

Por un aprendizaje *on line* más rápido, más efectivo, y más grato

La formación que las empresas orquestan *on line* ha de procurar un aprendizaje más rápido, más efectivo y más grato. Si éste resultara poco significativo o demasiado laborioso, como alguna vez con fundamento se ha denunciado, habría que optar por otra solución para el inexcusable aprendizaje permanente. No cabe cuestionar la gran contribución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a nuestro desempeño profesional, pero sí cabe cuestionar algunas de las soluciones ofrecidas bajo la etiqueta de *e-learning*.

En el cambio de siglo, trabajaba yo para una empresa proveedora de *e-learning* ya desaparecida, y debo decir que sentía frustración profesional como docente: los productos de formación *on line* llegaban al usuario (alumno) con un potencial didáctico demasiado modesto. Eso me estaba pareciendo entonces a mí, aunque las encuestas de satisfacción por esta modalidad de formación no se solían dirigir a los usuarios, sino a los clientes (departamentos de formación de las empresas que introducían el *e-learning* como alternativa a la formación presencial).

Cuando finalmente —me parece que fue en 2004— accedí a resultados de una encuesta sobre los propios usuarios de cursos *on line*, pude saber que, en efecto, se mostraban insatisfechos con la calidad de los contenidos ofrecidos. La misma empresa que había hecho la encuesta ya no preguntó a los usuarios al año siguiente.

Recuerdo, como experiencia personal, que para un diseñar (elaborar el guion) un curso de liderazgo de nivel 3 (o sea, para ser líderes, pero no mucho, ya que la escala iba de 1 a 5), dirigido a directivos intermedios de una empresa grande del sector de la Telecomunicación, yo disponía del número de horas de duración del curso, multiplicado por 10. O sea, para diseñar una *píldora* (así decíamos) de 2 horas, yo disponía de dos días y medio. Debía identificar en qué consistía, para aquella gran empresa, el nivel 3 de liderazgo, y redactar luego un guion (elijo la opción sin tilde) que resultara efectivo y atractivo, aunque yo tenía la impresión de que mi jefe quería simplemente algo “vistoso”, es decir, impactante a la vista (quizá porque también era eso lo que esperaba el cliente).

Déjenme, sí, confesarles por qué me sentía yo (consultor de formación y docente que había empezado a trabajar ya con Enseñanza Asistida por Ordenador en 1987) profesionalmente frustrado en los primeros años del siglo. Ésta era la situación, como yo la percibía:

- Los proyectos de *e-learning* eran capitaneados por tecnólogos, y los docentes-guionistas éramos, tal como lo recuerdo, subcontratados internamente (también se encargaban a colaboradores externos) para generar un guion (*storyboard*) que podía ser luego alterado sin consultarnos, durante la producción.
- Los contenidos solían ser en general muy modestos, ya fuera por el poco tiempo de diseño asignado, o porque se encargaban, con cierta urgencia, a

docentes con falta de experiencia en el tema o en la guionización (en general, a casi todos nos faltaba algo de habilidad para redactar bien).

- Nuestros textos, instrucciones, esquemas, etc., ya de entrada muy perfectibles, solían perder en el proceso de producción alguna cantidad de efectividad didáctica, e incorporar errores lingüísticos y a veces conceptuales. Yo veía desaparecer comas, tildes..., pero me indignaba más la precisión que se perdía en la transcripción de los textos que había entregado.
- Los guionistas debíamos revisar el resultado final, pero ésta era una tarea sumamente ingrata. Yo recuerdo que remitía siempre a mi guion original (“tal como aparece en...”), porque encontraba frases llenas de confusión para el alumno y dibujos que habían perdido su eficacia didáctica: como si imperara la forma sobre el fondo.
- En las revisiones a que me refiero, también podíamos encontrarnos con una errónea programación de las preguntas, lo que llevaba al usuario a encontrar como falso lo que era cierto, y al revés. Aunque los guionistas detectáramos errores, el producto podía acabar llegando al usuario con fallos.
- Recuerdo que un representante de la Fundación Tripartita denunciaba formalmente en 2004 que el *e-learning* no estaba generando aprendizajes significativos, y desde luego eso no constituyó ninguna sorpresa para mí, cuando lo escuché sentado entre la audiencia, en un oportuno evento organizado por Aefol en Madrid.
- Diría asimismo que, en general, los cursos no duraban tanto como se decía: cualquier alumno podía seguir las unidades en un tiempo inferior, o muy inferior, al señalado, y a la vez, aunque en las empresas se diera un mes para completarlos, había usuarios que terminaban el primer día, como para quitárselo de encima.
- Hablábamos entonces además de *e-reading* y libros electrónicos, porque había cursos *on line* que nada tenían que ver con una enseñanza mínimamente programada: se trataba de pasar páginas. Personalmente, cuando se trata de leer, prefiero hacerlo sobre papel, aunque quizá la generación emergente elija la pantalla...
- Había un seguimiento tutelar del aprendizaje, pero lo que yo recuerdo es que los usuarios, más que hacer preguntas sobre los temas abordados, se quejaban del funcionamiento de la plataforma, y, sobre todo, de que no reflejara la finalización del curso. El uso de campus virtuales para la comunicación entre aprendedores era casi nulo, salvo el *chat*, que sí se utilizaba (aunque no para aprender).
- Recuerdo igualmente que, en algunas organizaciones, se incentivaba a los alumnos para hacer los cursos, ya fuera mediante sistemas de créditos o incluso mediante “puntos canjeables por obsequios”; quizá era la forma de conseguir que los alumnos concluyeran sus cursos *on line*.

