

Capítulo 7

El proceso de producción: ¡luz, cámara...!

En verdad, el proceso de producción ya empezó en el capítulo 5 y siguió en el 6. El diseño es una parte central de la producción de un curso. Sólo a efectos del análisis distingo aquí este aspecto que podría llamarse “la producción propiamente tal”.

Como en todo proceso creativo, entre el diseño inicial y el producto final puede haber diferencias importantes. Una vez que nos metemos en la aventura creativa pueden pasar muchas cosas no previstas inicialmente. Por ejemplo:

- Una idea que parecía muy buena no funciona. Ideamos un eje comunicacional perfecto pero no hay modo convincente de realizarlo. El personaje que imaginamos no logra plasmarse, la metáfora empleada no resulta comprensible. No conseguimos los testimonios que esperábamos, un experto que prometió su aporte no aparece. Una solución tecnológica con la que contábamos no resulta accesible. Etcétera.
- Una idea en que no habíamos pensado aparece. Un material que no conocíamos resulta excelente y basta una mínima adaptación para resolver parte importante del trabajo. Un personaje secundario que íbamos a incluir termina siendo central. Una nueva solución tecnológica nos permite simplificar toda la tarea. Etcétera.

Igual que un novelista, a veces nuestros personajes nos “obligan” a escribir cosas en las que no pensábamos, siguiendo su propia lógica. O, para usar una comparación más cercana: entre el guión de una película y la película final puede haber distancias grandes. El rodaje y el montaje implican una aventura nunca totalmente prevista por el guión.

No hay tampoco un único plan de producción posible. Esto depende mucho del tipo de curso a producir y del equipo con que se cuenta. El proceso que describo a continuación es simplemente un esquema general, sometido siempre a

muchas variantes. Cada institución debe construir sus propios procesos, que no serán tampoco nunca iguales para todos los cursos.

Mejor rastrear que repetir

Líneas arriba mencioné la posibilidad de encontrar un material anterior, ya producido, sobre el mismo tema. Éste es un aspecto del que no hablé al comienzo del capítulo 5 y que puede afectar la decisión inicial de hacer un curso. Me refiero a la búsqueda de otros cursos o materiales ya existentes que podrían satisfacer las mismas necesidades y demandas educativas que atenderemos, o al menos parte de ellas.

Más de una vez nos enteramos tarde de un trabajo que incluso pudo haber-nos hecho dudar de la conveniencia misma de realizar todo un nuevo esfuerzo, habiendo otro muy similar anterior. O, al menos, tomar ese antecedente como un aporte valioso que nos ahorrará mucho camino.

Entre estos antecedentes podemos encontrar también competidores. Tal vez ya hay otras ofertas que apuntan a satisfacer la misma demanda o necesidad, o algunas muy similares. Habrá que pensar bien si lo que ofreceremos será diferente en algún aspecto, si efectivamente vale la pena competir y estamos en condiciones de hacerlo.

En cualquier caso, un equipo que vaya a preparar un curso de EaD debería siempre hacer una buena búsqueda de antecedentes. Producir materiales para EaD es costoso y es una pena repetir esfuerzos una y otra vez. Internet se ha convertido en una ayuda valiosa para rastrear antecedentes. Pero no siempre es fácil encontrar lo que uno busca ni todo está en Internet. Si no es bueno buscando o no tiene tiempo, recurra a su bibliotecario(a). Muchos de estos profesionales actualmente se han convertido en verdaderos **expertos en la búsqueda** de documentos en papel y también electrónicos.

También puede ser muy útil ir construyendo un **banco de materiales**, con los que se producen para EaD y con otros que pueden ser de utilidad, incluyendo los de producción propia y también otros de uso público. (Ya mencionamos el caso de los programas de simulación disponibles en Internet). Éstos pueden estar disponibles en CD, en una web o Intranet, etc.²⁴

²⁴ Como el que ha construido, por ejemplo, el SENAI-SC (2004a). Un esfuerzo continental en este sentido es el de la Red Ariadne europea (cfr. Ariadne, 2000) y en general las tecnologías y estándares de

¿Producción “empaquetada” o progresiva?

Seguros –o al menos casi seguros– de que no vamos a repetir algo que ya estaba hecho, nos ponemos a diseñar nuestro curso, teniendo en cuenta los cuatro ejes del capítulo 5: temático, pedagógico, comunicacional y tecnológico. Construimos así nuestro plan general del curso.

