

Capítulo cuatro

COMUNIDADES EN LINEA SALUDABLES

GRUPOS EN LÍNEA FUNCIONALES

Una comunidad “saludable” y colaborativa de aprendizaje en la Web tiene las siguientes características:

- Los participantes envían mensajes regularmente.
- La comunidad en línea satisface las necesidades de sus miembros, y sus participantes expresan opiniones sinceras.
- La colaboración y la enseñanza entre participantes es evidente, así como la moderación espontánea entre ellos.
- Un deahogo razonable contra la tecnología, el contenido e incluso el facilitador es aceptable y evidente.
- Los participantes muestran preocupación y apoyo por la comunidad en que participan.

En este capítulo resumimos nuestra experiencia sobre estos criterios, aunque seguramente, a medida que la enseñanza y el trabajo en grupo virtuales vayan desarrollándose y madurando, se añadirán otros.

LOS PARTICIPANTES ENVÍAN MENSAJES DE MANERA REGULAR

Esta directriz es intencionalmente vaga, y adquiere diversos significados según los contextos.

En un grupo de trabajo orientado a obtener un resultado o producto, la regularidad de los mensajes puede ser un reflejo de cuán abiertas están las líneas de comunicación entre los miembros del equipo, los dirigentes y el líder del grupo. La actividad en el diálogo en línea tiende a ocurrir en rachas según se vayan desarrollando y resolviendo los problemas de producción. Por otra parte, cuando el trabajo se desarrolla normalmente, y se están cumpliendo los plazos, puede haber menos necesidad de diálogo.

En los cursos por la red, el concepto de “cantidad apropiada de mensajes” puede adquirir mayor relevancia si existe la expectativa de un número requerido de mensajes para otorgar un crédito o aprobar una asignatura. Así, la evaluación de la calidad de los mensajes y de las interacciones entre los participantes se convierte en una labor más crítica. Como instructor o líder del grupo, usted deberá verificar que se use apropiadamente la naturaleza hilada del diálogo y que los comentarios ofrecidos por los participantes reflejen que haya ocurrido algún aprendizaje.

A fin de establecer una comunidad saludable desde el comienzo, los facilitadores del TLC definen claramente las directrices y expectativas al comienzo del curso. En el diseño del TLC no hay encuentros cara a cara, por lo que la única forma de evaluar el avance de un participante es leyendo las discusiones y las tareas que él o ella haya enviado al salón de clase virtual. Cuando la única forma de participar es comentando por escrito, sencillamente no es posible “quedarse sentado y callado en la última fila del salón” y recibir crédito por asistir a la clase.

En el siguiente bosquejo de directrices para alumnos del TLC, la participación satisfactoria en un curso se define no sólo en términos de la cantidad, sino también de la calidad de los mensajes enviados respondiendo a discusiones y tareas:

Aunque cada comunidad virtual tiene sus propios requisitos de participación, un documento guía como éste puede ayudar a enfatizar desde un comienzo que es esencial aportar desde el principio y de manera regular en un curso en ambiente virtual.

Guías para colocar mensajes

Las lecciones aparecen en el calendario bajo el título de la semana respectiva. Estas lecciones tienen una fecha límite para entrega de tareas y deberán ser completadas en el orden en que aparecen.

Dado que cada semana tiene varias actividades, es mejor tratar de completarlas a medida que transcurre la semana y no al final de la misma.

Se espera que usted participe plenamente entregando a tiempo todos los trabajos asignados.

Pida temprano ayuda o información si no entiende algo. Recuerde, ¡usted es responsable de conseguir lo que le haga falta! Estamos para ayudarlo.

La base de su evaluación será su participación en las discusiones. Muchas de las actividades del curso requerirán que usted participe, bien sea en un grupo de discusión sobre un tema específico, o investigando



algo y aportando las ideas que le surjan.

Los mensajes que coloque deben ser directos y concisos. Colocando simplemente “estoy de acuerdo/en desacuerdo” o “pienso lo mismo” que otra persona no se considera una respuesta adecuada. Esto lo analizaremos en detalle luego.

Usted también deberá diligenciar varias encuestas y cuestionarios de evaluación a lo largo del curso, lo que nos ayudará a ambos a tomarle el pulso a lo que usted está aprendiendo y a saber cómo le está yendo.

El número mínimo de mensajes necesarios para mantener saludable a una comunidad en línea varía entre un modelo y otro, dependiendo del número de participantes, el número de facilitadores y/o instructores y la naturaleza de las tareas. En el TLC se considera que un comentario por semana es marginal, mientras que dos o tres es lo menos que se espera. Por supuesto una mayor cantidad de mensajes siempre es bienvenida.

Además, en los mensajes debe haber evidencia de que los participantes están leyendo los comentarios de los demás —o sea, que los participantes deben referirse a los puntos de vista de los demás. En la INTEC, este valor se refleja en la siguiente categorización:

Puntaje	Caracterización de la respuesta
0	NO respondió
0.5	Aporte aislado: es evidente que no hay interacción con los aportes de otros participantes
1	La respuesta construye sobre las ideas de uno o dos de los participantes y profundiza en preguntas o asuntos de la tarea
2	La respuesta integra múltiples puntos de vista y muestra valor como semilla para reflexión que incluye puntos de vista de otros participantes

Por supuesto que los participantes pueden responder más veces que el número requerido de veces. No obstante, la calificación se otorga con base en las contribuciones que propician una reflexión más profunda.

Usando tal categorización, se conmina a los estudiantes a enviar mensajes de manera tal que los anime a ir construyendo el diálogo basados en los comentarios de los demás. Esto da como resultado un diálogo de mayor calidad, ya

que los participantes valoran las contribuciones —especialmente aquéllas que integran los comentarios de otros— como parte de su calificación.

LA COMUNIDAD EN LÍNEA SATISFACE LAS NECESIDADES DE SUS MIEMBROS, Y SUS PARTICIPANTES EXPRESAN OPINIONES SINCERAS

En una comunidad saludable de aprendizaje en línea prevalece una confianza intelectual entre los participantes y el facilitador, que se materializa en la evidente voluntad de los participantes para correr riesgos intelectuales, así como para hacer correcciones donde sea necesario, de modo que nadie esté mal informado.

En el siguiente ejemplo es evidente que el participante se siente lo suficientemente cómodo con el facilitador como para expresar sus opiniones sinceras sobre varios aspectos del curso:

Re: Trabajo y otras cosas

Comentario a: ¿Son razonables la carga de trabajo y el calendario del TLC?

