

PRESENTACIÓN: **¿CÓMO PONER EN MARCHA UNA ESTRATEGIA DE E-LEARNING?**

AUTORES: ELEONORA SEGURA – CECILIA VACCARIO (ARGENTINA)

PONENTE: ELEONORA SEGURA

REFERENCIA: 2.8.3

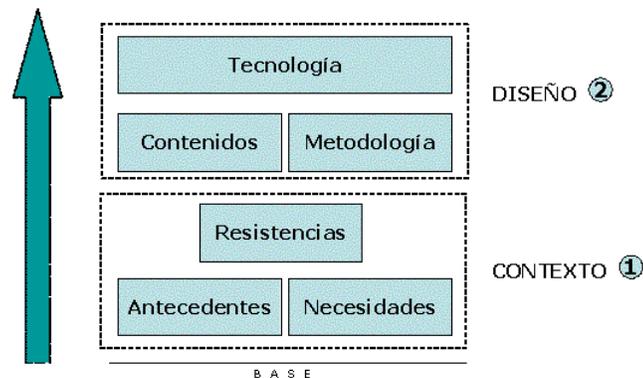
Introducción

Esta presentación consistirá en el **análisis** y la elaboración de **conclusiones** de la estrategia utilizada en dos proyectos planeados por BankBoston (BkB) y Fundación BankBoston (FBB), dos instituciones relacionadas entre sí, pero que deben considerarse distintas dado que difieren en los fines a los que aspiran.

- **BankBoston** es una empresa financiera, donde el propósito de capacitación es implementar cursos internos para la mejora de desempeño de sus empleados.
- **Fundación BankBoston** tiene un rol de enseñanza abierta entre sus objetivos de impacto social.

Ambas organizaciones emprendieron un proyecto de e-learning, que en ambos casos continúa en fase de implementación, y prefirieron un lanzamiento gradual, para que la organización pudiera ir ajustándose a la nueva metodología sin originar un cambio drástico en su modo de operar.

En el **análisis** de los casos, **presentaremos** los detalles de cada caso e **identificaremos** los elementos mencionados en la estrategia en la forma que se manifiestan en la práctica cotidiana. Éstos y sus correspondientes aplicaciones se expresarán para cada uno de los casos considerando dos etapas que integran la estrategia: **contexto y diseño**, de acuerdo al gráfico:



En las **conclusiones**, elaboraremos comentarios finales que expresan nuestra **opinión** y expondremos la **fundamentación teórica** acerca de la estrategia propuesta.

Análisis

Para situarnos en contexto de cada una de las empresas, analizaremos antecedentes, necesidades y barreras.

Antecedentes

BankBoston¹ considera de importancia estratégica la capacitación y desarrollo de sus empleados. Desde el año 1996, BkB había incursionado en metodologías alternativas para la capacitación de sus empleados. Por ejemplo:

¹ Nos referimos a BankBoston (actualmente Bank of America) Sucursal Argentina.

- El uso de CBTs (computer based training) de temáticas diversas, entre ellas: presentación y práctica de uso de un nuevo sistema, ley de cheques, seguridad informática, lavado de dinero. El primer desarrollo se usó en 1987, inicialmente se entregaban en diskettes y luego fueron instalados en la red lo que permitía una recolección de resultados para seguimiento de los participantes. Dado el costo de desarrollo, para transmisión de conocimientos más cortos o simples, se utilizaron presentaciones PowerPoint con hipervínculos.
- Los videos han sido utilizados para transmitir en forma anticipada algunos aspectos de la capacitación y de esta manera disminuir el tiempo de la capacitación presencial.
- El desarrollo de manuales de auto-estudio, guías impresas, en temáticas relacionadas con productos bancarios
- Los proyectos de expansión bancaria de gran envergadura fueron acompañados de entrenamiento profundo donde se incorporaron otros conceptos tales como: el tutor regional que recorría zonas de sucursales² en el Interior del país; el usuario clave como rol de soporte en la comunicación/capacitación en el ámbito de cada sucursal³; la práctica en ambiente de prueba, realizando una simulación del sistema real donde los empleados podían realizar transacciones para practicar el funcionamiento.
- A su vez, BkB había adquirido una plataforma de e-learning. Disponía de la tecnología pero no tenía el soporte necesario para explotarla, es decir, los empleados no habían sido capacitados con profundidad para crear cursos en la misma y tampoco se contaba con un soporte técnico adecuado. Independientemente de estas debilidades, se decidió utilizar dicha herramienta para capacitar a personal de sucursales. El resultado fue el uso de una herramienta en forma limitada, solamente se utilizó como repositorio de material de capacitación que se actualizaba en forma continua. Las sucursales tenían el acceso restringido a la información a través de una única computadora por una cuestión de espacio físico en los discos y la red.

