

EL PROFESOR – TUTOR EN UNA EXPERIENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA ONLINE - PRESENCIAL

Resumen: En estos últimos años, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, hemos sido testigos de un creciente interés por mejorar las competencias de los universitarios. También desde el entorno profesional se pide a la Universidad que proporcione posibilidades formativas que ayuden a los alumnos a desenvolverse en la vida profesional. Con este contexto teórico de referencia, ofrecemos una experiencia en la que estamos implicados en la docencia universitaria. Se trata de la asignatura de libre elección: *Formación en competencias profesionales (I y II)*. En este artículo, se comenta la metodología seguida en esta asignatura, prestando especial atención a uno de sus elementos clave: el profesor-tutor.

Palabras clave: Competencias profesionales, enseñanza, profesor-tutor, metodología online-presencial, asesoramiento.

THE PROFESSOR/TUTOR IN AN ON-LINE/ON-CAMPUS UNIVERSITY TEACHING EXPERIENCE

Summary: In recent years, within the framework of the European Higher Education Area, we have been witnesses to a growing interest in improving the education offered by universities. In addition, the world of business demands of the University that it provides educational possibilities that will allow students to acquire necessary professional competences. With this context as a reference, we offer here an experience derived from our own involvement in university teaching. The course in question is an "open elective course" (open to students from all degree programs), entitled *Formation in Professional Skills (I and II)*. In this article, we discuss the methodology used in this course, paying special attention to one of its key elements, the professor/tutor.

Keywords: Professional competences, instruction, professor/tutor, on-line/on-campus modality, academic advising.

LE PROFESSEUR-TUTEUR DANS UNE EXPÉRIENCE ENSEIGNANTE ON-LINE- PRÉSENTIELLE

Résumé: au cours de ces dernières années, dans le cadre de l'Espace Européen de l'Éducation Supérieure, nous avons été témoins d'un intérêt croissant envers l'amélioration des compétences des universitaires. Dans les milieux professionnels, on demande aussi à l'université d'offrir des possibilités formatives qui aident les étudiants à s'adapter à la vie professionnelle. Avec ce contexte théorique de référence, nous offrons une expérience où nous sommes impliqués dans l'enseignement universitaire. Il s'agit de la matière à option «Formation en Compétences (I et II)». Dans cet article nous commentons la méthodologie suivie dans cette matière, en centrant notre attention sur l'un de ses éléments-clés: le professeur-tuteur.

Mots-clés: compétences professionnelles, enseignement, méthodologie online-présentielle, tutorat, conseil.

EL PROFESOR – TUTOR EN UNA EXPERIENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA ONLINE – PRESENCIAL¹

Carolina Ugarte y Concepción Naval
cugarte@unav.es, cnaval@unav.es
Universidad de Navarra

1.- INTRODUCCIÓN

Como es sabido, en la actualidad, el mercado laboral pide que los universitarios terminen su carrera poseyendo unas competencias que contribuyan a la mejora de su actividad profesional, ya que la acertada respuesta de la empresa ante los imperativos de la competitividad actual depende, en gran medida, de las competencias de las personas que trabajan en las organizaciones (Le Boterf, Barzucchetti, Vincent, 1993).

Por otra parte, hemos sido testigos en estos últimos años de un creciente interés por este tema en el marco universitario subrayando la necesidad del desarrollo de competencias como parte de la formación universitaria (Bergen, 2005; Londres, 2007).

Sin embargo, para dar respuesta a este requerimiento social y legal, en primer lugar es necesario plantearse, desde un punto de vista teórico, qué significa la formación en competencias profesionales (Levy-Leboyer, 1997). De un correcto sustrato teórico dependerá que puedan diseñarse experiencias prácticas de desarrollo de competencias profesionales auténticamente formativas.

En este sentido, como en cualquier proceso educativo, la formación en competencias profesionales supone adquirir unos conocimientos, consolidar unas actitudes y dominar ciertas habilidades (Sarramona, 2007). Las vías para avanzar cada uno de estos aspectos son la docencia, la orientación, y el entrenamiento, respectivamente (Gómez-Llera, Pin, 1993). En síntesis se podría resumir así:

- a) Adquisición de conocimientos: se consigue mediante la información.
- b) Poseer motivos para aprender, es decir, querer aprender. Este querer procede de la libertad personal; supone racionalidad y una voluntad decidida para tomar las decisiones adecuadas en cada caso: querer utilizar lo aprendido sobre la competencia. También implica virtualidad, es decir, la capacidad para hacer lo que sea más conveniente aunque no sea lo más atractivo en ese momento. Supone ser capaz de tomar decisiones adecuadas –según la motivación racional- para ejercer la competencia aun cuando resulte difícil.
- c) Tener las habilidades operativas para el ejercicio de la competencia. Éstas se adquieren mediante la repetición de actos externos –por medio del entrenamiento– hasta adquirir los hábitos correspondientes o disposiciones interiores estables.

¹ Esta experiencia docente ha contado con la colaboración como profesores – tutores de Berta Sánchez (Vicerrectorados de Alumnos y Profesorado), Miguel Bruned (Facultad de Económicas y Empresariales), Ana Canga (Escuela Universitaria de Enfermería) y Guillermo García del Barrio (Facultad de Farmacia). Agradecemos su colaboración.

d) Comportamiento habitual, que es manifestación de la motivación racional y espontánea. Esto significa que se ha adquirido la competencia.

Con este contexto teórico de referencia, orientado al desarrollo de competencias profesionales en los alumnos universitarios, vamos a exponer una experiencia en la que estamos implicados, se trata de la asignatura de libre elección: *Formación en competencias profesionales (I y II)*. Su objetivo es ayudar a los universitarios a desarrollar ciertas competencias personales especialmente valoradas en las empresas, lo que sin duda mejorará su formación profesional. El planteamiento de la asignatura responde la consideración de que la madurez personal es requisito para la madurez profesional. En este sentido, el desarrollo personal ha de ir paralelo al desarrollo profesional. A su vez, la madurez profesional promueve la madurez personal.

En este artículo, se comenta la metodología seguida en esta asignatura, prestando especial atención a uno de sus elementos clave: el profesor-tutor (Mir, Repáraz, Sobrino, 2003).

2.-UNA EXPERIENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA ORIENTADA A LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PROFESIONALES

Desde 1998 se viene ofertando la asignatura de Libre elección *Formación en competencias profesionales*¹. La metodología de esta asignatura se basa en el principio de que las competencias se desarrollan adquiriendo unos conocimientos y practicando unas habilidades, lo cual debe permitir suscitar hábitos o actitudes.

Se comenta a continuación, de un modo sintético (cfr. Ugarte, Naval, en prensa), dicha metodología.

2.1. Metodología

En la asignatura *Formación en competencias profesionales* la vertiente teórico-práctica de cada competencia se trabaja mediante una metodología *online* y también presencial. La primera garantiza la flexibilidad y autonomía del alumno en el estudio de la asignatura y en la realización de los distintos trabajos y actividades. La formación presencial, en cuanto que implica aplicación de lo aprendido, es cauce a través del cual el alumno puede adquirir las habilidades y actitudes que constituyen cada competencia a desarrollar.

A partir de esta estructura metodológica, se plantean diversas actividades² para desarrollar las distintas competencias profesionales.

Por una parte, para trabajar la vertiente teórica de la competencia, se plantean las siguientes actividades: estudio de unos contenidos, realización de una tarea y una actividad y examen final.

Por otra, para trabajar la vertiente práctica de la competencia se cuenta con la realización de las pruebas psicoprofesionales, unas entrevistas de asesoramiento personalizadas, los foros de debate y dos sesiones presenciales.

Se expone ahora brevemente el contenido de estas acciones formativas.

