

## Capítulo 11

---

# Iniciar y sostener un programa de EaD con NTIC Velocidad, riesgos y oportunidades

La decisión inicial de comenzar con un programa de EaD con NTIC depende de las cuestiones propuestas en el capítulo 2. Sólo para recordarlas rápidamente:

En primer lugar:

- La distancia de los estudiantes respecto al centro educativo y su dispersión geográfica.
- El tiempo disponible de los estudiantes. O su resistencia a asistir a un centro educativo.
- La necesidad o el interés por ampliar la cobertura de la institución, atendiendo (o atendiendo mejor) precisamente a alumnos lejanos, dispersos geográficamente, con poco tiempo disponible o poca disposición para asistir a un centro educativo.

También pueden jugar, como beneficios secundarios o eventuales:

- La oportunidad que brinda un programa de este tipo para una renovación pedagógica (y también tecnológica).
- El interés en disminuir la “brecha digital”.

Todas estas pueden ser buenas razones. Pero hay que evaluarlas con cuidado. La EaD con NTIC no siempre resulta adecuada para estas cosas e incluso puede producir efectos contrarios a los buscados, como planteé en el capítulo 2.

Puede aparecer, además:

- La necesidad y el interés en ahorrar costos.

Esto es generalmente ilusorio, como ya he planteado. Hay, sin embargo, algunos casos en que realmente el ahorro es importante, cuando las distancias y

la dispersión son muy grandes. Algunos ahorros pueden deberse al traslado de costos hacia los estudiantes o hacia otras instituciones, como dije en el capítulo anterior.

También puede haber:

- Exigencias y oportunidades “de mercado”: demanda creciente por nuevas modalidades educativas.
- Exigencias y oportunidades institucionales para iniciar programas de este tipo, “para no quedarse atrás”, “modernizarse”, etc. Por ejemplo, cuando para estos programas hay dinero disponible (de la institución, de sus financiadores, del gobierno, de organismos internacionales) y no para otras cosas.

Cuando estos factores están presentes habrá que ver cómo aprovechar mejor las oportunidades y evitar los riesgos que pueden implicar. Por ejemplo oportunidades de renovación pedagógica, de llegar a nuevos sectores, de incrementar ingresos por formación corporativa y de posgrados. Y riesgos, como confundir renovación tecnológica con pedagógica o desatender sectores sociales más desfavorecidos.

***Si ya hay un programa en su institución: ¿qué razones llevaron a iniciarlo?  
Si no lo hay: ¿por qué están pensando en iniciarlo?***

---

### **¿Por dónde empezar?**

Un programa de EaD con NTIC no es fácil para quien no tiene experiencia previa.

Por eso, a la hora de comenzar, convendrá priorizar algunos cursos, algunos temas o áreas y algunos destinatarios. Como también dije en el capítulo 2, en la formación profesional suelen aparecer:

- Formación *complementaria* en temas y competencias *transversales*.
- Formación básica *compensatoria*.
- *Actualización* para gente con formación previa importante.
- *Posgrados* para estudiantes que trabajan.
- *Formación interna*, especialmente de los docentes.
- Educación “*corporativa*”, “de medida” para empresas.

Tomar todas o sólo algunas de estas áreas dependerá de decisiones estratégicas de la institución. Seguramente pesarán sus prioridades sociales y políticas: las personas que se verán beneficiadas, el impacto que tendrá en sus posibilidades de trabajo, etc.

Pero también puede ser importante la experiencia anterior que se tiene, las capacidades con que se cuenta. Por ejemplo, es probable que convenga empezar con cursos en los que ya se tiene una experiencia presencial previa. O en los que ya se tiene una experiencia a distancia previa, aunque sea con otras tecnologías más “antiguas”.

## **Lo viejo y lo nuevo**

### ***¿Qué será mejor para lanzar un programa de EaD con NTIC? ¿Gente joven o gente con mucha experiencia?***

---

Un programa de este tipo es una buena oportunidad para la renovación pedagógica y metodológica. Porque obliga a formarse e investigar, a experimentar y evaluar. Obliga a explicitar procesos educativos, lo que luego puede servir en otras áreas de la institución. Buenas razones para incorporar a él gente nueva... o para incorporar gente vieja. O para combinar experiencias y compartir saberes.