Por su parte, todos los cursos de **Fundación BankBoston** han sido presenciales. Los cursos son de diferente temática, en su gran mayoría de comercio exterior, con un gran reconocimiento en el mercado argentino. Se han firmado convenios con algunas Universidades del Interior para alcanzar regiones alejadas donde los docentes viajan y replican los cursos.

FBB, al igual que otras instituciones orientadas a la enseñanza, continuó actualizando gradualmente la tecnología a utilizar. En el año 2001, desarrolló un sistema de soporte a cursos presenciales, que permite que para cada uno de los cursos y/o materias los docentes puedan compartir con sus alumnos archivos, documentos, detalles de la materia, una cartelera virtual con avisos y recordatorios. También permite habilitar un chat y un foro, aunque son escasamente utilizados.

Desde hacía dos años FBB tenía el propósito de incursionar en la educación a distancia como alternativa para lograr un mayor alcance de sus cursos de comercio exterior. Para ello, había solicitado a más de doce proveedores del mercado argentino propuestas de compra/alquiler de sistemas de e-learning. “Era una inversión de riesgo y no tenía escalabilidad en cuanto a costos” según dice Rodrigo Silvosa, la persona encargada del proyecto en FBB. En relación al aspecto económico de este emprendimiento, las plataformas podían no ser redituables en el tiempo ya que al ser los cursos abiertos no se sabía a ciencia cierta la cantidad definitiva de matriculados y por ende tampoco los ingresos. Por otra parte, si bien los proveedores ofrecían asesoramiento y diseño “no hacían inteligente a la institución, el know-how no quedaba en forma interna” también opina Silvosa, entendiendo que podían tener muy buenos cursos pero que dependían de terceros para emprender nuevas acciones. En definitiva, no “veían la solución adecuada” en las propuestas analizadas.

² Sucursal o agencia bancaria

³ Los tutores y usuarios clave establecen roles de apoyo presencial a eventos que se realizan en forma remota.

Necesidades

Emprender un plan de e-learning requiere una definición clara de los requerimientos que la organización tiene permitiendo enfocar el proyecto en una dirección concreta. A continuación podemos ver necesidades de nuestros casos, que se traducen en beneficios de la aplicación de e-learning.

En particular **BkB** tiene una estructura organizacional y una historia que hace viable ampliar la oferta de educación a distancia, en particular el e-learning.

- El Banco cuenta con más de 90 sucursales dispersas en todo el país. El e-learning permite realizar una oferta de cursos en forma distribuida y llegar fácilmente y con menores costos a localidades distantes, que de lo contrario no accedería a capacitación.
- Ante los cambios constantes en el mercado financiero, la existencia de un sistema de e-learning permitirá facilitar información en forma rápida (casi inmediata) a los empleados para mantener actualizado su conocimiento.
- La disminución presupuestaria, también impacta la capacitación. Con el tiempo, el e-learning con sus economías de escala permite reducir los costos de capacitación. Inicialmente es claro que una estrategia de e-learning requería una inversión importante y un cierto tiempo de adaptación.
- Adicionalmente, BkB puede trabajar con otras unidades de la región, en particular Chile y Uruguay. El hecho de que los tres países unifiquen su estrategia, permitirá que compartan cursos, es decir compartan el costo de diseño y desarrollo; como así compartan experiencias acortando la curva de aprendizaje.

En relación a **FBB**, sus cursos son requeridos a nivel nacional. Concretamente, más de 300 personas identificadas han solicitado la opción de cursos a distancia de comercio exterior, al margen de muchas solicitudes y pedidos que no han sido registradas con nombre y apellido. La opción de e-learning le permitirá a la Fundación abarcar todo el país y tal vez se extienda en una segunda instancia a otros países con necesidad de replicar conocimientos de comercio exterior.

