

Ponente: Javier Martínez Aldanondo, Director de Proyectos de Talentus
Talentus Servicios Innovadores en Aprendizaje es una empresa de GEC
www.gec.es Grupo UOC www.uoc.edu

Nombre de la ponencia: SERCOTEC: Ayudando a una institución del Estado de Chile a entrenar a sus consultores para asesorar a las Pymes en el uso de las TICs.

Sercotec, www.sercotec.cl Servicio de Cooperación Técnica, es una institución del Estado Chileno, cuya misión es promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios.

Para cumplir esta misión, Sercotec dispone de una profesionales repartidos por todo el país que desarrollan proyectos con grupos de empresarios Pymes en todo lo relacionado con sus procesos de negocio. Estos profesionales, sirviéndose de distintos instrumentos de fomento, desarrollan una gran labor de apoyo a este sector que de otra manera tiene muchas dificultades en acceder a asesoría y apoyo cualificado.

El problema de partida que planteaba el caso de Sercotec consiste en que para el Gobierno de Chile, la masificación del uso de TICs es una prioridad declarada por el presidente Ricardo Lagos en repetidas ocasiones y Sercotec es uno de los principales. Para ello, se han puesto en marcha 2 programas:

- Portal Redsercotec: www.redsercotec.cl, portal web destinado a entregar información, herramientas y servicios para mejorar la gestión de empresarios y emprendedores
- Infocentros: Espacios de acceso comunitario destinados a entregar facilidades de acceso a los empresarios que no cuentan con computador o conexión a Internet. organismos del gobierno responsables de que esto suceda, al menos en el entorno de las empresas, sobre todo de las Pymes.

La dificultad radica en que los profesionales de Sercotec no disponían de mucho conocimiento sobre TICs y por tanto difícilmente pueden asesorar a sus clientes en este terreno. Para vencer este obstáculo, se nos pidió diseñar una experiencia de aprendizaje donde pudiésemos garantizar que los consultores aprenderían a aplicar en la realidad de su trabajo diario y con sus clientes, todos los conocimientos necesarios en el ámbito de cómo una Pyme puede sacar el mayor partido de las tecnologías en beneficio de su negocio. El objetivo por tanto era diseñar un programa para ayudar a los consultores de la institución a entender la aplicación de las TICs en el entorno de la pequeña empresa y permitirles asesorar a sus clientes sobre cómo sacar partido de las tecnologías en sus procesos de negocio. Y esto se traduce en utilizar las tecnologías para vender mas, ahorrar costos, facilitar la comunicación, agilizar los trámites con la administración y bancos, etc.

Una vez definido el QUE, y el POR QUE, nos pusimos a trabajar sobre el COMO íbamos diseñar esta experiencia. Y para ello, expusimos a Sercotec nuestra visión del aprendizaje que parte de una premisa básica: Las personas aprendemos haciendo (learn by doing), equivocándonos (el error es el gran motor del aprendizaje y de la motivación) y reflexionando sobre como resolver los problemas, por lo general con la ayuda de alguien más experimentado. Esto significa que las personas no aprenderán a realizar más eficientemente su trabajo (desempeño) por el mero hecho de escuchar un curso sobre TICs o de leerlo en la pantalla de un ordenador. El modelo tradicional del profesor: Yo se, Tu no sabes, Yo te cuento, no sirve. Si se trata de que los alumnos HAGAN, la palabra es practicar. Lo que debemos evaluar es Comportamiento y no Conocimiento y para ello la estrategia tiene que ser: Tú practica y cuando tengas problemas, nosotros te ayudamos. Pero el que debe hacer el esfuerzo, el que debe aprender es el alumno, que debe jugar un rol totalmente activo. ¿Y esto qué significa? Pensemos en el ejemplo más habitual: Los simuladores de vuelo para aprender a pilotar aviones. A nadie se le ocurriría tratar de enseñar a un piloto sentado en un aula sino que se sitúa al piloto en un entorno donde debe aprender a desarrollar una tarea, habilidad, etc. practicándola en un contexto muy parecido al real pero donde los errores no tienen

consecuencias graves. La vida no se compone de asignaturas, capítulos y exámenes sino de situaciones reales, relaciones, conversaciones, ambigüedades y conflictos con seres humanos. Describir una situación NUNCA sustituye a vivir y experimentar esa situación.

Por tanto nuestro planteamiento a Sercotec fue el de realizar una simulación de las situaciones que sus consultores suelen encontrar habitualmente y donde debiesen enfrentar diversos retos vinculados con la aplicación de las TICs a los que deberían dar solución.

