudicial y mantendría permanentemente separados estamentos de la institución que necesitan estar perfectamente coordinados. Analicemos ahora algunos de los elementos estratégicos que la universidad debe tener en cuenta a la hora de abordar una estrategia de implantación de su estructura de eLearning.

### a) Desarrollar una estrategia de formación de los usuarios de los medios tecnológicos, especialmente del profesorado

Resulta sorprendente que muchas universidades hayan anunciado a bombo y platillo la implementación de una solución tecnológica "para toda la comunidad universitaria" sin que se haya dotado un presupuesto para formación de los usuarios. Parece increíble, pero así ha sido en un buen número de casos. No es posible incentivar ni mucho menos obligar al profesorado universitario a utilizar unos medios para los cuales tiene que formarse por su cuenta y sin ningún tipo de estímulo ni gratificación alguna.

Pero una estrategia de formación no consiste únicamente en disponer de un periodo de formación inicial de los docentes en el momento en el que se incorpora la plataforma. Teniendo en cuenta la constante evolución de los medios y la aparición de nuevas herramientas, la formación debe considerarse como una necesidad permanente del profesorado, a la que cualquier miembro de la comunidad debe poder acceder en cualquier momento. Lógicamente, tras una fase inicial de formación "convencional", con el tiempo se hace más viable el aprovechamiento de la propia herramienta para la formación permanente en nuevas soluciones tecnológicas, metodologías y estrategias formativas.

Por último, es importante tener en cuenta que la formación debe entenderse no sólo como "capacitación instrumental" en el uso de la herramienta, sino como una formación integral para un correcto aprovechamiento técnico, sí, pero también metodológico, estratégico y de evaluación.

### b) Apostar por los recursos tecnológicos y humanos

Puede parecer paradójico, pero la mejor manera de optimizar el uso de las herramientas de eLearning es apostar por los recursos humanos. No sólo porque sea necesario formar y capacitar a una clase de formación de formadores, sino porque, por encima de todo, el eLearning es mucho más que tecnología. Es necesario desarrollar una metodología propia y adecuada a las especiales características de la formación online; además, es necesario tener en cuenta que el aprendizaje (no sólo en la teleformación) no es el resultado de la interacción entre personas y máquinas, sino que se trata de una actividad de comunicación humana, y las especiales características del eLearning hacen que el rol docente no sólo no desaparezca sino que, al contrario, éste ha de tener una mayor presencia, si bien en forma de actividad tutorial. Por otra parte, la inversión en tecnología no se debe limitar a la implementación de la plataforma. Es necesario realizar una importante inversión en puntos de acceso para el alumnado, conectividad, herramientas de apoyo a la docencia presencial que faciliten el volcado de contenidos formativos del contexto presencial al online, medios para el desarrollo de contenidos

multimedia, etc.

c) Crear centros de coordinación específicos para el eLearning

La formación online posee unas características particulares que aúnan la necesidad de destrezas tecnológicas, didácticas, metodológicas, comunicativas, evaluadoras, etc., por parte de los docentes implicados. Sin embargo, y para paliar la sensación de soledad que actualmente sufren los docentes que se aventuran a usar las plataformas como complemento a su docencia presencial, es necesario contar con centros específicos para el eLearning, cuya misión ha de ser proporcionar apoyo tanto tecnológico como didáctico, a la vez que facilita la comunicación de experiencias con otros profesionales. El apoyo al desarrollo de materiales didácticos, el asesoramiento en técnicas de tutoría y la dotación de programaciones y estructuras modelo para la planificación docente, así como asesoramiento en evaluación y gestión de la calidad, son sólo algunos de los servicios que estos centros pueden proporcionar a los docentes que utilizan estas herramientas (Garrison, 2005).

d) Gratificar el uso de las herramientas de formación online

El uso adecuado de las herramientas de eLearning, tanto en su función de apoyo a la docencia presencial como en iniciativas completamente a distancia, requiere una dedicación muy importante en términos de tiempo y planificación por parte del docente, y esta dedicación debe verse recompensada para que resulte estimulante.