Hola [Moderador]! Al principio pensé que el trabajo iba a ser abrumador, pero era más que todo porque el programa de computador me parecía muy extraño. Ahora que ya sé cómo usarlo, creo que las expectativas son muy manejables, aunque aún encuentro que Lotus Notes es incómodo de usar (lento y no muy eficiente). Creo también que el curso se aprecia mucho mejor ahora que está en desarrollo y no en teoría, si saben a qué me refiero. Resolví también que no iba a dejar que la cantidad de trabajo me tensionara porque entonces no sería nada divertido; por lo tanto, decidí hacer lo que podía, cuando podía y lo mejor que podía. Visto así, me gustaría decir que aprecio verdaderamente las opiniones que me han dado, pero creo que no me vendría mal tener más. Trato de entrar todos los días y de comentar siempre que puedo, pero nunca sé si es suficiente o si todos leen lo que escribo (bueno, sólo me siento así en mis momentos más vulnerables). Sólo pienso que un poco más de refuerzo en cuanto a la cantidad y la calidad sería muy bien apreciado. Ya me siento mejor.

A fin de facilitar de manera efectiva un curso por la red, usted tiene que saber que la comunidad en línea está satisfaciendo las necesidades de sus miembros y, para que esto ocurra, los participantes necesitan sentirse habilitados para poderle dar sinceramente sus opiniones sobre el curso.

El facilitador, en el ejemplo a continuación, anima a los participantes a enviar opiniones y a pedir ayuda si se sienten confundidos.

Si en algún momento se sienten un poco perdidos o atrasados en el curso, no entren en pánico ni se queden callados, ¡hágannoslo saber para que

podamos ayudarles! Si no dicen nada, supondremos que están al corriente y que no tienen problemas.

Esta facilitadora hace hincapié en el hecho de que la comunicación clara y abierta es el corazón de la comunidad de un curso por la red, y utiliza este documento introductorio para alentar a los participantes a sentirse cómodos formulando preguntas y compartiendo sus pensamientos con toda la comunidad. Trata de tranquilizar a los participantes sobre cualesquier inseguridades que puedan tener respecto a enviar mensajes a esta comunidad nueva y trata también de abordar inmediatamente a los miembros tímidos.

El documento "Directrices para los estudiantes" del TLC, a continuación, delinea la flexibilidad y la simpatía que tiene el curso acerca de las opiniones y necesidades de los participantes.

Uno de los aspectos más importantes en un curso por la red es la buena comunicación, que es necesaria para que nosotros seamos buenos instructores y para que ustedes aprendan tanto como sea posible.

Por favor no vacilen en hacer cualquier pregunta sobre la VHS, el LearningSpace, o sobre tareas específicas. Al principio van a usar el correo electrónico y, después, en la segunda semana comenzarán a enviar sus preguntas al curso.

No sientan timidez de hacer lo que puede parecer una pregunta muy estúpida. También queremos oír preguntas sobre cosas que ya se han dicho y que usted tal vez no entendió la primera vez o ya olvidó. Lo más probable es que haya muchos otros que tengan las mismas preguntas y agradezcan el que usted las haya traído a colación.

Por favor hágannos saber si debemos hacer algún ajuste en nuestros estilos de comunicación. ¿Estamos yendo muy rápido? ¿Muy lento? ¿Estamos siendo muy técnicos?

Esto es importante: este curso del TLC no está tallado en piedra: queremos saber qué formatos y diagramaciones funcionan mejor, qué estilos prefiere usted y cuáles son las cosas que simplemente no le funcionan (¡puntos extra para los que encuentren errores tipográficos o de información!). Manténganos continuamente al corriente de lo que está pensando y de cómo le está yendo.

Para que pueda crecer la confianza es necesario que los participantes en una comunidad saludable sientan que son escuchados y reconocidos. Es más, una discusión acalorada puede ocurrir sin necesidad de 'fustigamientos' (la versión internetiana de los ataques personales) si se desafía respetuosamente a los participantes en sus ideas, no en sus personalidades.

LA COLABORACIÓN Y LA ENSEÑANZA ENTRE LOS PARTICIPANTES SON EVIDENTES, ASÍ COMO LA MODERACIÓN ESPONTÁNEA ENTRE ELLOS

En cualquier entorno en línea que está siendo moderado, es probable que el facilitador plantee preguntas al grupo. No obstante, además de tales intercambios típicos, usted encontrará que tanto en el TLC como en la INTEC hay muchas preguntas iniciadas por los mismos participantes, y que esas preguntas no se dirigen solamente a los facilitadores sino a sus coparticipes. Las preguntas pueden ser técnicas, de navegación, de contenido o incluso personales.

Además, a menudo verá usted palabras de aliento y reconocimiento puestas por los participantes. Esta 'moderación' espontánea por parte de los participantes es una señal más de que se está desarrollando una comunidad saludable en línea.

La facilitación espontánea ocurrirá cuando los participantes sientan que son parte de una comunidad que los apoya y que está entrando junta en un proceso de aprendizaje. Los participantes (incluidos usted y cualesquier otros facilitadores) deben sentir que trabajan juntos en la consecución de una meta común y no que están compitiendo unos contra otros. Usted puede fomentar este tipo de ambiente colaborativo enfatizando la indagación conjunta en todos los aspectos del curso, así como creando pequeños grupos o equipos de apoyo para tareas a largo plazo. ¿Cómo? Bueno, hay software para administración de cursos que permite crear grupos de discusión privados o, sin ir tan lejos, usted mismo puede juntar a la gente (v.gr.: "Marta, Pepe y Roberto: léanse los resúmenes de los demás y coméntenlos con cada uno"). Usted alcanzará sus metas como facilitador y se convertirá en un verdadero "Guía desde el costado" ayudando a los participantes a responderse activamente entre ellos con preguntas, ideas y consejos.

Hay una variedad de enfoques que usted puede utilizar para fomentar intercambios más amplios y académicos entre los participantes. Por ejemplo, usted podría incorporar labores de co-moderación en sus tareas, o podría hacer que los participantes se turnen en facilitar una serie de reuniones.

Asimismo, usted podría incorporar varios enfoques en el diseño del curso para asegurarse de que el reconocimiento y la retroalimentación provengan de múltiples fuentes (v.gr.: retroalimentación entre pares, no solamente de usted y los demás facilitadores). He aquí unas cuántas ideas específicas tomadas del TLC y de la INTEC para hacer justamente eso.

