



## “Formación Virtual/e-Learning y Reingeniería institucional”

**Quintina MARTÍN-MORENO CERRILLO**

*Catedrática de Universidad. UNED*

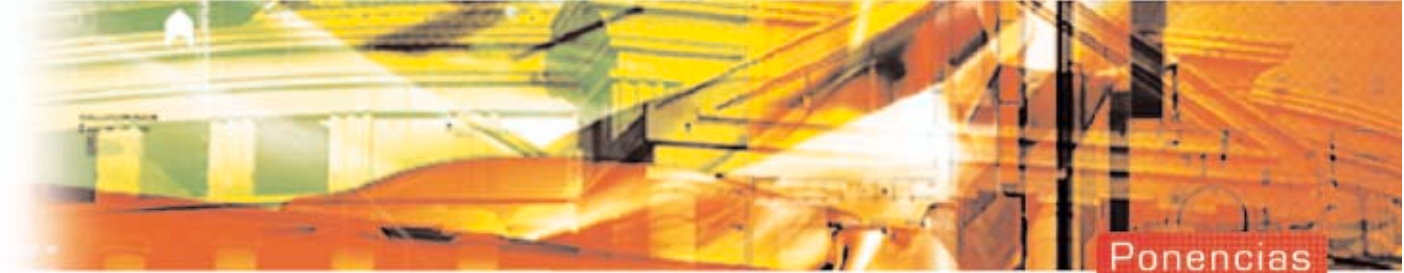
*Directora del Curso de Formación de Postgrado “Estrategias y Modelos de Organización y Dirección de Centros Educativos, y Reingeniería Institucional”.*

*Coordinadora del Título de Especialista Universitario en “Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores”.*

### LA E-FORMACIÓN EN EL MARCO DEL E-LEARNING

En estos momentos en que los procesos de formación se están haciendo independientes de la distancia y del tiempo (el desarrollo de las autopistas de la información está facilitando cada vez más el acceso a materiales remotos de aprendizaje en cualquier momento elegido por el sujeto y/o por la institución en la que lleva a cabo su trabajo), está disminuyendo la tendencia a la constitución de grupos formación presencial, grupos que se pretende homogéneos desde el respectivo Departamento de Formación (olvidando la diversidad de los sujetos de la formación), pero que en realidad es difícil conseguir que lo sean (lo que convierte en ilusoria la pretensión de llevar a cabo en cada uno de los grupos un proceso uniforme de formación), al tiempo que se va incrementando paulatinamente el diseño de procesos de formación individualizada in situ, específica al puesto de trabajo, impartida mediante plataformas de e-learning o de educación virtual.

La utilización de internet en el desarrollo de actividades para la formación en ejercicio tiende a incrementar la motivación de los sujetos de la e-formación por la posibilidad de acceder a múltiples recursos en cualquier momento y lugar. Generalmente no es preciso establecer un horario formal para la realización de las actividades de enseñanza-aprendizaje y el profesorado, en conjunción con su alumnado, tiene la posibilidad de desarrollar itinerarios individualizados de



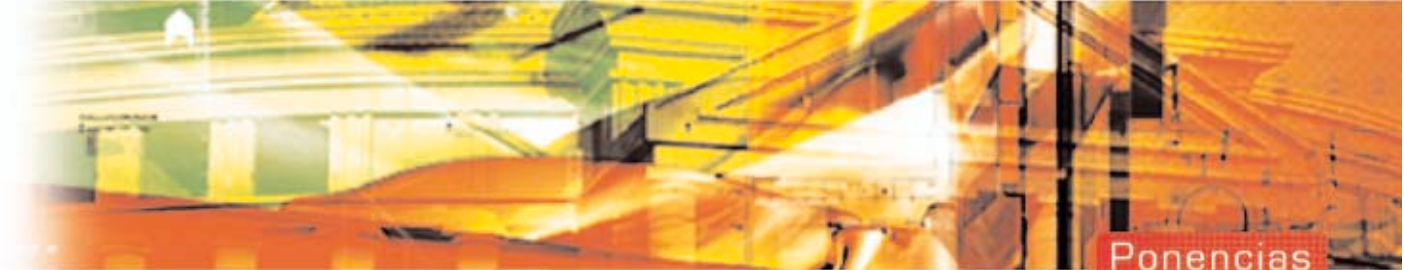
e-formación. No exige la asistencia diaria a un aula física y la participación en muchas de las actividades programadas puede tener carácter voluntario, siempre que el sujeto de la e-formación vaya avanzando en la consecución de los objetivos del curriculum establecido.