Resistencias

Existen una serie de resistencias para la implementación de un programa de e-learning relacionada con los requerimientos tecnológicos o con aspectos sociales de la organización.

En **BkB** existen los siguientes condicionantes que pueden actuar como barreras antes la implementación de un programa de e-learning:

- Infraestructura en el puesto trabajo: hay que tener en cuenta que los recursos multimediales son limitados, por ejemplo: no todos los empleados tienen PC con audio o acceso a Internet; además en las sucursales la memoria es limitada.
- Soporte técnico: el banco tiene un soporte técnico para sistemas pero estas personas no conocen la plataforma de e-learning por lo que no están preparados para brindar servicio a los empleados.
- Los instructores no han participado en ámbito de educación a distancia en cuanto a la interacción y utilización de medios de comunicación.
- En cuanto al equipo de capacitación: la metodología de diseño de cursos de educación a distancia/e-learning está en etapa de aprendizaje y para estos desarrollos siempre se ha recurrido a consultoras externas.

- Por otra parte, el soporte administrativo que se encarga de inscripción, organización y seguimiento de cursos presenciales, no conoce las tareas administrativas en educación a distancia, que incluyen registración, recordatorios, armado de calendarios, etc.
- Los empleados están en un estado medio de autonomía de aprendizaje, lo han hecho en el pasado pero con cierta resistencia. Se ha requerido refuerzo gerencial para la realización de los mismos.

Por su parte, **FBB** tiene sus propias resistencias:

- Internamente los docentes sólo han usado el sistema de soporte a cursos presenciales. No han utilizado tecnologías de comunicación y necesitan formarse como tutores a distancia.
- Los cursos a distancia serán dirigidos a una audiencia abierta, por lo tanto no se conoce las condiciones tecnológicas de los equipos de las personas que quieran participar de estos cursos. Por ejemplo: hay que tener en consideración que algunos participantes no tienen posibilidades de acceder a audio y video.
- Tampoco se suele conocer el nivel de autonomía de aprendizaje de estos potenciales alumnos, con lo cual hay que adaptarse a diferentes niveles.
- La administración, tanto la carga de cursos al sistema como las tareas de inscripciones en línea y pagos por Internet son nuevas para la organización.
- La Fundación no cuenta con un equipo de pedagogos que transformen cursos presenciales en modalidad a distancia, por lo cual hasta cambiar esta situación se recurre a recursos externos para el diseño.
- FBB se muestra reticente a evaluar a sus alumnos de manera no presencial y certificar los cursos en esta nueva modalidad, dado que existe cierto preconceito que es una evaluación de menor nivel.

Diseño

En cuanto a diseño consideramos tres aspectos: contenidos a enseñar, metodología a implementar y tecnología a utilizar.

Contenidos

Una vez definidas las necesidades, podemos tener más claro cuáles son las temáticas que se requieren enseñar con metodología a distancia.

BB tenía en su haber un catálogo de cursos presenciales muy completo, por ejemplo: temas de liderazgo, supervisión, cambio, gestión de proyectos, productos, lavado de dinero, políticas bancarias, inglés, sistemas específicos de uso del banco, gestión de desempeño, trabajo en equipo, etc. Se realizó un análisis de cursos para determinar cuáles serían más propicios en la enseñanza virtual y se dio un orden de prioridad para su desarrollo.

En la práctica, se comenzó con el desarrollo de un curso de necesidad inmediata: el de gestión de desempeño. La necesidad de reforzar aspectos de la evaluación de desempeño de los empleados, requirió la actualización del taller de gestión de desempeño existente. Ante esta situación, se decide adaptar dicho curso con la nueva estrategia de e-learning de manera tal de tener un alcance ilimitado a todas las personas de la organización. El diseño de este curso está en desarrollo a la fecha.