Varios facilitadores 'expertos'

Puede ser muy útil tener más de un facilitador en una comunidad en línea; así, los participantes reciben aliento de varias fuentes, y la carga de responder a los numerosos mensajes no recae en una sola persona.

El TLC tiene un facilitador principal y otro secundario, así como varios miembros del profesorado que actúan como facilitadores en las áreas particulares en que son expertos. Por ejemplo, hay un facilitador que se centra en asuntos técnicos, otro en asuntos de contenido y otro más en asuntos administrativos, y así sucesivamente. Este arreglo le permite al facilitador principal compartir sus deberes, permitiendo al mismo tiempo que cada participante obtenga su retroalimentación de las fuentes más conocedoras.

El diseño de la INTEC incluye "expertos en la disciplina" que se unen a los facilitadores principales cuando los participantes prueban una nueva herramienta (v.gr.: software o un manipulativo matemático) en sus salones de clase. Estos moderadores adicionales aportan pericia al diálogo; son profesores experimentados que ya han utilizado esta nueva herramienta con sus propios estudiantes en el salón de clase.

Incorporar expertos en tecnología o un tutor para que su grupo los indague y enfrente puede ampliar considerablemente la colaboración entre los participantes, produciendo comentarios que de otra forma no hubieran ocurrido.

Grupos de compañeros con tutores.

En el TLC se establecen pequeños "grupos de compañeros" de dos o tres participantes y un graduado del TLC (que actúa como tutor/facilitador) hacia la mitad del curso, justo cuando los estudiantes comienzan a diseñar sus propios cursos por la red. El facilitador principal del TLC todavía revisa todo el trabajo, pero, además, cada participante tiene uno o dos compañeros, y un tutor comprometidos a darle retroalimentación y apoyo.

Estos grupos más pequeños y más focalizados son particularmente conducentes a iniciar diálogos entre estudiantes y a la facilitación compartida entre ellos, y suministran un espacio cómodo en el que los alumnos pueden practicar la revisión del trabajo de sus compañeros, la formulación de preguntas entre ellos, así como comenzar discusiones relacionadas con el trabajo.

Y, por supuesto, este formato les permite también a los graduados del TLC servir como tutores para un curso posterior.

Grupos de discusión pequeños, facilitados por alumnos.

Si a usted no le es posible traer a su curso por la red montones de tutores o facilitadores experimentados, otra posibilidad es la de agrupar a los participantes en grupos más pequeños y asignarles facilitadores estudiantiles provenientes del mismo grupo. En cada uno de esos grupos la moderación puede ir rotando para que todos los alumnos tengan por lo menos una oportunidad de hacer la facilitación.

Se ha visto que el tamaño más adecuado para un grupo en esta situación es algo mayor que el ideal de tres o cuatro en los entornos presenciales funcionando bien con hasta ocho participantes. En el TLC les pedimos a los estudiantes que lean sobre moderación y fomento de la participación antes de asignarles el liderazgo en las discusiones de su equipo (por una semana a cada uno). Los temas de la discusión se estructuran siempre alrededor de una lección asignada (por ejemplo, "Normas para cursos por la red" es una discusión conducida por alumnos en el TLC). Sin embargo, le corresponde a los alumnos pensar en cómo desarrollar un diálogo profundo, así como probar distintas técnicas para alentar la participación entre sus compañeros.

El primer TLC tenía más de treinta profesores (y otros veinte coordinadores de sitio) participando a la vez. A medida que la comunidad iba creciendo y las tareas y el uso de la nueva tecnología eran más intensos, el número de mensajes fue subiendo rápidamente hasta ser abrumador. Los participantes a duras penas podían mantenerse al corriente leyendo los mensajes de la discusión, para no hablar de poner sus propias respuestas además. Fue evidente que debíamos dividir la comunidad en unidades de participantes más pequeñas y manejables.

Así pues, dividimos el TLC en tres grupos de diez participantes, asignándole un facilitador del profesorado a cada grupo. Los grupos se centraron sobre la meta principal del TLC, o sea, que cada participante desarrollara un curso de secundaria por la red. Se esperaba que, dentro de cada grupo, los participantes mostraran en el foro sus planes de estudio para el curso y suministraran opiniones sobre los planes de los demás miembros de su grupo. Los participantes tenían la libertad de mirar los mensajes de los demás grupos, pero no era un requisito.

Al final, esta estructura liberó a los participantes. Los resultados fueron un mayor diálogo de ida y vuelta entre los compañeros y una mayor colaboración en los diseños de sus cursos por la red. Además, los participantes de cada grupo pequeño estrecharon sus relaciones y establecieron una estructura de apoyo más sólida.

Modelo híbrido.

El proyecto de la INTEC ha experimentado con combinar cursos en línea y reuniones locales cara a cara. Se le pidió a los distritos o escuelas que se unían a la INTEC que demostraran que eran ya parte del esfuerzo escolar o distrital de adoptar la indagación en sus currículos de matemáticas y ciencias. El impacto de este enfoque es que los profesores debían trabajar fuera de línea con sus colegas en los materiales presentados en el curso.

Instructores y alumnos por igual han comprobado que este modelo es instrumentalmente poderoso. Los miembros de cada grupo local presencial se turnan para conducir las reuniones, compartiendo así el rol de facilitación pero en el territorio cara a cara, qué les es más familiar.

Colaboración social

¿Cómo se puede saber que una comunidad en línea, tal como el TLC, ha llegado a un verdadero punto de colaboración activa? Mirando, por ejemplo, en nuestro caso, la zona de discusión del Botellón de Agua.

Establecimos la zona del Botellón de Agua específicamente como un sitio en el que los participantes pudieran llegar a conocerse unos a otros, compartir historias personales y, simplemente, divertirse. Pero, además de eso, resulta que allí se produce una gran cantidad de ayuda y aprendizaje espontáneos entre los participantes. Como sienten que son parte de un equipo interesante y colaborativo de coaprendices, los participantes utilizan la zona del Botellón de Agua para iniciar colaboraciones y brindarse consejo unos a otros fuera de los espacios de las lecciones asignadas.

