

El papel del tutor en el aprendizaje virtual^[1]



Javier Martínez

Gerente de Desarrollo de Proyectos de GEC (Chile)
jmartinez@gecsa.cl

Resumen:

El papel del dinamizador/tutor en el mundo del *e-learning* (aprendizaje virtual) es materia de discusión encendida y permanente. Pero tal vez lo que más me sorprende es que nadie se pregunta ni pone en duda el papel del profesor en la educación presencial. Menos aun se discute sobre el rol del alumno. Ni siquiera hay dudas sobre lo que significa aprender, sobre la inteligencia o el conocimiento, cuando es muy poco lo que sabemos al respecto. A mí me parece evidente que el papel del tutor virtual es el mismo que el del profesor presencial: ayudar a que los alumnos aprendan y, más concretamente, favorecer que las personas aprendan a pensar y decidir por sí mismas. Idealmente, instalar en ellas el amor por aprender. Más detalladamente, y como argumentaré en las siguientes páginas, pienso que el tutor tendrá dos papeles decisivos:

1. Ofrecer *feed-back*.
2. Manejar y reforzar relaciones entre personas.

La razón me parece obvia. Los tutores van a tener que especializarse en aquello en que sean mejores que los ordenadores. Aspectos como relacionarse con los demás, comunicarse efectivamente, funcionar en la compleja sociedad actual o manejar el estrés son cruciales y tienen un componente humano muy importante. Podemos poner a los ordenadores a buscar, almacenar, memorizar y entregarnos información mientras las personas dedicamos nuestro tiempo, esfuerzo y cerebro a pensar, soñar e imaginar. Hay que dejar que los ordenadores hagan el trabajo sucio.

1. Ni siquiera somos conscientes del problema

Hace algunos años, fui alumno de un máster en *Internet management* en Barcelona, donde durante bastantes meses compartí aula con profesionales del mundo de la banca, telecomunicaciones, informática o seguros. Claro está, eran tiempos anteriores al estallido de la burbuja, la fiebre de Internet estaba desatada y reinaba el entusiasmo. Recuerdo muy especialmente lo que sucedió con el profesor responsable del módulo "Marketing en Internet". Nada más entrar en su primer día de clase, se presentó como socio de una consultora especializada en aplicación de nuevas tecnologías al marketing y *e-business* (negocio electrónico). Nos preguntó a cada uno a qué nos dedicábamos, qué esperábamos del máster, qué era lo que más nos interesaba en concreto, e inmediatamente nos repartió unos papeles. Eran el enunciado sobre el caso de *e-bay*. Nos pidió que nos reuniésemos en grupos, nos pusiésemos a trabajar y media hora más tarde presentásemos al resto de la clase nuestras conclusiones sobre las preguntas que nos planteaba.

* Este artículo aparece publicado en forma reducida en el libro *E-Learning. Mejores prácticas y recomendaciones para organizaciones iberoamericanas*, de la editorial Tecnonexo (Buenos Aires, 2003), como el capítulo 15, titulado "La importancia del facilitador en los procesos de *e-learning*".

La reacción de casi todos mis compañeros fue la misma: "Pero bueno, ¡a este hombre le pagan mucho dinero por enseñarnos y no por estar sentado sin hacer nada mientras nosotros trabajamos!". La sensación de malestar y resistencia fue intensa y duró largo rato. Concretamente duró hasta que dio comienzo la primera discusión en grupo y todos empezaron a darse cuenta de que los que teníamos que hacer el esfuerzo por aprender éramos obviamente nosotros. De repente pareció evidente que aprender no es lo mismo que enseñar, y que en realidad surge desde dentro y no viene de fuera aunque durante años casi ninguno se había planteado esta aparente obviedad. *Educare* en latín significa "sacar hacia fuera lo mejor de uno mismo". Los alumnos no somos depósitos de un coche que hay que llenar constantemente de gasolina. Al finalizar cada módulo, debíamos rellenar unas encuestas de evaluación de los profesores. Este profesor fue el mejor evaluado con mucha diferencia sobre el resto del claustro, cuya característica común era llegar cada uno con un portátil con mayores prestaciones que el profesor anterior y avasallarnos con sus PowerPoint espectaculares e interminables. "Marketing en Internet" se convirtió en la clase que esperábamos impacientemente y que todos echamos mucho de menos cuando finalizó.

El papel del dinamizador/tutor en el mundo del *e-learning* (aprendizaje virtual) es materia de discusión encendida y permanente. Hasta cierto punto es normal, al fin y al cabo es una moda que a algunos les rinde muchos beneficios. Pero tal vez lo que más me sorprende es que nadie se pregunta ni pone en duda el papel del profesor en la educación presencial. Ni tampoco el rol de la escuela, que todavía opera con la mentalidad de fábrica de producción en serie de seres humanos para la que nació durante la Revolución Industrial. Menos aun se discute sobre el rol del alumno. Ni siquiera hay dudas sobre lo que significa aprender, sobre la inteligencia o el conocimiento, cuando es muy poco lo que sabemos al respecto. Demasiadas certidumbres.

A mí me parece evidente que el papel del tutor virtual es el mismo que el del profesor presencial: ayudar a que los alumnos aprendan y, más concretamente, favorecer que las personas aprendan a pensar y decidir por sí mismas. Idealmente, instalar en ellas el amor por aprender. Más detalladamente, y como argumentaré en las siguientes páginas, pienso que el tutor tendrá dos papeles decisivos: **ofrecer *feed-back* y manejar y reforzar relaciones entre personas**. La razón me parece obvia. Los tutores van a tener que especializarse en aquello en que sean mejores que los ordenadores. Aspectos como relacionarse con los demás, comunicarse efectivamente, funcionar en la compleja sociedad actual o manejar el estrés son cruciales y tienen un componente humano muy importante. Podemos poner a los ordenadores a buscar, almacenar, memorizar y entregarnos información mientras las personas podemos dedicar nuestro tiempo, esfuerzo y cerebro a pensar, a soñar y a imaginar. Hay que dejar que los ordenadores hagan el trabajo sucio.