Hasta ahora les he hablado de mis pasadas frustraciones profesionales como docente experimentado en enseñanza por ordenador: les evitaré más detalles. El hecho es que los técnicos del *e-learning* parecían arrogarse en ocasiones la capacidad de

“programar” la enseñanza (en la doble lectura del verbo programar), sin contar con que para la enseñanza programada se ha de ser experto en cada tema y además en la docencia: empatía cognitiva y emocional con el usuario. Por entonces, el reconocido experto Javier Martínez Aldanondo (me alegró verte en Barcelona este año, Javier) ya denunciaba que los cursos se estaban produciendo a espaldas de los usuarios, e incluso hablaba del fracaso del *e-learning*: tales eran los desaciertos de aquellos años.

Pero ahora querría hablarles asimismo, por revelador, de cierto estupor experimentado ante algunas declaraciones de proveedores y clientes; de lo que en 2003 decían (por escrito) agentes del sector (directivos de empresas proveedoras y clientes) sobre los contenidos de los cursos:

- El director de desarrollo y formación de una de las más grandes empresas españolas (de larga tradición en *e-learning*) sostenía: “Cuando se habla de *e-learning* estamos centrándonos en dos elementos clave: tecnología y contenidos. Sin embargo, ninguno de ellos tiene alta correlación con el crecimiento y triunfo de la solución en la empresa”. Y continuaba: “Lo cierto es que los mejores resultados pueden alcanzarse con contenidos de calidad media, al tiempo que los contenidos *excelentes* no garantizan absolutamente nada, incluso pueden conducir al fracaso”.
- El consejero delegado de una de las empresas proveedoras de *e-learning* más conocidas entonces decía: “Los contenidos han sido magnificados durante estos tres o cuatro años pasados, sin que se entienda muy bien la razón. Es obvio que cuanto más atractivos sean y mejor se hayan desarrollado pedagógicamente, mayor será su aceptación por los alumnos; pero no está claro que ésta sea la clave del autoestudio”. Y continuaba: “Quien más y quien menos se ha visto obligado a adquirir conocimientos complejos con medios precarios. Recordemos la universidad (...) con las fotocopias de los apuntes del más estudioso de la clase: contenidos más precarios, imposible”.

Declaraciones como las anteriores nos obligan a pensar que por “contenidos” entendíamos quizá diferentes cosas, y permítanme por ello formular lo que, como viejo docente, he interpretado siempre. Yo identificaría el contenido con “toda aquella información multimedia (textos, audio, esquemas, fotos, dibujos, animaciones, vídeos, etc.) que en cada curso se hace llegar al alumno para que la traduzca a conocimiento. Ya sé que “contenido” es un vocablo polisémico, como por cierto y dentro del *e-learning*, lo es la propia etiqueta de “*e-learning*”, la de “calidad”, la de “curso”, etc.

Cuando, por ejemplo, una animación se incluyera como alarde tecnológico y sin intención didáctica, eso sería para mí más continente que contenido. Es decir, imaginen que una frase apareciera en pantalla palabra a palabra, poniendo a prueba la paciencia del alumno; la frase en sí sería contenido (bueno o malo), pero el aparato visual sería más bien continente, o sea, alarde tecnológico probablemente innecesario... Sigamos.

También querría recordar que, en los proyectos de *e-learning*, el éxito se vinculaba públicamente por entonces con el *end rate* de los alumnos —porcentaje de alumnos que concluían los cursos—, sin mencionar los niveles de eficacia de Kirkpatrick. En suma, el panorama neosecular del *e-learning* (siempre me refiero a mi entorno de entonces) no parecía reconfortante para los docentes. Las cosas pueden haber mejorado últimamente, pero quizá valga la pena revisar periódicamente cómo se están generando los productos para el aprendizaje *on line*.

¿Una reingeniería de producción?

Hay, como yo lo percibo, dos grandes fases (que se pueden, desde luego, desglosar) en la elaboración de productos para *e-learning*: el diseño instruccional de los cursos y su producción-digitalización-*elernización*. Si habláramos de novelas o libros técnicos, lo estaríamos haciendo de la escritura y de la edición; si habláramos de películas, lo haríamos del guion y de la realización. Pero déjenme decir que no hay buena película sin un buen guion, para añadir que si en ella el director pone todos sus recursos al servicio de la historia que relata, en la producción de cursos programados, todo esfuerzo habría de estar orientado al aprendizaje. La evaluación de un producto para *e-learning* habría de ser, sobre todo, una evaluación técnico-pedagógica.

