

## A. Introducción

La mayoría de las veces un proyecto de formación digital implica a múltiples actores. El desarrollo puede durar varias semanas o varios meses. Es fundamental empezar bien, definir bien el proyecto para que el resultado final se corresponda lo mejor posible con lo que espera el patrocinador del proyecto.

## B. Definir el pliego de condiciones

En esta primera etapa vamos a definir el proyecto, fijar el perímetro en términos de metas, de objetivos y de resultados esperados. Todo esto se formalizará en el primer documento de referencia que constituye el pliego de condiciones.

El objetivo de este documento es hacer que el proyecto sea comprensible para todos y permitir que todos los actores se refieran a los mismos términos para trabajar en la misma dirección hacia el logro de los mismos objetivos. Este documento también puede establecer normas de funcionamiento y una organización del proyecto.

### 1. Definir las necesidades

La empresa que decide comprometerse en la implantación de un proyecto de digital learning desea responder a una necesidad, expresada de manera más o menos clara.

¿Por dónde empezar?

**¿Qué es una necesidad?** A veces se realiza un estudio de la necesidad como reacción a una situación deficiente o considerada como tal, o como consecuencia de un estado de cosas que hace aflorar puntos para optimizar. Entonces buscamos lo que debería ser la situación ideal corrigiendo el estado defectuoso no deseable.

La diferencia significativa entre la situación actual no satisfactoria y la situación deseada define las necesidades que hay que satisfacer.

¿A qué necesidades responde un dispositivo de formación?

Para analizar las necesidades, va a intentar determinar la diferencia que existe entre los medios pedagógicos existentes y los medios pedagógicos necesarios para alcanzar el objetivo fijado.

En este análisis se dará cuenta de que, por ejemplo:

- ▶ La empresa experimenta dificultades para transmitir ciertos conocimientos con los medios tradicionales: estas dificultades pueden deberse a cuestiones de público, de tiempo, de planning, de dispersión geográfica o de pandemia.
- ▶ La empresa ha fracasado con ciertos contenidos de formación: la formación proporcionada no ha sido eficaz, los alumnos no han adquirido las capacidades o sería conveniente enseñar ciertas habilidades de otra manera.
- ▶ La empresa no dispone de expertos adecuados o disponibles para transmitir las capacidades objetivo.
- ▶ La empresa desea innovar en su política de formación y modernizar su imagen.
- ▶ Hay un fallo al que el digital learning podría responder de manera favorable: costes de formación demasiado altos, dificultad para reunir a los cursillistas de manera presencial, formación para difundir a una gran cantidad de alumnos dispersos y formación para difundir en un plazo muy corto.
- ▶ La empresa quiere revisar la política de formación.
- ▶ La empresa quiere hacer recortes en su presupuesto de formación.

A partir de estas conclusiones y de las pistas de optimización extraídas, se plantea una pregunta: ¿la introducción del digital learning va a resolver el problema constatado?

## 2. Definir los objetivos del proyecto

Para analizar y después formalizar la demanda, estudiará los siguientes puntos:

### a. Objetivo estratégico de la empresa

Los problemas de una empresa y los objetivos fijados en el proyecto digital learning pueden ser:

- ▶ **Reducir los gastos de alojamiento y de desplazamiento de los cursillistas y de los formadores.** Es verdad que los costes de difusión de una formación mediante un dispositivo híbrido o a distancia son inferiores al coste de difusión de una formación presencial. A cambio, los costes de lanzamiento del proyecto son muy superiores en el caso de sistemas híbridos o a distancia. Pasamos de una lógica de explotación a una lógica de inversión para el digital learning.
- ▶ **Mejorar su imagen:** en la actualidad y más que nunca el digital learning forma parte integrante de los sistemas de formación. Los alumnos, cada vez más numerosos desde el inicio de la crisis de la COVID, lo eligen por sus cualidades, aunque a veces lamentan la falta de contacto humano (si el acompañamiento no está a la altura del reto) y la falta de calidad (en el caso de una simple «zoomificación» de las formaciones presenciales).