Al igual que ilustraba en el caso inicial, cuando un profesor plantea una sesión donde los que deben hacer el trabajo son los alumnos, éstos reaccionan negativamente y a la defensiva, ya que se pone en peligro su status de comodidad al que se han acostumbrado. Han perdido toda iniciativa, se han vuelto conformistas, reflexionar se ha convertido en una excepción y su principal objetivo consiste en superar los exámenes y obtener un título. No nos engañemos, los alumnos no van al colegio o a la universidad por el deseo de aprender, sino para conseguir títulos, y para ello es imprescindible aprobar exámenes. No hay más que hacer la prueba y preguntárselo. Lo que no entra en el examen ni siquiera se tiene en cuenta. Este hecho hace que la evaluación sea la que guía todo el proceso educativo, lo que constituye una trampa mortal en la que estamos atrapados hace largo tiempo. Lo que importa es aprobar, no aprender. Lo que importan son las notas y no los conocimientos, el entendimiento, las habilidades ni el desempeño. Si todos los niños sacasen buenas notas, ¿se acabaría el problema de la educación? Si lo pensamos fríamente, la universidad forma académicos, profesores de primero de carrera, pero no profesionales. Por ejemplo, yo en su momento estudié la carrera de Derecho. ¿Alguien puede imaginar una profesión más casuística que la de abogado? Me voy a reservar mi opinión sobre los profesores que tuve durante la carrera, pero les puedo asegurar que lo que estudia un alumno de Derecho y la vida profesional de un abogado no se parecen prácticamente en nada. Aunque esto daría para otro capítulo entero, es necesario puntualizar algunos aspectos relacionados con el aprendizaje si no queremos seguir perpetuando los errores en el mundo virtual.

2. ¿Qué significa aprender?

Da la sensación de que todo funciona a las mil maravillas, alumnos y profesores felices en sus papeles milenarios, pero las señales que llegan del sistema educativo indican lo contrario. La escuela y la universidad debieran trabajar para educar y formar a los ciudadanos que la sociedad necesitará para el siglo XXI, para la sociedad del conocimiento donde los negocios son cada vez más complejos, el cambio es continuo y la incertidumbre es una constante. Sabemos que para desenvolverse en este entorno, ya no sirve tan sólo lo aprehendido durante el colegio y la universidad. Los entornos cambian vertiginosamente y las personas utilizan y reutilizan información y conocimiento para crear y generar nuevo conocimiento que tiene que ofrecer ventajas competitivas. Y para ello es imprescindible ser capaz de encontrar información, seleccionarla (evaluar y juzgar la que es útil) y aplicarla en la práctica. No hablo de copiar y pegar (*copy-paste*); hablo de análisis, evaluación y síntesis (*thinking skills*). Y saber buscar es, esencialmente, saber preguntar. Nuestra educación apenas enseña a preguntar, a indagar, a dudar. En el aula hay poco diálogo y demasiado monólogo. La pregunta es el detonante del conocimiento, como veremos más adelante. Las grandes preguntas son las que han hecho que la humanidad avance y progrese en sus logros, pero la pregunta es incómoda para muchos profesores.

La imaginación es una poderosa herramienta para aprender, aunque por desgracia tiene poco protagonismo en un sistema educativo que premia la memorización, lo previsible. La imaginación es una de las llaves para la innovación, pero es difícilmente controlable y mensurable, y por eso es más sencillo excluirla. Sin embargo, hay que hacer una primera distinción: no es lo mismo *saber acerca de* que *saber hacer*. El conocimiento no tiene excesivo valor si no se pone en práctica. Por esa razón, el objetivo último del aprendizaje es modificar el comportamiento de un alumno para que haga las cosas de manera diferente y mejor que antes. La realidad, no obstante, parece estar bastante lejos de cumplir esa aspiración. La formación presencial tiene graves deficiencias, y gran parte de esas deficiencias pasan por el papel que desempeñan maestros y profesores dentro de un sistema perverso que mide el aprendizaje en relación directa con los exámenes y las notas de los alumnos. Si lo pasamos por alto, nos estamos abocando directamente al fracaso, como está ocurriendo con muchos de los proyectos de aprendizaje virtual. Nuestra noble intención es ayudar a los niños a entender el mundo que les espera, el camino que apenas comienzan a transitar. ¿Alguien se imagina aprender a conocer un país mediante un mapa sin pisar ni recorrer jamás ni uno solo de sus caminos? ¿Y si además simplificamos el proceso y ni siquiera es un mapa lo que empleamos, sino algunos recorridos concretos de ese mapa? Inconcebible, pero es lo que hacemos diariamente en los colegios desde hace muchos siglos.

La tecnología es un gran acelerador de procesos y modelos cuando éstos funcionan adecuadamente. Lo que ocurre es que añadir tecnología a un modelo deficiente no sólo no lo mejora, sino que lo empeora. Por tanto, este artículo hace referencia al rol del profesor independientemente de que se desempeñe de forma presencial o en línea, porque el aprendizaje es independiente del ámbito en el que tiene lugar. A fin de cuentas, de lo que se trata es de que ya no hablemos de formación a distancia, sino de formación **SIN** distancia, y, por ello, antes de abordar las mencionadas funciones esenciales del tutor, es necesario precisar claramente lo que entendemos por aprendizaje.

El aprendizaje es un fenómeno social que acontece en el ámbito personal y como tal es intransferible. Soy yo el que aprendo y, al igual que pasa, por ejemplo, al comer, dormir o correr, nadie puede hacerlo por mí. Lo mismo sucede con las emociones, que tienen un papel determinante en el aprendizaje. Son algo privado e imposible de compartir en toda su profundidad. La emoción conduce a la acción (del latín *motere*, "movimiento"), algo contradictorio con la pasividad de las aulas. Aprender consiste en acumular experiencia reutilizable en el futuro, y para ello necesita motivación, necesita tiempo y necesita práctica. Aprender es casi un sinónimo de predecir lo que va a ocurrir empleando la memoria de nuestras experiencias para recordar lo que ya ocurrió. El resultado de aprender es la experiencia y palabras hermanas como *experimentar* (hacer, probar, practicar) y *experto* (quien acumula gran cantidad de vivencias, casos y problemas resueltos). Lo que aprendemos forma

parte de nosotros, de nuestro bagaje, y nos lo llevamos puesto donde quiera que vayamos. Ahora bien, esto no significa que el aprendizaje sea individual y aislado. El hombre es un ser social y aprende DE otros y CON otros, y la historia y la naturaleza humana nos demuestran que preferimos el aprendizaje colectivo. El ser humano necesita el contacto con sus semejantes para sobrevivir, y lo mejor de nosotros surge en la relación y el contacto con otros. Este aspecto es especialmente relevante en el mundo profesional. Se valora más aprender de los pares, de un colega que vive la misma realidad y los mismos problemas, que de un ponente brillante, por lo general ajeno al día a día y, por tanto, demasiado teórico. Una comunidad de práctica es un muy buen ejemplo de ello. Existen conocidos casos de seres humanos que vivieron aislados de todo contacto con el hombre y que no pudieron avanzar demasiado en su aprendizaje simplemente por su falta de pertenencia a una comunidad de iguales con quienes compartir, reflexionar, discutir y, en definitiva, evolucionar y aprender. El ser humano lo es desde la genética, pero sobre todo desde la pertenencia a un grupo social organizado.