En el ámbito de la World Wide Web se advierte un interés pedagógico creciente, hasta el punto de que ya se aprecia en bastantes de los contenidos que se “cuelgan” en la red un cierto diseño didáctico. Sin embargo, desde la perspectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se programan y desarrollan en las distintas instituciones desde sus unidades de formación, y que paulatinamente van utilizando en alguna medida recursos on-line, es evidente que se requiere por parte de las mismas un previo análisis de la calidad de esos recursos, calidad que es evidente que no se puede dar por supuesta, dado el crecimiento exponencial de internet y la generalización del acceso a la misma. En muchos casos, se advertirá la necesidad de producir desde la unidad de formación recursos para ofrecer on-line a los sujetos de la e-formación, esto es, tendrá que poner a su disposición sus propios textos o páginas específicas para el objetivo planteado, siempre que no se encuentren en la red recursos adecuados que sea posible utilizar en la e-formación programada.

Las posibilidades que ofrece el e-learning a las organizaciones va a dar lugar a que la calidad de la formación institucional dependa, cada vez en mayor medida:

- a) de las experiencias personales de aprendizaje de cada sujeto, realizadas a través de diferentes vías de e-autoformación *in situ* (tutorizada por el Departamento de Formación de la organización en la que desempeña su trabajo),
- b) de las diferentes cantidades de tiempo laboral que pueda dedicar a su e-autoformación,
- c) de la motivación derivada de las aspiraciones individuales respecto al desarrollo de la propia carrera profesional en la institución
- d) de los diseños de *e-formación* adaptada o de *e-formación* acelerada, según sea el caso, realizados por los gestores de la formación de cada institución para optimizar el tiempo de aprendizaje de cada uno de los sujetos de la e-formación.

Esta perspectiva está siendo objeto de un debate que se va intensificando, aunque de momento se han concretado pocas propuestas al respecto, siendo aún más reducido el número de las que han sido llevadas a la práctica.



## LA REINGENIERÍA DE PROCESOS COMO METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA E-FORMACIÓN

La demanda de nuevas estructuras formativas en las organizaciones que faciliten la aplicación de los modelos didácticos innovadores que están surgiendo en el marco del e-learning está conduciendo a la devolución de poder (es precisa cierta autonomía/descentralización de los procesos de formación) desde el Departamento de Formación central de cada institución, a las secciones que gestionan la formación en cada una de sus unidades y, consiguientemente, al desarrollo de la e-formación basada en el puesto de trabajo, específica para cada una de las posiciones desempeñadas en una institución.

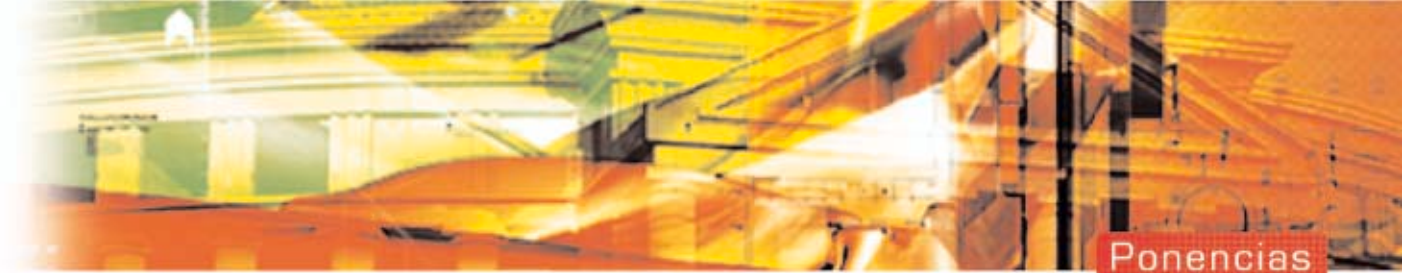
En este punto es evidente que la reingeniería de procesos constituye una metodología que es capaz de informar/mejorar las acciones de e-formación de cada una de las unidades institucionales.

La reingeniería de procesos es una metodología para la optimización institucional que parte de una revisión básica de las operaciones de la organización, encaminada a determinar qué procesos realiza, de qué forma los realiza y qué información se genera a través de cada uno de esos procesos, con vistas a obtener una mejora sustancial en la consecución de los objetivos institucionales.

