



UNED

EL ROL DEL TUTOR EN UN CURSO EN LÍNEA

El rol del tutor en un curso en línea

Autores: Ángeles Sánchez-Elvira Paniagua
 Miguel Santamaría Lancho

ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CONTENIDOS**
- 3. REFERENCIAS**

1. Introducción: El rol del docente en un sistema de educación a distancia

El rol del docente ha ido variando sustancialmente a lo largo de las últimas décadas. Una metodología centrada en el estudiante, como protagonista de su proceso de aprendizaje, promueve un docente que, más que impartir conocimientos de forma tradicional, oriente, guíe, facilite y resuelva dudas, entre otras actividades que tienen más que ver con lo que se considera la labor de tutorizar al estudiante en su proceso de indagación y descubrimiento, así como de construcción de conocimiento de forma activa, que con los modelos clásicos de transmisión del mismo. En este sentido, las actividades de orientación y tutorización en la enseñanza presencial se han potenciado notablemente, no solo en la enseñanza secundaria sino, ya más recientemente, en la formación superior en el marco del *Espacio Europeo de Educación Superior*.

La metodología a distancia ha buscado, desde sus inicios, tutorizar al estudiante, guiándole hacia un aprendizaje cada vez más autónomo; es decir, la tutoría ha sido siempre un elemento distintivo de los modelos de enseñanza a distancia. El docente a distancia ha venido elaborando materiales especialmente elaborados para aprender de forma autónoma, así como otros recursos didácticos destinados a proporcionar apoyo y orientación al estudiante a distancia, como grabaciones de radio y televisión, materiales multimedia, etc, este tipo de apoyo ha presentado siempre un carácter unidireccional (uno a muchos). Por su parte, el rol del tutor ha consistido tradicionalmente en resolver las dudas y consultas de sus estudiantes a través de medios convencionales como el correo ordinario, el teléfono o la tutoría presencial, con carácter, por tanto, ocasional.

Sin embargo, gracias a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación a la educación, la mejora en la cantidad y calidad del apoyo al estudiante a distancia es indiscutible, ya que, por primera vez, una orientación más continuada y frecuente se hace posible. Este apoyo se realiza inicialmente a través de los usos del correo electrónico, con las limitaciones de una comunicación uno a uno que, si bien establecen un apoyo muy personalizado, nada desdeñable, limitan el impacto de las orientaciones al conjunto de los estudiantes y, por tanto, son escasamente generalizable en términos de optimización de los recursos docentes.

No obstante, gracias a las plataformas educativas, y sus herramientas, y a los nuevos entornos de comunicación y trabajo colaborativo, que las web 2.0 están posibilitando, finalmente podemos ofrecer una auténtica tutoría de apoyo y seguimiento a los estudiantes a distancia, tanto asíncrona como síncrona.

- De forma **síncrona**: es decir, en tiempo real, con herramientas tales como el chat escrito o la audio/videoconferencia en línea.
- De forma **asíncrona**: sin confluencia temporal, a través de la herramienta fundamental de los foros de comunicación.

En definitiva, el seguimiento en línea al estudiante es la fórmula más flexible y continuada de apoyo a la formación, dado que no requiere confluencia espacial y temporal como la tutorización presencial, y puede aplicarse tanto en entornos de formación en línea como de apoyo a los entornos presenciales.

2. Las funciones de un tutor en línea

Comencemos por decir qué NO hace, habitualmente, un tutor en línea:

- No diseña los programas. Entre las funciones del tutor no suele estar el diseño del programa ni del curso, que suele venirle dado (salvo en los casos en que el diseñador y el tutor sean la misma persona).
- No elabora los contenidos ni el plan de actividades o la evaluación. Por la misma razón, los tutores no suelen ser los responsables de elaborar los materiales del curso o diseñar la evaluación.

Las funciones anteriores descritas son llevadas a cabo por los diseñadores instruccionales y los redactores de materiales y prácticas. En muchos casos, también se contará con diseñadores gráficos para dar forma al producto final.

