

LA COORDINACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE TUTORÍA EN LAS UNIVERSIDADES VIRTUALES. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA

Rimbau Gilabert, Eva¹, Martínez Argüelles, María Jesús², Ruiz Dotras,
Elisabet³

Grupo de Investigación Management & eLearning
eLearn Center y Estudios de Economía y Empresa
Universitat Oberta de Catalunya
Av. Tibidabo 39-43, 08035 Barcelona
web: <http://www.uoc.edu>

1: e-mail: erimbau@uoc.edu,
2: e-mail: mmartinezarg@uoc.edu,
3: e-mail: eruid@uoc.edu,

Resumen. *El esfuerzo por desarrollar metodologías de enseñanza-aprendizaje específicas para el entorno virtual no ha venido acompañado de un impulso similar para adaptar los mecanismos de coordinación del profesorado, en general, y la actividad de tutoría en particular, a las características de las universidades virtuales. Esta comunicación contribuye a elaborar modelos organizativos que faciliten un buen desarrollo de la acción tutorial en línea. Con este fin, se presentan los principales elementos para estructurar y coordinar la acción tutorial, y se explica el modelo concreto adoptado en la UOC. Finalmente se presenta una valoración de la experiencia que puede ser útil para otras instituciones.*

Palabras clave: Tutoría, Estructura organizativa, Formación en línea, Coordinación

1. INTRODUCCIÓN

El auge de la formación superior en línea se ha traducido en un esfuerzo por desarrollar metodologías de enseñanza-aprendizaje específicas para el entorno virtual. En contraste, falta un esfuerzo similar para adaptar los mecanismos de coordinación del profesorado a las características de las universidades virtuales. Esta carencia es especialmente notable para la actividad de tutoría. Por ello, es necesario elaborar modelos organizativos que faciliten un buen desarrollo de la acción tutorial en línea. Con este fin, se explica el modelo adoptado en la UOC y se presenta una valoración de la experiencia que puede ser útil para otras instituciones.

En esta comunicación nos referimos a acción tutorial como aquella actividad cuyo objetivo fundamental es la orientación de los estudiantes en el marco de los programas o planes de estudios en los que están matriculados. Por lo tanto, incluye actividades como el asesoramiento en los procesos de matrícula, la definición de los itinerarios curriculares de los estudiantes, y su posterior seguimiento y motivación.

2. COORDINACIÓN DE LA ACCIÓN TUTORIAL

La teoría de la organización clásica describe tres elementos clave en una estructura organizativa: la diferenciación de las tareas que deben realizarse, la integración o coordinación de esas tareas y la jerarquía de autoridad. Estos conceptos pueden aplicarse a la coordinación de la acción tutorial universitaria, presencial y virtual.

Aunque el objeto de esta comunicación no es analizar la diferenciación de tareas en tutoría, sino su coordinación, parece necesario realizar alguna explicación sobre ella, dado que cuanto más diferenciadas estén las tareas de los tutores, más crecerá la necesidad de coordinación. La **diferenciación** de tareas o división del trabajo, se refiere a qué tareas serán asignadas a los trabajadores individuales, y da lugar a distintos grados de especialización, con actividades más específicas o más genéricas. En el contexto de la acción tutorial, encontramos distintos niveles de especialización. En el extremo menos especializado del espectro, están las instituciones en las que la tutoría es desarrollada por miembros del profesorado, que deben añadir la tutoría a sus tareas habituales de investigación y docencia. En estos casos, bastante frecuentes en España, los profesores no están especializados en la tutoría, y pueden incluso llegar a percibirla como una carga molesta. Esto puede disminuir la eficacia del profesorado y la satisfacción de los estudiantes con la acción tutorial. En el otro extremo, la acción tutorial es la única tarea asignada a un grupo de individuos especializados, que pueden considerarse tutores profesionales. Además, la tarea de tutoría puede especializarse aún más, si cada tutor atiende a estudiantes de ciertas características, como su plan de estudios, su género, su antigüedad, etc.

Una vez diferenciadas las tareas a desarrollar, hay que coordinarlas o integrarlas. Lawrence y Lorsh (1967) definieron la **integración** como la colaboración necesaria para lograr unidad de esfuerzos, es decir, lograr que todo el mundo trabaje en la misma dirección. Esta coordinación es la tarea principal de las personas que ocupan puestos directivos –lo que da lugar a una jerarquía de autoridad-, aunque también existen medios estructurales y no estructurales para potenciarla.