Es preciso llamar la atención respecto a que la reingeniería de procesos no es sinónimo de reingeniería de software porque el objetivo de la primera va más allá de manejar mejor y más rápidamente la información, ya que lo que pretende es rediseñar las maneras en las que se llevan a cabo los trabajos en la propia organización.

En el caso de las unidades de formación de cualquier organización, la reingeniería de procesos se centraría en:

1. Analizar cuáles son los procesos para la e-formación en ejercicio más adecuados a las necesidades de cada empleado y puesto de trabajo (es preciso analizar los contenidos y procedimientos), diseñando paralelamente innovaciones que incrementen el valor educativo de la misma (mejoras centradas en los procesos de enseñanza-aprendizaje), con el objetivo de responder mejor a la diversidad de situaciones laborales y potenciar las transferencias formativas de un contexto a otro.
2. Organizar la e-formación in-situ de acuerdo con los resultados del análisis y del diseño establecidos en el punto anterior.



## BASES PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE E-FORMACIÓN ESPECÍFICA IN SITU

La reingeniería de procesos admite diversas formulaciones adaptables a la diversidad de situaciones concretas. Como bases generales para la reingeniería de procesos de la e-formación institucional in-situ específica para cada puesto de trabajo, cabe establecer las siguientes:

- I. Verificación de la existencia en la institución de los prerequisites imprescindibles. Es necesario constatar la existencia de: a) suficiente nivel de autonomía institucional en la unidad que programa los procesos específicos de e-formación que considera precisos, b) creatividad profesional en los integrantes de las unidades de formación (inventiva, pensamiento divergente, autoconfianza), c) capacidad de la cultura organizativa para la asunción de los riesgos que conlleva toda innovación, d) autoevaluación institucional que incluya el cuestionamiento de los procesos de e-formación que se llevan a cabo en la unidad y la consideración de procesos alternativos.
- II. Análisis de los factores externos e internos de incidencia en los procesos de e-formación de la institución. Entre los primeros hay que tener en cuenta: las normas establecidas por la administración de la que depende la unidad de formación en cuestión, la formación previa de los sujetos objeto de esa e-formación, la/s plataforma/s de e-learning a utilizar. Y entre los internos, las características de los sujetos y de los puestos de trabajo objeto de la e-formación, de los currícula en los que se concreta esa e-formación y de los gestores de la formación, así como también, los puestos o niveles laborales hacia los que aspira en su carrera profesional cada uno de los sujetos de la e-formación (si es el caso), las características de la cultura institucional y de las subculturas de las distintas unidades que integran la organización y las de los recursos informáticos que la unidad puede utilizar como soporte de la e-formación.
- III: Análisis multidimensional de los procesos de e-formación: determinar las características de estos procesos, de qué forma se desarrollan, cuáles están conduciendo a resultados positivos y por qué, qué procesos son poco eficaces y a qué se debe, vínculos interprocesuales existentes.



- IV. Exploración de nuevas posibilidades de procesos de e-formación: identificar procesos alternativos a los existentes, que puedan aportar más valor formativo y analizar las implicaciones de los mismos en la cultura organizativa.

## **BASES PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE E-FORMACIÓN ESPECÍFICA IN-SITU**

### **I. VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA EN LA INSTITUCIÓN DE LOS PRERREQUISITOS IMPRESCINDIBLE**

- I.1. Suficiente nivel de autonomía institucional en la unidad que programa los procesos específicos de e-formación que considera precisos
- I.2. Creatividad profesional en los integrantes de las unidades de e-formación (inventiva, pensamiento divergente, autoconfianza)
- I.3. Capacidad de la cultura organizativa para la asunción de los riesgos que conlleva toda innovación
- I.4. Autoevaluación institucional que incluya el cuestionamiento de los procesos e-formación que se llevan a cabo en la unidad y la consideración de procesos alternativos

### **II. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE E-FORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

- II. 1. Entre los factores externos especialmente hay que tener en cuenta:

- II.1.1. Las normas establecidas por la administración de la que dependa la unidad de e-formación en cuestión
- II.1.2. La formación previa de los sujetos objeto de esa e-formación
- II.1.3. La/las plataformas de e-learning a utilizar

- II.2. Y entre los factores internos:

- II.2.1. Las características de los sujetos y de los puestos de trabajo objeto de la e-formación, de los currícula en los que se concreta esa e-formación y de los gestores de la e-formación



II.2.2. Los recursos informáticos que la unidad pueda utilizar como soporte de la e-formación.