- No configura la plataforma. Habitualmente, la estructura básica de la plataforma suele estar a cargo de los diseñadores, en colaboración con los técnicos informáticos. El tutor suele encontrarse, habitualmente, con su curso diseñado y listo para funcionar, si bien habrá ocasiones en que pueda o tenga que ir generando herramientas como nuevos foros o carpetas de trabajo.

Pensemos, entonces, en qué es un tutor, en cuáles son sus funciones. Un tutor es (Paricio, 2005):

“Una persona experimentada que apoya a otra con menos experiencia...”

Por tanto, consideramos que un tutor es una persona con conocimientos y experiencia que desarrolla acciones encaminadas a orientar y ayudar a otra que no dispone de esos conocimientos ni de la experiencia en el área de interés. En relación al perfil del tutor, este deberá, por tanto, tener:

- **Conocimientos teóricos y prácticos en el área objeto de aprendizaje** (teórico y/o práctico).
- **Destrezas como orientador**, tanto académico como personal.

...para que se integre en el nuevo ámbito y alcance progresiva autonomía y capacidad...

Por tanto, el rol del tutor es promover la autonomía del tutorizado y su capacidad de gestionar su proceso de aprendizaje y desarrollar la experiencia necesaria, de forma autorregulada.

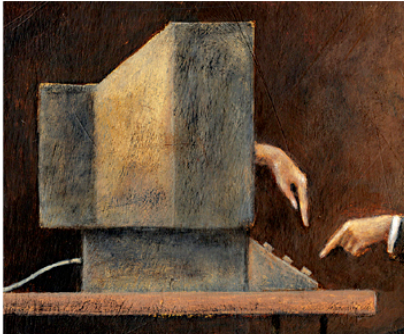
... en la configuración y consecución con éxito de su propio proyecto académico, profesional y personal.

Que el estudiante sea autónomo implica, no solo la autorregulación del proceso de aprendizaje conducente al logro de las metas previstas, sino también el desarrollo de las competencias que son el objetivo final del programa de formación. La función del tutor, como persona experimentada, es dar **seguimiento, orientación y evaluación formativa** a lo largo de ese proceso.

¿Y, si hablamos de un tutor en-línea?

En ese caso, las actividades anteriormente descritas se efectúan a través de un soporte tecnológico que permite la comunicación entre tutor y estudiantes, así como el seguimiento y la evaluación de los participantes en el programa de formación.

En definitiva, un tutor es:



Un experto que orienta y apoya el logro de las metas que el estudiante o participante a su cargo tiene al haberse registrado en un curso.

Dicho de forma más estructurada: ¿Cuáles son las principales áreas de funcionamiento de un tutor?:

- **Organización:** Gestionar, estructurar, planificar, liderar, impulsar, proponer, controlar el discurrir del curso, siguiendo el diseño y plan previstos para el mismo. Su papel debe hacerse presente en el curso desde el principio.
- **Facilitación:** Apoyar, orientar, motivar, dar soporte, resolver dudas, potenciar los recursos cognitivos, focalizar, proporcionar los recursos necesarios. Estas acciones son las propias de la orientación docente, académica y personal. En el marco de un curso en línea, en donde no hay contacto presencial, ayudar a la familiarización con el propio entorno es muy importante.
- **Socialización:** Crear un clima adecuado, modelar, coordinar, moderar, facilitar la interacción útil, potenciar la creación de una comunidad de aprendizaje. No olvidemos que el espacio de trabajo de un curso en línea debe de ser un espacio de interacción, los participantes deben relacionarse, no solo con el tutor o tutora, sino también entre sí, llevando a cabo, en muchos casos. Modelar las interacciones para que se ajusten a la netiqueta y sean productivas es una actividad que permite diferenciar entre un buen curso y un mal curso en línea.
- **Evaluación:** Seguimiento y evaluación continuos durante el proceso. Este es otro elemento crucial de la función habitual de los tutores, que deben proporcionar evaluación formativa durante el curso, informando y proporcionando *feed-back* a los estudiantes sobre su progreso, así como evaluar las actividades de aprendizaje previstas y, en muchos casos, responsabilizarse de la evaluación final.