La adaptación de nuestras instituciones al Espacio Europeo de Educación Superior supone un cambio de paradigma en la manera de concebir el concepto de "tiempo docente" y, por tanto, la relación entre el docente y el grupo de alumnos. Curiosamente, las herramientas de eLearning suponen un apoyo fundamental para la implantación de este nuevo paradigma, puesto que se facilita la posibilidad de realizar un seguimiento del proceso de adquisición de competencias y destrezas por parte de los alumnos, tanto de manera individual como en grupo, se facilita la atención tutorial, y se minimizan los problemas de movilidad relacionados con la presencia de los alumnos en actividades cada vez más variadas que se ajusten a sus respectivos portfolios, cada vez más heterogéneos.

e) Extender el uso de las herramientas a cualquier nivel y modalidad formativa universitaria, potenciando especialmente la formación continua

Las herramientas de eLearning no son exclusivamente válidas para su uso en intervenciones de formación a distancia. Es más, la aplicación de métodos y estrategias propias de la formación a distancia (al menos tal como se venía aplicando en los contextos de formación a distancia tradicionales) suele acarrear resultados más bien desalentadores (Seoane & Zangrando, 2006). Con la metodología adecuada, estas herramientas tienen utilidad en cualquier modalidad formativa, tanto como apoyo a la docencia presencial en disciplinas de grado o postgrado como para la realización de programas de postgrado interdisciplinarios o interinstitucionales completamente online. Y, particularmente, resultan de gran provecho en las iniciativas de formación permanente, continua o vocacional.

Así pues, las universidades han de plantearse potenciar su uso en todos los niveles formativos y en todas sus modalidades, y quizá sea un error comenzar precisamente por los niveles de formación reglada, donde la tentación a prescindir de estas herramientas (en caso de que el docente no considere "rentable" apostar por su uso) es mucho mayor de la que se tendría, por ejemplo, en iniciativas de formación continua, que por la dispersión geográfica de los alumnos en muchos cursos se hace imprescindible un esfuerzo por explotar sus potencialidades, o incluso porque puede ser el mejor modo de difundir su uso formando a los propios usuarios universitarios, ya sean docentes, personal de administración de servicios, etc. Luego, a medida que se van explorando y los docentes se familiarizan con el uso de las herramientas, es mucho más probable que se decidan a implantar su uso como apoyo a la docencia presencial. Así pues, la decisión institucional de comenzar a implantar el uso de las plataformas de eLearning por unos u otros niveles o modalidades de formación determinará, sin duda, el éxito de las políticas de implantación

f) Extender el uso de las herramientas más allá de su uso formativo, integrando la investigación, la propia administración universitaria y otros servicios de valor añadido

Como es natural, cuanto mayores sean las potencialidades y usos de una herramienta, mayores serán las posibilidades de éxito y más fácilmente se extenderá su uso. Como se sugería en el apartado 1d, seguramente muchos docentes se sentirían más atraídos por las herramientas de

eLearning si descubrieran sus enormes potencialidades de apoyo y fomento de la investigación, es decir, como entornos de eResearching. Además, es imprescindible que las herramientas se integren con el entorno de administración universitaria para evitar la duplicidad de datos o el trabajo de tener que "convertir" las bases de datos administrativas en bases de datos "formativas", y la integración recíproca de datos que pueden ir directamente de las plataformas al portfolio o expediente de los alumnos.

En definitiva, es necesario implantar herramientas con la intención de que, en sus diferentes funcionalidades o "perfiles de acceso" resulten de utilidad para cualquier miembro de la comunidad universitaria, desde el alumno de un curso de formación continua al de un postgrado, o desde el docente hasta el jefe de personal o el administrativo que se forma en un curso dentro de la propia universidad o consulta las posibilidades de traslado en un eventual concurso interno.

Por último, la incorporación de servicios de valor añadido que pudieran resultar atractivos para todos los miembros de la comunidad universitaria en el interior de los sistemas de formación online (desde accesos a bases de datos bibliográficas o revistas científicas hasta revistas electrónicas de estudiantes o sistemas de venta de entradas para espectáculos o materiales universitarios a precios competitivos) contribuirían sin duda alguna a incrementar su difusión y utilización.

g) Integrar los sistemas virtuales de formación con el portfolio de competencias y destrezas del alumno

La incorporación de nuestros sistemas universitarios al Espacio Europeo de Educación Superior supondrá también un cambio en la manera en que se acredita la formación. Por encima de los resultados cuantitativos interesa la certificación de competencias y destrezas, un reto arduo que supondrá (o al menos debería suponer) un cambio drástico en nuestros sistemas de evaluación universitaria.