FBB, consciente de la complejidad de diseño de cursos de e-learning, hizo una selección previa entre los cursos más pedidos por los usuarios y aquellos que tuvieran profesores "proactivos" a la tecnología. Considerando que los profesores muchas veces ofrecen resistencia al cambio de modalidad en sus cursos, se eligió a un profesor con experiencia en el uso de medios tecnológicos y comunicación en línea. Contando con esta ventaja se procedió al

diseño didáctico de dicho curso para luego gradualmente ir ofreciendo cursos con metodología remota. El curso en cuestión denominado “Seminario de Marketing” se encuentra totalmente desarrollado, se está llevando a cabo una prueba piloto y su lanzamiento tendrá lugar en julio de este año.

Metodología

Cada organización tendrá su propia metodología para los cursos de e-learning. En muchos casos dependerá de la cultura de la empresa, por ejemplo: si los empleados de la empresa tienen cierta autonomía de estudio, será más fácil implementar cursos en línea que sean autodirigidos y no requieran la participación de un tutor/instructor. Una vez más se ve reflejada la importancia de definir previamente el contexto: los antecedentes, las resistencias y las necesidades para tener en cuenta al definir la metodología.

A continuación enumeraremos algunos aspectos pre-definidos en la etapa de estrategia de nuestros casos. Dado que hay varios elementos en común, definiremos cada uno de ellos y su situación en **BkB** y en **FBB** respectivamente. Muchos de los aspectos son genéricos y podrían aplicarse en estrategias de otras empresas.

1. **Tipos de cursos:** La capacitación tendrá una **combinación de cursos** presenciales, cursos semi-presenciales (mixtos o “blended learning”) y totalmente a distancia para BkB.

A su vez los cursos a distancia podrán ser **autodirigidos** (auto-estudio) o **asistidos** por un tutor en BkB. En tanto que FBB ha definido que los cursos bajo metodología e-learning siempre incluirán el **rol de un tutor**, reemplazando al docente del curso presencial. Adicionalmente se prevé la idea de contar con asistentes moderadores que ayuden a la labor del tutor.

En ambos casos, los cursos asistidos por tutor tendrán un **grupo limitado** de alumnos (dependiendo de la cantidad de actividades involucradas, a priori se define 20-25 como tope máximo).

2. **Temas y expertos:** BKB ha definido que realizará un **re-diseño de cursos ya existentes** y de esta manera aprovechar contenido que ya se encuentra en la organización, complementando con bibliografía adicional y nuevas fuentes.

Inicialmente, ambas empresas contratarán **asesores externos** para el diseño de nuevos cursos, ya que los equipos no cuentan con capacidad de tiempo y/o experiencia para emprender estas tareas.

En BkB, para el desarrollo de cursos de disciplinas específicas se intentará contactar **expertos de contenidos** internos. Por ejemplo: para desarrollar un curso de productos bancarios, se contactará a una persona del área de desarrollo de productos. En el caso de FBB, los expertos de contenidos serán los propios docentes.

3. **Diseño didáctico:** Los cursos se subdividirán en **módulos** o unidades de temas específicos y de esta manera desarrollar **objetos de aprendizaje reusables**.⁴ En FBB estas unidades se han denominado clases.

Los módulos/clases estarán formados por **información teórica y ejercitación práctica**. Contienen desarrollos en pantalla, archivos adjuntos, enlaces y recursos multimediales mínimos. Los textos, tanto en pantalla como en archivos adjuntos, estarán redactados

⁴ El e-learning permite que los objetos de aprendizaje sean reusables, es decir, se utilicen para más de un curso en donde se trata ese tema, con la ventaja que el desarrollo se hace por única vez. Para ejemplificar: existe un “curso de supervisión” formado por varios temas, entre ellos uno relativo a la “definición de objetivos”; y también existe un segundo “curso de administración de tiempo” que también tiene entre sus temas “definición de objetivos”. En e-learning y de acuerdo a la metodología definida, el objeto de aprendizaje “definición de objetivos” se diseña y se carga en la plataforma una única vez y se utiliza tantas veces como sea necesario para diferentes cursos. Por otra parte, los objetos de aprendizaje también pueden constituir un curso en sí mismos.

respondiendo al concepto de “diálogo didáctico”⁵. Las **actividades** incluirán ejercicios de participación e interacción con pares en el foro, autoevaluaciones - con respuesta automática para el participante-, resolución de casos, elaboración de documentos, etc.