La **jerarquía de autoridad** define las relaciones formales de dependencia que representan los canales de comunicación vertical en una organización (Hatch y Cunliffe, 2006: 104). Pardee (2004) describe los posibles modelos para la prestación de servicios de tutoría, en función de quién es el responsable de la acción tutorial. En los modelos que denomina **centralizados**, los tutores son responsables ante una unidad organizativa dedicada exclusivamente a la tutoría y el asesoramiento. En el otro extremo, en los modelos **descentralizados** los tutores son responsables ante sus respectivos departamentos académicos. Por último, hay modelos **compartidos** en los que tanto una unidad central de tutoría como los departamentos académicos comparten la responsabilidad sobre la acción tutorial. Según una encuesta sobre Tutoría Académica realizada en 2003 (Habley, 2004) en los Estados Unidos, las instituciones utilizaban mayoritariamente un modelo compartido de tutoría (55%), seguido por los modelos centralizado (32%) y descentralizado (14%). En general, los autores sugieren que los modelos mixtos proporcionan un mejor servicio a los estudiantes y una superior satisfacción del profesorado (véase Allen y Smith, 2008; King, 2002).

Siguiendo con las orientaciones ofrecidas por la teoría de la organización, la integración de las tareas tutoriales -más o menos diferenciadas- entre sí y con otras áreas de actividad de la universidad, pueden lograrse por varios medios (véase Hodge, Anthony y Gales, 1996, pp: 40-49).

2.1. Medios estructurales de integración

La **formalización** incluye el grado en que reglas, políticas y procedimientos escritos gobiernan las actividades de una organización, y tiende a disminuir el nivel de discrecionalidad de los trabajadores para desarrollar sus tareas (Hatch y Cunliffe, 2006: 104-105). En la acción tutorial, la formalización es más elevada cuando la institución tiene políticas escritas y manuales de tutoría, y ha elaborado una descripción del puesto de trabajo de tutor u otros documentos que especifiquen cómo deben tomar decisiones y realizar su trabajo los tutores.

La **centralización** se refiere al lugar de la jerarquía organizativa en la que se toman las decisiones. Las decisiones son centralizadas cuando las toma la alta dirección, mientras que son descentralizadas cuando la autoridad para decidir se ha delegado a los trabajadores de niveles inferiores. Al igual que ocurre cuando la formalización es baja, la descentralización requiere que los trabajadores de menor nivel posean la información, las capacidades y el buen criterio necesarios para resolver problemas a medida que éstos llegan. En la acción tutorial, esto se traduce en la autonomía concedida a los tutores para aconsejar a sus tutorandos.

El **ámbito de control** se refiere al número de subordinados inmediatos que un cargo de dirección o supervisión coordina o controla. Si existen muchos tutores a cargo de un coordinador, será más difícil supervisar si su actuación está siendo la adecuada.

La **estandarización** intenta disminuir la incertidumbre a través de la tipificación, ajustando los elementos de la actividad a un tipo o norma común. Esto se puede lograr estandarizando las tareas o el proceso que se realiza, pero también los inputs y los outputs de dicho proceso. La estandarización del **proceso** de tutoría implica la existencia de guías o instrucciones sobre cómo interactuar con los estudiantes, y cómo responder a sus demandas. La estandarización del **input** en tutoría se refiere, de hecho, a los recursos humanos –los propios tutores–: el nivel de formación o las características personales que deberán poseer las personas que desempeñen el rol de tutor. La estandarización del **output** implica la inspección del resultado final para asegurar que cumple lo especificado. En tutoría, esto puede traducirse en el control de la efectiva finalización de los estudios por parte de los tutorandos, en un plazo adecuado, y con una correcta orientación sobre qué estudios posteriores o salidas profesionales puede encontrar.

2.2. Medios no estructurales de integración

Los **equipos de trabajo** formados por personas de distintas unidades organizativas mejoran la comunicación y la coordinación. Una universidad podría crear un equipo que combinase tutores de distintos planes de estudios, además de incorporar a esos equipos miembros de secretaría y profesores de departamentos.