2.2. Acciones formativas

Trabajo de la vertiente teórica de la competencia

a) Estudio de los contenidos

La dimensión teórica de la competencia se enseña, en primer lugar, mediante la lectura y estudio de unos contenidos. Éstos se recogen en la plataforma Blackboard bajo el epígrafe “Unidades didácticas”.

Por otra parte, el alumno puede autoevaluar su asimilación de los contenidos realizando unos ejercicios que también se incluyen en la plataforma.

b) Realización de una tarea

Durante el estudio individual de los contenidos, el alumno tendrá que entregar al tutor por correo electrónico, el día indicado en el calendario de la plataforma, una tarea. Las instrucciones para llevarla a cabo y los criterios de evaluación se encuentran en el apartado “Tarea” de la plataforma.

c) Presentación de un trabajo

Desde el comienzo del módulo, el alumno tendrá que ir preparando un trabajo que entregará en la segunda sesión presencial. Para ello deberá leer un artículo relacionado con la competencia que se esté trabajando. Se plantean además unas preguntas que ayuden al alumno a reflexionar sobre la competencia, al tiempo que consolida sus conocimientos teóricos sobre ella.

d) Examen

Para evaluar la comprensión y asimilación de la vertiente teórica de la competencia, al finalizar el semestre se realiza un examen. El examen incluye preguntas de las unidades didácticas de cada módulo. Aunque lo más importante de la formación en competencias profesionales es incorporar a la conducta las actitudes detectadas en el plan de mejora, esto sería difícil sin conocer previamente qué supone cada una de ellas.

Una vez consolidado el conocimiento teórico de la competencia, llega el momento de ponerla en práctica. Para trabajar la dimensión práctica de la competencia, en *Formación en competencias profesionales*, están previstas distintas actividades que se explican a continuación.

Trabajo de la vertiente práctica de la competencia

a) Pruebas psicoprofesionales y entrevistas de asesoramiento

Para desarrollar competencias es necesario que, previamente, cada alumno conozca sus fortalezas y debilidades.

Para fomentar ese necesario autoconocimiento, puede ser útil apoyarse en un instrumento para la medición de competencias (Cardona, García-Lombardía, 2005). En nuestro caso contamos con una serie de pruebas psicoprofesionales³ que evalúan las competencias del alumnado en tres áreas:

a) Social: comunicación, persuasión, habilidad social, liderazgo, independencia, relación, empatía y trabajo en equipo.

b) Cognitiva o mental: evaluación, intuición, orientación a los procesos, orientación a las personas, análisis, conceptualización, innovación, planificación, organización, perseverancia y capacidad de decisión.

c) Emocional: relajación, control emocional, optimismo, flexibilidad, iniciativa, dinamismo, ambición y automotivación.

Una vez que ha cumplimentado las pruebas, el sistema informático proporciona al alumno un informe con su nivel de competencias en las áreas mencionadas. Como ins-

trumento diagnóstico que son, las posibilidades formativas de estas pruebas son limitadas. Por ello, se ha considerado oportuno contrastar la información que proporcionan en tres entrevistas de asesoramiento. Los temas que se abordan en estas entrevistas son los siguientes:

a) Al comienzo del semestre: se comentan los resultados de las pruebas psicoprofesionales. El objetivo principal de esta entrevista es conocer al alumno, ayudarlo a conocerse a sí mismo y elaborar un plan inicial de mejora (Cardona, García-Lombardía, 2005) que incluya los objetivos a alcanzar y las acciones previstas para su logro.

b) En el ecuador de la asignatura, se realiza una segunda entrevista para evaluar el proceso de desarrollo de las competencias y efectuar un seguimiento personalizado. En este momento, si fuera necesario, se podrían reformular o reajustar los objetivos del plan de mejora.

c) Al finalizar la asignatura, se efectúa una entrevista final para evaluar el desarrollo de las competencias. Dado que el periodo de tiempo que cubre la asignatura no es suficiente para desarrollar las competencias del alumno, en esta entrevista se diseña junto con él un plan personal para seguir trabajando tales competencias con su asesor académico⁴ o con su asesor profesional⁵ para dar así continuidad a su desarrollo formativo.

En la mayor parte de los casos, el seguimiento formativo de los alumnos en estas entrevistas de asesoramiento hace que mejore su implicación en el proceso de adquisición de competencias y supone una ayuda real para su progreso personal, académico y profesional.

Una vez comentadas las funciones de las pruebas psicoprofesionales y de las entrevistas de asesoramiento, describimos a continuación la herramienta del foro.

b) Foro de debate:

Los foros son uno de los medios empleados en la asignatura para desarrollar las actitudes y habilidades prácticas. Los foros son un ámbito en el que la comunicación, la negociación o la toma de decisiones son constantes.

En cada uno de los grupos del foro participan 5 alumnos. Cada uno de ellos tiene asignado un rol: moderador, portavoz o participante. En la guía del debate (cfr. Anexo I) se explican las responsabilidades concretas de cada rol, las normas de funcionamiento del foro o los pasos técnicos para tener acceso a la plataforma y poder participar en los debates.

Finalmente, para orientar el trabajo práctico vinculado a cada competencia, están previstas en cada módulo dos sesiones presenciales.

c) Sesiones presenciales:

En *Formación en competencias profesionales*, además de una sesión inicial de presentación de la asignatura⁶, se desarrollan en cada módulo dos sesiones presenciales de dos horas de duración cada una. Las clases son fundamentalmente prácticas: se trabajan casos, se realizan cine-*forums*, los alumnos exponen en público, se trabajan distintas dinámicas de grupo y se invita a profesionales para que den su visión sobre la importancia de las diversas competencias en el entorno profesional.

Tras comentar la metodología de la asignatura, por su especial importancia, se dedica un apartado a la figura del profesor-tutor, pieza clave en esta experiencia docente.

3.- EL PROFESOR-TUTOR

En los contextos de formación *online* el profesor se convierte en orientador, guía y evaluador de los procesos de aprendizaje. Es decir, destaca más su dimensión tutorial que su dimensión docente. De hecho, la labor del profesor-tutor en la enseñanza *online* consiste fundamentalmente en acometer las siguientes acciones (Mir, Repáraz y Sobrino, 2003):

- a) *Seguimiento del curso*: el aprendizaje, aunque sea autónomo, requiere siempre un seguimiento, una orientación y un cierto control.
- b) *Evaluación del rendimiento*: como es natural en la asignatura *Formación en competencias profesionales*, el rendimiento de los alumnos no debe evaluarse solamente, a través de pruebas objetivas (los conocimientos adquiridos), sino que hay que tener en cuenta también la participación. La evaluación tiene además que tener en cuenta las actividades prácticas (trabajos, proyectos, tutorías, etc.).
- c) *Promover estrategias de aprendizaje independiente y autorregulado*: el alumno deberá ejercitar un aprendizaje autónomo, autorregulado y colaborativo guiado y orientado por el profesor, pues sólo así podrá llegar a adquirir las destrezas que necesita.
- d) *Crear contextos de aprendizaje colaborativo y desarrollar estrategias en los estudiantes*: para ello será de gran ayuda utilizar las grandes potencialidades de Internet a la hora de promover la comunicación y el trabajo en equipo.
- e) *Motivar a los alumnos*: la motivación es fundamental para el aprendizaje autónomo y autorregulado.

Como se puede comprobar, el papel del profesor-tutor en el seguimiento formativo del alumno es esencial en la enseñanza *online*. Por otra parte, en un curso que intente fomentar el aprendizaje colaborativo, es fundamental que el profesor-tutor atienda personalmente a sus alumnos. Para ello, la ratio profesor/alumno debe ser razonable⁷. El tutor, que mantiene una relación estrecha con los estudiantes del grupo, les orienta en la elaboración de sus trabajos, es conocedor de las dificultades que encuentran a lo largo del curso y conoce su grado de participación en las actividades propuestas (Mir, Repáraz, Sobrino, 2003).