Los psicólogos afirman que sabemos muy poco todavía acerca del funcionamiento del cerebro, sobre la memoria, la motivación, sobre cómo aprendemos realmente y el papel que desempeñan las emociones. Pero, por otro lado, llevamos algunos miles de años observando al ser humano aprender y evolucionar a partir de los escasos instintos básicos con los que nace, como mamar, llorar y poco más. Si seguimos la pista de un recién nacido durante 4 años, por ejemplo, comprobamos que es capaz de aprender una increíble cantidad de cosas, y todas ellas sin necesidad de sentarse a hacer ningún curso, ni estudiar, sin ni siquiera saber leer, escribir e incluso hablar. No saben que aprenden, no son conscientes de ello, pero tienen objetivos: hablar para comunicarse, andar para explorar sitios, etc. Son auténticas máquinas de aprender. Están motivados y aprenden a base de cometer errores que los padres siempre entienden como imprescindibles en este proceso. ¿Alguien ha visto a un niño deprimido por sus errores o que ha decidido dejar de intentar aprender a andar o a hablar? El aprendizaje además es situado, *lo que se aprende* está íntimamente relacionado con el *cómo se aprende*. En teoría, debiera ser posible aprender a hablar estudiando el diccionario, pero la realidad es muy distinta.

Según esto, las personas tendríamos que ser iguales como gotas de agua, ya que llevamos un proceso educativo idéntico, estudiamos las mismas asignaturas, hacemos los mismos exámenes, avanzamos al mismo ritmo. Menos mal que aunque no seamos conscientes de ello, el aprendizaje forma parte de nuestro día a día y depende sobre todo de nuestra capacidad de vivir experiencias y de indexarlas adecuadamente para su utilización posterior. De no ser así, hace mucho que habríamos muerto, atropellados, por ejemplo, por un coche en un semáforo. *Además, el aprendizaje está íntimamente ligado al hacer*. Se trata de una experiencia activa de construcción de conocimiento frente a las habituales experiencias de recepción pasiva de información. Aprender no consiste en acumular datos ni memorizarlos. Estudiar no tiene sentido aunque el colegio insiste en la relevancia de saber la respuesta correcta igual que en los concursos televisivos. Lo peligroso es que el *e-learning* camina en la misma dirección. La vida, sin embargo, no es tan sencilla. Nadie aprende escuchando a un profesor ni leyendo en una pantalla, sino haciendo, investigando, explorando, probando y, sobre todo, haciéndose preguntas, siendo curioso. Hacerse preguntas es una de las claves que lo explica todo. A lo largo de la vida la habilidad básica y donde realmente se demuestra la inteligencia es a la hora de hacer y hacerse preguntas. Debemos luchar contra la tradición, porque en el colegio nos enseñan a memorizar, pero no a hacernos preguntas. Por eso resulta un reto complejo, porque el que pregunta se convierte en protagonista activo que construye su conocimiento en la búsqueda de respuestas. En cierta manera es muy sencillo, todos estamos capacitados para hacernos preguntas, no hace falta esfuerzo físico, una mente privilegiada ni status económico, sino el mínimo de inteligencia que todos los humanos tenemos y un poco de imaginación. Es el camino para tratar de ampliar el ámbito de las cosas que sabemos y apropiarnos de las que no sabemos. La pregunta es el punto de partida, el disparador. Con todo, en realidad seguimos obsesionados en medir la inteligencia usando criterios artificiales que arrojan poca luz sobre este espinoso asunto. El aprendizaje natural del ser humano parte del modelo del aprendiz, se aprende haciendo, cometiendo errores, reflexionando sobre las causas y rectificando para buscar soluciones, casi siempre con ayuda de alguien más experimentado.

La conclusión es muy simple: para aprender es fundamental tener objetivos que alcanzar,

metas que cumplir. Por tanto, es imprescindible la motivación y el interés. Primero la práctica, la acción; luego la teoría. Parece sencillo, pero no lo es. Cualquier intento de facilitar el aprendizaje, por los medios que sea, que no parta desde los intereses, las preocupaciones, las necesidades de aquéllos a quienes va dirigido, está condenado a tener problemas. El alumno es el verdadero protagonista. Sin embargo, si echamos la vista atrás y tratamos de recordar las diferentes experiencias educativas que hemos experimentado a lo largo de nuestra vida, veremos que apenas cumplen esas premisas. Por regla general, la mayor parte de ellas eran monopolizadas por profesores que acaparaban el espectáculo, muchas veces situados en un estrado como símbolo de su autoridad y jerarquía. Cuando estábamos en el colegio, jamás olvidamos que el profesor tenía el poder absoluto de poner las notas y aprobar o suspender a los alumnos. Tal vez cuando no exista esa relación, les sea más sencillo conectar con los intereses reales de sus clientes, los estudiantes. Su labor consistía en impartir lecciones magistrales, recitar cantidades industriales de datos e información que atravesaban nuestro oído sin pasar por el cerebro y sin dejar huella ni impacto profundo. Por eso, no es que lo hayamos olvidado, es que nunca lo llegamos a aprender. La premisa era: yo sé, tú no sabes, yo te cuento. Hablaban y hablaban durante horas, durante días, durante años a legiones de alumnos diferentes pero que siempre se comportaban igual. Debe de resultar duro saber de antemano que los alumnos que están enfrente no tienen apenas interés en aprender lo que el profesor tiene la obligación de enseñarles. Hoy el profesor sigue haciendo el 95% del trabajo. El aprendizaje depende demasiado del profesor, y ya hemos comprobado en carne propia que hay profesores buenos y malos. Todavía no se tiene en cuenta la eficiencia de desarrollar una sola vez un contenido de calidad en lugar de que haya miles de profesores impartiendo sus propios cursos una y otra vez, año tras año. Para cerrar el círculo, tratamos de medir el conocimiento de los alumnos mediante exámenes. Nosotros, los alumnos, nos limitábamos a escuchar, callados durante horas, tratando de no dormimos, a memorizar lo necesario para aprobar el examen y continuar avanzando. Éramos meros asistentes, casi nunca participantes. Nadie nos preguntó jamás por nuestros intereses, por nuestras necesidades, casi nunca se trató de hacerlo entretenido. Curiosamente, el único negocio donde el cliente nunca tiene la razón. Al cabo de pocos meses habíamos olvidado casi todo lo "aprehendido", y respecto a lo poco que recordábamos, éramos incapaces de encontrarle aplicación práctica. ¿Integrales y derivadas? ¿Latín? ¿Trigonometría? ¿Las leyes de Mendel? ¿La tabla de los elementos? Y, sin embargo, ¿dónde aprendemos comunicación, relaciones sociales, a razonar, a hablar en público y presentar y defender nuestras ideas ante otros? Ese tipo de cosas sólo se aprenden con mucha práctica. Pensar que esta labor del profesor es enseñar y esta actividad del alumno es aprender es una ilusión, y para un profesor vocacional es simplemente frustrante.