¿Qué habilidades requiere el tutor en un curso en línea?

Para el desarrollo de las funciones que debe desempeñar un tutor en-línea, se requieren unas habilidades personales que, evidentemente, se pueden entrenar y desarrollar. Ya en 1976, Gibbs y Durbridge señalaban las claves del éxito de un tutor en un sistema a distancia son las siguientes (a las que hemos incluido la más reciente relativa al dominio de los recursos informáticos):

- Dominio de los contenidos temáticos propuestos
- Competencias docentes
- Habilidades comunicativas
- Manejo y guía de grupos
- Capacidad de organización

- Flexibilidad y paciencia
- Habilidad para motivar a los estudiantes
- Compromiso con los estudiantes y con el programa
- Conocimiento, dominio y uso de los recursos metodológicos del programa
- Dominio de los recursos informáticos en cursos en línea

A la vista de esta propuesta, con carácter general, podríamos hablar de tres grandes bloques:

- **Habilidades personales clave: organización, comunicación, motivación y capacidad de resolución de problemas.**

Como ya se ha comentado, el tutor debe tener habilidades para organizar el tiempo, el espacio del curso y los grupos, así como comunicar bien y de forma efectiva a través de los foros y del chat (lo que implica habitualmente comunicación escrita). Asimismo debe estar motivado, lo que facilitará en el proceso de motivar a los participantes, estimulando su interés y guiándoles hacia la consecución de los objetivos finales.

Por otro lado, a lo largo de un curso en línea el tutor o tutora puede encontrarse con problemas concretos, derivados en parte de la propia metodología, y es bueno anticiparlos y saber cómo afrontarlos. Es decir, deberá estar atento al discurrir del curso para:

- Anticipar posibles problemas y prevenirlos
- Diagnosticar y clarificar los problemas existentes.
- Identificar el tipo de ayuda que requieren.
- Decidir si se puede y se debe intervenir.

- **Dominio de los contenidos y destrezas prácticas del curso**

El tutor debe dominar y, a ser posible, ser un experto en los contenidos teóricos y prácticos de curso, y conocer ampliamente sus materiales para poder desarrollar sus actividades como facilitador y orientador.

- **Dominio del uso de las TIC en contextos educativos**

En un curso en línea, cuanto mayor dominio tecnológico tenga el tutor, más facilitará, no solo el manejo diario del curso, sino también el aprovechamiento de las tecnologías para poder llevar a cabo un uso avanzado de las herramientas disponibles, lo que implica actualización constante.

En suma, ¿Qué define a un buen tutor?

- Clarifica lo que sea conveniente en función de la dificultad de la actividad o de los materiales.
- Ayuda de forma útil a los participantes en la consecución de sus objetivos.
- Proporciona explicaciones claras sobre las expectativas y los criterios con los que evaluará.
- Proporciona explicaciones claras sobre los fallos de los participantes en sus evaluaciones (evaluación formativa).
- Promueve que se genere participación y debate constructivo.
- Contesta en un espacio de tiempo corto con explicaciones claras.
- Evalúa en un periodo corto.

- Localiza las vulnerabilidades del estudiante y orienta constructivamente sobre cómo superarlas.
- Motiva con apoyo extra a los participantes con más dificultades.
- Es flexible cuando es necesario.

Las funciones de un tutor en línea según la fase del curso

Los cursos en línea presentan varias fases, y las funciones del tutor, anteriormente descritas, pueden concretarse más en función de los requerimientos y necesidades de cada una de estas fases.

Fase de inicio del curso

Cuando los participantes de un curso en línea inician sus actividades, existen distintos momentos y necesidades que atender. En esta etapa, las acciones de organización, facilitación y socialización son muy relevantes.