En la asignatura *Formación en competencias profesionales* para adaptar al máximo los contenidos al perfil profesional de las diversas titulaciones, cada Facultad ha propuesto un profesor para impartirla. Dichos profesores cuentan con la ayuda y el asesoramiento del titular de la asignatura, que depende del Departamento de Educación. Éste último, además de impartir la asignatura para los alumnos de una facultad, sirve de puente entre los distintos centros, ejerciendo labores de asesoramiento y coordinación.

En síntesis, las funciones del profesor-tutor de cada Facultad son las siguientes⁸:

1. Impartir la sesión de presentación de la asignatura.
2. Incluir las fechas relevantes de cada módulo en el calendario de la plataforma.
3. Enviar un correo electrónico a sus alumnos para notificarles el comienzo de cada módulo.
4. Crear los foros en la plataforma Blackboard y atenderlos.
5. Impartir las sesiones presenciales.
6. Corregir las distintas actividades prácticas de la asignatura.

7. Preparar las entrevistas de asesoramiento teniendo en cuenta el perfil específico de sus alumnos.
8. Realizar las entrevistas de asesoramiento.
9. Atender por correo electrónico a los alumnos a lo largo del semestre.
10. Corregir el examen final.
11. Realizar la evaluación final de los alumnos.

El papel del tutor, una vez más, es clave para promover todas estas acciones y actitudes asociadas a la asignatura.

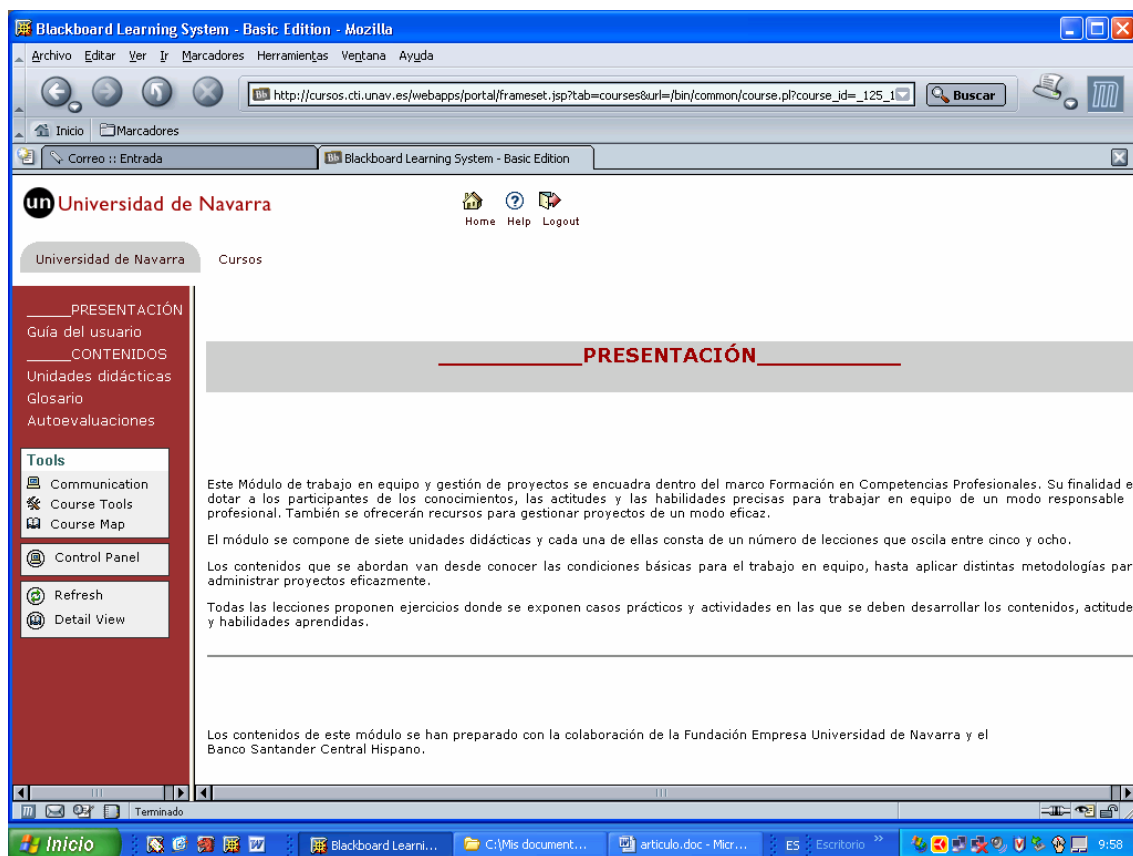
Además, debe planificar su asignatura, es decir, redactar los objetivos, desarrollar los contenidos, elaborar las actividades y elegir el modo de evaluar a los alumnos.

Ahora bien, para coordinar la labor de los profesores-tutores de las distintas Facultades, se cuenta también con un profesor que ejerce las funciones de coordinador didáctico y coordinador de todos ellos. Sus funciones son las siguientes:

1. Investigar sobre el contenido de las distintas competencias y sobre cómo pueden promoverse, a fin de mejorar los contenidos de la asignatura y facilitar la adquisición de las competencias por parte de los alumnos.
2. Idear cuál es la estructura, metodología y evaluación más adecuada para la asignatura.
3. Seleccionar artículos de interés para ampliar los contenidos de cada módulo.
4. Planificar los aspectos prácticos de la asignatura, es decir, las tareas, los temas de los foros y las actividades.
5. Preparar el contenido de las clases:
 - 5.1. Preparar el *Power Point* de la sesión de presentación de la asignatura.
 - 5.2. Seleccionar casos, películas, dinámicas y actividades concretas.
6. Elaborar los materiales-tipo para las entrevistas de asesoramiento. Aunque es su responsabilidad inicial elaborar los materiales y actividades, cada profesor tiene autonomía para adecuar estos recursos a las características y necesidades de su Facultad. De hecho, forma parte de los objetivos de esta iniciativa interfacultativa el adaptar el contenido general propuesto desde el Departamento de Educación al perfil profesional de cada titulación. En este sentido, la flexibilidad y la autonomía del profesorado son principios clave de este proyecto.
7. Colaborar en la preparación de los profesores de los distintos centros:
 - 7.1. La formación inicial de los tutores consiste en explicarles proyecto formativo y las características de la asignatura: objetivos, contenidos, metodología, evaluación y funcionamiento de la herramienta Blackboard.
 - 7.2. La coordinadora de la asignatura elabora y entrega a los tutores una guía en la que se incluye toda la información relevante sobre la asignatura.
 - 7.3. La coordinadora se ocupa también del seguimiento y atención a lo largo del curso.
 - 7.4. Realiza además un balance final del curso: semestralmente la coordinadora se reúne con cada profesor para evaluar la experiencia del curso y establecer los cambios y mejoras oportunos.
8. Llevar la gestión interna de la plataforma *online*: para la gestión interna de la asignatura –dar de alta de los alumnos, introducir actividades y artículos, elaborar del examen final, etc. – se utiliza la herramienta “Control panel” de la plataforma Blackboard⁹.
9. Preparar el examen.

10. Actualizar la web de la asignatura.

11. Difundir la actividad a través de Universia. Los módulos de la asignatura forman parte de la oferta formativa de Universia, el portal de formación del Grupo Santander Central Hispano. En Universia existe la posibilidad de cursar las nueve competencias inicialmente presentadas. El curso *online* tiene una duración de tres meses. Durante este tiempo la persona inscrita en él puede profundizar en el contenido de las competencias mediante la lectura de las unidades didácticas. También puede evaluar la asimilación de los contenidos mediante la realización de los ejercicios de autoevaluación. Los alumnos de Universia también emplean la plataforma Blackboard.