En ambas entidades se incentivará el **diálogo** entre participantes, por lo que los **foros de discusión** son recursos fundamentales y en estos casos el rol del tutor es crítico para fomentar la participación e intercambio. BkB no usará el **chat**, en cambio en FBB, el chat es un recurso disponible y su uso será a discreción del tutor.

Tecnología

Dada la amplitud de términos para definir las herramientas informáticas orientadas a la gestión del aprendizaje: LMS (learning management system), campus virtual, plataformas de e-learning, aula virtual, etc., nos referiremos a las mismas como “plataformas”, estableciendo de esta manera un lenguaje común.

No es propósito de esta presentación realizar un análisis profundo de las plataformas y sus recursos. Pero sí fue uno de los pasos cumplidos por **BkB**, quien definió tres factores críticos de selección:

1. **Compatibilidad técnica:** refiriéndose aquí a la compatibilidad con los sistemas preexistentes del banco, para lo cual se trabajó en forma conjunta con las áreas de tecnología.
2. **Funcionalidades:** específicamente BkB consideró, de acuerdo a las necesidades y los destinatarios, que la plataforma debía contener:
 - *Desarrollo de contenidos:* simplicidad de aprendizaje para determinar una plantilla (formato básico para las páginas del curso) y cargar el contenido de los cursos diseñados, facilidad en la importación de cursos desarrollados previamente.
 - *Soporte de videos y gráficos y audio:* posibilidad de cargar videos, audio y paquetes cerrados de otras aplicaciones.
 - *Comunicación:* recursos de comunicación grupal asincrónicos y sincrónicos.
 - *Evaluaciones y cuestionarios:* posibilidad de generar cuestionarios tipo encuesta y evaluaciones de diferentes tipos.
 - *Generación de reportes:* seguimiento de alumnos, generación de reportes de la situación tanto de cursos residentes en la plataforma como cursos presenciales. Posibilidad de generar interfase de conexión con el sistema de empleados del banco.
 - *Idioma:* preferencia de idioma español.
 - *Uso regional de la herramienta:* como dijéramos al nombrar las necesidades, era importante que se adquiriera una herramienta que pudiera ser compartida en cuanto a contenidos, conocimientos y tecnología con la región Cono Sur: Chile, Uruguay y Argentina.
3. **Valuación económica:** es decir los costos asociadas a la adquisición de la plataforma.

El proceso de evaluación de plataformas consistió en una serie de reuniones con el proveedor, solicitud de especificaciones, observación de demos y armado de grillas comparativas que permitieron contraponer las distintas plataformas.

Es importante destacar que aunque la etapa de selección llevó mucho tiempo y análisis, el énfasis fue puesto en los contenidos y los cursos que se querían realizar. Una muestra fehaciente de este hecho fue que antes de seguir adelante se realizó una prueba profunda en

⁵ El concepto de “diálogo didáctico guiado” pertenece a Börje Holmberg, y hace referencia a la forma en que el docente debiera transmitir la información en la educación a distancia: expresando las ideas y contenidos como en una conversación con sus alumnos. O sea que aún cuando no exista diálogo real, de todas maneras existirá una conversación en la forma en que está expresada la información. Ver Garcia Aretio, Lorenzo; Moore, Michael.

la plataforma. La prueba consistió en re-diseñar cursos presenciales existentes y volcarlos en la plataforma, cargar cursos que ya estaban en metodología remota para observar las dificultades de exportación y la creación de nuevos cursos. Fue un total de cinco cursos probados entre los nuevos y los existentes cargados y exportados.

En una segunda instancia, un grupo reducido de empleados, pero que representaban a distintos puntos del país y diferentes realidades tecnológicas, realizaron la prueba. Esta prueba fue clave en la selección de la plataforma y en el avance del aprendizaje del equipo de capacitación para los siguientes pasos del proyecto. BkB decidió seguir adelante con la adquisición de una plataforma con una cantidad mínima de licencias (usuarios), continuar su aprendizaje y luego incrementar los usuarios hasta alcanzar a toda la compañía. A su vez, la plataforma seleccionada fue la misma que Chile y Uruguay logrando de esta manera compartir contenidos desarrollados.

