



El tratamiento de los contenidos: la clave del éxito de los materiales online del Instituto de Empresa



Teresa Martínez Soler

Diseñadora Instruccional, Jefe de proyectos de la Dirección de E-learning del Instituto de Empresa

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del e-learning en los últimos años ha sido espectacular. Esta expansión es consecuencia de que esta novedosa **modalidad de enseñanza-aprendizaje a distancia, que utiliza las nuevas tecnologías**, a calado a fondo en todo tipo de entidades formativas y sobretodo en el mundo empresarial.

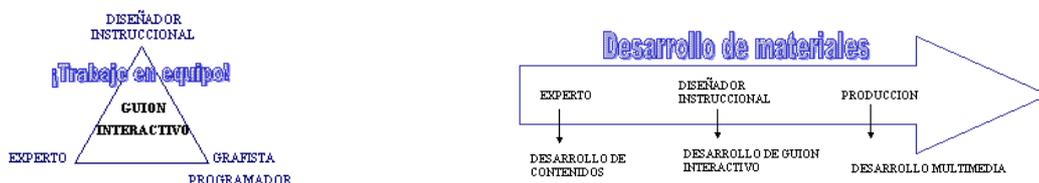
El **Instituto de Empresa (IE)**, prestigiosa escuela de negocios de carácter internacional situada en pleno centro de Madrid, es un claro ejemplo de entidad formativa que **ha apostado** firmemente **por el e-learning**; tanto en sus programas master de carácter regular como en sus programas dirigidos a empresas. Hoy por hoy podemos decir, que hemos obtenido una respuesta muy positiva de los alumnos participantes en todas nuestras experiencias online; especialmente bien valorados han sido nuestros materiales online (en encuestas y demás). Lo que ha disipado, si hemos de ser sinceros, las dudas iniciales de muchos. Nosotros atribuimos el éxito de nuestros materiales online al exquisito tratamiento de los contenidos por nuestro departamento de E-learning que ha centrado su actividad en producir calidad frente a cantidad en contraposición con otras entidades.

Además de las nuevas tecnologías a las que tanta importancia se concede al hablar sobre el e-learning, por ser posiblemente el origen de esta modalidad de enseñanza, hemos de considerar la relevancia de algo fundamental en todo proceso de aprendizaje y que no por obvio para todos es menos importante: me refiero a los **contenidos de aprendizaje**.

Una vez decididos a “hacer uso” de esta modalidad de enseñanza y disponiendo de un entorno y unas herramientas tecnológicas apropiadas, nos surge la gran duda **¿qué tratamiento dar a los contenidos educativos que queremos enseñar/transmitir, etc?**. La respuesta a esta pregunta no es fácil ni tiene una respuesta única. Desde el departamento de E-learning del IE hacemos frente día a día a la realidad de esta cuestión un **equipo de profesionales** formado por **diseñadores instruccionales, grafistas y programadores**. Los contenidos con los que trabajamos proceden de muy diversas áreas formativas (finanzas, estrategia, operaciones, rrhh etc.) y pueden ser principalmente:

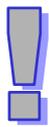
- de carácter muy teórico; **notas técnicas**.
- de corte muy aplicado al mundo empresarial; **casos prácticos**

¿Cómo trabajar esta amalgama de variados contenidos para adaptarlos al mundo online?



La clave está en contar con expertos en los contenidos que **trabajan codo a codo** con los diseñadores instruccionales, los grafistas y programadores para llegar a **conceptualizar** el proceso interactivo que hay detrás de cada material y plasmarlo en un **guión interactivo**. Siempre partiendo de la base de que abordar el desarrollo de un material multimedia sólo tiene sentido si aporta un **valor añadido** a lo que podría ser el desarrollo de este mismo contenido en papel y responde a un **objetivo de aprendizaje** previamente fijado.

Basándonos en las diversas “**formas de aprender**” / **estilos de aprendizaje** tratamos de encontrar la manera más adecuada de moldear los contenidos de nuestros materiales, sin perder de vista nunca los **objetivos de aprendizaje** y las **características del medio tecnológico** en que nos movemos.



El **objetivo de esta ponencia** es mostrar materiales online con contenidos desarrollados a partir de las ideas anteriormente expuestas, comentando el **proceso de desarrollo, diseño y producción** del material online: profundizando en el proceso de conceptualización, la elaboración de los guiones interactivos etc... todo ello visualizando los resultados a los que hemos llegado (les adjunto unos pequeños pantallazos de ejemplo)...