¿Qué debe realizar el tutor?:

- Conocer a fondo el curso (haber leído detenidamente la guía para el estudiante y las orientaciones para el tutor que el diseñador haya generado).
- Conocer a fondo los usos que, como tutor, tendrá que hacer de la plataforma.
- Subir (en el caso de que administre los documentos) o revisar que los documentos necesarios estén disponibles
- Abrir o revisar (en el caso de que no tenga que configurar su curso) que los canales de comunicación establecidos (foros, tableros de anuncios) estén abiertos.
- Presentarse en el foro y dar la bienvenida a los participantes.
- Comunicar sobre las pautas de atención tutorial (especialmente, regularidad de la atención y contestación de mensajes en el foro).
- Proporcionar orientaciones iniciales sobre el curso y los recursos, instando al participante a que lea la guía.
- Proporcionar orientaciones sobre cómo llevar a cabo la planificación individual del curso.
- Animarles a que se presenten, para ello puede disponerse de un foro específico (formal o informal) y a comunicarse.
- Reforzar la motivación e interés iniciales abriendo alguna línea de participación en el foro.
- Asegurarse de que todos los estudiantes van entrando al curso virtual y contactar externamente con quienes no lo hagan.
- Resolver dudas las iniciales. En el caso de que estas sean técnicas, buscar quién puede resolverlas en el caso de desconocer la respuesta (es conveniente que el curso cuente con personal que de soporte técnico, así como un dinamizador responsable de llevar a cabo el seguimiento transversal del curso y resolver las dificultades que se puedan plantear, de este tipo, a los participantes).
- Puedes ser interesante convocar algún/os chat/s iniciales.

En cuanto al diseño de curso, se recomienda que este incluya un primer módulo de iniciación, o módulo 0, para que los estudiantes o participantes se familiaricen con la plataforma y las herramientas del curso y el tutor pueda resolver todas las dudas iniciales, antes de abordar los contenidos propios del curso.

Fase de realización de las actividades del curso

Una vez con el curso en marcha, las principales funciones del tutor son:

- Guiar el desarrollo de la planificación prevista.
- Ajustarse a las pautas de atención establecidas, no demorando sus respuestas.
- Orientar la búsqueda de información y el desarrollo de las actividades, motivando a los participantes.
- Abrir foros específicos según las actividades y promover el debate y la participación.
- Resolver las dudas académicas y de orientación individual y grupalmente.
- Modelar una interacción productiva, animando a que las intervenciones en los foros sean concisas, claras y estén bien estructuradas. De esta forma, los foros se convierten en una auténtica herramienta educativa.
- Hacer un seguimiento lo más individual posible, estando especialmente atento a los participantes con más dificultades.
- En el caso de que haya actividades de grupo, constituir, habilitar sus espacios y darles soporte durante la realización de las actividades en equipo para que vayan cumpliendo con las etapas previstas.
- Estar atento a que se cumplan los plazos de entrega de tareas, avisando a los participantes.

Fase de evaluación de las actividades del curso

En esta fase, tanto al finalizar una actividad como al iniciarse el momento de la evaluación final, el tutor deberá:

- Proporcionar información precisa sobre los criterios de evaluación que estén a disposición del estudiante en sus guías.
- Proporcionar información precisa sobre cuándo y de qué manera deberán entregar las distintas tareas.
- Durante el curso, proporcionar evaluación formativa con feedback, dando información clave que permitan a los participantes conocer sus fortalezas y debilidades, tanto individuales como grupales.
- Promover la autorreflexión del participante sobre su trabajo y, si es posible, la evaluación entre pares fomentando el pensamiento crítico, a la vez que las aportaciones constructivas.
- Exigir la entrega de tareas en tiempo.
- Resolver las dudas de los participantes sobre las calificaciones recibidas

Mención especial merece la propuesta de Gilly Salmon (2000) de un **modelo basado en 5 etapas** conducentes al desarrollo de una auténtica **comunidad de aprendizaje** en entornos colaborativos en los que el **rol del tutor como moderador** en cada etapa es crucial. Para un conocimiento más en profundidad, recomendamos la lectura del capítulo 2 (*La estructura de cinco etapas y las e-actividades*) del libro, disponible en *GoogleBooks* (enlace directo disponible en el apartado de referencias).

Etapas 1: Acceso y motivación

Esta etapa tiene como objetivo que los participantes se familiaricen con el entorno del curso y las herramientas.