Muchas instituciones de formación profesional tienen experiencia en EaD. Sin embargo no siempre la tienen suficientemente en cuenta a la hora de embarcarse en *e-learning*. Es una pena, porque en verdad muchos de los problemas con que se encontrarán son los mismos con que se encontraron los programas de EaD. Y muchos de los aprendizajes allí construidos deberán volver a construirse a mayor costo si se desaprovecha esta experiencia. Porque el llamado *e-learning* es, básicamente, EaD que usa NTIC.

Me refiero, por ejemplo, a problemas y aprendizajes en cuestiones como las siguientes:

- Los casos en que la EaD es adecuada y aquéllos en que no lo es.
- La conformación de equipos multi o interdisciplinarios.
- El diseño pedagógico de los cursos.
- La producción de materiales.
- El trabajo de tutoría, la selección y capacitación de tutores.
- La evaluación de tecnologías.

- El costeo de cursos y programas.
- La gestión de los programas a distancia o semipresenciales.

Por ejemplo: los altos índices de deserción fueron siempre un problema y una preocupación de la EaD, que vuelven a aparecer –o simplemente continúan–. Índices alarmantes, de hasta 80% de deserción existieron y existen. Frente a ello, la importancia de las tutorías y la motivación, la recuperación de los encuentros presenciales y los grupos, fueron aprendizajes que llevaron tiempo y hay que aprovechar.

En todas estas cosas, quienes trabajaron en EaD tienen una experiencia invaluable. Si esa experiencia ha sido sistematizada y evaluada,<sup>7</sup> todo el equipo debería conocerla. Si no lo ha sido, hay que buscar modos en que se comparta. Integrar a personas que participaron es clave.

Como creo ha quedado claro a lo largo de este trabajo, esa no será sólo una vieja experiencia a tener en cuenta sino también a incorporar directamente en muchos casos. Muchas modalidades combinadas (“*blended*”, “sin distancias”, etc.) incorporan cosas de la “vieja” EaD que siguen siendo útiles en muchos casos. Materiales impresos, sonoros, en video o actividades presenciales formarán parte de muchos buenos programas “nuevos”. Sería una pena que por pensar que “ahora todo se hace por Internet”, pasemos meses o años antes de aprenderlo.

En algunas instituciones, las NTIC son simplemente un aspecto más que se incorporó a los departamentos, áreas o programas de EaD.<sup>8</sup> Esto parece una buena opción cuando estos departamentos son fuertes. Sin embargo, también es cierto que algunos programas a distancia pueden haberse debilitado y ya no ser una base suficiente para relanzar la EaD.<sup>9</sup> Pueden incluso haberse anquilosado en cuestiones pedagógicas o de gestión. O haber tenido fracasos que los invalidan internamente. Pero aun de estos fracasos –y especialmente de ellos– es posible aprender...

7 Ver, por ejemplo, Restrepo, 2002.

8 Éste es el caso del SENAC de Brasil, por ejemplo.

9 Éste parece haber sido el caso del SENA de Colombia.

## La velocidad de implantación

Si se tiene un programa de EaD desde hace tiempo, hacerlo crecer o cambiar en aspectos tecnológicos puede no ser tan difícil. Pero si no se tiene un programa de este tipo o es muy débil, ¿qué tan rápido convendrá avanzar?

***¿Será mejor comenzar con un equipo pequeño y experiencias piloto?  
¿O instalar desde el comienzo un equipo grande y proponerse tener miles de alumnos en el primer año de trabajo?***

---

Puede parecer obvio que lo primero es lo mejor. Y es lo que han hecho algunas instituciones.<sup>10</sup> Puede ser muy riesgoso lanzarse de lleno a una gran inversión y enfrentarse a problemas en los que se tiene poca experiencia, sin pruebas piloto que permitan afinar el rumbo.

Los fracasos pedagógicos (alta deserción, malos resultados educativos), sociales (no se llega a los destinatarios esperados), económicos (costos mal evaluados) o tecnológicos (cursos “caídos”, imposibilidad de acceso), pueden tener consecuencias políticas importantes, incluido el cierre de un programa o su desprestigio.

Sin embargo, también es cierto que sin una cierta apuesta fuerte y decidida puede no avanzarse nunca mucho. Como no se invierte mucho en ella, tampoco se obtienen resultados muy alentadores. Y entonces tampoco vale la pena invertir más, en una especie de círculo vicioso o profecía autocumplida: “yo dije que esto no iba a funcionar...”