- ▶ **Ser más eficaz para gestionar mejor las habilidades de los colaboradores.** El digital learning está lejos de ser la solución milagrosa a todos los problemas de formación. Al contrario, la implantación de un proyecto de digital learning «obliga» mecánicamente a la empresa y a su servicio de formación a formalizar (mejor) ciertos elementos para que estén disponibles y sean accesibles en la plataforma: catálogo de formación, objetivos pedagógicos de los procesos, programa de los cursos, modalidades propuestas, soportes de cursos, etc.
- ▶ **Disponer de una alternativa a la formación presencial en caso de crisis.** Desgraciadamente, la crisis de la COVID nos ha enseñado que algunas estructuras no estaban listas para cambiar al sistema digital: problemas de preparación, de habilidades, de contenidos digitalizados, etc.

### b. Objetivo de formación

Un objetivo de formación se precisa en el pliego de condiciones e **indica las capacidades observables que las personas formadas podrán aplicar en una situación real**, después de la formación. Por decirlo de algún modo, es el contrato entre el usuario del proyecto de formación y los estudiantes. Después se descompondrá en objetivos pedagógicos, que describen las acciones que los alumnos serán capaces de aplicar una vez realizada la formación.

### c. Objetivo operativo

El objetivo operativo es un **comportamiento cuantificable**, algo nuevo que el estudiante sabe realizar en su puesto de trabajo. Es la prueba de que la formación ha alcanzado los objetivos pedagógicos fijados y de que ha sido eficaz porque el alumno sabe o sabe hacer algo nuevo, que puede cuantificarse de manera directa.

## 3. El alumno en el centro del sistema

Desde la prehistoria del e-learning, hace ya veinte años, se habla de un alumno en el centro de los sistemas: individualización de los aprendizajes, flexibilidad de las modalidades, gestión de los requisitos previos, etc. Todo esto contribuye a colocar al alumno en el centro de los sistemas y a responder mejor a la demanda de formación. Pero, a pesar de todo, nos hemos quedado mucho tiempo en sistemas «top-down», verticales, donde el formador, mediante el LMS, dispensa los conocimientos a un alumno que los recibe.

En la actualidad hemos cambiado el paradigma de verdad con, entre otros, la llegada de las redes y el desarrollo del adaptative learning ayudado por la IA cada vez más presente: el contenido, la información está disponible todas partes, en tiempo real y es gratuita. Hoy en día, los formadores y los alumnos están en sistemas horizontales basados en la colaboración y el intercambio. El formador o docente es un coach mediante un dispositivo híbrido, es un guía encargado de aportar el valor añadido al contenido puesto a disposición. El alumno, y no solo las generaciones Y, ha integrado el sistema digital en su forma de vivir, de trabajar y de aprender.

Desde la enseñanza presencial desarrollada hasta el modelo a distancia

Además, este alumno 4.0 es nómada, usa múltiples soportes y es mucho más exigente que antes en materia de formación. Entonces la oferta de formación debe adaptarse a esta demanda que se ha hecho más madura y precisa con el paso de los años.

Definir la meta es uno de los puntos fundamentales, considerando por un lado el elevado porcentaje de abandono natural de los sistemas a distancia, y por otro las dificultades y limitaciones técnicas excluyentes de ciertas modalidades propuestas en malas condiciones.

Hágase las siguientes preguntas para adaptar mejor el proyecto a sus alumnos:

- ▶ ¿Cuál es la cantidad de personas que hay que formar?
- ▶ ¿Los alumnos están dispersos geográficamente?
- ▶ ¿El público está listo para formarse?
- ▶ ¿Se le ha informado y motivado correctamente?
- ▶ ¿Los alumnos captan la utilidad de la formación?
- ▶ ¿Conocen los objetivos de la formación? ¿Los alumnos saben lo que se espera de ellos?
- ▶ ¿Cuál es el nivel de autonomía de los alumnos? Cuanto mayor sea el nivel de autonomía, más eficaces serán las soluciones híbridas.
- ▶ ¿El índice de participación es suficiente para justificar las inversiones necesarias de una formación en línea?