II.2.3. Los puestos o niveles laborales de hacia los que aspira en su carrera profesional cada uno de los sujetos de la e-formación (si es el caso)

II.2.4. La cultura institucional

II.2.5. Las subculturas de las distintas unidades que integran la organización

### III: ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE LOS PROCESOS DE E-FORMACIÓN

III.1. Determinar sus características

III.2. De qué forma se desarrollan

III.3. Cuáles están conduciendo a resultados positivos y por qué

III.4. Qué procesos son poco eficaces y a qué se debe

III. 5. Vínculos interprocesuales existentes

### IV. EXPLORACIÓN DE NUEVAS POSIBILIDADES DE PROCESOS DE E-FORMACIÓN

IV.1. Identificar procesos alternativos a los existentes, que puedan aportar más valor formativo

IV.2. Analizar las implicaciones de los mismos en la cultura organizativa

## EL FUTURO DE LA E-FORMACIÓN IN SITU EN LAS ORGANIZACIONES

Mediante la reingeniería del sistema de formación institucional se puede ir configurando la e-formación que requieran en cada caso los sujetos de la organización. Esta e-formación ha de incluir tanto procesos individuales de e-autoformación *in situ*, debidamente e-tutorizada, como procesos colaborativos de e-formación en equipo.

Los grupos de e-formación *on-line* (mediante foros, chats, etc.) posibilitan las situaciones multihabilidad o multidestre-



zas, en tanto en cuanto se percibe que cada sujeto posee una diferente combinación de habilidades (todos tienen alguna capacidad importante para contribuir a un proyecto de equipo), pero se percibe asimismo que ninguno posee todas las posibles, de tal forma que mediante las actividades de e-formación en equipo se consigue el contraste de los aprendizajes entre los sujetos de la e-formación.

El tema es muy complejo y las diversas plataformas existentes para la e-formación no dejan de ser meras propuestas (cuestionables en cuanto a su calidad pedagógica actual) de marcos didácticos para alojar contenidos y actividades curriculares, pero es un hecho que todas las plataformas (E-college, Webct, TopClass, etc.) constituyen productos concretos que ya están siendo utilizados y propician el debate que se está iniciando actualmente en este ámbito.

Lo que parece evidente es que la e-formación va a contribuir cada vez en mayor medida a que la formación en ejercicio que se viene llevando a cabo en las instituciones sea diseñada y realizada mediante procesos participativos, entre sus proponentes y gestores, por una parte, y los sujetos de la e-formación tutorizada, por otra, de tal forma que ambas partes se dirijan a la consecución de los objetivos de la e-formación en un marco de expertía y apoyo profesional, adecuado no sólo al desempeño del puesto de trabajo en cuestión, sino también a las habilidades y aspiraciones profesionales de cada uno de los sujetos de la e-formación.

Se trataría de situar *on-line* el clásico enfoque tutorial basado en currícula individualizados, abandonando el enfoque basado en los grupos de formación presencial pretendidamente homogéneos. La e-formación posibilita la realización de proyectos simultáneos de formación específica *in situ* en función de la diversidad de los sujetos a formar: a) e-autoformación tutorizada, b) e-formación a través de trabajo en equipo programado, debatido y desarrollado *on-line*, c) formación asistida por ordenador, ... e incluso, permitiría la valoración y el reconocimiento laboral a cada empleado de los procesos de e-autoformación que realice por propia iniciativa, otorgando valor institucional a competencias y conocimientos adquiridos en su domicilio a través de e-learning y que sirvan para la mejora de su rendimiento profesional en el puesto concreto que esté desempeñando en la institución.

Finalmente, en cuanto a la influencia de la metodología del *e-learning* en los sujetos de la e-formación, se ha detectado en diversas investigaciones que los convierte en aprendices más *autorreguladores* de su propio aprendizaje.

En definitiva, lo que se está apenas entreabriendo es una amplia vía para la programación, el desarrollo, asesoramiento y evaluación en las organizaciones de experiencias de e-formación *in situ* específicas para cada sujeto y puesto de trabajo, según un mayor número de posibilidades y de tiempos de formación institucionales y no institucionales, lo que evidentemente constituye el gran potencial de la e-formación.