Hubo una vez en que un grupo espontáneamente reunido en la zona del Botellón de Agua, comentando sobre una tarea que les pedía jugar con gráficos y archivos adjuntos, decidió hacer una representación gráfica colaborativa del salón de profesores. Una persona contribuyó con una foto de unas rosquillas, otra con la de una cafetera y otra más con la de una máquina dispensadora de gaseosas. Durante este hilo de discusión que duró un buen tiempo, los participantes jugaron, experimentaron y compartieron su conocimiento para ayudarse unos a otros a dominar lo que, para muchos, eran técnicas tan novedosas como abrir, adjuntar, ver y guardar archivos gráficos a través de la Web. Los que habían aprendido a adjuntar y ver imágenes gráficas acompañaban a los demás a lo largo del proceso, haciéndolo de una forma que resultaba divertida y los ligó como comunidad, tal como si estuvieran en un salón de profesores metafórico. La reconfortante y acogedora imagen del salón de profesores les permitió a los participantes sentir que estaban en un espacio familiar y común en donde podían hablar, compartir y llegar a conocerse mutuamente.

Este ejemplo de enseñanza entre pares se derivó de la simple creación de una zona de conversación llamada Botellón de Agua. Fueron los mismos participantes quienes iniciaron el hilo de discusión del salón de profesores después de que uno de los facilitadores planteó un simple reto al preguntar si alguien sabía cómo abrir un archivo adjunto.

¿Cómo se puede alentar este nivel de enseñanza entusiasta entre participantes en sus cursos por la red? Reconociendo y diciéndole "buen trabajo" o "gracias" al alumno que ayuda a otro alumno. Si uno de los participantes está bien versado en un área en que los otros tienen dificultades, y si usted alienta a ese participante cuando él o ella comparte algo de ese conocimiento, entonces todos los participantes se sentirán más cómodos de tomar el papel de facilitador en algunas ocasiones. Así pues, en vez de responder a todas las preguntas inmediatamente, redirija algunas de ellas al grupo como una especie de reto para ver si la comunidad puede llegar conjuntamente a una conclusión, haciendo que los miembros más conocedores lleven la batuta.

El siguiente es un ejemplo de enseñanza y aprendizaje entre compañeros en el TLC. Cada participante había puesto en el foro un borrador de plan de estudios para el curso de secundaria por la red que cada uno habría de desarrollar. Después de haber enviado esos planes de estudio, se les dio a los alumnos una tarea estructurada: cada participante debía leer y responder a tres de los planes de estudio de sus compañeros, ofreciendo retroalimentación y consejos constructivos. Los tres comentarios a continuación fueron escritos por alumnos para un compañero de clase en respuesta al plan de estudios de un compañero:

Comentario 1

Hola,

Este es un curso muy importante. Tendemos a pensar que el agua nunca se acabará, especialmente en la zona en que yo vivo. Tenemos un manto acuífero muy rico y muy poca gente se pregunta si llegará un momento en que no tengamos agua potable. Quisiera creer que la gente de otras zonas tiene una visión más iluminada. Parece que ustedes han planeado muchas actividades fabulosas junto con tareas de lectura y escritura. ¿Han pensado en incorporar el libro "El Desierto de los Cadillacs"? No puedo recordar el nombre del autor en este momento, pero me acuerdo que la televisión pública hizo una serie de seis semanas sobre este libro, que resultó muy interesante; pero no estoy seguro de si encajaría con su curso, ni tampoco de cómo conseguirse a los alumnos.

Otra idea sería incluir especies testigos que nos ayuden a determinar el nivel de contaminación del sistema de aguas dulces.



Tal vez tenga que pedirle prestadas algunas de sus ideas para mi clase de biología de campo, pues esta primavera vamos a estudiar el agua.

[Coparticipante]

Comentario 2

Hola,

Esto se ve bien. Creo que la mayoría de nosotros no nos damos cuenta de la importancia del agua en nuestra vida diaria. Esta mañana en la televisión pública oí lo siguiente: "La disponibilidad de tierras no será un problema para la producción de alimentos en el futuro, pero el agua sí". Es algo interesante en qué pensar. Me gustaría tener una opinión suya cuando yo desarrolle el segmento de mi curso que tiene que ver con recursos hídricos.

Gracias,

[Coparticipante]

Comentario 3

Me atrajo el título del curso "El Agua y el Mundo". La sección de bienvenida del plan de estudios del curso es muy interesante, ya que la provisión de agua es un asunto de mucha preocupación para mi país, Singapur, en donde tenemos una reducida área de acopio de agua y se la tenemos que comprar a nuestros vecinos. Hay muchas actividades interesantes en este curso en las que creo que a mis alumnos les encantaría participar, tales como escribir, experimentar, analizar, comparar, encuestar, investigar, etc.

Algunas preguntas:

Para la Semana 5 se le pide a los estudiantes escribir un informe sobre la purificación. ¿Significa eso que sólo hay un método, la purificación química? ¿Hay alternativas? (Ver Semana 11).

En las Semanas 8 y 13 ¿habrá artículos para leer en el Media Center sobre bacterias coliformes, cloro, dureza?

[Coparticipante]

UN DESAHOGO RAZONABLE CONTRA LA TECNOLOGÍA, EL CONTENIDO E INCLUSO EL FACILITADOR ES ACEPTABLE Y EVIDENTE

Un desahogo podrá ser muy productivo para la comunidad si quien ventila sus ideas siente que sus frustraciones han sido escuchadas y reconocidas por usted y los demás participantes y que ese desfogue puede traer consigo algún cambio.

Como facilitador, usted deberá responder a cualquier mensaje que muestre frustración en el participante. ¡Y asegúrese de tener paciencia con participantes que se arrebatan mucho!

El siguiente intercambio muestra que un desahogo razonable es preferible a una callada falta de participación. Naturalmente, usted tendrá que establecer algunos límites si el desfogue adquiere un tono inapropiado o si de alguna manera molesta:

El participante obviamente se siente frustrado con una de sus tareas.

La respuesta positiva del facilitador aclara que todos los problemas y preguntas son bienvenidos, y que los instructores con gusto oirán todos los problemas que cualquier participante haya tenido y que los haya obligado a detenerse mientras se sintieron confusos.

La participante reconoce que estaba frustrada y "respirando por la herida", pero el apoyo que recibió fue muy valioso. Ahora quiere seguir adelante.

Si uno no promueve este tipo de diálogo, los participantes pueden paralizarse por la frustración y calladamente ocultarse hasta que alguien note su ausencia.

Participante:

¿Puede alguien ayudarme a entender de qué se trata esto de las anotaciones? No tengo ni idea de lo que estoy haciendo ni de por dónde debo comenzar, y pienso que hacer anotaciones ocupará gran parte de mi curso, como para poder comentar sobre obras literarias específicas..... ¡Auxilio!!!