La coordinadora de la asignatura atiende a estos alumnos virtuales durante los tres meses de duración del curso realizando las siguientes acciones:

- Enviándoles un correo electrónico de bienvenida al curso.
- Explicándoles las características del curso y dándoles instrucciones para acceder a la plataforma.
- Dando de alta de los alumnos en la plataforma.
- Respondiendo a sus consultas a lo largo del curso.
- Enviándoles el certificado.

Hasta aquí la explicación de la labor docente de los profesores de la asignatura *Formación en competencias profesionales*.

A continuación, exponemos algunas reflexiones de carácter general.

4.- REFLEXIONES FINALES

4.1. *Formación en competencias profesionales: marco teórico*

1. La formación en competencias profesionales supone transmitir unos conocimientos mediante la docencia, poseer unas habilidades que se desarrollan a través del entrenamiento y suscitar unos hábitos o actitudes por medio de la orientación:

Hay, pues, que preocuparse de:

a) Los conocimientos: en el caso del desarrollo de competencias es conveniente empezar proporcionando ciertos conocimientos teóricos sobre ellas.

b) Las actitudes: en los motivos que llevan a las personas a actuar se puede influir mediante un proceso de orientación. Con esta orientación se pretende capacitar a los alumnos para una toma de decisiones en función de las posibilidades reales, no de objetivos inalcanzables. Se trata de conseguir que la motivación racional se aproxime a la motivación afectiva del sujeto. Este esfuerzo requiere por parte del alumno una actitud de compromiso con el aprendizaje de la competencia.

c) Las habilidades: las destrezas operativas son necesarias para conseguir que la decisión tomada se transforme en acción eficaz. Para ello hace falta un entrenamiento adecuado, que mediante la repetición de acciones lleve a la adquisición de los hábitos operativos vinculados a cada competencia.

En este sentido, lo propio de las competencias es llegar a convertirse en comportamientos habituales. En palabras de Woodruffe, las competencias profesionales serían los comportamientos habituales que hacen posible el éxito de una persona en su actividad (Woodruffe, 1993).

4.2. *Formación en competencias profesionales: experiencia docente*

2. La metodología de la asignatura analizada se basa en el principio de que las competencias se desarrollan adquiriendo unos conocimientos, practicando unas habilidades y, finalmente, suscitando unos hábitos o actitudes. Los alumnos comienzan a adquirir la vertiente teórica de cada competencia gracias a la lectura y estudio de unos textos y mediante la realización de distintas actividades. Los hábitos y las habilidades operativas se tratan de promover en las sesiones presenciales, en las tres entrevistas de asesoramiento personalizadas que se desarrollan en el transcurso de la asignatura, y por último, transversalmente, en los diferentes trabajos. Por otra parte, se ha apostado por una metodología *online*-presencial, que garantiza la flexibilidad y autonomía del alumno.

3. Para poder desarrollar las competencias profesionales por medio del asesoramiento de la asignatura se plantea siguiendo las fases propuestas por Gómez-Llera y Pin: fase de diagnóstico, fase de planificación, fase de desarrollo y fase de evaluación (Gómez-Llera, Pin, 1993).

a) Fase de diagnóstico: a través de las pruebas psicoprofesionales se evalúan las necesidades de formación de los alumnos. Estas pruebas ayudan a identificar las competencias

que cada alumno posee, las que no posee, las que necesita, cómo ejerce las que posee, etc. También ayudan a identificar qué cosas no hace bien, qué debería hacer mejor o de otro modo, o qué hábitos adquiridos debe “desaprender”. Para ello, el alumno necesita el *feedback* que le puede brindar un instrumento de diagnóstico, como son las pruebas psicoprofesionales (Gay, 2002).

b) Fase de planificación: una vez obtenido el diagnóstico de las pruebas, en la primera entrevista de asesoramiento se definen los objetivos que se deben alcanzar para desarrollar las competencias necesarias. Al formular los objetivos se ha de perseguir, por un lado trabajar las áreas de mejora detectadas y, por otro, mantener sus fortalezas. Esta fase culmina con la elaboración de un plan de mejora personalizado.

c) Fase de desarrollo: definidos los objetivos en la primera entrevista, a lo largo del semestre, el alumno se ha de esforzar por alcanzar las competencias en las que ha de mejorar. En este sentido, el proceso de adquisición de competencias requiere, por parte del alumno, un cierto grado de disciplina interna, una motivación constante y paciencia para lograr que un determinado comportamiento se convierta en hábito. Además, para adquirir competencias, es muy necesaria una actitud proactiva, que se manifieste en un interés real por mejorar y desarrollar aquellos aspectos que el *feedback* muestre como más débiles (Cardona, García-Lombardía, 2005). Si el alumno se implica activamente en este proceso, su nivel de competencias puede mejorar significativamente.

d) Fase de evaluación: en la segunda y tercera entrevista de asesoramiento se efectúa un seguimiento de los avances del alumno en función de su plan de mejora. En la segunda entrevista, si es necesario, se redefinen los objetivos del plan de mejora inicial. En la última entrevista se elabora un informe final que puede seguir trabajando con su asesor académico o con su asesor profesional, ya que hay que tener en cuenta que en la adquisición de competencias los resultados son sutiles y sus efectos sólo se hacen notar significativamente a medio plazo (Gómez-Llera, Pin, 1993).

4.3. El profesor-tutor

4. En los contextos de formación *online*, el profesor posee un papel central, ya que es quien realiza el seguimiento del curso y la evaluación del rendimiento. También promueve en los alumnos estrategias de aprendizaje independiente y autorregulado, crea contextos de aprendizaje colaborativo y se preocupa de motivar a los alumnos. El profesor-tutor es quien mantiene un contacto permanente con los alumnos, les orienta en la realización de sus trabajos y les ayuda a afrontar las posibles dificultades. Si el profesor-tutor no ejerciera su labor orientadora, estas experiencias de aprendizaje carecerían de continuidad y no serían auténticamente formativas

5. En la asignatura *Formación en competencias profesionales*, el profesor-tutor aporta un valor añadido a esta experiencia docente: por un lado el conocimiento del perfil profesional específico de su titulación incrementa la eficacia formativa de la asignatura y, por otro, la ayuda que presta a los alumnos en las entrevistas de asesoramiento es su principal aportación. Esa es la actividad que en mayor medida promueve la mejora personal del alumno y, como consecuencia, su mejora profesional y su futura empleabilidad.

6. La experiencia de los profesores-tutores de la asignatura es altamente positiva. Así lo manifiestan en sus las respuestas a un breve cuestionario que se elaboró para evaluarla (cfr. Anexo II).

5.- REFERENCIAS

CARDONA, P. Y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, Eunsa.

CONFERENCIA DE MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2005, 19-20 mayo). Bergen (Noruega). Extraído el 8 de noviembre de 2007, de <http://www.bologna-bergen2005.no/>

CONFERENCIA MINISTERIAL (2007, 17-18 de mayo). *Hacia el Espacio Europeo de Educación Superior: respondiendo a los retos de un mundo globalizado*. Londres. Extraído el 8 de noviembre de 2007, de http://www.usal.es/~ofeees/DOCUMENTOS_INTERES/2007-comunicado-londres.pdf

GAY, F. (2002): *Coaching directivo*. Barcelona, Nota técnica de la División de Investigación del IESE.

GÓMEZ-LLERA, G. Y PIN, J. R. (1993): *Dirigir es educar: el gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid, McGraw-Hill.

LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S. Y VINCENT, F. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, AEDIPE y Gestión 2000.

LEVY-LEBOYER, C. (1997): *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, Gestión 2000.

MEC (2007). Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre de 2007 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Extraído el 7 de noviembre de 2007 de <http://www.mec.es>

MIR, J. I., REPÁRAZ, CH. Y SOBRINO, A. (2003): *La formación en Internet. Modelo de un curso online*. Barcelona, Ariel Educación.