FBB también realizó el análisis de plataformas como contáramos anteriormente, pero su decisión fue trabajar adaptando el sistema de soporte a cursos presenciales existente, incorporando los recursos necesarios para sus cursos de e-learning. El procedimiento aquí fue diferente, porque la plataforma se construyó en base a las necesidades del curso. Es decir, primero se realizó el diseño didáctico del curso piloto y luego se solicitó a los proveedores de tecnología que introdujeran las mejoras necesarias. En particular, las incorporaciones más importantes fueron relativas a la creación de páginas de contenidos.

Una vez confeccionada la plataforma, se cargó el “Seminario de Marketing” ya diseñado. La carga sufrió varias modificaciones hasta lograr el resultado óptimo de visualización previsto por el diseño. Esta primera carga permitió establecer un proceso para cursos futuros, importante aprendizaje que agilizará el desarrollo de éstos.

Conclusiones

Luego de comparar cómo se presenta cada elemento de la estrategia propuesta en dos organizaciones diferentes, podemos identificar aspectos comunes que nos permiten elaborar los siguientes comentarios generales:

1. La educación a distancia no aparece en una organización en forma repentina, hay varios eventos previos que van haciendo el camino hasta llegar a requerir una estrategia de e-learning organizada y explícita. Al respecto, los autores Schreiber y Berge⁶ establecen cuatro etapas relacionadas con la incorporación de tecnología para la educación a distancia:
 - Inicialmente existen eventos esporádicos de educación a distancia sin planeamiento concreto.
 - Luego hay generación de experiencia a través de equipos interdisciplinarios que trabajan en forma colaborativa.
 - La tercera fase intenta establecer una política de educación a distancia, considerando la tecnología y medios de soporte.
 - Por último, llegamos a la institucionalización de la modalidad de educación, con un plan organizado y comunicado a toda la compañía.

Los eventos y las etapas previas a la institucionalización mencionada son lo que hemos identificado en los casos como **antecedentes**. Creemos que su valor radica en que podemos aprender de los hechos pasados, identificando los resultados positivos y negativos, así como las fortalezas y debilidades implicadas. Por otra parte, las personas de la organización se sentirán parte del proceso ya que sus experiencias han sido tomadas en cuenta y de esta manera ofrecerán una menor resistencia al cambio de modalidad de aprendizaje.

⁶ Ver Schreiber, Deborah; Berge, Zane., págs. 12-16.

2. En muchas ocasiones las iniciativas de e-learning se realizan por moda, “porque todos lo hacen” o para estar en la vanguardia más que por una **necesidad** real de sus empleados o porque las circunstancias lo justifiquen⁷. Es probable que el e-learning sea una solución en algunos casos, por eso es imprescindible identificar requerimientos, entre los cuales podemos nombrar⁸:

- Organización **geográficamente dispersa** cuya mayor necesidad es capacitar a todos sus empleados evitando el desplazamiento de los mismos.
- **Tiempo escaso** para dedicar al entrenamiento. El e-learning permitirá minimizar el tiempo que se retiran de su puesto de trabajo para capacitarse, como así disminuir la pérdida de productividad por traslados
- **Capacitación continua** o justo en el momento (más conocida como “just in time”), cada vez más requerida a raíz de los cambios que sufre el mercado laboral y la empresa.
- Minimizar los **costos** de capacitación. Las modalidades a distancia ahorran costos de traslados, sea de los participantes o de los instructores al lugar de clase. Otros costos son los de contratación de capacitadores externos, hotelería si las actividades duran más de un día, etc.
- El promedio de edad de las organizaciones está disminuyendo y, por lo tanto, se está acercando al de la **generación digital**, que ha crecido con las computadoras desde la niñez y el aprendizaje a través de Internet. Estas personas son proclives a preferir un entrenamiento de tipo e-learning.