## 4. Partir de lo existente

### a. Formación existente

El proyecto responde a una diferencia entre una situación actual que se puede mejorar y una situación deseada.

Por lo tanto, es fundamental saber de dónde partimos en términos de formación para saber hacia dónde podemos ir.

- ▶ **Cuál es la política de formación:** ¿el presupuesto, los ámbitos de formación, las actividades afectadas, la política de gestión de competencias, etc.?
- ▶ **Cuál es la infraestructura de formación:** ¿existencia de un centro interno de formación, centros de recursos o recurrir a formadores permanentes u ocasionales?
- ▶ **¿Cuál es el e-learning existente:** historial de digital learning interno, presencia de un LMS, realización de software educativo (temas/públicos), estrategia de producción o recursos internos disponibles?
- ▶ **¿Cuáles son los recursos pedagógicos** de los que dispone para realizar la transposición de sus formaciones presenciales en blended learning?
- ▶ ¿Todos los planes del curso, soportes del curso, objetivos pedagógicos y programas de formación se han formalizado en su célula pedagógica?

### b. Híbrida existente

Quizás parte de material existente para el sistema híbrido. Quiere mejorar, desarrollar o actualizar su sistema.

En este caso, y antes de lanzarse a un proyecto nuevo que le compromete durante meses o años, es fundamental basarse en las experiencias adquiridas ya realizadas (formadores y alumnos mediante las encuestas de satisfacción).

### c. Contenido pedagógico

¿Es mejor adaptar una enseñanza existente o desarrollar una completa?

- ▶ ¿Cuál es la popularidad de los cursos? Un curso que tiene una gran audiencia es más interesante para la formación a distancia que un curso que interesa a pocas personas.
- ▶ Tipo de contenido: algunos temas pueden ser poco propicios para el digital learning, mientras que otros se adaptan mejor.
- ▶ ¿Qué recursos desea migrar a la formación a distancia?
- ▶ ¿Cuál es su presupuesto y sus recursos humanos para este proyecto?



*Para iniciar la formación a distancia, puede ser razonable seleccionar un tema de formación muy rodado, que la empresa domina perfectamente y que será fácil de transponer a la formación a distancia, un tema que también sea transversal, para el que el volumen de alumnos es importante y que «justificaría» la inversión.*

### d. Modalidades de formación

El digital learning es una solución de formación que aparece como complemento de la enseñanza presencial, pero ¿cómo combinar las dos en un proceso de formación?

En la segunda parte abordaremos este tema en profundidad: Niveles de blended de ese libro, pero es mejor empezar haciéndose las preguntas correctas:

- ▶ ¿Los recursos que va a inyectar en el sistema, servirán principalmente para aprender, revisar, actualizar conocimientos, evaluarse, proponer trabajos en grupo, etc.?
- ▶ ¿Cómo desea acompañar a los alumnos en la formación? ¿El acompañamiento se hará de manera presencial o a distancia?

## C. Retos y riesgos

Los retos de los proyectos de implantación de formación blended son al mismo tiempo estratégicos, económicos, tecnológicos y pedagógicos. Esto está asociado fundamentalmente con los componentes de este tipo de proyecto que implica a varios servicios o departamentos de la empresa tan diversos como RRHH, informática, comunicación, servicio financiero, servicio de calidad, etc.

### 1. Retos

El desarrollo de las habilidades y de la formación se ha convertido en un eje estratégico principal para las empresas. En efecto, el conocimiento, las habilidades permiten que las empresas adquieran ventajas competitivas importantes. Además, este período pandémico ha destacado ampliamente la importancia de las herramientas digitales para compartir conocimientos.

Así, el desafío al que nos enfrentamos es enorme y se encuentra dentro del desarrollo constante de las habilidades en un contexto muy competitivo, en todos los sectores de actividad.