Internet ha favorecido el acceso de la información y facilitado su distribución. La educación viene a nosotros. *Anytime, anywhere*. Genial. Lo grave es que el problema continúa siendo el mismo. La versión en línea se limita a virtualizar lo presencial. El alumno sigue siendo el mismo espectador que era antes y además ahora está solo, con un artefacto tecnológico por medio (el ordenador) y las autopistas de la información, que rara vez se comportan como tales. Por si fuera poco, la mayor parte de los contenidos dejan mucho que desear, tal y como sucede con la mayoría de los cursos presenciales. La calidad de los contenidos no se mide por la cantidad de diapositivas ni por el número de páginas de los manuales, del mismo modo que una película no es buena en función de sus efectos especiales o su duración. Nada de esto es sinónimo de aprendizaje. Por tanto, ¿de qué nos sirve tener acceso fácil y rápido a unos contenidos pobres? Lo peor de esta herencia milenaria es que se genera una inercia de asumir el aprendizaje como algo externo, que viene de fuera y donde nosotros no somos los auténticos protagonistas ni responsables. Por ello, cuando queremos aprender algo nuevo, automáticamente pensamos en conceptos artificiales como escuelas, aulas, cursos, asignaturas, exámenes, donde esperamos que un profesor nos explique cómo son las cosas. Y todos sabemos que describir una situación jamás sustituye el vivir esa situación en primera persona. Somos lo que hemos vivido y, por tanto, experimentado y almacenado e indexado en nuestra memoria. Ni más ni menos. El refrán "Del dicho al hecho hay un gran trecho" lo refleja perfectamente.

El *e-learning* no consiste solamente en navegar por Internet o en descargar contenidos o acceder a diferentes recursos. Aprender por medio de un ordenador no tiene nada que ver con aprender en el aula, es más complicado, a priori, hay que tener en cuenta más obstáculos, es un medio diferente que exige enfoques diferentes. La ventaja es que los ordenadores tienen el

potencial para dejar de ser un medio de hacer las mismas cosas más rápido y convertirse en una forma de hacer las cosas de una forma diferente. El ordenador es un *doing device*, un aparato para hacer cosas, y no para pasar páginas ni para escuchar pasivamente. Para eso ya está la televisión. Pulsar iconos no es sinónimo de interactivo; la interactividad no está en el *click*, sino en el *think*. El *e-learning* no significa leer en la pantalla del ordenador lo que antes leíamos en un papel, ni multimedia (animaciones espectaculares, sonidos, imágenes, vídeos) es sinónimo de aprendizaje. La solución no es más tecnología, más ancho de banda, procesadores más rápidos. El profesor seguirá siendo la figura protagonista, pero mientras tanto hoy los ordenadores apenas se utilizan como herramientas facilitadoras de aprendizaje. Es más, en muchos casos quedan marginados en un "aula de informática" donde no molestan ni interfieren en el normal desarrollo de las clases. ¿Se imaginan una empresa donde todos los ordenadores estuviesen agrupados en una sala?

Parece una evidencia que la mayor parte de los niños y adolescentes se inician en el mundo de la informática por medio de los videojuegos. Deberíamos preguntarnos por qué los niños son capaces de pasar horas jugando a sus videojuegos, donde aprenden bastantes más cosas de las que en principio podría parecer, y sin embargo son incapaces de prestar atención a las asignaturas del colegio. El reto consiste en cómo mantener a los alumnos interesados lo suficiente como para que no se aburran y aprendan algo. Si frustramos a los niños desde el colegio, que es cuando empiezan, ¿cómo queremos que mantengan la pasión y el amor por aprender? Si no cambiamos, los niños nos van a hacer zapping a nosotros. Hay muchos profesores que saben utilizar el PC, pero no lo emplean para la enseñanza. Tenemos que hacer lo necesario para que la experiencia de aprendizaje sea efectiva, no lo que es fácil o barato, y las tecnologías nos pueden prestar una inestimable ayuda en ese intento. Seymour Papert sostiene que el ordenador es un medio de expresión humana, y aunque no ha encontrado a sus Shakespeare, Leonardo da Vinci o Einstein, no tardará en hacerlo. Resulta llamativo comprobar como todas las facultades de Pedagogía se dedican a perpetuar el sistema. Se estudia y se ensalza el constructivismo, pero los profesores que salen de las universidades siguen comportándose como bustos parlantes, preocupados sobre todo por investigar y publicar. Sin embargo, cada día parece más obvio lo importante que resulta para un profesor ser capaz de guiar y aconsejar a los alumnos, afrontar diferentes problemas "psicológicos" (vivimos la era de las enfermedades mentales, ya no trabajamos con el cuerpo) y manejar a alumnos/personas en situaciones muy complejas. Como dijo John Dewey hace ya mucho tiempo, "que la educación no es un asunto de narrar y escuchar, sino un proceso activo de construcción, es un principio tan aceptado en la teoría como violado en la práctica".