3. Existen una serie de **resistencias** para la implementación de un programa de e-learning relacionada con los requerimientos tecnológicos o con aspectos sociales de la organización. En base a lo expresado por varios autores⁹ clasificamos las resistencias de la siguiente manera:

- *Tecnológicas*: falta de recursos o conocimiento limitado de tecnología informática por parte de participantes y docentes de los cursos; baja disponibilidad y calidad del soporte técnico que atiende a los usuarios.
- *Culturales* (aspectos personales y organizacionales): instructores acostumbrados a la enseñanza presencial que muestran recelo a adaptarse a la enseñanza virtual; organizaciones no acostumbradas a autogestionar su aprendizaje (empleados acostumbrados a aprender con la figura de un instructor); sensación de soledad de la persona que aprende aislada cuando no hubiera diálogo con tutor y/o compañeros.
- *Didácticas*: ausencia de diseño específico en los contenidos para modalidad a distancia; plataforma cuya navegación dificulta el aprendizaje; instructores con escasa formación para enseñanza a distancia; falta de expertos temáticos cuando fueran requeridos.
- *Administrativas*: estructura organizativa inadecuada para realizar las nuevas funciones que incorpora el sistema de e-learning.

La consideración de estas resistencias en la práctica pone de manifiesto cuestiones a tener en cuenta:

- a. No todos los usuarios tendrán un nivel de tecnología informática de última generación ni el mismo nivel de autonomía de aprendizaje. Por lo tanto, la capacitación de los instructores/tutores para enseñar en esta modalidad es fundamental y les permitirá adaptarse a los diferentes niveles tecnológicos y estilos de aprendizaje de los alumnos.¹⁰

⁷ Sobre la incorporación indiscriminada de tecnología a una organización, ver Litwin, Edith et al. Págs. 47-49.

⁸ Las necesidades mencionadas pueden ser afrontadas por la educación a distancia gracias a las características que ésta presenta. Remitimos a la obra citada de Lugo, Ma. T. y Schulman, D., págs. 22-23.

⁹ Ver García Aretio, Lorenzo; Berge, Zane et al.; Uñantes, Gustavo et al.

¹⁰ Sobre el perfil requerido en tutores y sus tareas específicas, ver Marturet, M.M. Págs. 61-65; Gracia Aretio, Cap. 5.

- b. Prever la formación de un equipo de soporte técnico que brinde servicio y ayuda al usuario;¹¹ y preparar a quienes desempeñen las tareas administrativas (inscripción o registro de alumnos; el seguimiento de los alumnos; la confección y análisis de información y estadísticas; el control de costos relacionados, etc.) es un factor crítico.
 - c. Promover el intercambio y diálogo entre los participantes de un curso de e-learning evita la sensación de soledad y la eventual deserción de los mismos. Aunque la comunicación a través de correo electrónico sea fluida, hay que reconocer que ésta no es lo mismo intercambiar opiniones en un foro y participar con un grupo de colegas en un entorno virtual.¹²
 - d. La comunicación institucional juega un papel importante y su planificación nos permitirá superar ciertas barreras culturales. Podemos armar una campaña reflatando antecedentes del pasado donde se ha utilizado tecnología, mostrando el camino iniciado e ir preparando a los empleados en la temática del e-learning y método de estudio. Además, apoyar la comunicación en agentes de cambio, personas proclives al e-learning que propaguen la utilidad de estos sistemas desde su propia visión puede facilitar el cambio cultural.
 - e. El diseño didáctico de cursos para e-learning requiere aprendizaje para diseñar de una manera diferente, pues la estructura del curso, los materiales, las actividades y las evaluaciones se modifican. No se trata de una simple adaptación, hay que tener en cuenta aspectos ya mencionados, tales como la reusabilidad de los módulos y el diálogo didáctico.¹³
4. Como comentáramos, identificar las resistencias permite estar preparados y conocer posibles soluciones. Por otra parte, considerar los **antecedentes** de utilización de tecnología educativa permite **suavizar las barreras** y avanzar de manera tal de causar impactos positivos.
 5. Un error en el que se puede caer es transformar “todos” los cursos existentes en una compañía en versión e-learning sin evaluar los **requerimientos**. Los extremos no son lo más recomendable, por el contrario, una buena estrategia es tener una combinación de metodologías y optar por cursos presenciales, a distancia y mixtos.
 6. La definición de **contenidos** tiene que ver con la escalabilidad, es decir la economía de escala que se puede lograr con el desarrollo de un curso e-learning respecto de la cantidad de personas que podrán participar en su versión online versus su versión presencial-tradicional. En consecuencia, tenemos que considerar aspectos tales como:
 - *Temática y diseño didáctico*: si el tema es factible de ser enseñado a distancia con un diseño de calidad. Habrá algunos que sean muy complejos y no valdrá la pena el tiempo y costo de desarrollo.
 - *Destinatarios*: ¿quiénes son y cuántos y qué posibilidad de acceso tecnológico tienen?