FORMAS DE APRENDER	RECURSOS EN LOS MATERIALES ONLINE	
Aprender contextualizando	-Videos -Audios -Fotos, infografías, ilustraciones.. -Con expertos -Narrando historias -Animaciones....etc	
Aprender haciendo	-Bases de datos . Construyen y guardan ideas . Muestran efectos de elecciones... -Asunción de roles -Hojas de cálculo -Árboles de decisiones -Actividades de aprendizaje y evaluación (quizzes diversos)	
Aprender jugando	- Simulaciones - Juegos...etc	

Algunas de las **claves del éxito** de nuestros materiales online en las que profundizar son:

- Evitar que el alumno sea un lector pasivo, **fomentando la interacción y la participación** en todo momento: actv. de aprendizaje, juegos, interrogantes a discutir en foros etc..... Nuestro secreto está en tener como referencia el proceso de impartición de ese contenido en la enseñanza presencial y desde ahí tratar de adaptarlo a la modalidad online: desarrollando materiales multimedia o contando con las herramientas tecnológicas que sean adecuadas: foros, e-mails etc.
- Diseñar materiales desde un **punto de vista práctico**, donde se planteen **situaciones o necesidades reales** que el alumno deberá resolver y obtener **feedback** sobre sus resultados.
- No hay que olvidar a la hora de diseñar los materiales que los alumnos van a acceder a ellos desde la pantalla del ordenador y esto implica un **diseño específico centrado en la usabilidad** pero sobretodo **ser breve y preciso** en la exposición de contenidos. Que por otra parte no descartamos proporcionar en una versión impresa reservando “lo interactivo” para la pantalla
- Aprovechar los **recursos multimedia cuando aporten valor** para que el aprendizaje además de ameno, dinámico y atractivo sea diferencial.
- Fomentar la **curiosidad** y la propia **construcción** del proceso de aprendizaje para que el alumno se sienta **motivado**, no abandone etc.

NUESTRA RECETA SECRETA

La centramos en tres ingredientes fundamentalmente:

- ❑ El esfuerzo común de los profesionales que se dedican al desarrollo de experiencias formativas online y desarrollo de materiales interactivos: **TRABAJO EN EQUIPO**
- ❑ Un diagnóstico previo exhaustivo de los contenidos de aprendizaje en función de los objetivos didácticos fijados en cada proyecto de formación online: **ORIENTACIÓN PEDAGÓGICA**
- ❑ Nos ajustamos al usuario (tanto a su nivel técnico, como a sus circunstancias para el aprendizaje) y al tipo de contenidos de cada experiencia de aprendizaje: **ADAPTACIÓN**

2. TRABAJO EN EQUIPO

La dirección de e-learning del Instituto de Empresa se dedica entre otras actividades al diseño y puesta en marcha de experiencias formativas online que incluyen, en numerosas ocasiones, desarrollo de materiales interactivos dirigidos fundamentalmente a los alumnos de los programas regulares de sus escuela de negocios, o concebidos también para atender las necesidades formativas de directivos, profesionales y empresas que acuden al IE en demanda de formación online de calidad. Desde la dirección de e-learning tratamos de responder a todo ello con la aplicación de las más modernas metodologías didácticas y tecnológicas en un entorno virtual de aprendizaje.

¿Quiénes son los verdaderos artífices de todo esto?

- Nuestros expertos en contenidos

Son los autores de nuestros materiales interactivos y en muchísimas ocasiones los profesores que imparten nuestros cursos, programas y seminarios online. El IE cuenta con un valioso claustro de profesores formado por **expertos en las diferentes áreas del mundo de los negocios** (finanzas, estrategia, operaciones, rrhh etc.) que combinan una gran experiencia como formadores y como profesionales del mundo empresarial. Tanto a nivel nacional como internacional.