Cualquier proveedor de productos o servicios que opera en nuestro universo experimenta y evalúa constantemente sus resultados para tratar de ofrecer aquello que satisface las necesidades de sus usuarios/clientes. Los coches, los ordenadores, la salud, el transporte... pongan el ejemplo que quieran y verán cómo han evolucionado durante los últimos cincuenta años: su calidad ha mejorado enormemente, su precio ha disminuido, etc. Sin embargo, ¿cuánto ha cambiado la educación en los últimos siglos? Otra aberración más de un sistema desfasado.

3. Primera característica: el *feed-back*

En mi opinión, *la primera tarea fundamental de cualquier profesor es ofrecer feed-back adecuado*. Es decir, entregar al alumno información pertinente sobre lo que está haciendo de manera que le permita entenderlo e incorporarlo (integrarlo en su cuerpo) como parte de su experiencia personal y vital. Pero para que haya *feed-back*, es condición sine qua non que el alumno tenga un proyecto que realizar, un contexto de trabajo, un rol que desempeñar, objetivos que cumplir, actividades, tareas, problemas, errores. ¿Ocurre esto a menudo? Rara vez. Para ofrecer *feed-back*, el alumno se tiene que estar cuestionando algo, y esto exige compartir la experiencia con compañeros que también se lo cuestionan y expertos disponibles para ayudarle, expertos que les están ayudando a HACER algo. Un experto sabe muchas veces lo que funciona, pero sobre todo lo que no funciona, el conocimiento negativo. En realidad, dar *feed-back* es lo más importante que los padres aportan a esos niños pequeños que mencionábamos antes. A partir de los 5 años, a los niños que al comienzo valorábamos tanto por sus preguntas, ahora los premiamos por sus respuestas. ¿Qué ha ocurrido? Ha

empezado el colegio, una sucesión de ritos donde lo que importa es la predecibilidad y el control, la esencia de las burocracias. Para el resto de su vida, asumirán que el aprendizaje sucede en el aula.

Entrar en un aula debiera significar un paso adelante, hacia el futuro, y no hacia atrás. Los cursos suelen ser una colección teórica y abstracta de asignaturas, capítulos, temas, etc., que a veces incluyen ejercicios. Pero claro, ocurre que la vida no está organizada en asignaturas, al igual que los hombres no trabajarán separados de las mujeres aunque todavía existen muchos colegios de niños separados de los de las niñas. El conocimiento no es un producto tangible y explicitable y divisible en moléculas más pequeñas. En un aula, por tanto, ofrecer *feed-back* es tarea casi imposible, porque los alumnos rara vez tienen retos que alcanzar, practican poco y preguntan menos. Si no hay una causa, si no hay un porqué, no hay aprendizaje, sólo memorización. ¿Quién no recuerda ese eureka, ese clic, que se produce cuando por fin entendemos algo que por alguna razón éramos incapaces de comprender?

Con ratios que van de 1 profesor a 30, 60 o 200 alumnos las cosas no son fáciles, de ahí viene que las simplifiquemos inventándonos los exámenes como sistema para medir conocimientos. No nos engañemos, en un examen, lo que medimos es la memoria, pero nunca el entendimiento; medimos la capacidad de aprobar exámenes. Y no importa mucho que dos meses después el examinado ya no recuerde gran cosa de lo que supuestamente aprobó. Los exámenes son individuales y fomentan la competición y no la colaboración. Además insistimos en enseñar cosas que ya sabemos que no serán de gran utilidad para la mayoría, y, sin embargo, dejamos de enseñar otras que resultan imprescindibles para desenvolverse en el mundo que nos rodea. Aspectos relacionados con la inteligencia emocional, la capacidad de comunicarse y relacionarse con los demás, trabajar en equipo, aprender a aprender y a pensar, etc., ¿sería mejor nuestro mundo si todas las personas hubiesen sacado matrículas de honor en sus exámenes de matemáticas? ¿Cuántas personas hacen de las matemáticas su profesión? ¿Alguien cree que la mejor forma de educar a los ciudadanos críticos y autónomos que demanda la sociedad actual es mediante clases magistrales? ¿Qué hay en una clase que no haya en un libro? Sólo las respuestas a preguntas imprevistas de los alumnos, lo que, por lo demás, es poco frecuente.

Los alumnos, principalmente en la universidad, descubren que pueden faltar a clase y les va igualmente bien. Nos transformamos en grandes escuchadores y escritores. Lo malo es que rara vez escuchamos o escribimos nuestras propias ideas, nuestros propios pensamientos. Casi siempre repetimos lo que otros hicieron, dijeron, opinaron. Repetimos lo que el profesor quiere oír, pero casi nunca creamos cosas propias, casi nunca investigamos, formulamos hipótesis y las verificamos. Esto significa que estamos dilapidando el enorme caudal de energía y creatividad que todo ser humano lleva dentro. Nadie nunca protesta que al hacer yo un examen, por regla general, me pregunten acerca del 20% del total de la materia. ¿Qué pasa con el otro 80% que no me preguntan? Nadie verifica si lo sé o no lo sé. La realidad demuestra que no importa demasiado. Tras el examen, si mi nota es un 5, me quedo sin saber en qué aspectos me equivoqué y por qué. No hay retroalimentación de ningún tipo y el alumno continúa avanzando en su interminable carrera de obstáculos. ¿Puedo averiguar quién es un buen cocinero gracias a un examen de respuesta múltiple? Seamos serios, estamos hablando de desempeño y no hay examen escrito u oral capaz de medirlo. En un curso virtual, las cosas no varían demasiado. La mayor parte de las veces el *feed-back* lo da la máquina mediante dos palabras: *correcto* o *incorrecto* (*pruebe con otra respuesta*). Nada más. ¿Incorrecto por qué? ¿En qué me equivoqué? ¿Cómo me puedes ayudar a entender mi error y buscar alternativas que funcionen mejor? ¿Me puedes mostrar un ejemplo? ¿Podrías hacerlo tú para que yo vea cómo se hace? Cuando el *feed-back* lo da una persona, la respuesta no varía demasiado.