La integración de las competencias y destrezas adquiridas mediante la realización de actividades formativas en entornos virtuales de aprendizaje en ese futuro portfolio del alumno, un portfolio electrónico tal como se demanda desde las instituciones de la Unión Europea, tiene que ser un estímulo para el desarrollo tanto del susodicho portfolio como de los sistemas de formación desde los cuales se podría integrar y gestionar el conjunto de competencias adquiridas por un estudiante o trabajador para mantenerlo a lo largo de su vida.

h) Elaborar una normativa que regule el funcionamiento, acreditación y reconocimiento de la formación online

Uno de los inconvenientes que se encuentran quienes ponen en marcha iniciativas de formación online consiste en que dichas prácticas quedan al amparo de reglamentos que no contemplan muchas de las particularidades de dicha modalidad formativa, o incluso que son incompatibles con su normal desarrollo. Por utilizar un ejemplo trivial, muchas instituciones exigen un control de firmas para las actividades de formación continua, y como éste es inviable en la formación online, desconfían de la "seriedad" de dicha intervención (cualquiera que conozca el eLearning sabe que el concepto de "presencia", si bien diferida en el espacio en el tiempo, es perfectamente verificable en una plataforma, con las debidas reservas de autenticidad que, por otra parte, también pueden darse en un parte de firmas de una sesión presencial).

Por otra parte, por seguir con las actividades de formación continua, en un curso desarrollado en modalidad online con una metodología excelente es fácil determinar el grado de competencias y destrezas alcanzadas por cada alumno, diferentes de las que ha obtenido otro alumno con un itinerario formativo similar o idéntico. Cuando los responsables de estas iniciativas solicitan a la institución que emite los diplomas que expidan documentos "personalizados", porque están en condiciones de acreditar esas diferencias en el itinerario formativo de los diversos alumnos, suelen encontrarse con una imposibilidad legal porque no está contemplada esta posibilidad. En efecto, en una formación continua convencional no existe la suficiente participación del alumno más que como para atestiguar que "asistió" y que "cumplió los objetivos", así que se expide un diploma igual para todos. Estas circunstancias, y otras muchas que no desarrollamos aquí pero que son perfectamente conocidas por quienes se enfrentan a ellas cotidianamente, hacen necesaria una reflexión por parte de nuestras instituciones para lograr un marco reglamentario adaptado a las necesidades y potencialidades y especificidades de la formación online.

i) Apostar por la calidad como estandarte de la formación online

No debemos conformarnos con aceptar, como en algunos círculos parece haber sucedido ya,

que el eLearning sólo pueda aplicarse a un reducido grupo de iniciativas y para un determinado grupo de usuarios, y que, además, debamos aceptar también que se trata de una formación "de serie B". Hay estudios que ponen de manifiesto las causas del "fracaso" de las iniciativas de formación en red, y desde luego se trata de circunstancias perfectamente superables; en todo caso, el eventual fracaso de ciertas iniciativas de eLearning no es en absoluto inherente al tipo de formación, ni como herramienta ni como metodología (Seoane & Lamamie de Clairac, 2005). En definitiva, es necesario apostar por la calidad en las iniciativas formativas online. Dada la naturaleza específica de esta modalidad formativa, el control buena parte de los elementos integrantes en el proceso dejan una huella verificable, lo cual nos permite estudiarlas para lograr una constante mejora de nuestra actividad formativa. Contrariamente a lo que en muchas ocasiones se piensa, la actividad formativa en red es más transparente, observable y auditable que cualquier otra modalidad instruccional. Precisamente por eso tenemos la inmejorable oportunidad de perfeccionar constantemente los métodos, sistemas de evaluación, materiales didácticos y, en suma, todos los elementos que habitualmente "cabén" dentro de un entorno de formación virtual, para lograr un estatuto didáctico de excelencia asociado a esta modalidad formativa. A este respecto, y aunque parezca paradójico, no debemos olvidar que buena parte del éxito y la "calidad" de nuestras iniciativas formativas en modalidad de eLearning dependerán de la eficiencia del factor humano que subyace a cualquier proceso formativo, cuyo concurso es la piedra angular de la calidad, al igual que en las demás modalidades, también en el eLearning (Seoane, García et al., 2006).