Los **sistemas de información** favorecen la integración porque son el medio utilizado para reunir, procesar, analizar y comunicar la información necesaria para operar en una organización. Un sistema de información completo, actualizado y fácil de usar puede proporcionar a los tutores recursos muy valiosos para asesorar adecuadamente a sus tutorizados, incorporando información tanto académica como administrativa.

3. COORDINACIÓN DE LA ACTIVIDAD TUTORIAL EN LA UOC

3.1. Contexto: la UOC y sus estudiantes

La UOC es una universidad totalmente virtual, fundada en 1995 por la Generalitat de Catalunya. Fue creada con la intención de responder a las necesidades de las personas comprometidas con el aprendizaje a lo largo de la vida, utilizando al máximo el potencial de las tecnologías de la información. En el curso 2009-2010, la UOC tenía 234 profesores en estructura a tiempo completo y más de 2.800 colaboradores docentes, con relación virtual y a tiempo parcial. La oferta de la universidad consistía en más de 360 programas de primer, segundo y tercer ciclo, postgrados y programas abiertos. Ese curso, la UOC tenía más de 50.000 estudiantes matriculados, casi un 93% de los cuales en titulaciones oficiales.

El estudiante típico de la UOC es bastante diferente del de las universidades presenciales. Muchos abandonaron su formación para comenzar a trabajar, tras el bachillerato o antes de terminar la carrera, y han vuelto a las aulas unos años más tarde para obtener un título universitario. Casi un 75% de los estudiantes tienen entre 25 y 40 años, con una media de 30. Nueve de cada diez trabajan, y cuatro de cada diez tienen hijos. Como consecuencia, tienen muy poco tiempo para dedicar al estudio, lo que se corresponde con la misión de la UOC de ser accesible a comunidades que, por falta de tiempo o de movilidad, no pueden asistir a otras universidades.

3.2. La acción tutorial en la UOC

La acción tutorial es desempeñada en la UOC por personas que colaboran con la universidad a tiempo parcial y virtualmente. Son mayoritariamente académicos, aunque también existen profesionales del ámbito del programa y cada vez con más frecuencia son graduados del propio programa de la universidad.

Cada estudiante tiene asignado un tutor desde que manifiesta su interés en matricularse en un programa. La actividad de tutoría se desarrolla virtualmente de una manera conjunta (a través del aula de tutoría) y personalizada (mediante el buzón personal del tutor). En el aula de tutoría participan directamente el tutor y unos 75 tutorandos. La actividad del tutor es, por un lado, proactiva (formando sobre los diversos aspectos antes reseñados, informando sobre los plazos y condiciones para realizar diferentes trámites, sobre las novedades existentes y, sobre todo, motivando a los estudiantes) y, por otro lado, reactiva. En este sentido, el tutor debe responder a las cuestiones de los estudiantes en un máximo de 48 horas.

La acción tutorial en la UOC es la actividad asignada de forma exclusiva a los colaboradores docentes llamados tutores, que en general no se responsabilizan de asignaturas ni de otras funciones. Además, los tutores están especializados en dos dimensiones:

- Por programas: Cada tutor tiene asignados estudiantes de un único programa académico o plan de estudios. Es decir, deben ser expertos en aquel plan de estudios en particular.
- En función de la antigüedad de los estudiantes: Una vez que el estudiante decide matricularse en un programa, se le asigna un *tutor de inicio*, cuya misión es favorecer que el estudiante se integre lo antes posible en la dinámica de funcionamiento de un programa universitario virtual. Cuando un estudiante ha completado su tercer semestre en la universidad, es reasignado del tutor de inicio al *tutor de seguimiento*.

Éste debe focalizar una gran parte de su actividad en la orientación sobre temas relativos a la finalización de la carrera, la continuidad de estudios y las salidas profesionales.

Esta diferenciación de tareas elevada –que da lugar a un tutor profesional, especializado por programa y por antigüedad del estudiante- exige atender especialmente a la coordinación de la actuación tutorial.