Con Internet, estamos continuamente oyendo hablar del *1 to 1*, y esto significa no sólo un trato personalizado, sino un *feed-back* personalizado y constructivo. Podríamos diseñar un gran curso de cocina que mezclase unos módulos presenciales teóricos y otros vía *e-learning*. El programa abordaría asuntos que irían desde cómo seleccionar los alimentos, hasta cómo escogerlos y comprarlos en el mercado, multitud de recetas y trucos para prepararlos, consejos para servirlos, vídeos de grandes cocineros, etc. A nadie se le pasaría por la cabeza que la parte principal del curso no fuese practicar en los fogones con sartenes y demás utensilios y

quemar unos cuantos platos antes de empezar a progresar. Pues bien, la mayor parte de los cursos, desde negociación hasta dirección de reuniones, inteligencia emocional o finanzas, se centran en todo menos en practicar las tareas reales. Es decir, nunca negocias con nadie, jamás diriges reuniones, no empatizas con otros y rara vez realizas la cuenta de explotación de una empresa. Mucha teoría y nunca práctica. Obviamente algunas habilidades deben hacer más hincapié en un trabajo presencial y otras pueden descansar más en lo virtual, en unos casos son aprendizajes más emocionales, en otros son más intelectuales. Sin embargo, si esos cursos no se parecen al trabajo para el que tratan de prepararte, no sirven de nada. En definitiva, aunque el objetivo consiste en enseñar a los alumnos a cocinar, creemos lograrlo por el mero hecho de preparar y distribuir unos materiales bien diseñados, colgarlos en una plataforma, crear una pseudocomunidad y poner unos cuantos tutores como apoyo pero con escaso valor para ayudar al alumno en un aprendizaje auténtico. Y en realidad, lo que deberíamos exigir a ese tutor es que se comporte como un *coach* ('entrenador'), accesible siempre para ayudar al alumno cuando tenga problemas para alcanzar los retos que muchas veces ese mismo tutor le ha planteado.

4. Segunda característica: gestionar personas y gestionar relaciones entre personas

Otro de los aspectos fundamentales de un profesor es el de gestionar personas (y, como hemos destacado, ofrecerles *feed-back* pertinente y permanente), pero sobre todo *gestionar relaciones entre personas*. Es evidente que actualmente ya existe gran cantidad de software y contenidos que cubrirán casi todas las áreas del conocimiento habidas y por haber. Por eso, la responsabilidad principal de los tutores no consistirá en ser expertos en sus asignaturas, algo que los ordenadores ya suplen actualmente con mucha eficacia, sino en ayudar en el aprendizaje de habilidades sociales y de relación interpersonal, un ámbito donde la presencialidad tiene un papel crucial, pero donde la virtualidad hace tiempo que nos ha demostrado sus enormes posibilidades.

Trabajamos en equipos, vivimos en familias, nuestras relaciones con los demás son una parte fundamental de nuestra existencia. Si miramos a nuestro alrededor podemos valorar la importancia que tienen en nuestra vida las relaciones que mantenemos con nuestra familia, con nuestros amigos, con nuestros colegas de trabajo, con clientes, vecinos, compañeros de deporte, de escuela. Cuando estas relaciones no funcionan, lo que se resiente no es nuestro bienestar, sino nuestro estar bien. Si uno echa un vistazo al retrato robot del tutor virtual que definen los expertos, se encuentra casi siempre con las mismas obviedades: facilitador, dinamizador, motivador, guía, acompañante. Todos estos términos se manejan con demasiada superficialidad. ¿Qué significa realmente dinamizar o motivar personas? ¿Es tan sencillo como parece? ¿Consiste en enviar correos electrónicos con regularidad pidiendo que los alumnos participen o recordándoles que para una fecha determinada deben haber completado la unidad 5?

Vivimos en el mundo de la comunicación. Los medios de transporte son comunicación, el genoma humano es comunicación, la educación es comunicación. Cada vez nos relacionamos e interactuamos con más personas que están en lugares distintos y empleando diferentes medios. Internet es una red, el primer medio que permite la comunicación de todos con todos y donde cualquiera puede ser al mismo tiempo proveedor y consumidor, receptor y emisor de conocimiento. Trabajar en equipo es un requisito imprescindible para operar en el mundo de hoy. El único camino para generar valor y desenvolverse de manera óptima es cooperar con otros, dentro y fuera de la empresa, generar confianzas, co-laborar (trabajar juntos), crear redes, formar comunidades, construir alianzas. Las relaciones entre las personas son la clave para que esto ocurra y unas mejores relaciones hacen verdadero el dicho de que "el todo es mucho más que la suma de las partes". La *coopetition* empieza a desplazar a la *competition*. Les Luthiers tenían una ingeniosa frase: "Lo importante no es saber, sino tener el teléfono del que sabe". De un tiempo a esta parte, todo el mundo está de acuerdo en la importancia de la inteligencia emocional. El best-séller de Goleman está en todas las estanterías de los directivos que se precien de serlo, sean de RRHH o no. Pero, ¿dónde está la IE en la formación? ¿Y en el *e-learning*? La vida se compone de situaciones reales donde tomamos decisiones, pocas veces racionales, y donde vivimos las consecuencias de dichas decisiones.

Es un cúmulo de relaciones, conversaciones, ambigüedades, desacuerdos, malas interpretaciones, intuiciones y conflictos con seres humanos. Como dijo un viejo amigo mío, en una memorable ocasión: "Soy un ser analítico, pero emocional". Los problemas que afrontamos cotidianamente no vienen por la falta de conocimiento ni de capacidades o habilidades, y no se solucionan por la vía racional. Ni la ciencia ni la tecnología resuelven los problemas humanos. Es una cuestión de relaciones, de convivencia, es decir, de sentidos, emociones, y esto no se trabaja en las aulas tradicionales ni en el *e-learning* tradicional. No deberíamos olvidar que el conocimiento está en la cabeza, pero también en el corazón. Las personas aprendemos y compartimos cuando nosotros queremos (voluntad) y somos responsables de nuestras relaciones con otros. La gente piensa a su manera y no "de la manera correcta", piensa lo que quiere y como quiere. Las actitudes tienen un peso muy importante, y eso no se relaciona con la racionalidad, sino con la emocionalidad, el entorno cultural y la calidad de las relaciones.

