
LAS CINCO BARRERAS DE LA FORMACIÓN ON-LINE

Mariano Bailly-Baillièrre

Socio Consultor de Novalia

Todavía seguiremos algún año más encabezando los artículos sobre *e-learning* con la afirmación de que constituye una práctica novedosa, cuando lo cierto es que son ya bastantes las empresas e instituciones españolas que han puesto en marcha programas de formación *on-line*.

La experiencia de estos años justificaría un análisis de sus aciertos y errores, pero quisiera dedicar este espacio a quienes se encuentran todavía en una etapa previa: aquellos responsables de formación que ven en el *e-learning* una novedad difícil de evaluar y asimilar. Y es que, para bien y para mal, entender y valorar la formación *on-line* supone, la mayoría de las veces, *un cambio de chip*. En efecto, resulta difícil analizar la formación *on-line* con los parámetros de la formación presencial. Más aún: constituye un error.

Si es éste su caso, le diré que no se encuentra sólo: a lo largo de estos años hemos detectado, de una forma u otra, las mismas barreras para comprender y evaluar objetivamente la posible adopción del *e-learning* en el marco de su proyecto formativo. Con estas líneas no pretendo franquearle las barreras, que será resultado de su trabajo y reflexión, sino ayudarle a identificarlas para facilitarle, en la medida de lo posible, su análisis.

1. La confusión de la oferta

Cuando usted y yo hablamos de formación *on-line*, deberíamos empezar por ponernos de acuerdo sobre lo que éste término significa. Y es que a cualquier cosa se le llama hoy en día *e-learning* o formación *on-line*.

La culpa de este maremagnum la tenemos, desde luego, los proveedores. Todas las empresas de formación hacen, por supuesto, *e-learning*. Y las empresas de tecnología no son menos... De este modo se llega a llamar formación *on-line* a lo que no es más que una página web con unos cuantos archivos de *Word* disponibles para el alumno. Está claro que no es oro todo lo que reluce.

La formación *on-line* debe ser más que tecnología y más que formación: un recurso estratégico que integre de modo coherente las necesidades formativas y los medios tecnológicos precisos para alcanzar sus objetivos. Los modelos propuestos pueden –y deben– ser variados, pero siempre deberían perseguir un carácter integrador y coherente.

2. El miedo a *mojarse*

El *e-learning* es novedad. No es una evolución previsible de la formación tradicional. Por eso muchos directores de formación encuentran dificultades para hacerse cargo de todas sus dimensiones. Lo primero que debemos reconocer es que es algo natural, sobre todo para quienes hemos nacido antes de la popularización de los ordenadores.

Dicho esto, el directivo competente procura informarse y asesorarse, porque nadie está obligado a dominar un tema tan novedoso en constante evolución. El incompetente encontrará más fácil ignorar la realidad o despreciarla.

¿Para qué vamos a engañarnos? Poner en marcha un proyecto de formación *on-line* es lanzarse a la piscina. Toda innovación conlleva un riesgo, pero asumirlo disponiendo de los medios para controlarlo es la única manera de avanzar.

3. La visión a corto plazo

Un proyecto de formación *on-line* y un proyecto de formación presencial no pueden medirse con los mismos parámetros. La formación presencial requiere, para cada edición del curso, disponer de los recursos necesarios: profesores y locales. Simplificando, podríamos decir que consume sus recursos en cada edición. Por el contrario, la formación *on-line* supone una estrategia distinta: se crean los materiales antes de su impartición. El gasto se realiza, fundamentalmente, antes de impartir el curso. Ahora bien, cada edición sucesiva de un curso *on-line* requiere unos costes de edición pequeños pues se dispone de los contenidos iniciales si no indefinidamente, si a lo largo de varias ediciones.

El *e-learning* conlleva una estrategia de inversión inicial que se procura rentabilizar a lo largo de las sucesivas ediciones del curso. El esfuerzo debe realizarse, pues, *a priori*. Ahora bien, si se programa adecuadamente, libera tiempo y recursos del departamento de formación para otras funciones que aporten mayor valor añadido a la institución: los profesores presenciales pasan a ser autores, facilitadores, tutores, investigadores... relevados de la necesidad de explicar el mismo temario una edición tras otra.

4. La plataforma tecnológica

La formación *on-line* precisa de la tecnología para desarrollarse. Cosa distinta es que algunas empresas de tecnología pretendan imponer gastos desorbitados –al menos desproporcionados– a quien ha decidido poner en marcha un proyecto de formación *on-line*.

La tecnología es importante, pero no deja de ser un medio. Para elegir la tecnología precisa hay que tener claras las necesidades que requiere cada proyecto. En un sector en continua evolución es importante tener en cuenta los estándares que ofrecen las diversas soluciones para no encontrarse *pillados* por una tecnología propietaria o estancada.

Finalmente, hay que buscar soluciones proporcionadas a las necesidades también en el ámbito de la adquisición de la plataforma: desarrollo propio, compra, alquiler, *hosting*, etc.

5. El *café para todos*

Siempre es interesante conocer la experiencia de otras empresas o instituciones, también en el ámbito que nos ocupa. Pero cuando se trata de formación, no existe la receta mágica ni debería aplicarse el *café para todos*.

Cada institución tiene sus propias necesidades formativas acordes a la situación actual de sus trabajadores o alumnos y las expectativas que sobre ellos formula el departamento de formación. En este sentido, difícilmente pueden trasladarse los objetivos y medios de formación de una institución a otra.

Un proyecto *e-learning* no es –o no debería ser– un producto de consumo. Para procurar la eficacia del proyecto, la institución debería realizar un esfuerzo de reflexión previa encaminada a establecer su propio *Modelo Institucional*. Éste es el conjunto de requerimientos y guías para desarrollar los cursos de formación on-line de acuerdo con los objetivos y circunstancias institucionales. Viene a ser un manual de estilo propio de la empresa o institución que recoge de forma coherente las especificaciones didácticas, gráficas y tecnológicas que deberán cumplir sus cursos *on-line*.

Contar con un Modelo Institucional garantiza una reflexión previa sobre los objetivos institucionales y los medios más adecuados a emplear en el desarrollo de un proyecto de formación *on-line* coherente y eficaz.

En conclusión

Las barreras para experimentar la formación *on-line* siguen ahí. Pero el tiempo las está debilitando. La experiencia está poniendo las cosas en su sitio y hoy podemos evaluar realidades más allá de expectativas y buenos deseos. Las aguas se están calmando y eso es bueno para todos ...eso sí: los pioneros, los que arriesgaron antes, llevan unos largos de ventaja.