SARRAMONA, J. (2007): Las competencias profesionales del profesorado de secundaria. *Estudios sobre educación*, 12, 31-40.

SARRAMONA, J. (2004): *Las competencias básicas en la escolaridad obligatoria*. Barcelona, CEAC.

UGARTE, C. Y NAVAL, C. (en prensa): Formación en competencias profesionales: una experiencia docente online – presencial, *Estudios sobre educación*.

VILLALONGA, M. (coord.). 2003: *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona, Ariel empresa.

WOODRUFFE, C. (1993): *Assessment Centres: Identifying and Developing Competences*. London, Institute of Personal Management.

Anexos

Anexo I. Asignatura *Formación en competencias profesionales*: Guía del debate

(Los alumnos pueden consultar esta guía en el apartado “Tema del debate” de la plataforma Blackboard)

El trabajo colaborativo, la comunicación, la interacción y el intercambio son elementos que tenemos para nuestro desarrollo personal y profesional.

El foro (Mir, Repáraz, Sobrino, 2003) es la herramienta de la asignatura que nos acerca a esta posibilidad de formación, ya que promueve el trabajo en equipo, la ayuda y la formación mutua entre usuarios.

Con su participación en las discusiones y debates de cada módulo se espera que usted aprenda, pero también que sea capaz de enseñar y transmitir lo que conoce a sus compañeros.

En este sentido, los debates (foros de discusión) son una oportunidad de intercambiar conocimientos y contrastar opiniones entre los propios alumnos, con la presencia siempre de su tutor. En cada módulo se celebrará un debate. Éste se desarrollará en grupos pequeños.

El uso de la herramienta foro en Blackboard (plataforma del curso) se explica en las páginas 10 y 11 de la Guía del usuario.

1. Cómo llevar a cabo los debates

1.1. Participación en el foro de debate

Estrategia: proponemos la siguiente estrategia. Cada miembro del grupo piensa sobre el tema propuesto y envía un mensaje con su opinión al respecto. El mensaje no debe ser demasiado extenso: basta con un párrafo de 10 líneas como máximo. Una vez hayan salido varios, cada uno después de leerlos debe enviar un comentario especificando las ideas en las que está de acuerdo, discutiendo las que no lo está, etc. sería bueno que cada uno redacte, como mínimo, 5 mensajes.

Enviar un resumen al tutor: al finalizar el foro el portavoz tiene que redactar un resumen con las alternativas que el grupo propone al finalizar la discusión.

1.2. Distribución de funciones:

Todos los miembros del grupo tendrán asignada una función en cada uno de los debates que se celebren. Las funciones serán las siguientes:

- *Moderador:* lo nombra el tutor en cada debate que se convoque. Inmediatamente éste debe velar por que cada componente las cumpla con responsabilidad. Debe iniciar y procurar centrar el tema de la discusión. También debe procurar que todos los miembros del grupo participen, que ninguno adopte una actitud pasiva.

- *Portavoz:* lo nombra el tutor. Él es el que, una vez realizada la discusión, resume lo que se ha dicho; si es el caso, es el que envía un mensaje al tutor con el resumen o las conclusiones de la discusión del grupo.

- *Participantes:* los demás miembros del grupo no tendrán ningún rol específico. Su misión será aportar sus opiniones al debate.

1.3. Evaluación:

Todos los debates serán evaluados por el tutor de acuerdo con estos criterios:

1. *Calidad en la exposición de las ideas*: aportar ideas nuevas, profundas y propias a la discusión.
2. *Interacción*: participar en cada discusión suficientemente (4 ó 5 mensajes por persona) y enviar el resumen final al tutor con las soluciones que el grupo ha decidido para el caso.
3. *Pensamiento crítico*: reflejar el análisis, síntesis y evaluación de las ideas expuestas.
4. *Contenidos*: dominio de los contenidos y empleo de la terminología adecuada.

1.4. Actitudes ante el debate:

Para desarrollar correctamente la discusión es conveniente que todos los que participan fomenten las siguientes actitudes.

- Procura estar atento a las fechas en las que comienza cada debate, para facilitar al moderador la rápida puesta en marcha del grupo de debate.
- Lee atentamente el tema propuesto para debatir y procura con tus mensajes aportar tus conocimientos y experiencias personales.
- Lee las aportaciones de tus compañeros con sentido crítico y al mismo tiempo con respeto hacia las ideas expuestas, aunque sean diferentes a las tuyas propias. Reflexiona antes de intervenir.
- Expresa tus críticas de forma positiva; sé constructivo, sugerente; señala siempre los puntos en los que estás de acuerdo antes de criticar los que difieren.
- Si una intervención de un compañero no te ha gustado, dilo abiertamente.

1.5. Condiciones que tiene que tener la comunicación para poder trabajar conjuntamente de manera eficaz:

- La comunicación debe ser *frecuente y rápida*, de manera que favorezca y dinamice el funcionamiento y la tarea del grupo.
- La *exposición de las ideas debe ser clara*, para poderlas compartir y evaluar de modo conjunto. Se deben justificar las afirmaciones que se hagan, a fin de que puedan ser criticadas de forma constructiva por el resto del grupo.
- Se debe fijar un sistema para ir *acumulando, organizando y revisando* la información que progresivamente se ha ido aportando en grupo.
- El *intercambio de información tiene que ser exploratorio*: todas las ideas aportadas por el grupo deben tratarse de forma crítica, pero constructivamente; los razonamientos se irán haciendo más explícitos.
- No se persigue la suma de argumentaciones, sino que estas hagan evolucionar el *trabajo conjunto*.
- Cada miembro del grupo debe compartir toda la información, así como tener en cuenta las sugerencias de los demás.
- Valorar la capacidad de llegar a una opinión conjunta. No conformarse con estar todos de acuerdo o en desacuerdo, sino esforzarse en argumentar las razones que soportan nuestra opinión.

1.6. Actitudes que los participantes deben mantener para conseguir el clima que haga posible dicho trabajo cooperativo:

- *Iniciativa propia*: cada miembro debe implicarse personalmente, aportando nuevos elementos de reflexión y análisis. Los miembros del grupo deberán comunicar, negociar y compartir en todo momento.

- *Responsabilidad individual*: cada miembro deberá auto-reflexionar y auto-valorar su implicación en la dinámica del trabajo en grupo.

- *Involucrarse en el trabajo de los demás* y darse apoyo desarrollando una vivencia de grupo y una tarea con finalidad compartida, asumiendo de forma coherente que el éxito del resultado del trabajo depende de la participación de todos los miembros del equipo.

- Considerar que *cada uno forma parte de un engranaje común*, y que cuando se altera el ritmo de trabajo por el incumplimiento de los acuerdos, se está dificultando el funcionamiento de dicho engranaje.

- Fomentar las habilidades de trabajo en grupo: aprender a negociar, a esperar el turno, saber hablar en grupo, compartir materiales, valorar las opiniones de los demás, ser constructivo en la crítica...

- *Evaluar el proceso de trabajo en grupo*: el grupo debe reflexionar acerca de su propio proceso, y compartirlo con el resto de estudiantes y profesores.

- *Establecer normas o reglas de trabajo* desde el mismo grupo, enfocadas a favorecerla propia dinámica de trabajo.

2. Cómo acceder a los debates en la plataforma blackboard

En los foros es deseable que el número de participantes oscile entre 4-5 personas. Por ello, en cada grupo se desarrollan varios foros de 5 alumnos cada uno.

Al comenzar el foro, el tutor enviará a cada alumno un e-mail de bienvenida diciendo a qué grupo ha sido asignado el alumno. Una vez que el alumno conoce su grupo, es el momento de acceder a la plataforma para participar en el debate.