En cualquier institución, se lleva un control exhaustivo de las materias primas, de los productos, de los datos que circulan por las redes e incluso de las personas, pero rara vez de las conversaciones entre esas personas. La conversación es posiblemente una de las muestras máximas de la inteligencia humana, y si no piensan en lo simple que resulta programar un ordenador para que juegue al ajedrez o realice cálculos laboriosos y lo complicado que resulta diseñar un ordenador capaz de mantener un diálogo coherente e "inteligente". Conversar no es intercambiar información para tomar decisiones. Conversar, como proclama Maturana, es construir y transformar la realidad junto con el otro, sin ánimo de convencerle con argumentos que buscan la verdad. Desde este prisma es donde *escuchar* se torna en capacidad decisiva, un escuchar activo donde lo importante es hacerse cargo de los intereses y las necesidades del otro, en nuestro caso del alumno.

En este ámbito adquieren un valor decisivo aspectos como la gestión de uno mismo (autoconfianza, integridad o autocontrol) y la gestión de relaciones con otros (el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación o la multiculturalidad). Toda esta realidad, este mundo en red y al mismo tiempo enredado, exige que el tutor sea proactivo y nunca reactivo. Su misión fracasa si no logra el objetivo de que el alumno aprenda a hacer y no a aprobar exámenes. Debe ser especialmente diestro en sintonizar con personas, en detectar estados de ánimo y sensibilidades, y, como se dice en el mundo del deporte, debe ser muy hábil a la hora de "leer los partidos". El aprendizaje, la colaboración o la confianza no suceden sin más y de forma automática. Hay que provocarlo, inducirlo, alimentarlo, fomentarlo, crear las condiciones idóneas para que tenga lugar y, sobre todo, mimarlo y cuidarlo para que se perpetúe. Para lograrlo, el tutor tiene que desarrollar esa labor intangible guiando a los alumnos hacia los recursos, hacia los contenidos, hacia los expertos. En términos de marketing, hablaríamos de *fidelización*. ¿Cómo le demuestro al alumno que mi apoyo y mi colaboración le dan un valor añadido fundamental a su aprendizaje? Debemos aprovechar algunos beneficios de la virtualidad, donde, por regla general, el alumno participa más (no tiene vergüenza de levantar la mano en clase), tiene más tiempo para reflexionar y analizar lo que va a preguntar u opinar y, además, queda registro escrito de todo.

En este nuevo ámbito se produce una transformación profunda, porque ya no importa que el profesor sea el que más sabe de un tema determinado, ya no es el depositario único de todo el conocimiento. Importa, sobre todo, que desempeñe ese rol de tutor socrático, que propone la duda, la autorreflexión y el descubrimiento personal. Aunque en su momento no lo considerásemos así, el mejor profesor no era el que nos daba la respuesta correcta, sino quien nos ayudaba a que la encontrásemos por nosotros mismos. En el desempeño de esta función vamos a encontrar cada vez más tutores provenientes del mundo profesional que del académico, con la ventaja de que los tutores virtuales, al igual que los alumnos, pueden realizar su trabajo con independencia del lugar físico, lo que abre enormes posibilidades para contar con los mejores expertos donde quiera que se encuentren.

Ahora bien, un buen profesional no es automáticamente un buen profesor, y un buen profesor presencial tampoco es un buen formador en línea. Un profesor debe *aprender a enseñar* para luego *enseñar a aprender* (y no tanto ser el mejor experto en su materia). Un alumno debe *aprender a aprender* y, en cierta medida, a *desaprender*. Para aprender hay que soltar y abandonar la certidumbre. Si pienso que no necesito saber y que quien tengo delante no tiene

nada que enseñarme, entonces no le escucho, ya que sólo quiero que confirme lo que pienso. Así pues, NO reflexiono, no me hago preguntas y, por tanto, NO aprendo, porque me domina la soberbia, se bloquea el interés, la innovación y el aprendizaje. Innovar significa cambiar y no clonar, que es lo que venimos haciendo durante siglos. Desaprender no significa olvidar todo lo aprendido, todo el camino recorrido hasta la fecha, significa estar abierto a reconocer lo que sigue siendo válido y lo que hay que adaptar. Abierto a poner en duda. Todos hablamos desde lo que hemos adquirido de otras personas que hemos conocido, somos una combinación de esas personas, muchos de cuyos valores retenemos. Por tanto, el primer requisito es *querer* aprender, hay que mantener viva la capacidad de sorprenderse.

Los tutores serán seleccionadores y filtradores de información, facilitadores del *feed-back* adecuado, y se les valorará más por saber enseñar que por su conocimiento de una materia específica. Los alumnos acabarán siendo verdaderos *infotectives*, corriendo siempre el riesgo de caer en la sobredosis de información conocida como *infoxicación*. Ante esta avalancha, apoyarnos solamente en nuestra memoria ya no basta, aunque nos sirve de inestimable ayuda. Los buenos maestros alientan la experimentación y el no tener miedo al error y reconocerlo como oportunidad para mejorar y aprender, considerándolo un derecho fundamental del ser humano. "Perdiendo aprendí: más vale lo que aprendí que lo que perdí." Y es en esta labor donde tiene realmente sentido aquello de guiar, escuchar, motivar, aconsejar, preguntar, moderar, impulsar, animar y facilitar. El tutor virtual es responsable, por tanto, de garantizar la colaboración, cooperación, compartición, construcción, comunicación, cohesión y dinamización. Son agentes y campeones del cambio, portavoces de esta desconocida cultura de compartir. Debemos tener presente que, en cierto modo, la Web fue concebida en sus inicios como un proyecto para la gestión del conocimiento y la compartición de información entre los científicos del CERN.

La información se transmite por las redes, el conocimiento se construye por la educación, y por eso los tutores siempre tendrán un rol esencial escuchando, motivando, preguntando, acompañando, facilitando por medio de ese nuevo concepto de conversación.