La responsabilidad de los productos de formación (material impreso o electrónico, lineal o programado, textual o multimedia) debe corresponder, según mi modelo mental, a los docentes; y por docentes, en el ámbito de la formación continua, hemos de entender expertos en sus campos que además han desarrollado habilidades didácticas. Disculpenme el tono contundente, porque necesito simplificar, aunque, en efecto, esto resulte algo más complejo. En todo caso, el lector puede disentir o asentir: ambas cosas.

En el caso de la enseñanza programada *on line* —¿recuerdan?: décadas atrás había enseñanza programada o semiprogramada, interactiva o lineal, aunque era impresa—, estas habilidades didácticas o pedagógicas deben abarcar la redacción efectiva, incluyendo la generación de diálogos (preguntas) formulados con precisión. El curso *on line* debe incorporar la magia del buen docente, con la necesaria dosis de empatía cognitiva y emocional, de refuerzo e incluso *stroking*, sin que esto suponga tratar al usuario como si fuera un niño. (No quisiera abrir una digresión, pero recuerdo ahora —disculpen el atrevimiento— los seminarios para futuros directivos, con juegos que me parecen de guardería para adultos. Ya pueden descubrir así mejor mis cuestionables modelos mentales).

Sin duda, un curso *on line* debe contar con esa magia insustituible del buen docente, quizá en especial dosis. De otro modo, veríamos imágenes animadas, que en nada o poco contribuirían al aprendizaje; leeríamos textos muy perfectibles, tanto en rigor como en inteligibilidad; veríamos resúmenes, que en poco o nada contribuirían a nuestras síntesis; responderíamos preguntas, que más que aclarar cosas, podrían confundirnos... Un buen producto de formación *on line* ha de responder a la necesidad de hacer el aprendizaje más rápido, más efectivo y más grato. Un buen curso *on line* es un producto de docentes y de tecnólogos, pero la responsabilidad, es decir, la dirección de los proyectos, habría de corresponder a los primeros (expertos en cada tema y en su enseñanza).

Quiero recordar que el conocimiento viene de la información, y las TIC constituyen un magnífico soporte para ésta; pero simplemente un soporte, un conducto. Como usuario, quien esto escribe espera que la tecnología le ayude, no que le esclavice o le imponga hábitos; pero como aprendizador permanente, espero que los productos y servicios de *e-learning* constituyan una buena solución, porque de otro modo uno se dedicaría a buscar información por Internet, leer libros, asistir a cursos y conferencias presenciales, etc.

A pesar de mis reservas, me he dedicado y dedico a diseñar cursos *on line*, intentando hacerlo mejor cada día, y sin que, por mis limitaciones, lo consiga siempre. Desde luego, hay un buen *e-learning* y un mal *e-learning*, si se puede decir así. En realidad, hay diferentes tipos de productos de *e-learning*: desde la mera digitalización de manuales tradicionales (quizá resumiendo el contenido), hasta la enseñanza

programada e interactiva que mejor haría recordar aquella otra impresa de saltos de página que conocimos décadas atrás (aunque resultaba a veces “excesiva”, en mi opinión...). Yo creo que habría que apostar, en la medida de lo posible, por el *e-learning* programado e interactivo, porque si uno se encuentra con un libro electrónico lineal, es decir, con *e-reading*, podría optar por imprimirlo (si le dejan), y convertirlo en mero *reading*.

En realidad, en los años 80, yo generaba productos formativos de enseñanza asistida por ordenador (EAO) en que el alumno leía primero un texto *ad hoc* de cada unidad, y sólo después insertaba su *floppy* en el PC para la necesaria interactividad y el ejercicio de autoevaluación. No está mal que, a la vista de la evolución del *e-learning*, la teleformación incorpore lectura-estudio-visionado de textos o vídeos didácticos lineales *off line*, antes o durante la fase *on line* de interactividad y soporte multimedia más identificada con el denominado *e-learning*.

Tengo que decir que yo, aprendedor, me adhiero al “aprende como puedas”; porque se trata de aprender continuamente, para mejorar nuestro perfectible perfil profesional: una exigencia de la economía del conocimiento y la innovación. Si encuentran un *e-learning* de calidad, celébralo, disfrútenlo, difúndanlo; si encuentran uno insatisfactorio, no pierdan por ello la fe. Pero, dejando ya las reflexiones, ¿cómo generar un producto de *e-learning* que haga bueno aquello de “más rápido”, “más efectivo”, “más cómodo”?

Este es el reto, y a este fin eliminemos los creadores de productos formativos *on line* aquello que lentifique, disperse e incomode; dotemos de mayor y mejor enfocada carga didáctica a los productos. Porque el cliente, el usuario, el destinatario de los productos formativos, profesional de la economía del saber y el innovar, necesita aprender continuamente y espera mejores soluciones.

José Enebral
Consultor de *e-learning*
Nanfor Ibérica