Etapa 2: Socialización en línea

En esta etapa pretende que los estudiantes se conozcan entre sí, se presenten al grupo y comiencen a interactuar en línea a través de los espacios de comunicación, pudiendo el tutor modelar una interacción adecuada.

Etapa 3: Dando y recibiendo información

Durante la tercera etapa, el grupo (o grupos más reducidos formados para la realización de una tarea) comienza a aportar información, de forma individual, en función de las actividades solicitadas y el tutor debe guiar la búsqueda, discriminación, almacenamiento, organización y estructuración de la información que comienza a generarse para que sea realmente útil y productiva.

Etapa 4: Construcción del conocimiento

La cuarta etapa implica la participación, el diálogo y el debate, la negociación y el consenso del grupo para desarrollar un trabajo colaborativo y poder producir un producto final de calidad que pueda entenderse como la contribución o construcción propia del grupo en el área de conocimiento en la que se esté trabajando. El papel del tutor como moderador del grupo y facilitador es, en este momento, decisivo.

Etapa 5: Desarrollo

Finalmente, el conjunto de actividades desarrolladas deben traducirse en una labor de autoanálisis y reflexión individual sobre lo aprendido, de forma que la persona sienta que ha alcanzado sus objetivos y observe el desarrollo y aprendizaje personales logrados durante el curso.

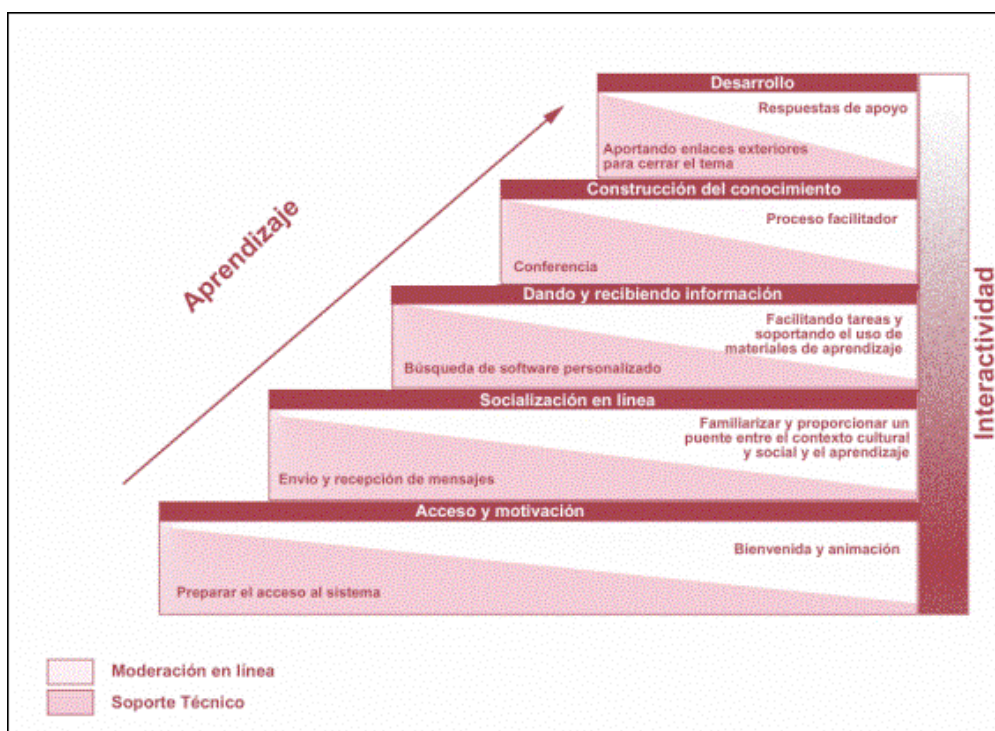


Figura 1: El modelo de 5 etapas de Gilly Salmon (2000)

Usos educativos de las herramientas de comunicación

La formación en línea se apoya fuertemente en la interacción que sucede a través de la red. Tutorizar efectivamente a través de los espacios de comunicación en línea es decisivo para la buena marcha del curso. Por ello, queremos hacer especial hincapié en el uso educativo de los espacios de interacción de un curso en línea.