Muchos entornos de aprendizaje basan su estrategia en crear una comunidad, colocar tutores, foros, chats, bibliotecas, contenidos, etc. La comunicación tiene una enorme importancia en este proceso, pero más que la comunicación, el diálogo, el intercambio que me hace reflexionar acerca de lo que el otro me dice, compararlo con mi propia opinión y construir una respuesta. No aprendemos gran cosa de los que piensan igual que nosotros. No obstante, de nuevo caemos en el error de pensar que creando un entorno rico en relaciones y comunicaciones, las personas aprenderán de forma automática. ¿Alguien cree que podrá aprender a cocinar por el hecho de pertenecer a una comunidad de expertos en el tema, por el hecho de leer artículos, participar en foros, chats, etc.? Falso. Aprenderá haciendo, esto es, cocinando, y cuanto más practique, mejor. La idea suele resultar chocante, pero, como mencionamos anteriormente, primero debe ser la práctica y luego la teoría. Si yo no me hago una pregunta, no aprendo. Si no me la estoy haciendo, ¿qué sentido tiene todo ese entorno rico en recursos con expertos, contenidos, relaciones, etc.? Las comunidades de práctica llevan ese calificativo porque están ligadas a la experiencia, y no a la teoría. El conocimiento abstracto ha impuesto su dictadura durante demasiado tiempo.

5. ¿Qué nos deparará el futuro?

Seamos conscientes de que estamos hablando de un cambio drástico y, por tanto, realmente complicado. Le estamos pidiendo al profesor que ceda su protagonismo, renuncie a su autoridad y desempeñe un rol para el que nadie le ha preparado, incluyendo al mismo tiempo una dolorosa revolución tecnológica.

Creo que todos reconocemos que los profesores desempeñan un papel crucial. Pasan más tiempo con los niños que los propios padres, y tienen en sus manos la enorme responsabilidad de co-educarlos. Sin embargo, apenas se les dan herramientas y recursos y en la práctica no les reconocemos ese papel esencial.

La conclusión es clara: no podemos seguir enseñando las mismas cosas y de la misma

manera. La educación y la formación son aburridas, demasiado serias, y dejan escaso margen al entretenimiento. Los profesores deben tener un papel diferente, y que será más importante que el que han desempeñado hasta ahora, porque la información y el conocimiento que antes transmitían hoy ya están disponibles en múltiples formatos. En lugar de estar encerrados en un aula, participarán en el diseño de cursos y simulaciones, en la construcción de plataformas, de herramientas de autor, en la tutorización, seguimiento y evaluación de alumnos, en la selección de contenidos, en el diseño de itinerarios formativos y currículos, en la gestión de conocimiento, en los equipos de desarrollo de productos. Este panorama también tiene sus peajes. El tutor debe aceptar que efectivamente los alumnos saben más que ellos en algunas cosas y que, por tanto, en ocasiones los roles se intercambian, lo que posibilita una inmejorable oportunidad para aprender. Debe también comprender que se trata de enseñar a las personas a pensar y que para ello tenemos que inducirles objetivos, hacer que fallen las expectativas, ayudarles a entender por qué y facilitarles herramientas para que corrijan su teoría y aprendan.

En un curso bien diseñado, un alumno habrá tenido éxito, y por tanto un tutor también, si ha aprendido a HACER (desempeño) y no sólo a saber (información); sin perder de vista que lo importante es lo que necesita saber el alumno y lo que le interesa, no lo mucho que sepa el profesor. Es una oportunidad única de revalorizar el esencial rol social de los profesores, hoy en día fuertemente desprestigiado y desprotegido.

Para finalizar quiero dejar una pregunta simple y una reflexión en el aire: ¿Cuántos profesores/tutores, directores de formación o directores generales involucrados en estos asuntos han hecho un curso de *e-learning* como alumnos? ¿Y cuántos estarían dispuestos a cursar un MBA en línea teniendo la posibilidad de hacer un MBA presencial? Se sorprenderán con la respuesta, y es que, como dice un conocido refrán, no es lo mismo predicar que dar trigo.

La tarea que tenemos por delante es, al mismo tiempo, un reto tentador y una aventura gigantesca. Quiero creer que caminamos hacia una sociedad de hombres más libres, de personas cada vez más autónomas y más capaces de tomar el control de sus vidas. Antes se educaba para aprender a obedecer y luego trabajar en una fábrica/empresa donde seguir obedeciendo. Hoy queremos personas emprendedoras, que piensen por sí mismas, y para lograrlo hay que enseñarles de otra forma, entregarles todo el poder. Para guiar y controlar su vida no podrán dejar nunca de aprender, no hay garantía alguna de que lo que hoy les sirve mañana siga siendo útil. Pero esto significa que si unos ganan libertad y control, otros la pierden, y ya sabemos lo humanamente complicado que resulta renunciar al poder. Los tomadores de decisiones, las personas que dirigen empresas, sistemas educativos y gobiernos, y que lo harán todavía durante bastantes años, nacieron, crecieron y se educaron en un modelo tradicional. No tuvieron contacto con un ordenador hasta que empezaron a trabajar y tienen, con honrosas excepciones, un concepto poco innovador y moderno del aprendizaje. Tengamos esto siempre presente para moderar el optimismo que en ocasiones se desborda.

Por último, y para no generar falsas expectativas, hay que advertir que no van a aprender gran cosa por leer este artículo. Como mucho, me conformo con que encuentren algunas ideas inspiradoras y otras provocadoras, pero poco más. Y las razones son simples. En pocas semanas se olvidarán de la mayor parte de lo que lean. Además, no se aprende en fecha fija, sino cuando se necesita para resolver algún problema (*just in time*). Y lo realmente importante son las preguntas que surjan en sus cabezas cuando lean estas páginas, preguntas que muchas veces quedarán sin respuesta. Así pues, les recomiendo que recopilen y contrasten tan amplio espectro de opiniones sobre el tema como sea posible en lugar de fiarse de un solo experto, institución, informe o incluso de este artículo.

Enlaces relacionados:

- ➡ Instituto de Formación Matriztica
<http://web.matriztica.org/555/channel.html>
- ➡ Socratic Arts

<http://socraticarts.com/index.html>

⇒ "A Digital World in the School. Access, Collaborate, Communicate and Experience"

<http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie2000/charlas/taylor.htm>

⇒ GEC

<http://www.gecsa.cl/>

Para citar este documento, puedes utilizar la siguiente referencia:

MARTÍNEZ, Javier (2004). *El papel del tutor en el aprendizaje virtual* [artículo en línea]. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://www.uoc.edu/dt/20383/index.html>>

[Fecha de publicación: febrero de 2004]