En el menú de la izquierda el alumno encuentra los apartados "Tema del debate" y "Foros" (estos se encuentran en la sección "Comunicación").

Si el alumno pincha en "Tema del debate", allí encontrará el asunto sobre el que se va a debatir en este módulo. Una vez leído el tema, si el alumno desea participar en el foro, tiene que pinchar en el apartado "Foros". Le aparecerá la siguiente pantalla:



Blackboard Learning System TM (Release 6) - Mozilla

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Herramientas Verdana Ayuda

http://cursos.cti.unav.es/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_185_1

Inicio Marcadores Mozilla Software libre Informática Internet

un Universidad de Navarra Home Help Logout

Universidad de Navarra Cursos

CURSOS > HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PROFESIONAL (...) > COMMUNICATIONS

INFORMACION

- Presentación
- Calendario
- Evaluación
- Preguntas frecuentes
- Guía del usuario

CONTENIDOS

- Unidades didácticas
- Glosario
- Autoevaluaciones

PRÁCTICAS

- Tarea
- Actividad

COMUNICACIÓN

- FOROS
- Guía del foro
- Tema del debate
- Correo
- Avisos

Course Map

Control Panel

Group Pages

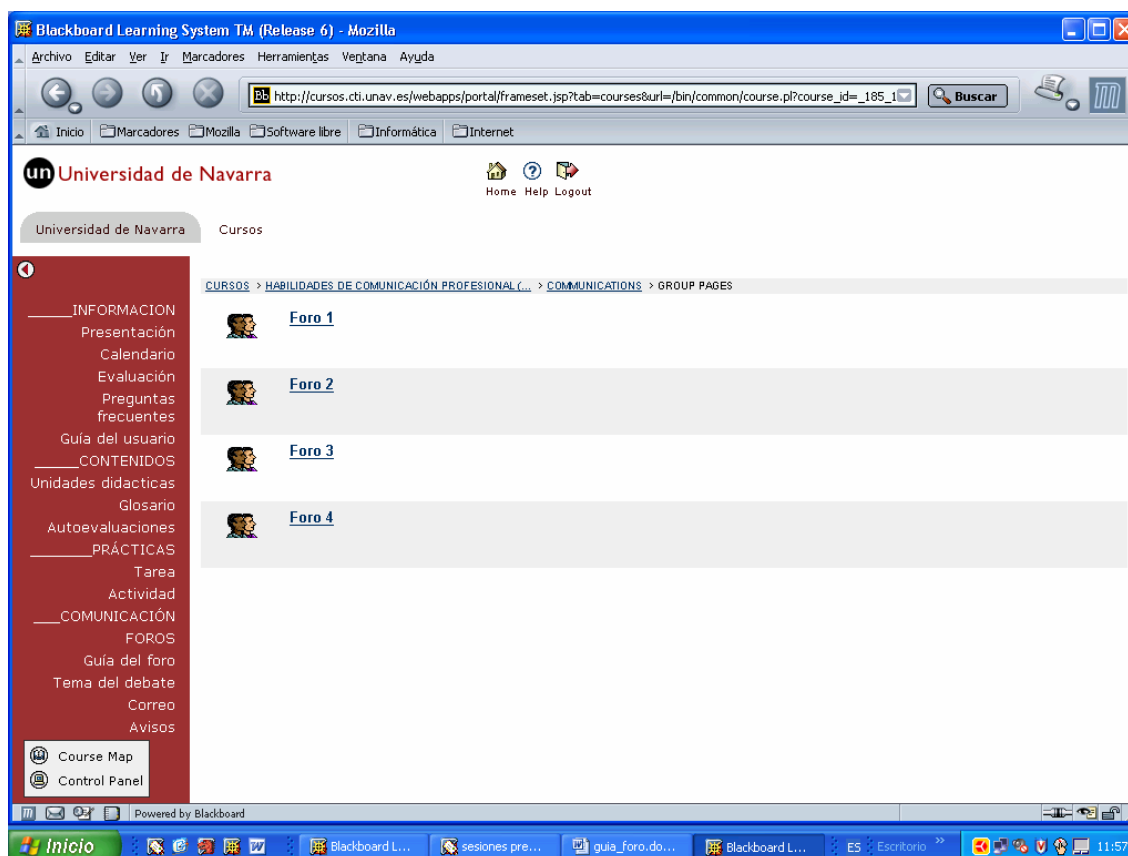
Send Email

Powered by Blackboard

Inicio Blackboard L... sesiones pre... guia_foro.do... Blackboard L... ES Escritorio 11:55



Si el alumno pincha en el apartado “Group Pages” encontrará los grupos de los foros:



El alumno pinchará el número de foro que le haya indicado la profesora.

Cuando seleccione su grupo, aparecerá la siguiente pantalla:

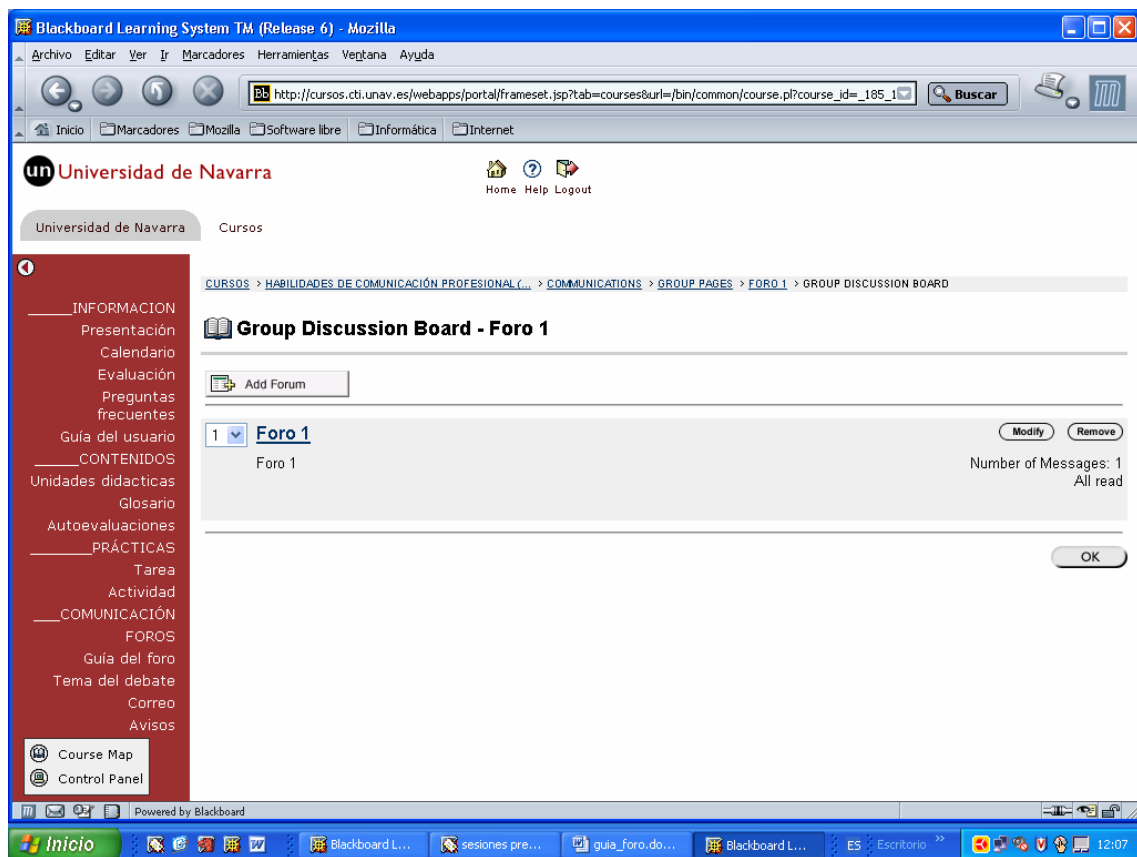
The screenshot shows a web browser window displaying the Blackboard Learning System interface. The browser title is "Blackboard Learning System TM (Release 6) - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: http://cursos.cti.unav.es/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_94_1. The page header includes the Universidad de Navarra logo and navigation links (Home, Help, Logout). The main content area is titled "Group Pages - GRUPO C -Tutora Carolina Ugarte-" and contains several sections:

- Group Discussion Board**: Use your group discussion board for course-related debates and conversations.
- Enviar mensaje**: Send e-mail messages to one or all of your group members.
- Group Members**: A table listing group members with columns for NAME and EMAIL.