Facilitador:

Hola!

Me encanta que haya dado el paso y lanzado la pregunta. Lo que no sé es ¿por qué pregunta sobre las anotaciones si veo que en la semana 2 usted ya hizo una?

De cualquier modo, aquí hay más información para la semana 2, tarea de la lección 8. Debe ir al Centro de Recursos Virtuales. Cuando usted comenzó el curso, vio cuatro íconos de *LearningSpace* que representan las diferentes bases de datos (Programación, Perfiles, Aula del curso, Centro de Recursos). Haga clic sobre (sigue una explicación técnica detallada).... espero que esto le ayude.

Participante:

Hola. Gracias por la ayuda. Comenté antes que la tarea del Centro de

Recursos me dio realmente duro. Estaba frustrada y necesitaba desahogarme... He hecho enana semana y media el trabajo de tres semanas del TLC debido a que mandé hacer una mejora al disco duro y memoria de mi computador justo cuando comenzó el curso.... Llegué a las anotaciones a eso de la media noche y me confundí.... Cuando volví a la lección al día siguiente, lo que tenía que hacer era claro como un cristal.... De nuevo, gracias por prestarme su hombro para llorar.

LOS PARTICIPANTES DEMUESTRAN PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD Y TRATAN DE APOYARLA

Hacer uso de un tono de preocupación y apoyo en los miembros de la comunidad virtual alimenta el sentimiento de seguridad y confianza que mencionamos anteriormente. El establecimiento de dicho tono puede tomar varias formas.

Dado el formato de texto del espacio de reunión de la comunidad, la apariencia del texto puede ser parte del mensaje. El siguiente es un ejemplo típico tomado del primer curso del TLC. Un instructor había puesto un mensaje intitulado "**QUIERO UN POCO DE TLC**". El título de este mensaje estaba en negrillas (En LearningSpace se pueden usar fácilmente negrillas, cursivas y distintos tipos de letra). El instructor buscaba opiniones de los participantes en el sentido de si se sentían o no abrumados. He aquí lo que les pidió a los participantes hacer:

Vayan al "Botellón de agua" y vean el nuevo Asunto "**QUIERO UN POCO DE TLC**" que puse ahí y dígnanos cuánto tiempo están pasando en esto cada semana y si creen que es demasiado. ¡**QUIERO VER AHÍ 30 RESPUESTAS!**

La conversación que siguió no fue para nada la que el instructor se había propuesto; sin embargo, todos aprendieron mucho. Un participante respondió rápidamente:

La participante cuya intervención aparece a continuación obviamente interpretó el mensaje entusiasta del moderador usando negrillas y mayúsculas como si le estuviera gritando a ella, algo que no era su intención.

De: [participante]

RE: Deje de gritarme

Ya comenzaba yo a sentirme mal por no darle suficiente tiempo al TLC. Supongo que esa es la razón por la que soy tan sólo una coordinadora local.

Francamente creo que necesito como un millón de horas para mirar todo lo que tengo acumulado. ¡Y planeo hacerlo durante el fin de semana!

[participante]

El participante que respondió rápido interpretó la frase en negrillas "**QUIERO UN POCO DE TLC**" como una exigencia del instructor, no como un comentario social que invitaba a los participantes a ventilar cualesquier problemas o quejas que pudieran tener. El 'yo' tácito en 'QUIERO' estaba pensado, en un sentido, en referencia al participante del TLC y su necesidad de pedir ayuda y no como expresión del moderador. La ambigüedad de interpretación de TLC como "Teacher Learning Conference" o como "Tender Loving Care" (Cuidado Tierno y Amoroso, en inglés), a pesar de ser muy creativa e invitadora, causó también confusión.

En una reunión cara a cara la entonación y gesticulación hubieran fácilmente aclarado esta ambigüedad, lo que no era posible en el ambiente virtual, como descubrió este líder. El resultado probablemente hubiera sido diferente si hubiera redactado su mensaje más o menos así:

"Todos estamos poniendo mucho de nuestro tiempo, quizá demasiado, y podríamos beneficiarnos mucho de un poco de TLC ("Cuidado tierno y amoroso") en nuestra TLC (Teacher Learning Conference) ;-). ¿Podrían entrar al Botellón de Agua y mirar el hilo que puse "QUIERO UN POCO DE TLC", cuidado tierno y amoroso, y escribir sus sugerencias sobre cómo podríamos ayudar? A propósito, las MAYÚSCULAS son para dar énfasis, no para gritar."

El uso de mayúsculas en el mensaje original, cuya intención era subrayar y reconocer las necesidades de los participantes fue, por el contrario, interpretado como gritar. La culpa generada por el mensaje del moderador suscitó también una queja común: "Necesito algo así como quinientos millones de horas..." Procesar las ideas lleva siempre más tiempo del que uno originalmente supone. Y el hecho de haber generado un efecto no intencional de culpa, en vez de aliviar la carga que sentían por estar sobrecargados de trabajo, exigió un mayor tiempo y esfuerzo de parte del facilitador, tanto en correos privados como en el foro público. En un diálogo presencial tales malentendidos se aclaran rápidamente; pero en un entorno en línea lleva mucho más tiempo y trabajo arreglarlos, consumiendo ingentes cantidades de recursos valiosos, incluyendo, tiempo, energía y buena voluntad.

Se debe siempre prestar cuidadosa atención a las posibles lecturas equivocadas de las comunicaciones sociales, así como estar preparado para la eventualidad de que los participantes se confundan con las tareas o directrices que usted les da. Una advertencia clave para recordar es que el verdadero tono de un

mensaje no es el que uno le quiera imprimir sino el que el participante perciba al leerlo. En formato de texto, algo que usted desea que sea de ayuda o humorístico puede muy fácilmente ser malinterpretado como regaño, orden o incluso sarcasmo:

La facilitadora respondió públicamente, tratando de superar los problemas y redireccionando la interacción, ofreciendo disculpas y cambiando el Asunto del mensaje. Asimismo, envió un correo privado a la participante.

Otro participante con más experiencia en comunicación en ambientes virtuales se une a la conversación y trata de clarificar. El participante cita las limitaciones de la interacción con base en texto escrito y trata de hacer, a través de una sugerencia poco práctica, que se refuerce el cuidado que cada uno debe tener al comunicar sus propias intenciones.