No es bueno tampoco pasarse años acumulando buenas “experiencias”, que quedan como pequeñas aventuras valiosas en las que se puso un enorme esfuerzo, pero no pueden multiplicarse ni convertirse en modalidades sistemáticas de trabajo. Donde cada uno tiene que volver a empezar, aprender a diseñar cursos y materiales, aprender sobre tutorías y gestión, sobre tecnologías y costos. Donde cada uno debe elegir un *LMS* o intentar construirlo, armar su sitio web y su Intranet, etc. Esto a la larga resulta muy desalentador para todos.

---

10 Como el INA de Costa Rica. Otras, como el HEART/NTA de Jamaica, son aún más cautelosas, apuntando primero a generar competencias en NTICs entre docentes y alumnos mientras preparan programas de formación a distancia.

Una alternativa a estas dos tendencias, que evite el apuro imprudente o la lentitud timorata, puede ser proponerse una apuesta fuerte pero en etapas. Prever los recursos como para un trabajo en profundidad y en escala importante; iniciar un programa de pruebas, evaluarlo y corregir errores y, salvo problemas insalvables, avanzar hacia una expansión al conjunto, eventualmente en escalones anuales.

Tres o cuatro años para que un programa de este tipo madure parece razonable. Diez no.

***¿O sí?***

---

## **La ubicación institucional**

***¿Cuál es el mejor lugar para ubicar un programa de este tipo?***

***¿Tiene que haber un programa, después de todo, o mejor un conjunto de programas articulados?***

---

Hay varias ubicaciones posibles para las actividades de EaD con NTIC en las instituciones de formación profesional.Cuál será más adecuada dependerá seguramente de la historia, características, posibilidades y estrategias de cada institución. Para ayudarle a imaginar posibilidades repaso aquí algunas de las tensiones implicadas en esa decisión.

***¿EaD, NTIC o qué?***

Como ya dije, cuando existe un departamento o área de EaD, lo más lógico parece que la cuestión de la EaD con NTIC se trabaje desde ese departamento. Crear uno nuevo para *e-learning* es desaprovechar la experiencia de EaD y, tal vez, favorecer un imaginario que hace de esta área una cuestión principalmente tecnológica y no pedagógica.

Pero puede suceder que este nuevo programa nazca más ligado al uso de las NTIC como apoyo a las actividades educativas en general. Los departamentos de informática a veces se expanden en esta dirección, por iniciativa propia y/o solicitados por otras áreas de la institución. Su tarea entonces, no es sólo la EaD sino diversos apoyos a todas las modalidades educativas, incluidas las presen-

ciales. Si además, no había un área de EaD o era débil, puede ser preferible mantener esa ubicación. Lo que sí parece muy necesario entonces, es reforzarla con otros especialistas en educación, comunicación y EaD. Solos, los especialistas tecnológicos no pueden conducir esta área.

También puede ocurrir que esta área se desarrolle en un departamento de producción de materiales y medios educativos, que ha trabajado más bien con las “viejas” TIC. En este caso el refuerzo tendrá que venir más bien con especialistas en NTIC y en EaD. Lo mismo cuando nacen en departamentos de apoyo pedagógico, donde también puede ser necesario incorporar comunicadores.

En definitiva, lo que estoy recordando es que ésta es un área de cruce entre varias disciplinas (véase el capítulo 1).

### ***Equipo específico o modalidad incorporada a todas las áreas***

Un equipo que centralice la realización de los cursos a distancia con NTIC puede ser una buena opción, sobre todo al inicio, para consolidar una experiencia. Pero tiene el riesgo de que estas actividades sean vistas como un mundo aparte por la institución y queden aisladas del resto, vistas incluso con desconfianza o ajenidad por los demás, desaprovechando posibilidades de aprendizaje mutuo.

Otra posibilidad es que hayan ido floreciendo múltiples experiencias en cada departamento o área temática. Habrá entonces actividades de EaD con mayor o menor uso de NTIC en la formación básica o superior, en la enseñanza industrial y de servicios, etc. Esto puede haber permitido una inserción natural en cada área, bien adaptada a las necesidades educativas específicas. Puede también permitir comparar modalidades y experiencias distintas y aprovechar lo mejor de cada una si se inicia ahora algún tipo de articulación entre estas experiencias. Articulación necesaria para que no se repitan esfuerzos de aprendizaje una y otra vez, para que no se multipliquen las compras tecnológicas y se diversifiquen a tal grado las formas y formatos que no hay modo de trabajar juntos.