Podemos hacer referencia a un conjunto de acciones que son muy efectivas para un correcto desarrollo de la interacción en un entorno en línea:

- Abrir foros e hilos que sea pertinentes.
- Estructurar las comunicaciones.
- Promover la participación con temas interesantes.
- Proponer y moderar los *chats*.
- Hacer cumplir ciertos mínimos de cortesía y educación proporcionando, además, las normas o *netiqueta*.
- Dar a conocer las reglas y funciones que deberán asumir los participantes, especialmente los grupos.
- Regular las participaciones, ordenándolas.
- Orientar las aportaciones con el fin de lograr los objetivos.
- Reconducir el tema cuando se desvía.

¿Cómo hacer un uso educativo y productivo de los foros?:

A continuación indicamos qué acciones son especialmente importantes para que los foros puedan tener un valor formativo, de forma que el tutor modele adecuadamente su uso instando a los estudiantes a:

- **Preparar las intervenciones** y preguntas con antelación
- Elegir el **foro adecuado** para la intervención.
- Usar **títulos precisos e informativos** en el asunto del mensaje.
- Procurar hacer **buenas preguntas e intervenciones** constructivas, oportunas, clarificadoras y sintéticas.
- **Evitar debates** del tipo 'uno a uno'.

¿Cómo hacer un uso educativo y productivo de los chats?:

De igual modo, el chat puede ser una herramienta formativa muy útil, si se utiliza bien. Estas herramientas de carácter sincrónico se están incorporando con gran fuerza a la nueva generación de cursos en línea.

En cuanto al uso del chat, especialmente el escrito, el tutor debe indicar que, un uso eficiente, requiere:

- **Preparar con antelación las preguntas** y asuntos
- Entrar con un **saludo escueto y correcto**, que avise a los demás que uno se ha integrado a la charla.
- Esperar unos momentos **antes de intervenir** para **observar el tema** y el momento en que se encuentra la charla.
- **No entrar** a la charla **solamente a escuchar, participar es importante**.

- **Dividir los mensajes en partes**, de cara a evitar tiempos muertos si una aportación es demasiado larga; pueden ponerse puntos suspensivos al final de cada mensaje que tenga continuación, e indicar cuándo es el último.
- En cualquier caso, es recomendable **no utilizar mensajes excesivamente largos** ni repetitivos.
- Enviar un correcto y breve mensaje de **despedida y esperar a que el moderador despida**.

¿Qué utilidad educativa pueden tener los foros?

A diferencia de la información oral en un contexto presencial, que no queda registrada, todo lo que acontece en el curso virtual deja huella por lo que es de una utilidad extraordinaria, no solo para el seguimiento de la participación, sino como fuente de información muy rica que sirve al tutor para orientar mejor el curso y favorecer el desarrollo de competencias genéricas muy importantes. A continuación hacemos referencia a algunos de los usos principales:

- **Llevar el registro** de lo que ocurre en los espacios de comunicación, observando su desarrollo, el tipo de participaciones, etc. Tanto en el caso de los foros, como en de los *chats*, es útil realizar resúmenes de las contribuciones más interesantes. Los mensajes proporcionan información fundamental sobre el avance o las dificultades de cada participante, así como del curso en general.
- **Dinamizar los foros/chats** y utilizar las participaciones para **orientar la construcción de conocimiento** que se persigue y valorar las contribuciones más interesantes.
- Utilizar los espacios de comunicación para el **desarrollo de las competencias de expresión y comunicación escritas**.

¿Cuáles son los problemas más comunes que los participantes pueden tener y con los que un tutor en línea puede encontrarse y cómo puede contribuir a su resolución?

Para terminar este breve repaso al rol del tutor en un curso en línea, planteemos el rol del tutor como persona que debe apoyar a los participantes de un curso en la resolución de los principales problemas que puedan encontrarse en su desarrollo. En la tabla 1 resumimos algunos de los principales problemas con los que el tutor puede encontrarse y cómo resolverlos, haciendo uso de las habilidades y conocimientos anteriormente mencionados.