De: [moderadora]

RE: No es un grito, se trata de ayudar

.....¿Verdaderamente se sintió esto como un grito?

De veras lo lamento.... Quería ganar empatía, ser sensible y cariñosa

De: [otro participante]

RE: Letras mayúsculas = gritar cuando se habla por la red

Es difícil moderar la voz, ¿verdad?, cuando uno sólo tiene letras mayúsculas y minúsculas. No dejo de pensar en el día en que podamos también usar tipos de letra en un correo electrónico: con el tipo de letra "Lucinda handwriting" o con "Future script" para susurrar e "IMPACT" para hablar con firmeza. "San Francisco" para tomar del pelo y hacer chistes. "Juniper" para jugar o renegar. "Courier" para holgazanear.

El diálogo en este curso por la red finalmente volvió a encarrilarse, pero sólo después de haber desperdiciado recursos valiosos.

En las zonas tanto sociales como académicas de un curso en la red se pueden establecer hilos especiales que contengan FAQs o Preguntas Frecuentes sobre temas comunes tales como emoticones (símbolos compuestos con el teclado normal para expresar las emociones de un participante) y 'netiqueta' (etiqueta en la red). Otros hilos de "Preguntas Frecuentes" pueden abordar asuntos sobre el proceso tales como expectativas respecto a las respuestas o el uso apropiado de los recursos personales y del equipo pedagógico, así como ayudar a los participantes a

realizar la transición desde la predominancia del diálogo social en las primeras tareas a la participación activa con ideas y aprendizaje colaborativo.

Siempre habrá personas que lleguen por primera vez a los cursos por la red. Los hilos de Preguntas Frecuentes hechos a la medida de las necesidades particulares de un curso o grupo sirven una función importante. El tiempo dedicado a explicar la netiqueta básica (la urbanidad en la red) y asuntos más generales del proceso o de las expectativas es siempre un tiempo bien empleado.

A continuación, una muestra de un documento FAQ o Preguntas Frecuentes en el hilo 'netiqueta'. No es demasiado sermonudo y logra mantener el tema en una vena positiva y divertida con la inclusión de ejemplos de emoticones:

RE: No suba la voz: Uso de MAYUSCULAS para enfatizar.

TODO EN MAYUSCULAS es el equivalente de gritar. ¡Ay!

En vez de eso, use asteriscos —por ejemplo, *definitivamente*— para encerrar el texto que quiera enfatizar.

Evite el sarcasmo y las sutilezas.


Escuchar palabras de viva voz y ver las caras y cuerpos de las personas cuando hablan, puede transmitir impresiones sustancialmente diferentes a sólo leer texto en la pantalla de su computador, así las palabras sean las mismas. Es muy fácil sonar insensible y lastimar los sentimientos de alguien o lograr que entiendan una cosa totalmente diferente. Es bueno expresar sus opiniones en las discusiones, pero no conviene personalizar los desacuerdos.

Haga que sus comunicaciones con los demás sean amistosas y positivas.

Recuerde que lo que usted escribe queda grabado.

Los emoticones o "caritas sonrientes" son útiles. Estos monitos son más que simplemente simpáticos; en realidad, son bastante efectivos para representar "expresiones faciales" básicas que suplementen sus palabras. Inclíne su cabeza hacia la izquierda para 'leer' cada una de las expresiones faciales que se muestran a continuación:

- :-) sonrisa normal
- :^) sonrisa normal, versión 2
- :-P con la lengua afuera
- :-(estar triste
- };-(fruncir el ceño
- 8-) mirándote desde la pantalla
- =) quedé congelado (¿de teclearr? ¿de aprender?)
- ;-) guiño
- :-D risa



:o ¡oh!
:z ¡ay, Dios!

COMPARTIR DOCUMENTOS EN LÍNEA

Otro asunto que puede afectar la percepción de un participante sobre el tono o amabilidad de la discusión es lo que puede denominarse cortesía en lo que respecta a la versión del software. Si su espacio de discusión permite compartir archivos adjuntos, en algún momento se suscitarán problemas de incompatibilidad de versiones. A menos que usted lo haya planeado muy anticipadamente como parte del diseño de curso, es poco probable que todos los participantes en su curso tengan la misma versión de un procesador de texto u otra aplicación. Usted podrá ahorrar mucha perturbación y frustración si tiene listo un documento de Preguntas Frecuentes que trate explícitamente el tema de cómo guardar los documentos en un formato comúnmente legible para todos tal como .txt (solo texto) o .rtf (rich-text format, texto enriquecido), y que proponga que se pongan de acuerdo en "guardar como" en una versión anterior de un programa que todos los participantes puedan leer.

Otro aspecto de la cortesía con la versión del software implica prestar atención a los diferentes algoritmos de compresión (v.gr.: Zip, BinHex) para comprimir archivos, o a distintos formatos para imágenes (v.gr.: .pic, .jpg, .gif). Un FAQ técnico deberá alertar a los usuarios nuevos sobre los posibles problemas y animarlos a utilizar herramientas de compresión o convertidores de imágenes para que, así, todos puedan decodificar los documentos y sientan que "están en la onda".

UNA COMUNIDAD QUE CUIDA DE SUS MIEMBROS

El apoyo y la cortesía mutuas —en términos tanto de netiqueta en general como de versiones de software específicamente— deberán estructurarse y manejarse proactivamente en el espacio del curso. De otro modo, usted consumirá una energía valiosa que estaría mejor dirigida al diálogo en línea, ya que los miembros de la comunidad presentan todo tipo de temas a sus nuevos colegas virtuales.

El apoyo y el interés por los demás son críticos para fomentar un sentido de seguridad entre sus participantes; pero también deberá haber límites que garanticen la salud general y la productividad del grupo. En el siguiente intercambio, por ejemplo, los participantes y uno de los facilitadores pusieron mensajes de interés y apoyo en respuesta a un compañero que estaba atrasado en su tarea debido a un conflicto personal en su hogar. Está claro que se puede crear una comunidad íntima de apoyo mutuo en línea entre personas que nunca se han visto las caras. Presten especial atención a la forma en que el mensaje del facilitador (el último) apoya pero al mismo tiempo amablemente dirige la discusión de vuelta al tema en cuestión:

Aparte de eso, ¿cómo estuvo la obra, señora Lincoln?