3.3. Jerarquía de autoridad

En el establecimiento de la jerarquía de autoridad en materia de tutoría, la UOC ha elegido una opción creativa para la que no se han encontrado referentes en la literatura sobre dirección de instituciones educativas. Los tutores tienen una doble dependencia interna, conformando una estructura matricial. Las dos líneas de responsabilidad se han definido a partir de la especialización del conocimiento necesario para desarrollar las tareas de tutoría: por un lado, conocimiento profundo del programa académico que cursa el estudiante; por otro lado, conocimiento de los procesos de tipo administrativo que, a lo largo del semestre, es necesario que los alumnos no descuiden si desean seguir con sus estudios.

Esto resulta, en primer lugar, en una dependencia orgánica de los tutores respecto a la dirección del programa correspondiente. La dirección de programa realiza su selección, valora su dedicación y decide sobre su continuidad. Asimismo, proporciona formación, asesoramiento y resuelve dudas sobre todo lo relacionado con las cuestiones académicas del programa (objetivos, competencias, asignaturas, itinerarios formativos, dedicación de cada asignatura, sistema de evaluación, etc.) y la oferta formativa en general. Además, a lo largo del semestre asesora en todas las posibles incidencias docentes que puedan surgir en el desarrollo del programa.

En segundo lugar, los tutores dependen funcionalmente de una unidad organizativa denominada Función Tutorial, que es transversal a toda la universidad. Este equipo se encarga de proporcionar a los tutores la formación y asesoramiento necesario para que éstos puedan, a su vez, formar a los estudiantes para obtener el máximo provecho a su dedicación al estudio. De igual manera, asesoran, siguen y controlan la actividad de los tutores en relación al asesoramiento y la motivación del estudiante. También son un engranaje clave en la comunicación de cuestiones administrativas hacia los tutores.

3.4. Medios estructurales de integración

Formalización. La tutoría no está demasiado formalizada en la UOC. Los tutores tienen a su disposición recursos abundantes para desarrollar su trabajo, pero no hay demasiadas políticas, normas o procedimientos que limiten sus decisiones. Solamente hay un proceso clave que está estrechamente limitado a través de la tecnología – el proceso de inscripción-, como se explica más abajo.

Puesto que los tutores trabajan desde sus casas, deben poder consultar la documentación necesaria cuando tengan dudas sobre su trabajo. A nivel más general, los tutores cuentan con sugerencias para el uso del campus virtual, y recomendaciones para las comunicaciones virtuales y escritas. También reciben explicaciones sobre los recursos de que disponen: el aula virtual, los expedientes de los estudiantes, las herramientas para monitorear el progreso académico de cada estudiante, y de su grupo de tutorandos en conjunto. A nivel del programa, cada director de programa decide si es necesario el desarrollo de documentación específica, así como la forma y el contenido que ésta debe tener. En general, existe un documento con información sobre el programa académico,

las indicaciones para la matrícula de asignaturas específicas, y respuestas a las preguntas más frecuentes de los estudiantes y tutores.

Centralización. La toma de decisiones presenta distintos grados de centralización en función de la materia de que se trate. En cuestiones administrativas, el tutor es un mero transmisor de decisiones tomadas de forma centralizada. En temas académicos, algunos elementos clave son decididos por la dirección de programa –como la secuenciación de asignaturas recomendada -, aunque el tutor trabaja con mayor libertad. Finalmente, en lo referente al acompañamiento y la motivación de los estudiantes, el tutor tiene potestad para asesorar al estudiante según le parezca adecuado en cada caso.

Ámbito de control. Los directores de programa coordinan un número de tutores bastante diferente, en función de la titulación de que se trate. Por ejemplo, en los Estudios de Economía y Empresa el ámbito de control oscila desde los 8 hasta los 35.

Estandarización. La analizaremos en cada uno de sus componentes:

- **De recursos humanos:** En la UOC, los tutores tienen formación a nivel de licenciatura para casi todos los programas académicos. En general, esta formación se corresponde con el programa que tutorizan, y es cada vez más frecuente que los tutores sean antiguos alumnos de la UOC. Por otra parte, todos los tutores reciben una formación inicial por parte de Función Tutorial y de su Dirección de Programa, donde se les explica qué se espera de ellos y qué recursos tienen a su disposición.
- **De proceso:** La forma específica en que se desarrolla la tutoría es difícilmente estandarizable. No obstante, la UOC tiene la norma general de responder a los mensajes en un máximo de 48 horas, que afecta a todos los colaboradores. Por otra parte, los tutores van recibiendo informaciones y sugerencias de acción a lo largo del semestre, secuenciadas según las necesidades del estudiante en cada momento.
- **De output:** La revisión de los expedientes académicos por parte del personal de secretaría, antes de permitir que un estudiante solicite su título de graduado, permite asegurar que todos los graduados cumplen los criterios académicos necesarios, cualquiera que sea el proceso de tutorización que hayan recibido durante sus estudios.