La búsqueda de información para responder estos dos interrogantes y el análisis de dichos datos nos dan las pautas para tomar decisiones sobre los cursos a considerar bajo modalidad e-learning.
 7. La **elección de la plataforma** donde residirán los cursos de e-learning no es menor. Sin embargo tenemos que tener en cuenta que la mayoría de las plataformas tienen recursos similares: manejo de contenidos, uso de medios de comunicación sincrónicos y asincrónicos, y gestión de alumnos (registro y seguimiento). Estas herramientas, tienden a asemejarse unas a otras rápidamente (cuando un proveedor agrega una nueva

¹¹ Este aspecto es resaltado por Lugo, M. T. como criterio clave para la valoración de cursos on-line.

¹² Sobre el aspecto social de la educación a distancia, ver Holmberg, B. Págs. 14-15.

¹³ Para un análisis más profundo del tratamiento del contenido, ver Prieto Castillo, D.; Gutierrez, F. Págs. 55-67.

característica a su plataforma, otro proveedor la incorpora a su versión del producto). Las grandes diferencias a tener en cuenta en el momento de la selección radican en la forma en que muestran la información, en la flexibilidad de adaptación a los cambios y en la creación de contenidos.

Queremos enfatizar una vez más la importancia de comenzar una estrategia de e-learning definiendo el contexto -antecedentes, necesidades y barreras- que determinan la base y el soporte de un proyecto de esta índole, para continuar luego con la definición de metodología, contenidos y tecnología que acompañará dicho contexto. Es común observar que la definición de una estrategia de e-learning comienza por la selección de una herramienta informática que, una vez instalada, no se utiliza porque no se han definido los elementos de base. Esta alteración en el orden de los elementos, en muchas ocasiones, produce desilusiones y descreimiento de las cualidades del e-learning como metodología de aprendizaje y puede cerrar definitivamente el camino a cualquier otro proyecto de iguales características, sin considerar lo productivo que –de estar correctamente encarado- hubiera podido resultar.

Bibliografía consultada

- García Aretio, L. *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Ed. Ariel, Barcelona, 2001.
- Holmberg, Börge. *Educación a distancia: situación y perspectivas*. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1985.
- Litwin, Edith et al. *Tecnología Educativa*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995.
- Lugo, María Teresa; Schulman, Daniel. *Capacitación a distancia: acercar la lejanía*. Ed. Magisterio Río de la Plata, Bs. As., 1999.
- Marturet, María Margarita. *Educación a distancia*. Ed. Marymar, Buenos Aires, 1999.
- Moore, Michael; Kearsley, Greg. *Distance Education: a systems view*. Wadsworth, 1996.
- Prieto Castillo, D.; Gutierrez, F. *La mediación pedagógica*. Ed. Culturales de Mendoza, Mendoza, 1993.
- Schreiber, Deborah; Berge, Zane. *Distance training*. Jossey – Bass Publishers, 1998.

- Biller, Marga. *How to create an e-learning epidemic*. Artículo obtenido el 22/05/2004 de http://www.workknowledge.com/how_to_create_an_elearning_epidemic.pdf
- Lugo, María Teresa. *¿Cómo elegir un curso online?* Artículo obtenido el 24/05/2004 de http://www.elearningamericalatina.com/edicion/enero1/na_1.php
- Soomyung Kim Cho y Zane L. Berge. *Overcoming barriers to distance training and education*. Published in Ed [Education at a Distance – the USDLA Journal] 16 (1) Retrieved on February 8, 2002 from http://www.usdla.org/html/journal/JAN02_Issue/article01.html.
- Uñantes, Gustavo; Reynoso, Erika; Brescia, Marcelo. *E-learning: cambiando paradigmas en capacitación*. Artículo obtenido el 22/05/2004 de <http://www.elprincipio.com/teleformacion/notas/index14.shtml>