- Nuestros jefes de proyecto

Son expertos en **diseño instruccional**. Configuran y **gestionan cualquier experiencia formativa online desde sus orígenes hasta que finaliza** su impartición, además de ser **expertos conceptualizadores** de materiales interactivos. Trabajan codo a codo con los expertos en contenidos fundiéndose con ellos, aportándoles una visión pedagógica adaptada al mundo virtual y a cada proyectos formativo en particular. En la mayoría de las ocasiones resuelven la falta de contacto de los expertos con el mundo online traduciendo la pedagogía de éstos en las aulas en soluciones didácticas virtuales (tanto en la elaboración de materiales online como en el diseño de su impartición) que plasman en atractivos **guiones interactivos** a los que darán vida los desarrolladores multimedia respetando y enriqueciendo sus indicaciones pedagógicas.

Se coordinan con todos aquellos implicados en el desarrollo e implementación de una experiencia de formación online. Son los **responsables de cada proyecto online en su totalidad**

- Nuestros desarrolladores multimedia, lingüistas y testadores

Son un amplio numero de diseñadores gráficos, programadores, maquetadores, etc. que se ocupan de **hacer realidad los guiones interactivos** fruto del trabajo de los expertos con los diseñadores instruccionales. Trabajo que continua tratando de conformar con los desarrolladores multimedia

(expertos, jefes de proyecto, grafistas y programadores) una visión gráfica y un proceso interactivo de aprendizaje que incorpore todos los elementos técnicos y gráficos necesarios para conseguir los objetivos pedagógicos fijados: imágenes, animaciones, audios, videos, bases de datos, simulaciones, juegos, una gran diversidad de ejercicios autocorrectivos o quizzes, etc.

Siempre empleando **recursos con fines didácticos** (no gratuitamente), con sentido pedagógico, teniendo en cuenta el medio y capacidades técnicas del usuario, con el objetivo de motivarle y facilitarle el uso del material.

Contamos también con un equipo de lingüistas y traductores que **corrigen los textos y cuidan la expresión** en nuestros materiales (brevedad y precisión es su lema) además de gestionar la **traducción** de los mismo a los idiomas que en cada momento interese. Y por otra parte todos nuestros desarrollos son testados para asegurar su calidad, **usabilidad y portabilidad** a cualquier entorno virtual.

- **Nuestros profesores online**

Imparten nuestros materiales interactivos y lideran las experiencias de aprendizaje online. El rol por el que apostamos para nuestros profesores es principalmente el de expertos facilitadores del aprendizaje; huyendo salvo en contadas ocasiones de la autoformación online (en la que el profesor es un mero consultor de dudas) y tratando de confeccionar verdaderas clases virtuales con grupos de alumnos que intercambian conocimientos como verdaderas comunidades que aprenden y comparten la misma experiencia formativa.

La clave para todo ello está en el uso de un buen entorno formativo virtual (que disponga de las herramientas de comunicación y las características técnicas adecuadas) y una planificación del proceso de impartición día a día y actividad a actividad.

Por otra parte nuestros materiales interactivos son tratados como una parte de un todo en la que el profesor es fundamental. Hasta tal punto que ningún material se concibe de manera que pueda prescindir enteramente del profesor.

- **Nuestros administradores de plataformas docentes y gestoras de alumnos**

Nuestros administradores mantienen y gestionan (contenidos, alumnos, personalizaciones) las plataformas formativas y los entornos web que albergan nuestras experiencias formativas online. Al comienzo de cada una de ellas realizan con los alumnos unas sesiones online o presenciales, según el caso, en las que explican el acceso a los entornos, las herramientas que integran etc.

Nuestras gestoras son nuestra voz ante los alumnos que: resuelven cualquier duda relacionada con el uso y funcionamiento del entorno virtual, acceso a los materiales etc. Solucionan dificultades técnicas relacionadas con la configuración del navegador y de la conexión a Internet.

El objetivo de este servicio es dar soporte a los usuarios para disminuir los obstáculos para el seguimiento de los cursos y la satisfacción de los usuarios.

Todos trabajamos de forma coordinada con el objetivo común de proporcionar a nuestros alumnos una formación online de calidad en el ámbito empresarial.