NAME	EMAIL
Aguilera, Isabel	
Alfaro, Emma	
Amilibia, Eider	
Aramendía, Julia	
Ascunce, Silvia	
Cabeza, Raquel	
Elizburu, Elena	
Esandi, Nora	
Ferrández, Sara	
Jauregui, Iñaki	

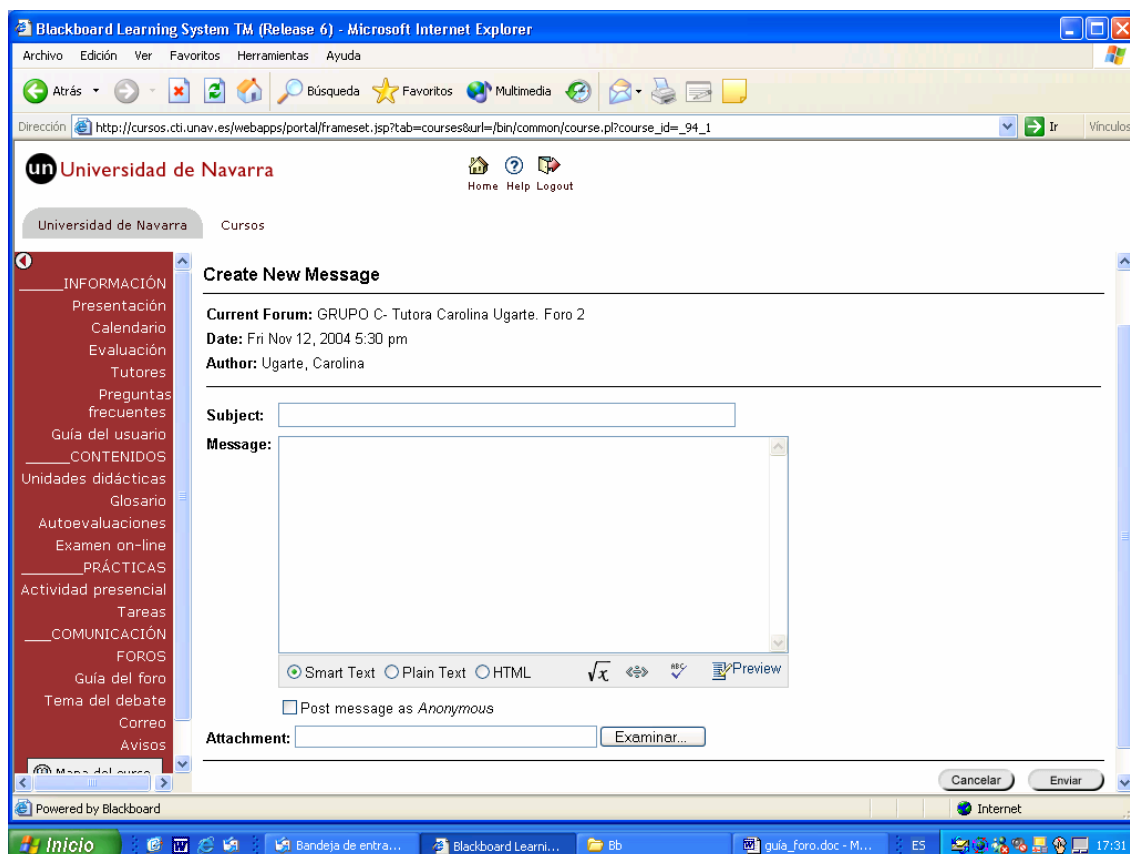
The interface also features a left-hand navigation menu with categories like INFORMACIÓN, CONTENIDOS, PRÁCTICAS, and COMUNICACIÓN. The bottom of the browser window shows the Windows taskbar with the "Inicio" button and various application icons.

Ahora tendrá que pinchar la primera opción “Group Discusión Board”. Ahí aparecerá su grupo:



Cuando seleccione el grupo que le indicó su tutor le aparecerá la “Bandeja de entrada” de mensajes en el foro:

Si desea participar en el foro tiene que pinchar en la pestaña “Añadir intervención”. Allí le aparecerá una página similar a la del correo electrónico, en la que podrá escribir su intervención:



Cuando le dé a “Enviar” su mensaje aparecerá en la bandeja de entrada del foro junto con las intervenciones de sus compañeros. A la derecha aparecerá la palabra “New” para indicar que el mensaje está sin leer.

The screenshot shows a Blackboard Learning System forum page. The browser is Microsoft Internet Explorer. The page displays a forum thread titled "¿Cómo mejorar el proceso de comunic...". The thread includes a presentation by Carolina Ugarte and several questions and answers from other users like Raquel Cabeza, Elena Elizburu, Sara Ferrández, and Nora Esandi. The dates range from October 25 to October 28, 2004. A "New" indicator is visible next to the first post.

Anexo II. Experiencia de los profesores de las distintas facultades en la asignatura *formación en competencias profesionales*

Para hacernos una idea de la experiencia de los profesores en la asignatura se elaboró un cuestionario breve. Estas son algunas de las respuestas (curso 2006-07).

1. *¿Opina que la asignatura contribuye a la formación en las competencias que los alumnos de su Facultad van a necesitar en su desempeño profesional?*

Las competencias que se trabajan en la asignatura son muy necesarias para los alumnos de estas facultades. Desde las habilidades de comunicación -centrales para un profesor de Historia o Filosofía o para la comunicación médico paciente- al trabajo en equipo –central en un Departamento de Dirección de Personas para un alumno de Humanidades o Pedagogía o para los profesionales de Medicina-, todas ellas pueden contribuir a la mejora del futuro desempeño profesional de los alumnos.

Además, la asignatura sirve para que los alumnos trabajen algunos de los elementos claves para poner en marcha y desarrollar sus carreras profesionales.

2. *¿Opina que la asignatura ayuda a mejorar la profesionalidad de los alumnos?*

Esta asignatura ayuda a establecer fundamentos que ayudan a mejorar la profesionalidad de los alumnos, ya que en la *Formación en competencias profesionales* no sólo se aprende el contenido de las diferentes competencias, también se aprende a ser buenos profesionales. En la asignatura se trata de transmitir y lograr que los alumnos vivan aquellas competencias que definen al buen profesional: la responsabilidad y la autonomía para realizar el trabajo, la puntualidad en los plazos de entrega, la laboriosidad, la constancia o el esfuerzo, entre otras.

Además, a través de la asignatura los alumnos se hacen más conscientes de la importancia que tiene desarrollar competencias personales e interpersonales para mejorar su preparación profesional. Se familiarizan con el lenguaje de las competencias y con los aspectos que supone su desarrollo: como el hecho de hacer un análisis de sus fortalezas y debilidades, un plan de acción concreto, etc.

3. *¿Y su empleabilidad?*

Aunque la inserción profesional de un alumno se ve condicionada por múltiples variables, es cierto que con esta asignatura los alumnos conocen cuáles son las competencias que se les va a exigir y valorar en el mercado laboral. Además tienen la oportunidad de invertir tiempo y esfuerzo en mejorar sus puntos fuertes y débiles. En este sentido, se podría decir que estos alumnos poseen un diferencial y un valor añadido que puede mejorar su empleabilidad.