Estaba yo felicitándome de lo fácil que había sido (todos los elementos del plan de estudios habían entrado fácilmente al formato Notes ¡sin ningún problema técnico!). Claro está que todo se veía bastante desparramado, solamente títulos donde debería haber días enteros de trabajo, pero por lo menos la tecnología estaba bajo control. Así que estaba yo a punto de enviar este comentario, hace una semana, cuando mi director me llamó para decirme que me solicitaban en la rectoría de nuestra Escuela Media.

Cuando llegué allí el director me dijo que mi hijo había sido expulsado del colegio y que, por lo que había cometido, la ley estatal ordenaba que no podría ser readmitido antes de un año! En ese momento mi esposa estaba a bordo de un avión rumbo a Las Vegas para cumplir con su deber como presidente de la Asociación de Profesores de Ciencias del Estado de Washington en la Convención Nacional de Profesores de Ciencias. Así pues, tendría que resolverlo yo solo.

Obviamente, tuve que poner el TLC a fuego mínimo. El asunto, sin embargo, tuvo una especie de final feliz: Volví a adoptar (reticentemente) mi personalidad de abogado y encontré que la ley había sido malinterpretada y que las acciones de mi hijo, aún tal como las describían, no requerían la expulsión. De hecho, la expulsión no era siquiera viable si había otras soluciones a la mano. Esto, además de su historial previo de disciplina (sólo una amonestación en los últimos tres años) posibilitó su reingreso al colegio sólo cinco días después. Inclusive logré solucionar todo antes de que mi esposa llamara desde Las Vegas para contarme lo horrible que era el sitio.

Así pues, estoy de vuelta con el TLC, tratando de ponerle algo de sustancia al calendario de mi curso; mi mujer ya regresó de Las Vegas, mi hijo está ansioso de volver a la escuela mañana, y nos encontramos ocupados consintiéndonos todos en la casa. Afortunadamente estoy comenzando a recuperarme de la terrible gripa que pesqué en medio de todo esto.

Caramba y más carambas.

Comentario a: Aparte de eso, ¿cómo estuvo la obra, señora Lincoln?

Aguanta ahí... creo que ser padre de familia es **lo más difícil que cualquiera pueda hacer**, aún sin tener en cuenta los obstáculos, las desviaciones, etc. Y creo que es especialmente difícil cuando los padres son profesores... La ignorancia es muchas veces una dicha. Recuerda... no estás solo.

¡Qué cosa! (Y otras cosas que se deben decir cuando la ley atropella a los niños).



Comentario a: Aparte de eso, ¿cómo estuvo la obra, señora Lincoln?

[Participante]: Hombre, lo que le ocurrió a usted estos últimos diez días hace ver todas las fallitas técnicas que tuvimos aquí como poca cosa. Me alegro de que todo haya salido bien.

[Facilitador]

Una historia maravillosa y terrible

Comentario a: Aparte de eso, ¿cómo estuvo la obra, señora Lincoln?

Pobre, qué prueba tan tremenda por la que acabas de pasar.

Me alegra mucho saber que controlaste la situación, la llevaste hacia una solución que te convenía y sobreviviste para contarla. Esto es ciertamente un ejemplo de que no hay mal que por bien no venga. Todo, excepto el resfriado.

Definitivamente se ve que tenías bien organizadas tus prioridades. Si los documentos de tu curso ya tenían una forma discernible, aún estás a tiempo. Si ves que necesitas alguna ayuda, consejo o aliento, no vaciles en pedirlos; estamos aquí para ayudarte.

[Facilitador]

CÓMO MANTENER FELIZ Y SALUDABLE UNA COMUNIDAD EN LÍNEA

Hay veces en que no importa qué haga usted como facilitador, la zona de discusión está prácticamente vacía. ¿Qué hacer entonces?

Es hora de arreglar algunas fallas. Casi siempre los facilitadores enfrentan ya sea demasiada o muy poca participación. Por otra parte, puede haber quejas de que el curso depende demasiado de que los participantes tengan que construir su propia base de conocimiento o de que el curso es demasiado constructivo y que los agentes quieren respuestas. Otra dificultad añadida es que el grupo o el líder del grupo parecen, ya sea demasiado personales, o demasiado impersonales.

He aquí unas cuantas ideas para rumiar acerca de tales obstáculos.

HAY DEMASIADA O MUY POCA PARTICIPACIÓN EN EL CURSO.

¿Qué significa el hecho de que, por ejemplo, una buena pregunta no obtenga respuestas? Puede querer decir que:

- Los participantes no tienen incentivos para responder. (No han obtenido retroinformación sostenida a sus mensajes anteriores por parte de la comunidad o sólo han obtenido retroalimentación negativa o consideran que no es obligatorio poner una respuesta y que mejor se concentran en las tareas obligatorias, etc.).
- Los participantes están abrumados por la cantidad de trabajo que tienen o por el número de mensajes que deben leer y responder.
- Los participantes se sienten muy intimidados como para ser los primeros en poner sus pensamientos en el hilo de discusión, especialmente si la pregunta es profunda o si ha habido muy pocos mensajes de los participantes en el "Salón de clase".

Cualquiera sea el problema, usted como facilitador deberá rápidamente identificarlo y abordarlo, no vaya a ser que pierda impulso crítico. Llame, escriba o visite. Una participación baja puede ser síntoma de un problema real en su grupo o clase virtual, pero puede ser también simple dilación. Hemos encontrado que, en un curso no obligatorio, el facilitador sencillamente debe desarrollar una masa crítica de participantes (veinticinco por lo menos) y un contenido interesante para que el curso pueda despegar. Sin una motivación extrínseca —tal como en el curso TLC, donde los profesores deben producir un curso porque los estudiantes deben tomarlo el siguiente semestre— una masa crítica de participantes es condición *sine qua non*.

Sorprendentemente, el problema opuesto puede ser igualmente válido. Si cada persona en un grupo de veinte contribuye una página tres veces a la semana, todo el mundo tendría que leer el equivalente de una Biblia en el curso de un semestre, ¡además de las lecturas obligatorias de la lista! Así pues, cerciórese de animar contribuciones cortas, jugosas y bien pensadas para mantener a todos óptimamente involucrados en el diálogo.

Al igual que en un salón de clase físico, usted descubrirá que algunos participantes escriben mucho más que otros, y es interesante constatar que los participantes 'prolíficos' en línea generalmente no son la misma gente que podría dominar un grupo presencial. Una ventaja del ambiente basado en texto es que el resto de la clase puede leer cada palabra cuidadosamente o decidir dar simplemente un vistazo cuando el mensaje es irrazonablemente largo. Si hay un participante que consistentemente escribe largo, sin corregir para lograr contenido y calidad, un recordatorio suyo por correo electrónico sobre el poder agregado de los comentarios sucintos podría limitar el exceso.