La satisfacción la encontramos en los comentarios que los alumnos incluyen en las encuestas que les realizamos al finalizar una experiencia formativa, con la finalidad de mejorar nuestros procesos y obtener un feedback de nuestro publico: nuestros alumnos

2. ORIENTACIÓN PEDAGÓGICA DE NUESTROS PROCESOS

El proceso de diseño de una experiencia formativa online es complejo. Más aún cuando pretendemos aplicar modernas metodologías didácticas y tecnológicas a los contenidos para ofertar experiencias online de alta calidad que, en nuestros caso, tratamos de que empleen los recursos técnicos e interactivos requeridos por las acciones pedagógicas que han sido cuidadosamente seleccionados para cada experiencia de aprendizaje online. Lo que nos hace diferentes es que **nuestro objetivo es formar** y no solo informar. Para conseguirlo :

- Tenemos en cuenta las **características del proyecto** donde se enmarca la experiencia formativa: quién es el cliente (empresas, nuestros propios programas regulares, etc.) cuáles son sus características y qué objetivos pretende conseguir
- Medimos el **grado de interacción** que estimamos adecuado para cada experiencia formativa online que influye en “formato” docente que emplearemos: ya sea autoformación autorizada (autoestudio individualizado del alumno que utiliza al tutor de consultor de dudas) o clase virtual (grupos clase que tiene un profesor facilitador del conocimiento)
- **Seleccionamos los contenidos** idóneos y junto a nuestros expertos **valoramos la conveniencia o no de realizar un desarrollo de materiales multimedia** (el criterio es que aporte valor añadido a lo que sería el desarrollo de esos contenidos en papel) de los mismos. Jefes de proyecto y expertos comienzan a trabajar en equipo desde este momento para desarrollar el proceso de aprendizaje virtual del alumno incluya o no desarrollo de material multimedia.

Una buena materia prima: los contenidos ideales

- buenos, actualizados y estructurados: de calidad
- extrapolables a situaciones reales : ejemplificadotes
- pretenden enseñar: enfoque didáctico
- incluyen notas de humor, retos y planteamiento novedosos: motivadores
- trasferibles y aplicables a situaciones cotidianas: relistas y funcionales

La clave: de presencial a online sin miedo

Nuestra clave consiste en que experto y diseñador instruccional logren concretar el proceso de aprendizaje que implica uno o varios objetivos formativos en la formación presencial, y diseñen una **experiencia formativa similar en un entorno virtual**. Esta es nuestra clave: saber “**traducir**” la formación presencial en formación online **enriqueciendo el proceso** de aprendizaje con todos los recursos de que dispone este medio. Por este motivo muchos de nuestro materiales online también se utilizan en clases presenciales.

Nuestra ventaja competitiva: el camino ya andado por la institución formativa

En el IE el método de enseñanza utilizado en las aulas es el llamado **método del caso** basado en la presentación de casos prácticos a los alumnos. Éstos asumen un perfil empresarial y en pequeños grupos de trabajo analizan, discuten y dan solución a las diversas situaciones de distintas áreas del mundo de los negocios que plantean los casos. Las conclusiones de cada pequeño grupo son elevadas al grupo clase donde se comparten con el resto de compañeros y el profesor. Su papel es el de moderar la discusión que se crea facilitando el aprendizaje, matizando y completando las intervenciones, dirigiéndolas a temas de interés etc. Los casos se complementan con notas técnicas que suelen contener las claves teóricas para analizar los casos prácticos.

La dirección de e-learning de IE cuenta con este **tesoro documental** de notas técnicas y casos prácticos y con la **probada eficacia del método del caso** del que ha logrado una **traslación fantástica al mundo virtual** a través del uso de los foros de discusión en sus programas master online. Pero llegando a la esencia de las cosas nos preguntamos **¿qué hay detrás del método del caso? ¿cuál es el motivo de su éxito?**. Nuestras conclusiones son las siguientes:

- Un aprendizaje constructivo en el que el alumno es protagonista y conductor de sus propio proceso de aprendizaje. Y colaborativo con los demás.
- Situaciones de toma de decisiones que sitúan al alumno en la tesitura de tener que elegir y realizar una aprendizaje por descubrimiento al ser consciente de las consecuencias de sus elecciones
- Un aprendizaje activo que va de la práctica a la teoría
- Un aprendizaje realista e inductivo que permite al alumno conocer el mundo real
- Un profesor facilitador

Y estas premisas de éxito de la formación presencial tratamos de respetarlas y contemplarlas de igual manera en la formación online; **SOBRETUDO** en los materiales interactivos. Las hemos resumido en tres formas de aprender, tres estilos de aprendizaje que se esconden detrás de todo esto:

- Aprender contextualizando: sumergirse en un contexto e informarse
 - Aprender haciendo: tomar decisiones
 - Aprender jugando: divertirse
- (veremos ejemplos más adelante)

- Diseñamos el **proceso de aprendizaje** online del alumno; actividades, materiales que integra etc... Si se considera conveniente la inclusión de materiales interactivos se comienzan a construir manteniendo reuniones periódicas con los expertos hasta concretar el guión interactivo que servirá de base a los desarrolladores multimedia. Una vez producidos y testados los materiales se incluyen en el entorno web o plataforma elegida en cada momento y a la vez se diseña el plan de impartición de ese material junto con el profesor encargado de su impartición online. De manera que cada material interactivo posee un **plan de impartición** específico que se modifica en función de las características del proyecto en el que se enmarca (tiempo, combinación presencial online, en grupos de trabajo o individual etc.)
- Se realiza **la impartición de la experiencia formativa** online donde las gestoras de alumnos y los administradores de las plataformas de formación son piezas clave para la gestión de los alumnos y la solución de posibles problemas técnicos. Sin olvidar también la importancia del profesor online y la de las herramientas de comunicación online para gestionar un aprendizaje colaborativo.

- A la conclusión de cada proyecto de e-learning se pasa un **cuestionario** donde cada alumno valora su experiencia de aprendizaje online de forma exhaustiva: materiales, entorno, profesor, etc. El objetivo es valorar nuestros procesos y confirmar el nivel de satisfacción de nuestros alumnos.

3. ADAPTACIÓN

Nos ajustamos al usuario de nuestras experiencias formativas online tratando de que nuestros materiales **den respuesta** a esos tres **estilos de aprendizaje** que hemos concretado anteriormente y que pensamos responden, a su vez, a **todo tipo de contenidos** (conceptuales, procedimentales y actitudinales)

También tratamos de **adaptarnos a todos los niveles de experiencia para el manejo de entornos virtuales** y materiales interactivos diseñando entornos muy usables de manejo fácil e intuitivo y desarrollo de herramientas de ayuda orientación y consulta que rompan las barreras mentales de los usuarios poco familiarizados con el medio.

Tratamos de marcar una **pautas muy flexibles de trabajo del alumno pero sí proporcionamos pistas** para que se organicen equipos de trabajo, intervenciones en chats etc. Siempre respetando que es el alumno quien controla su propio ritmo y tiempos trabajo ya que posiblemente esa es una de las razones por las que ha elegido este tipo de formación.

Otra cuestión que contemplamos es adaptarnos a una serie de **requerimientos mínimos** técnicos que consideramos los más extendidos entre la población en los que nos comprometemos que funcionan nuestros entornos de aprendizaje virtual y nuestros materiales interactivos.

4. MATERIALES INTERACTIVOS Y CONTENIDOS

Hasta este momento hemos observado a vista de pájaro lo que es y lo que implica para la dirección de e-learning del IE el desarrollo de un proyecto de formación online. Ahora queremos centrarnos en el proceso de desarrollo de materiales interactivos que se incluyen dentro de una experiencia online.

- 1) Nuestros materiales interactivos se conciben como **parte de un todo**: consideramos imprescindible la figura del profesor, aunque su rol puede variar. Los materiales se acompañan de una guía orientativa para su impartición
- 2) Nuestros materiales interactivos se producen si **aportan un valor añadido** a su desarrollo en papel. Por ese motivo enriquecen también la enseñanza presencial
- 3) Nuestros materiales interactivos son **portables a cualquier entorno web** y tienen como premisa fundamental ser muy **usables** para sus usuarios (facilidad para interactuar con ellos)
- 4) Nuestros materiales tienen una **finalidad formativa** y no solamente informadora lo que implica un análisis pedagógico de los contenidos que integran y de los objetivos didácticos que se pretenden conseguir. Contemplando lo ya comentado acerca del tipo de aprendizaje que queremos promover entre los alumnos que utilizan nuestros materiales interactivos .
 - Un aprendizaje constructivo en el que el alumno es protagonista
 - Situaciones de toma de decisiones
 - Un aprendizaje activo
 - Un aprendizaje realista e inductivo
 - Un proceso motivador

Debido a las características especiales de este tipo de enseñanza a distancia y a lo comentado hasta el momento, pretendemos que nuestros alumnos en los materiales no sólo “lean” sino que

también “hagan”, y hagan cosas diversas, que respondan a los objetivos y si se pueden divertir, mejor.