El digital learning no es simplemente la transposición de la formación presencial a la pantalla. La implantación de un dispositivo híbrido implica la gestión de nuevas dimensiones:

- ▶ **Individualización de la formación:** el formador, tutor o coach, sea cual sea el nombre que adopte, se dirige a individuos y no a grupos de alumnos reunidos en un mismo lugar y al mismo tiempo.
- ▶ **Múltiples modalidades:** las tecnologías están disponibles, desarrolladas y son muchas. ¿Cómo hacer un buen uso pedagógico y proponer una alternativa de modalidades adecuada para satisfacer las ganas de aprender del usuario final?
- ▶ **Múltiples soportes:** hoy en día, el alumno nómada se forma tanto en el PC como en la tableta o en el smartphone. Sin embargo, los sistemas y los contenidos desplegados no son necesariamente compatibles entre configuraciones.
- ▶ **La información** convertida en materia prima constituye un **valor añadido fundamental para la empresa**. Las competencias, conocimientos, sabiduría y habilidades deben poder adquirirse de manera muy rápida y el digital learning desempeña una función muy importante en este sentido.
- ▶ **La movilidad geográfica y profesional** de las personas, el teletrabajo, el nomadismo profesional y las adaptaciones estratégicas de las empresas hacen que cada vez sean más necesarias la formación y la difusión rápida de las cápsulas de contenido.

En resumen, el digital learning responde a retos decisivos para la empresa.

Pero también es importante identificar los riesgos de este tipo de formación, para controlarlos.

## 2. Riesgos

Ahora vamos a ver cuáles son los riesgos que hay que gestionar para no hacer fracasar un proyecto de digital learning:

- ▶ **Mala preparación:** demasiados proyectos se preparan rápido y mal (y también en este caso tenemos lecciones para aprender durante este período COVID) sin que los recursos y los presupuestos previstos sean suficientes para responder a las exigencias del proyecto. Es fundamental saber evaluar el coste de un proyecto y todas sus implicaciones en términos de recursos materiales, de software y humanos.
- ▶ **Índice de abandono más alto** que en la formación tradicional: esto es previsible, por lo tanto es necesario preparar un acompañamiento adecuado desde la etapa de diseño pedagógico y técnico.
- ▶ **Desconocimiento de las TIC y de las TICE:** hay que conocer bien la cultura de la empresa. Si los futuros alumnos no saben manipular Internet y los ordenadores, se desanimarán con rapidez y abandonarán antes del final. Actualmente tenemos consciencia de la necesidad para todos de tener una base sólida de competencias digitales.
- ▶ **No implicación de los actores:** lo veremos más adelante, un dispositivo de digital learning implica a muchos actores de la empresa, hay que ser consciente de ello y motivar a los actores muy pronto en el proyecto.
- ▶ **Tiempo de adquisición de las soluciones:** este período puede ser largo, sobre todo si la empresa se inicia en el digital learning, es mejor no subestimar este tiempo.
- ▶ **Límites del parque y la infraestructura informática:** es necesario hacer una estimación precisa de las configuraciones de los puestos de los clientes para evitar que los alumnos choquen con limitaciones técnicas. El nomadismo de los alumnos, el teletrabajo y el BYOD (*Bring Your Own Device*: uso de equipos informáticos personales en un contexto profesional) dificulta todavía más la gestión de las limitaciones técnicas.
- ▶ **Falta de recursos expertos:** es fundamental la estimación de los recursos existentes y necesarios. No hay que dudar en llamar a profesionales, el digital learning es un negocio que requiere competencias mixtas en pedagogía y en dispositivos multimedia.
- ▶ El e-learning se puede considerar como un medio de desplazar la responsabilidad del aprendizaje hacia el alumno. La educación presencial se considera un enfoque metodológico mejor, por eso es necesario acompañar al cambio. La resistencia al cambio puede bloquear o frenar los proyectos de despliegue.
- ▶ **Subestimar el tiempo** necesario para la implantación de los sistemas: incluya en su planning el tiempo necesario para la configuración de la plataforma y el tiempo de recogida de la información necesaria para el contenido que se va a digitalizar (¡no es habitual que los contenidos nativos estén listos para el e-learning!)