EL CURSO ES DEMASIADO CONSTRUCTIVO

Existe fuerte evidencia que indica que los aprendices asimilan mejor cuando construyen su propio conocimiento. No obstante, existe también un momento apropiado para guiar manifiestamente a los aprendices o para darles simplemente un extracto crítico de información que los ayude a avanzar. En muchos casos, existen efectivamente las respuestas correctas y depender de que los participantes las construyan todas desperdicia mucho tiempo y puede ser por lo menos muy frustrante, sino vano.

En un caso tal, contemple la posibilidad de enviar un correo privado al autor original de una afirmación incorrecta. Al mismo tiempo, acompañe ese correo con una afirmación pública indirecta suministrando la información correcta, cosa que puede hacer en su siguiente intervención, en donde podrá entretener los hechos en el resto del mensaje. O simplemente podría usted reformular los comentarios de aquellos participantes que estuvieron en lo correcto y no repetir la información incorrecta.

EL CURSO ES DEMASIADO PERSONAL O DEMASIADO IMPERSONAL

Si su objetivo es mantener la confianza intelectual, es importante no criticar directamente a alguien en la comunidad. Concéntrese en las ideas.

Así pues, por ejemplo, cuando los participantes contribuyen de manera positiva a la construcción de ideas relacionadas con el contenido, refiérase a sus contribuciones y nómbralos, ya sea citando o parafraseando su valiosa contribución. Cuando el aporte de un participante tenga poco que ver —ya sea porque rechaza el tema de discusión o lo ignora o, alternativamente, porque aunque esté relacionado con el contenido que se discute es incorrecto o equivocado— usted puede señalar la dirección equivocada, pero esta vez sin "señalar con el dedo" al aportante. Podría usar una cita o una parafrasis; de esa forma, su mensaje podría enmarcarse más o menos así: "Están surgiendo en el grupo tales y cuales sentimientos o creencias y necesitan la atención del grupo, o deben por lo menos ser reconocidos, y he aquí una ruta (redirección) posible que podría ser más productiva".

Cualquiera sea la forma en que usted señale el material equivocado o mal dirigido, si lo hace con respeto y estando abierto a la aclaración e invita a todos a responder, estará usted llevando el grupo a poner los pies en la tierra en una forma pragmática, para que puedan avanzar en una dirección que valore e incorpore las contribuciones de todos. Muchas veces podrá usted resolver la dicotomía entre ser "demasiado personal" (señalar a alguien o tener expectativas irreales respecto a los miembros del grupo) y "demasiado impersonal" (los aportantes no son valorados y

no se les ofrece retroalimentación) mediante algo tan simple como la redacción de un comentario.

Un ejemplo específico de cómo pequeños cambios en la redacción pueden cambiar poderosamente el marco del mensaje podría ser que usted haga el seguimiento de un alumno que no participa enviándole un correo de averiguación. El Asunto podría ser: "Su avance en la INTEC" o "Participación en la INTEC" ¿Cuál de los dos preferiría usted abrir primero?

Si hay alguna cosa, por pequeña que sea, en su mensaje que lleve un tono de acusación, lo más probable es que la respuesta no sea la que usted espera. Si usted sencillamente brinda apoyo a la vez que averigua, los resultados serán mucho más positivos.

EL DESAFÍO CONTINUADO DE MANTENER LA SALUD DE LA COMUNIDAD

Las destrezas que presentamos en los Capítulos 5 y 6 le ayudarán a usted a abordar más completamente el desafío de mantener saludable, contenta y productiva a su comunidad en línea. Mantener la confianza entre los participantes de su curso por la red o dentro del trabajo de grupo de su equipo y animarlos a correr riesgos hará la empresa más interesante y útil para todos los implicados.

Pasar por alto las emociones que los participantes expresan puede ser mortal, al paso que reconocerlas y celebrarlas puede abrir nuevos niveles de comunicación para beneficio y enriquecimiento de todo el grupo. Llevar muy lejos su exploración puede, por otra parte, distraer al grupo de sus metas. Las estrategias que exponemos en los Capítulos 5 y 6 serán útiles para ayudarle a mantener un equilibrio saludable. Tales destrezas avanzadas redundan en comunidades virtuales imaginadas hasta ahora sólo por unos cuantos de nosotros. Hay mucha gente en la actividad del aprendizaje en línea que cree que la ruta hacia el "ancho de banda emocional" o conexión comunitaria más allá de la conectividad, será fruto de emular más estrechamente las experiencias cara a cara, utilizando herramientas como *streaming* de video en tiempo real y otras tecnologías sincrónicas. Pero quienes han participado en nuestro trabajo, que han experimentado el tipo de moderación habilidosa que estamos a punto de presentarles, generalmente se impresionan por un redescubrimiento del poder de la palabra escrita y por la profundidad del potencial de reflexión en un entorno asíncrono.

La moderación diestra tiene que ver más con atender las necesidades de un diálogo, que con participar apropiadamente en éste. Aquellos moderadores que han adoptado las estrategias que exponemos en el siguiente capítulo nos relatan un sentimiento de "a-localización", queriendo decir que, desde los costados, se

convierten más en una especie de "quinta rueda" de una comunidad funcional, ¡estando allí porque no están allí! Y si aseveramos que la meta de una moderación tal es alentar al grupo a moderarse a sí mismo, ¡la comunidad más saludable es la que ya no necesita al moderador! Así, la persona que modera puede servir al grupo de otras formas (retroalimentación privada y comentarios, por ejemplo).

Una vez que la comunidad alcance un cierto grado de destreza o madurez, sus participantes pueden arrogarse en gran parte el rol de dirigir ellos mismos el diálogo.

Tal concepción lleva a la pregunta de cómo pueden los moderadores obtener el apoyo y la retroalimentación que necesitan, asunto que ciertamente merece consideración. Los equipos de moderadores pueden formar comunidades cohesivas entre ellos, o una organización dedicada a apoyar la enseñanza o el trabajo en equipo virtuales podría institucionalizar tales estructuras de apoyo. El modelo piramidal que describimos en el Capítulo 3 se presta para estructurar un apoyo a los facilitadores que implementan las estrategias avanzadas de moderación que describimos en las siguientes páginas.