4. *Además de las competencias que se pretenden desarrollar en los distintos módulos, ¿cree que, transversalmente, se forman otras?*

Esta es una de las principales virtualidades formativas que encierra esta asignatura: desarrollar no sólo las competencias del temario, sino otras competencias o actitudes igualmente necesarias para la formación personal y profesional de los alumnos: la flexibilidad, la organización y planificación, la adaptación y gestión del cambio, la laboriosidad, la proactividad, el autogobierno (entendido como autonomía y responsabilidad), la integridad y el desarrollo personal.

Por otra parte, el hecho de que un alumno se cuestione cuáles son las competencias y qué puede mejorar es ya un importante avance formativo. El primer reto es que él

mismo lidere su proceso formativo, con la ayuda, lógicamente, de las personas implicadas en la docencia universitaria. Aunque existan diferentes clasificaciones de competencias: personales, interpersonales, profesionales, etc., lo que late de fondo es el desarrollo de la persona. Y cuando la persona se esfuerza en mejorar en un ámbito, mejora como persona, y por lo tanto, influye no sólo en una competencia, sino en otros aspectos de la persona.

5. *¿Cuál es su experiencia con el asesoramiento de los alumnos? ¿Considera que es formativo y ayuda a reforzar el desarrollo de sus competencias?*

La experiencia con el asesoramiento es muy positiva. Es el principal medio del que se dispone en la asignatura para personalizar el proceso de adquisición de competencias en los alumnos. El plan de mejora que se elabora la entrevista inicial y que se evalúa y reelabora en las entrevistas posteriores, es un buen medio para promover el esfuerzo del alumno en su mejora personal y profesional.

6. *¿Son las pruebas psicoprofesionales una herramienta útil para fomentar el autoconocimiento del alumno? ¿Son un buen medio para iniciar y dar contenido al asesoramiento?*

Como instrumento diagnóstico que son, son un buen punto de partida para trabajar las competencias. Son un medio para poner al alumno en la situación de reflexionar sobre sí mismo y fomentar su autoconocimiento –que es la base para comenzar el proceso de adquisición de competencias-. Además posee otra ventaja y es que es un material muy valioso para entablar un diálogo abierto, confiado y sincero entre el profesor y el alumno. Por último, también dan al profesor información sobre aspectos de la personalidad de un alumno que, en principio, no conoce.

Las pruebas psicoprofesionales son un elemento muy interesante de reflexión.

Es importante no darles demasiada importancia ya que de otro modo el alumno podría sentirse “marcado” por el resultado de las mismas.

Se debe insistir más en el proceso de reflexión que se lleva a cabo a la hora de realizar las pruebas que en la importancia del resultado.

7. *¿Se implican los alumnos en su proceso de formación en competencias? ¿Trabajan los puntos detallados en el plan de acción? ¿Cómo realiza su seguimiento?*

Tanto la implicación de los alumnos en el desarrollo de sus competencias como la puesta en práctica de los puntos detallados en el plan de acción creo que depende de la personalidad del alumno y de su interés real por mejorar. Es decir, los alumnos que ven la asignatura como unos créditos de libre elección a aprobar, en principio, no aprovechan igual la asignatura que aquellos que la ven como un medio que les ayuda a mejorar como personas y profesionales. Aunque, en general, los alumnos se implican y están altamente motivados. Son menos los alumnos que tratan de cumplir los requisitos sin más. Se podría aplicar el mismo criterio con relación al esfuerzo que los alumnos invierten en la realización de las diferentes actividades propuestas en la asignatura.

Para el seguimiento de los alumnos, en la primera entrevista se elabora una ficha con los puntos de mejora concretados con los alumnos. En posteriores entrevistas, se

repasan esos puntos y se definen nuevos puntos o se mantienen los anteriores. También, cuando se corrigen las diferentes actividades se elabora una ficha con comentarios sobre el modo de realizar los trabajos en la forma (ortografía, expresión, formato de los documentos Word, estilo de los mails enviados, etc.) y en el fondo (esfuerzo de reflexión, aplicación de los contenidos, empleo de la terminología adecuada, rigurosidad de los razonamientos, etc.) para dar *feedback* a los alumnos sobre la calidad de su trabajo.

Además, esta asignatura logra captar la atención de los alumnos desde el primer momento. Tal y como está planteada los alumnos ven enseguida que se trata de una asignatura con una aplicación práctica y cuyos resultados se pueden ver a corto plazo.

8. *¿Piensa que la metodología y la evaluación de la asignatura son adecuados para adquirir las competencias?*

La metodología es otro de los aspectos más interesantes de esta asignatura, ya que está muy en consonancia con el sistema de aprendizaje que indica el EEES. Los alumnos estudian unos contenidos teóricos en una plataforma *online*, pero también realizan trabajos, foros de debate, casos prácticos, presentaciones en clase, etc. Esta metodología, junto con las entrevistas personales de asesoramiento, hace que la asignatura tenga un marcado interés formativo.

Respecto a la evaluación, lo más importante es la evaluación continua o formativa y el asesoramiento, más que una prueba final objetiva.

Notas:

[¹] La materia *Formación en competencias profesionales* (Universidad de Navarra) se desglosa en dos asignaturas (I y II) que constan de 4,5 créditos cada una. Las competencias que se trabajan en la asignatura son: Formación en competencias profesionales I: Habilidades de comunicación profesional, Motivación y liderazgo y Trabajo en equipo y gestión de proyectos. Formación en competencias profesionales II: Integridad profesional, Habilidades de negociación y Toma de decisiones y resolución de problemas.

[²] En cada asignatura se trabajan tres competencias, que se organizan en tres módulos. Cada uno de ellos tiene una duración de tres semanas. Todas las actividades se desarrollan en cada módulo de la siguiente manera: la primera semana se realiza una tarea sobre algún aspecto relacionado con los contenidos teóricos, la segunda semana del módulo se desarrolla el foro de debate y se tiene la primera sesión presencial. Durante la tercera semana tiene lugar la segunda sesión presencial y se entrega la actividad. Además, antes de comenzar los módulos, los alumnos realizan las pruebas psicoprofesionales y acuden a la primera entrevista de asesoramiento con el profesor. Completados los dos primeros módulos se tiene la segunda entrevista. Tras el tercer módulo realizan la última entrevista. Finalmente, los alumnos se presentan al examen final.

[³] Las pruebas psicoprofesionales se han diseñado en la Oficina de Salidas Profesionales de la Universidad de Navarra (OSP). Evalúan los siguientes aspectos: razonamiento verbal, razonamiento espacial, razonamiento lógico, razonamiento numérico, autovaloración, competencias profesionales e idiomas. Más información en <http://www.unav.es/osp/>

[⁴] Puede verse más información sobre el asesoramiento en <http://www.unav.es/alumnos/asesoramiento/>

[⁵] El alumno también puede recibir asesoramiento profesional en la Fundación Empresa-Universidad (FEUN) y, si lo viera oportuno, involucrarse en las actividades que ofertan: prácticas de verano en empresas, talleres de búsqueda activa de empleo, jornadas de inserción profesional, etc. Puede verse más información sobre la FEUN en <http://www.unav.es/feun/>

[⁶] Esta sesión se tiene al comienzo del semestre. Su objetivo es explicar a los alumnos el desarrollo metodológico de la asignatura, los criterios de evaluación y el uso de la plataforma *Blackboard*.

[⁷] En *Formación en competencias profesionales* la ratio profesor/alumno es 1 a 25.

[⁸] Para realizar estas funciones, además de la ayuda del coordinador didáctico y del coordinador de tutores los profesores cuentan con una guía del tutor.

[⁹] Los profesores de la asignatura también emplean el “Control panel” para introducir fechas en el calendario o para activar los foros.