Lo ideal puede ser combinar ambas modalidades, aprovechando las ventajas y minimizando las desventajas de las dos. Por ejemplo, una unidad central en estrecha relación con las distintas áreas, brindando servicios a todas y trabajando en equipos mixtos para cada curso.<sup>11</sup>

| 11 Es también el caso del INA de Costa Rica, según lo conversado con sus responsables.

### ***Centralización-descentralización geográfica***

Esta cuestión tiene especial importancia en instituciones con cobertura geográfica muy grande. Los cursos elaborados en la sede central pueden no funcionar bien en todas las regiones y localidades o requerir esfuerzos de adaptación local demasiado grandes. Si se opta por una producción centralizada, de todos modos puede ser útil dejar “huecos” a cargo de las sedes regionales o locales y hay que establecer con claridad las tareas que corresponderán a cada uno en el desarrollo de los cursos.<sup>12</sup>

Programas descentralizados y con autonomías fuerte, pueden asegurar un trabajo mucho más contextualizado, estimular la experimentación y la creatividad, asegurar un mayor compromiso con la tarea, que no se sentirá entonces como “los cursos que vienen de arriba”. Pero si no se articulan de algún modo, se pueden duplicar esfuerzos y desperdiciar aprendizajes.

Buscar formas mixtas que combinen ambos aspectos puede ser lo ideal. Una solución interesante es que las sedes regionales se especialicen en las áreas y cursos para los que tienen mejores capacidades y compartan su producción con las demás. Es decir, se produce descentralizadamente pero para todos los lugares.<sup>13</sup>

Hay que recordar, además, que las tutorías cercanas, con posibilidad de consultas personales, los encuentros presenciales y el trabajo en el taller, pueden ser parte muy importante y útil de los programas. Para ello es muy provechoso contar con una red amplia, con “capilaridad” en todo el territorio.<sup>14</sup> Los programas de EaD son en sí mismos, formas de descentralización educativa, pero la descentralización física ya existente ayuda mucho a su desarrollo.

Las propias NTIC facilitan estrategias de trabajo descentralizado pero articulado, donde pueden convivir los solitarios creativos con los grandes equipos y proyectos (Bates, 2001), las iniciativas locales con las centrales.

### ***Producción propia o tercerizada***

Hay instituciones de formación profesional que han optado por una tercerización casi total de sus actividades educativas,<sup>15</sup> limitándose a fijar políti-

12 Como lo hace el SENAC de Brasil (SENAC, 2004b).

13 Así trabaja el SENA de Colombia, según lo conversado con sus responsables.

14 Como nos plantearan los responsables del SENAI de Santa Catarina (Brasil).

15 Como el SENCE de Chile.

cas generales, gestionar financiamientos y controlar la calidad de los servicios. Para ellas no hay duda que esta nueva área será también tercerizada.

Otras en cambio, realizan directamente el trabajo educativo pero pueden preferir iniciar actividades en esta área con formas totales o parciales de tercerización,<sup>16</sup> sólo mientras aprenden o a largo plazo. A mi modo de ver, la tercerización total y a largo plazo, sólo de esta área, corre el riesgo de convertirla en una isla aparte, quizás sin los defectos de la institución pero también sin aprendizajes mutuos.

Cuando la tercerización es parcial hay que pensar bien cuáles aspectos y por cuánto tiempo se pondrán en manos de otros. Y también cómo se contrata, con qué condiciones y qué acuerdos se realizan para garantizar el traspaso posterior y evitar la dependencia del proveedor, como planteamos ya en capítulos anteriores. Si el área es importante y no marginal para la institución, creo que no debería perder nunca, al menos, la conducción pedagógica de los cursos y programas (diseño general, contenidos, tutorías), siendo relativamente más fácil tercerizar o contratar otros aspectos (producción de materiales, soporte tecnológico).

Resumiendo entonces: el origen puede estar en los departamentos o unidades de EaD, NTIC, medios y materiales educativos, apoyo pedagógico. Puede optarse por un equipo específico o incorporado a las distintas áreas de trabajo, por una estrategia de producción centralizada o descentralizada, con producción propia o tercerizada. O puede haber múltiples combinaciones de estas alternativas.

***¿Cuál de estas alternativas ha adoptado su institución y por qué?***

***o***

***¿Cuál le parece más adecuada para su institución si va a iniciar ahora un programa?***

---

Y, retomando los puntos anteriores

***¿Por dónde empezaron y por qué? ¿Con qué velocidad y por qué?***

***o***

***¿Por dónde convendrá empezar y con qué velocidad?***

---

---

16 Como lo ha hecho el INA de Costa Rica.