- 5) Por todo esto nuestros materiales responden principalmente a **tres tipologías** que ponen especial énfasis en tres estilos de aprendizaje que difieren en función de los contenidos que albergan y el tipo de aprendizaje que se quiere promover entre los alumnos. Veamos algunos ejemplos:

Aprender contextualizando

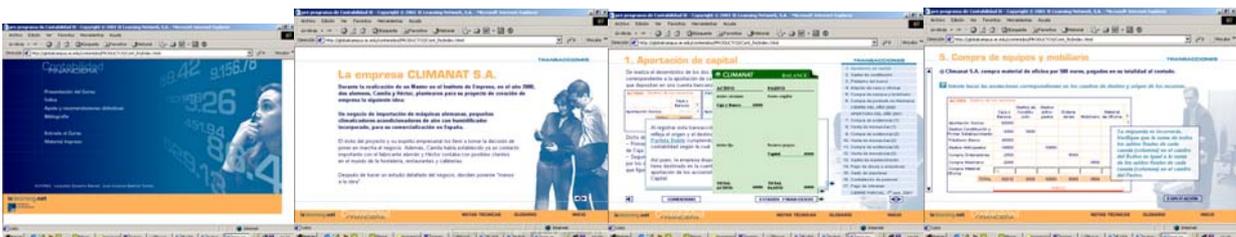
En esta tipología se enmarcan los materiales que persiguen que el alumno se sumerja en un contexto concreto para que su aprendizaje sea realmente significativo. Suele corresponderse con **contenidos de carácter muy conceptual** (saber, conocer etc.) y **actitudinal** (valorar). Los recursos que utiliza esta inmersión pueden ser auditivos, gráficos, audiovisuales, prensa, inclusión de historias tipo con personales con los que identificarse etc.



En el ejemplo superior se utilizan fundamentalmente audios, imágenes y gráficos para que el alumno conozca diversos momentos políticos en España que afectan a la economía del país en cada momento



En este otro ejemplo (un material en versión inglesa) se utiliza una metáfora gráfica de una videoconsola para acceder a la información de la compañía Microsoft que ha decidido entrar en la industria de los videojuegos. Además incluye videos con comentarios en una doble dimensión: la opinión de directivos de la compañía y de los encargados de las tiendas de venta de videojuegos.



En este ejemplo el material se articula entorno a la historia de dos personajes que crean una empresa y han de llevar su contabilidad en función de las actividades de la misma.

Aprender haciendo

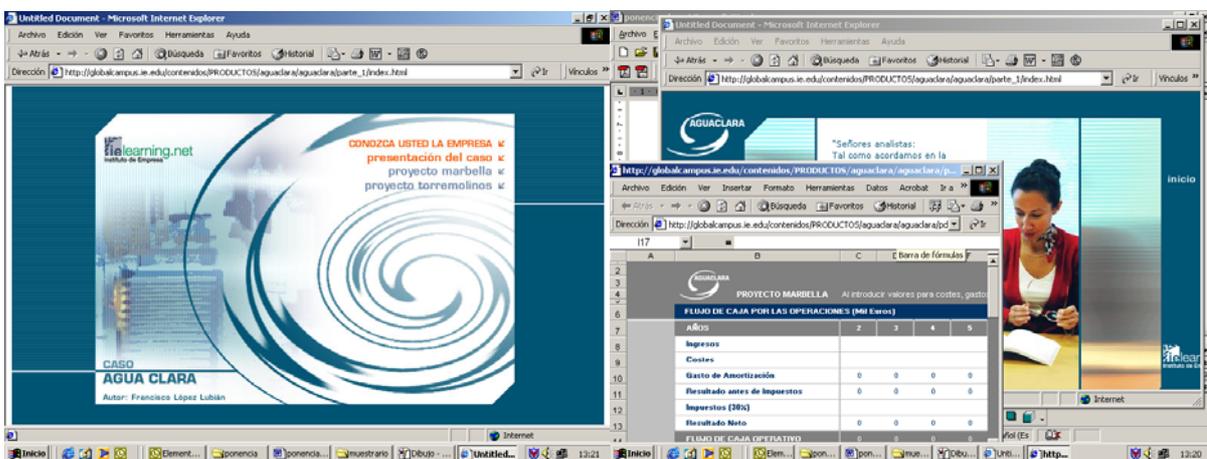
En esta tipología se enmarcan los materiales que persiguen que el alumno aplique conocimientos teóricos, implante procedimientos, herramientas, técnicas etc. Son **contenidos de carácter procedimental** (saber hacer). En cuanto a recursos a los ya mencionados, de contextualización se añaden otros que adquieren mayor importancia en esta tipología: cuestionarios y quizzes de diversos tipos que muestran las consecuencias de una elección, bases de datos, hojas excell etc