Tabla 1: Problemas que el estudiante puede tener en un curso en línea y acciones y soluciones posibles de apoyo, por parte del tutor

Problemas de tipo académico	Acciones y soluciones
- Falta de base previa de los estudiantes	- Detectar las lagunas y deficiencias previas de aprendizaje - Proporcionar información acerca de materiales/ actividades que permitan mejorar la base previa

<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de comprensión del contenido - Dificultades con los materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar, resolver dudas, orientar en los puntos más difíciles del contenido - Informar a los diseñadores sobre posibles dificultades existentes en los contenidos
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para realizar las actividades y completar el curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que las instrucciones estén claras - Orientar y explicar los pasos a realizar para la realización de la actividad - Detectar posibles dificultades individuales - Informar a los diseñadores si existe alguna dificultad
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de las habilidades necesarias que el curso exige 	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar las deficiencias o carencias existentes - Analizar qué información y apoyo puede ofrecerse
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de los recursos necesarios para abordar el estudio o la realización de las distintas actividades o desconocimiento de su uso (ej. búsqueda de información) 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información sobre las posibilidades de acceso a los recursos del participante - Informar y asesorar sobre el uso de los recursos que no se utilicen correctamente
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación e interés 	<p>Motivar e interés a través de orientaciones, propuestas, sugerencias y la dinamización propia del curso</p>
<p>Problemas y dificultades con el manejo del tiempo</p>	<p>Acciones y soluciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para organizarse - Dificultades para planificar y establecer su cronograma - Dificultades para anticipar y programar, así como trabajar con fechas límite. Tendencia a la procrastinación 	<p>Si bien todos los materiales y la guía deben proporcionar una organización y cronograma claros, el participante puede tener dificultades para organizarse personalmente y cumplir con los plazos. Una buena tutorización ayuda al estudiante a no olvidar qué debe de ir haciendo y llegar a tiempo proporcionando un seguimiento estructurado e informativo</p>
<p>Problemas derivados de falta de habilidades para el uso de las TIC</p>	<p>Acciones y soluciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento general del uso del ordenador - Dificultad para utilizar herramientas informáticas - Desconocimiento del uso de Internet 	<p>Una buena tutorización puede ayudar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familiarizarse con el entorno virtual - Aprender el uso de las herramientas informáticas del curso - Resolver problemas técnicos
<p>Problemas personales</p>	<p>Acciones y soluciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de responsabilidades personales/ laborales - Conflictos personales/familiares 	<p>El papel del tutor no es el de un psicólogo, pero si debe estar atento a posibles cambios en la trayectoria de un participante,</p>

<ul style="list-style-type: none">- Conflictos en el trabajo- Cambios inesperados en la vida	que puedan derivar de problemas personales que le dificulten para abordar el trabajo
---	--

Referencias

Gibbs, G. & Durbridge, N.(1976). Characteristics of Open University tutors. *Teaching at a Distance*, 6, 96-102 y 7: 7-22

Paricio Royo, J. (2005): Objetivos y contenidos de la acción tutorial en el ámbito de las titulaciones universitarias. *Colección "Documentos"*. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Litocián, S.L.: Zaragoza

Salmon, G. (2000): *E-moderating. The key to teaching and learning online*. London, Kogan Page.

Enlace en GoogleBooks

<http://books.google.com/books?id=IBf0ZqgHhP8C&printsec=frontcover&dq=Gilly+Salmon&ei=Y1d4S7LYEq6yQSI7cCkDw&hl=es&cd=1#v=onepage&q=&f=false>

Capítulo II:

http://books.google.es/books?id=iqy2PtbbWuEC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=Modelo+de+5+etapas+de+Gilly+Salmon&source=bl&ots=O3ju8EouSr&sig=Z6MNDTg8AFOFnFW8f0_LoJv6jDw&hl=es&ei=Ztp3S7DDGM3M4gbc2PmhCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CA4Q6AEwAQ#v=onepage&q=&f=false