3.5. Medios no estructurales de coordinación

Equipos de trabajo. Los directores de programa de cada facultad (llamadas "estudio" en la UOC) se coordinan para dar información coherente a los tutores de los distintos programas. Así mismo, los miembros de Función Tutorial también trabajan de forma coordinada. Además, existe un espacio de intercambio de información entre Función Tutorial y Direcciones de Programa a nivel universitario, de forma que las principales acciones en materia tutorial son siempre compartidas por ambas líneas jerárquicas. Por otra parte, los tutores comparten dos espacios virtuales con los otros tutores y su director de programa o el miembro de Función Tutorial asignado, respectivamente.

Sistemas de información. En un entorno educativo totalmente virtual, los sistemas de información son imprescindibles, no solo para prestar el servicio comprometido sino para mantener la coordinación de todos los agentes implicados. En la actividad de tutoría de la UOC, destaca el sistema desarrollado para el proceso de matriculación. La matriculación semestral se desarrolla en línea a través de una herramienta diseñada para asegurar que los estudiantes seleccionen de forma razonable las asignaturas que van a cursar. En primer lugar, los estudiantes deben realizar una "propuesta de matrícula", que es evaluada por su tutor/a. El tutor, que tiene información sobre la disponibilidad de los alumnos y su rendimiento académico anterior, ofrece su valoración sobre esta propuesta

y finalmente la recomienda o aconseja en contra. Aunque la responsabilidad última sobre la matriculación es de cada estudiante, pues se considera lo suficientemente maduro como para tomar sus propias decisiones, la retroalimentación del tutor es muy importante y normalmente es atendida por los estudiantes. Todos estos pasos se registran y conservan para futuras consultas. Cabe señalar que lo que se coordina aquí es el proceso de matrícula, pero no los criterios utilizados por los tutores para elaborar recomendaciones sobre las propuestas de matrícula.

El sistema de información incluye, también, el cuestionario de información personal –en el que el estudiante expone el tiempo que dispone para el estudio, sus objetivos y expectativas–, que es de gran utilidad para que el tutor pueda asesorar adecuadamente en el momento de matrícula. Por otra parte, el tutor de inicio elabora un informe para cada uno de los estudiantes que deja de tutorizar cuando éstos pasan al tutor de seguimiento. Además, los tutores tienen acceso a todas las aulas de docencia, para poder informar a los estudiantes sobre sus contenidos y metodología, así como para comprobar si existen problemas en caso de recibir quejas. Asimismo, existe una amplia variedad de informes que permiten saber a los tutores si todos sus tutorandos tienen acceso al campus, la lista de los que no han entregado una o varias actividades de evaluación continua, los que han suspendido alguna actividad, incidencias tecnológicas, expediente académico, etc. La finalidad de estos informes no es que los tutores actúen como controladores, sino que puedan detectar casos problemáticos a los que ofrecer su apoyo.

4. CONCLUSIONES GENERALES

Se pueden extraer algunas conclusiones generales de la experiencia de la UOC:

- El modelo de tutoría con **responsabilidad compartida** entre los directores de programa y de la función tutorial ha tenido mucho éxito desde su puesta en práctica. Se proporciona mejor información a los tutores y, por tanto, la calidad de su actividad mejora. La clave de este éxito se basa en la separación clara de los temas a cargo de cada figura, ya que permite la especialización en la gestión de determinados aspectos de tutorización (administrativos o académicos). También requiere una estrecha coordinación entre los directores académicos y la Función Tutorial, dado que las decisiones académicas pueden tener efectos administrativos y viceversa. En la UOC, esto se logra interactuando con frecuencia a través del correo electrónico o llamadas telefónicas, por ejemplo, para resolver dudas acerca de los problemas en curso, o para informar sobre los cambios en un programa o en los procesos de la universidad.
- La **formalización** no puede ser intensiva para las tareas que se realizan en contextos de incertidumbre, que es el caso de la tutoría en línea. En la educación superior virtual, los alumnos plantean una gran variedad de situaciones a las que no pueden aplicarse normas escritas específicas. Sólo es posible desarrollar criterios generales, pero cada caso debe ser tratado por separado por el tutor y, en caso de duda, consultar con los responsables correspondientes.
- Así, se favorece una elevada **descentralización** en las decisiones no marcadas por la normativa o la política académica, además de reducir la necesidad de estandarización. De todas formas, la coordinación de la función tutorial se ve potenciada por la **estandarización** de algunos procesos clave –como la matriculación– a través de la tecnología, por la oferta de una formación inicial que deje claras las expectativas de la institución, y por con la presencia cada vez mayor de tutores que son antiguos alumnos de la universidad.

- La existencia de **equipos de trabajo** a varios niveles favorece la coordinación entre los propios tutores de un programa, entre directores de distintos programas, y entre éstos y la Función Tutorial. La consulta habitual en espacios virtuales o presenciales compartidos de cuestiones relativas a la tutoría, garantiza la coherencia en las respuestas ofrecidas en distintos puntos de la universidad.
- Los **sistemas de información** son fundamentales para una adecuada coordinación de la tutoría en línea. El progresivo desarrollo de informes para los tutores facilita la toma de decisiones adecuadas a la situación de cada estudiante, a la vez que coherentes con el marco académico y administrativo.

Tras estas consideraciones, puede decirse que el modelo adoptado en la UOC cumple los criterios de Pardee (2004) para una estructura organizativa de tutoría eficaz:

- Los tutores están accesibles cuando los estudiantes buscan orientación académica, ya que pueden ser contactados en cualquier momento a través del correo electrónico y tienen la obligación de responder a cualquier mensaje en un máximo de 48 horas.
- Hay financiación, personal y recursos técnicos para apoyar la acción tutorial.
- La existencia de una doble línea de responsabilidad no confunde a los tutores, ya que entienden la diferencia entre los temas gestionados por la Función Tutorial y la dirección académica.
- Los estudiantes tienen a su tutor como la primera parada para obtener información acerca de todas sus necesidades académicas.
- Los tutores comprenden la estructura y su función dentro del sistema más amplio, en particular, su relación con otras figuras docentes.
- Los tutores que actúan en diferentes programas pueden comunicarse y cooperar a través de los espacios virtuales que comparten.
- La estructura propicia que se comparta información y se colabore con otras unidades de servicios académicos, para crear y aplicar políticas que promuevan el desarrollo y éxito del estudiante. La Función Tutorial y los directores del programa pueden comunicarse fácilmente con otras áreas cuando detectan problemas o para desarrollar una oportunidad de mejora.

Además, las encuestas periódicas muestran una elevada satisfacción de los estudiantes con el servicio prestado por los tutores. En consecuencia, el caso de la UOC demuestra que es posible desarrollar una acción tutorial de alta calidad a través de los medios de comunicación en línea, con tutores profesionales que dependen de dos líneas de autoridad.

REFERENCIAS

- Allen, J.M. & Smith, C.L. (2008). Importance of, Responsibility for, and Satisfaction With Academic Advising: A Faculty Perspective. *Journal of College Student Development*, 49(5), 397-411.
- Habley, W. R. (2004). *The status of academic advising: Findings from the ACT sixth annual survey*. National Academic Advising Association Monograph Series Number 10. Manhattan, KS: NACADA.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A. (2006). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (1996). *Organization theory: a strategic approach*. 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- King, N. S. (2002). *Reporting through academic vs. student affairs*. Consultado 20

enero 2010, NACADA Clearinghouse of Academic Advising Resources Web site:
<http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/acavsstu.htm>

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Pardee, C.F. (2004). *Organizational Structures for Advising*. Consultado 20 enero 2010, NACADA Clearinghouse of Academic Advising Resources Web site:
http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/advisingIssues/org_models.htm

Shurville, S. & Browne, T. (2006). ICT-driven Change in Higher Education: Learning from e-learning. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 3(1), 245-250.