El siguiente paso, tal vez el más importante de todo el proceso fue el de pedir a Sercotec acceso a sus consultores, ejecutivos de fomento, expertos en el tema de TICs para tratar de entender en que consiste su trabajo, qué tareas suelen enfrentar y como las suelen resolver exitosamente, razón por la cual son considerados como expertos a los ojos de toda la organización. Y aquí encontramos el principal problema. Sercotec no tiene consultores expertos en TICs. Y este detalle aparentemente menor, es de una trascendencia capital. No podemos diseñar un programa de aprendizaje sin la participación fundamental de los expertos profesionales en el tema (y no tanto académicos). No podemos diseñar sin ayuda del cliente, no podemos diseñar desde lo que nosotros sabemos o creemos que deben saber sino desde lo que ellos necesitan, desde las experiencias que ellos viven diariamente. Para resolver este contratiempo hicimos 2 cosas:

Por un lado, mantuvimos varias entrevistas en profundidad con una serie de consultores de Sercotec que nos explicaron con el máximo detalle como trabajan, que actividades forman parte de su funciones, que competencias creen que debe tener un buen consultor, que grado de familiaridad tienen con las TICs, etc. De estas entrevistas generamos una documentación que les reenviamos a todos para que las revisasen y nos hiciesen llegar sus observaciones para completarla.

Por otro lado, mantuvimos entrevistas con expertos consultores en TICs externos a Sercotec que nos permitieron conocer con detalle las principales aplicaciones que las PYMEs hacen y pueden hacer de las TICs y que tengan un cierto impacto en sus resultados de negocio.

Después de esta fase de recogida de información tanto sobre el trabajo diario de los consultores de Sercotec como de las posibles aplicaciones de las TICs en el mundo de las Pymes, comenzamos a diseñar un primer prototipo de lo que podría ser esta experiencia de aprendizaje.

Diseñamos un entorno simulado de aprendizaje basado en escenarios donde al alumno siempre se le planteaba un reto que debía alcanzar. El escenario se dividía en actividades con contenidos asociados (unos especializados en TICs y otros transversales) de los que el alumno se debía valer para cumplir su meta. El alumno desde un comienzo adoptaba el rol de un consultor de Sercotec que trabajaba en un contexto determinado, en este caso una oficina de Sercotec en una ciudad ficticia y con unos compañeros, un jefe, etc. (Figura 1).

En cada actividad de cada escenario, el alumno debía dar respuesta a diferentes peticiones que sus clientes le formulaban. Las primeras actividades eran más sencillas para posteriormente ir incrementando el grado de dificultad de las mismas. La primera actividad por ejemplo buscaba que los alumnos entendiesen qué es Internet, qué es la Sociedad de la Información y qué son las TICs. Pero para lograrlo no queríamos que simplemente leyesen acerca de estos temas pasivamente, queríamos que construyesen activamente su conocimiento. Y de las entrevistas realizadas con ellos, averiguamos que una de las actividades que forman parte de su trabajo es la de hacer presentaciones de Sercotec y de sus servicios a asociaciones, grupos de empresa e instituciones públicas. Por ello la actividad comenzaba con un mail de su jefe que les encargaba preparar y exponer una presentación sobre Internet y las nuevas tecnologías a un grupo de empresarios e instituciones públicas. Para ello, poníamos a su disposición una serie de recursos (como los que se ven en la (Figura 2) con Preguntas al Experto, Documentación con artículos, informes, presentaciones, bibliografía, cursos, etc. Su labor consistía en analizar, entender y extraer lo más relevante de toda esa información y plasmarlo en una presentación que recogiese lo que una PYME debería saber sobre las TICs, todo ello relacionado tanto con los objetivos de Sercotec como con los del Gobierno de Chile.

Una vez tenían la presentación lista, la enviaban a un tutor experto en TICs que en 48 horas les hacía llegar su feedback a través de una plantilla donde se le explicaba al alumno los puntos positivos de su trabajo y los aspectos a mejorar. Si el tutor consideraba que el trabajo era suficientemente bueno, permitía al alumno continuar a la siguiente actividad. Si no era así, le pedía que efectuase las correcciones necesarias y se lo volviese a remitir.

Esta actividad decidimos que fuese individual ya que en la realidad de sus trabajos, las presentaciones las hacen de forma individual y de nada sirve hacerla en equipo (y por tanto responsabilizarse solo de una parte de trabajo).

Paralelamente, en el foro del curso, los alumnos tenían acceso a ver los trabajos de sus compañeros y el tutor publicaba unas conclusiones con las mejores aportaciones y también con los “errores” a tener en cuenta para que todos se beneficiasen de ello. Al mismo tiempo se pedía a los alumnos que realizasen su presentación a sus compañeros de oficina y luego contasen en el foro como había resultado la experiencia, con que aspectos habían tenido mas dificultades, que preguntas les habían hecho que les hubiesen puesto en aprietos, etc.

La siguiente actividad comenzaba con un representante de una asociación de empresarios del cuero y calzado que quería saber cómo utilizar Internet para comunicarse con los bancos o con la administración y de esta forma reducir los trámites y agilizar la comunicación y la tercera actividad comenzaba con un grupo de empresas del sector turismo que querían utilizar la red para darse a conocer e incrementar sus ventas.