### 3. Conclusiones

El estudio de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas refleja claramente un desfase entre el nivel de implantación y el uso efectivo de las herramientas de formación virtual en las universidades españolas. En una primera lectura, cabría pensar que, como ocurre con cualquier novedad en cualquier institución (y la Universidad no es una excepción), existe un periodo inicial de resistencia y reticencia al uso de nuevas herramientas. Este factor, que debe ser tenido en cuenta, no oculta sin embargo una evidente falta de previsión y una carencia casi absoluta de políticas de promoción de la formación online, y una incompreensión general respecto a las enormes potencialidades que se esconden detrás de una simple "herramienta" como una plataforma de teleformación. Por decirlo con las palabras de Frye (Frye, 2002:10), "a pesar de toda la retórica en sentido contrario, las instituciones parecen incapaces de dar pasos concertados hacia la concepción de la «nueva universidad» en cuya necesidad han insistido tantos para permitir el florecimiento pleno de la revolución tecnológica y del conocimiento.

Dotar a las universidades de plataformas de eLearning "sin más" sería tan absurdo como donar equipamiento informático para promover el desarrollo de una tribu en una aldea remota a la que no ha llegado la electricidad y el analfabetismo es total: es completamente inútil. La implantación de estos sistemas debe ir acompañada de una auténtica política de promoción de la formación online, cuyo alcance debe implicar a todos los sectores de la academia. Se trata de un esfuerzo tecnológico, humano, formativo, administrativo, legislativo incluso, sin el cual corremos el riesgo de acabar con una herramienta en nuestras manos cuya utilidad desconocemos, de la que incluso desconfiamos y que, como nadie nos ha animado a usarla, acabamos despreciando; es el alto precio que se puede llegar a pagar por la falta de previsión, y el desconocimiento:

Castilla miserable, ayer dominadora,  
envuelta en sus andrajos, desprecia cuanto ignora  
(Antonio Machado. "A orillas del Duero").

### Referencias

Frye, B. E. (2002). Reflections. *EDUCAUSE*, 37(1), 8-14.

Garrison, D. R., Anderson, T. (2005). Aspectos organizativos. In *El e-learning en el siglo XXI* (pp. 147-158). Barcelona: Octaedro.

La Vanguardia.es (28/06/2006). "Casi todas las universidades españolas disponen de una plataforma institucional de docencia virtual".

<http://www.lavanguardia.es/lv24h/20060628/51274942898.html> [Última vez visitado 19/09/06].

Ruipérez, G. (2003). "Estrategias para ofrecer enseñanza superior por Internet. Educación Virtual y eLearning. Madrid: Fundación Auna, 87-104.

Seoane Pardo, A. M., García Peñalvo, F. J., Bosom Nieto, Á., Fernández Recio, E., & Hernández Tovar, M. J. (2006). Tutoring on-line as quality guarantee on elearning-based lifelong learning. Definition, modalities, methodology, competences and skills, in. Virtual Campus 2006. Selected and Extended Papers. CEUR Workshop Proceedings, 186, 41-55.

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?NoticiaID=680&SeccioID=1000> [Última vez visitado, 19/09/06].

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. Mª & Zangrando, V.). Salamanca: Clay Formación Internacional. ISBN 84-689-6290-2.

#### Agradecimientos

Queremos agradecer a los miembros del Grupo de investigación en interacción 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)

**Categorías:**  
[Actualidad](#)

**Publicado en:**  
[Formación virtual](#)

## SERVICIOS

### QUÉ OFRECEMOS

[Publicidad](#)[Orientación presencial y on-line](#)[Gabinete de estudios](#)

### QUIÉNES SOMOS

[Información general](#)[Sala de prensa](#)

### DÓNDE LLEGAMOS

[México](#)[Brasil](#)[Educaweb.cat](#)

**educaweb.com**

© Copyright Educaonline S.L.  
1998-2012

## LOS MÁS BUSCADOS

### CURSOS

[Cursos de Contabilidad](#) [Cursos de Formación en calidad](#) [Cursos de Gestión de calidad](#) [Cursos de Gestión](#) [Cursos de Gestión de compras](#) [Cursos de Producción](#) [Cursos de Logística](#) [Cursos de Márketing](#) [Cursos de Márketing y ventas](#) [Cursos de Venta formación comercial](#) [Cursos de Formación direccion ventas](#) [Cursos de Ventas](#)

### MÁSTERS

[Másters de Finanzas](#) [Másters de Recursos humanos](#) [Másters de Riesgos laborales](#) [Másters de Prevención](#) [Másters de Comunicación](#) [Másters en comercio exterior](#) [Másters en relaciones internacionales](#) [Másters de Formación en calidad](#) [Másters de Gestión integral de la calidad](#) [Másters de Control de gestión](#) [Másters de Producción](#) [Másters de Márketing](#)



DEP Consultoría Estratégica  
1995-2012

Con el apoyo de