En este ejemplo el alumno realiza elecciones y ve la consecuencia de las mismas a través de los comentarios de un personaje y una puntuación que recibe



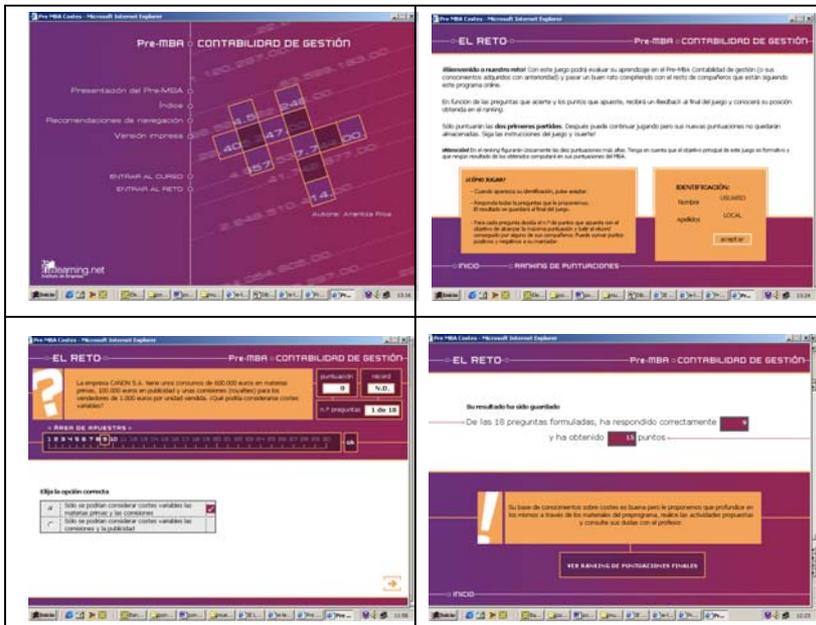
En este ejemplo se utiliza una base de datos para aplicar una herramienta de análisis empresarial (la cadena de valor) donde el alumno puede ir grabando sus respuestas de forma individual o grupal y luego visualizar y comentar las de sus compañeros



En este otro ejemplo los alumnos tiene que decidir entre invertir capital en un proyecto u otro y utilizan unas hojas excel donde pueden realizar sus cálculos. Después, en función de sus resultados tendrán que emitir su decisión.

Aprender jugando

En esta tipología se enmarcan los materiales que persiguen una **aprendizaje muy motivacional** por parte del alumno y tienen cierto corte evaluativo de los conocimientos que una alumno posee sobre un tema. Los recursos utilizados, además de los mencionados anteriormente son: juegos , simulaciones etc



En este caso se trata de un juego de preguntas en que los alumnos apuestan sobre su capacidad para resolver cada pregunta con éxito. Se realiza de forma individual y está concebido para servir de evaluación inicial y final de un curso multimedia por los feedback que el alumno recibe. Aunque es individual pueden ver el desempeño del resto de compañeros en un ranking de puntuaciones.



En este ejemplo mostramos una simulación del proceso de compras, producción almacenamiento y ventas que realiza una empresa del sector plástico. Tratamos de recrear una realidad con los matices que conlleva: proveedores, ventas, coyuntura etc. En esta realidad en alumno tiene que tomar una serie de decisiones que le conducirá a una situación concreta consecuencia de las mismas.

Estos son algunos ejemplos de materiales desarrollados por la dirección de e-learning de IE. Llegar a estas conclusiones ha sido fruto de un largo camino en el que hemos ido aprendiendo poco a poco y en el que continuaremos porque no tenemos ninguna duda de que aún no hemos llegado a su final.