En cada caso, la mecánica de trabajo es muy parecida. El alumno siempre cuenta con múltiples recursos a su alcance pero nuestro lema es primero la práctica y luego la teoría. Si no vas a buscar la información porque te estás haciendo una pregunta y la necesitas para resolver un problema, es muy posible que en poco tiempo la hayas olvidado (pensemos en lo que somos capaces de recordar del Telediario de hace 2 días). Por tanto, el alumno tiene en cada actividad una primera fase donde debe reconocer y entender bien lo que el cliente le pide. De aquí pasa a una segunda fase donde se pone a trabajar para finalizar con la tercera fase donde debía remitir su informe de conclusiones a un tutor experto en Tics. En unas 48 horas, el tutor le daba el correspondiente feedback destacando lo que había propuesto correctamente y remarcando aquellas áreas en las que debían mejorar. Todo ello complementado con una comunidades de aprendizaje y practica, ya que el curso lo realizaban conjuntamente 50 profesionales de Sercotec, que tenían la posibilidad de acceder a los informes de sus compañeros, discutir, comunicarse y conversar y en algunas actividades, trabajar en grupo.

Una vez finalizado el programa, realizamos con los alumnos una encuesta anónima para obtener información sobre su percepción del programa. Sinceramente teníamos algunas dudas sobre los resultados que íbamos a obtener ya que la experiencia tuvo que vencer algunos problemas de partida: No fue posible realizar una sesión presencial de lanzamiento del curso donde los alumnos se conociesen entre si y conociesen con detalle el entorno de aprendizaje que iban a emplear. Al contrario, el primer contacto con el programa lo tuvieron a través de la pantalla del ordenador, y esta no es la manera idónea de comenzar. Además sabíamos que la mayor parte de los alumnos no eran usuarios avanzados en el manejo del ordenador e Internet así que teníamos serias dudas sobre como se iban a relacionar con el curso.

Sin embargo, durante el tiempo que duró el curso, 3 meses, apenas tuvimos incidencias técnicas y las encuestas arrojaron algunas conclusiones como estas:

- ¿Consideras que las **situaciones o “prácticas de trabajo”** planteadas en el curso son **reales y habituales**? **SI 88%**
- ¿Crees que este curso te ha facilitado un **mayor conocimiento de las tecnologías de información y su aporte a las pequeñas empresas**? **SI 88%**
- ¿Crees que este curso te ayudará a tu **relación diaria con los clientes** y otros actores ligados al fomento productivo? **SI 80%**
- ¿**Has aplicado o piensas aplicar** en tu oficina los conocimientos adquiridos en el curso? **SI 90%**
- ¿Considera que la **labor de tutoría** fue un real apoyo para el desarrollo del curso? **Muy de acuerdo + de acuerdo 92%**

Sugerencias de los alumnos:

- Incluir sesiones presenciales
- Realizar el curso en otra época del año para evitar la sobrecarga de trabajo.

Como conclusiones, estos son algunos de los beneficios que hemos podido verificar hasta la fecha según lo que el propio cliente nos ha manifestado (independientemente de los clásicos beneficios del e-learning del anytime, anywhere):

- **Motivación:** La experiencia se basa en historia atractiva vinculada a objetivos Sercotec, donde el alumno juega un papel activo y entretenido (debe superar retos), que se confunde muchas veces con SU realidad y donde comprende cómo transferir lo que aprende a su trabajo diario. Y por lo general, las personas reaccionan muy positivamente a ese tipo de estímulos y aprovechan cualquier ayuda que les permita realizar mejor su trabajo.
- Contexto y entorno de **trabajo real:** Los cursos basados en casos facilitan el aprendizaje gracias a la relación clara y directa con el trabajo cotidiano (hay alumnos que se “quejaban” de que el curso se parecía mucho a su trabajo). (Figura 3).
- Aprendizaje **colaborativo** y en el **lugar de trabajo:** El diseño del curso permite la realización de actividades en grupo y su discusión en la comunidad como una forma de mejorar el trabajo en equipo
- El **expertise** de Sercotec al acceso de todos: El conocimiento tácito y explícito de la institución aparece tanto en el diseño de la experiencia (contenidos) como en los intercambios y relaciones entre alumnos y con los tutores (consejo, feedback, historias).
- Uso y **rentabilización de herramientas informáticas:** Los ejecutivos de Sercotec han mejorado en su manejo de las TICs (ofimática e Internet) y se rentabiliza la infraestructura existente, infrautilizada hasta el momento..
- El coste de formar al siguiente grupo de consultores va a ser mínimo (una sexta parte del coste de formar al primer grupo). De hecho Sercotec ya nos ha solicitado realizar la segunda versión del curso.