Tal vez en el plan ya quedó claro, pero tal vez éste sea el momento de tomar una decisión importante: ¿nuestro curso será “empaquetado” total o parcialmente? Me refiero a tomar alguna de estas opciones:

- *Curso “empaquetado”*. Toda la producción de materiales se realiza antes de que “lleguen” los alumnos. No se lanza el curso hasta no tener todo el material.
- *No “empaquetado”*. Sobre la base de un plan general los materiales se van produciendo a medida que se avanza en el curso y a medida de las necesidades del/de los grupos y personas que participan. Es lo más parecido a preparar “la clase de hoy”, teniendo en cuenta lo que ha pasado en las anteriores.
- *Producción progresiva*. Se va produciendo de a módulos, unidades temáticas, etapas, etc. Cuando se tienen prontos los primeros/as ya se comienza con el curso y luego se continúa la producción, tratando de ir siempre un poco adelante del momento en que cada material será necesario. Esto puede permitir comenzar antes y no esperar tal vez muchos meses antes de lanzar un curso. También puede ser planteado para ir conociendo mejor a los alumnos y adaptando el curso a sus necesidades, intereses y capacidades, como en la opción anterior. La diferencia es que no preparamos sólo “la clase de hoy” sino “las del próximo mes”, por ejemplo, todas juntas.
- *“Empaquetado” con “huecos”*. Se prepara, antes de lanzar el curso, un conjunto de materiales para todo el desarrollo, pero se dejan espacios que se armarán de acuerdo a necesidades locales o coyunturales. Por ejemplo: información turística local en el caso del curso para taxistas ya mencionado. O estudios de casos que irán variando en el tiempo o según el lugar. Estos “huecos” permiten adaptar el curso a realidades locales y temporales, pero se cuenta con una base común importante ya

“Learning Objects” que buscan hacer más fácilmente compartible materiales para la enseñanza y el aprendizaje entre personas, grupos e instituciones.

preparada y que no varía. A veces los huecos son, sobre todo, las actividades que están a cargo de los tutores, que tienen libertad para incorporar nuevas propuestas y materiales al proceso.

Como se ve, tomar una u otra opción depende de cuestiones prácticas y pedagógicas. La idea de que todo curso de EaD se basa en un paquete de materiales que se arma previo al curso está muy generalizada, pero puede resultar impracticable y tener desventajas pedagógicas importantes, al suponer que todos los procesos de aprendizajes serán más o menos similares en cualquier lugar y para cualquier grupo de estudiantes y que, por tanto, todos requerirán de los mismos apoyos.

***¿Qué relación ve entre “material cerrado” (capítulo 3) y curso “empaquetado”?
¿Podría haber materiales abiertos en un curso empaquetado?***

La “escritura”

Y llegó el momento de “escribir”. Uso el verbo entre comillas porque los textos a producir para un curso a distancia serán variados: textos propiamente tales, guiones de audiovisuales o multimedia... Es decir, también “escribiremos” imágenes, sonidos, juegos, etc.

Escribir en esos otros lenguajes es algo a lo que no todos están acostumbrados e implica entonces un desafío. Un video, por ejemplo, no es –no debería ser– un texto al que luego se ilustra con imágenes. Un material gráfico no debería usar la imagen sólo como “acompañamiento”, que se agrega al texto para darle amenidad: hay muchas cosas que las imágenes dicen mejor que las palabras. En ambos casos, desde el comienzo, hay que “pensar en imágenes”. O, mejor, pensar en audiovisual, en gráfico, etc. Es decir: conocer el lenguaje y sus posibilidades, y trabajar con ellas de modo integral.

La verdad es que he visto muchos materiales educativos y materiales para cursos a distancia donde este principio no se cumple. Donde parece claro que el ilustrador, el realizador audiovisual o el comunicador, en general *no estuvieron* presentes o vinieron *después* del experto temático y educativo (ver capítulo 4), donde no se articulan realmente los cuatro ejes del material (capítulo 5). O, también, los comunicadores se meten a educadores sin mucha idea de lo pedagógico, con resultados aparentemente atractivos desde el punto de vista de la comunicación pero pedagógicamente ineficaces. Algunos ejemplos:

- *Videos en que un locutor habla permanentemente y se ilustran con imágenes algunas de las cosas que dice.* Abusar de este recurso resulta muy cansador para quien mira y oye, por la redundancia excesiva entre imagen y sonido y por la falta de narratividad audiovisual. Aun el género documental exige “contar” algo y no sólo “hablar sobre” algo. El espectador agradece espacios que despierten su imaginación, que sugieran asociaciones de cierta complejidad. Si le dan “todo masticado”, en cambio, no le gusta tragar. (Este último es, justamente, un ejemplo de lo dicho, al obligar a asociar, en un juego metafórico, el acto de comer con el de decodificar cualquier “texto”. Este tipo de juego metafórico exige una decodificación más activa y por eso más interesante para el espectador).²⁵
- *Videos en que una persona habla larga e interminablemente mirando a la cámara, como una especie de “busto parlante”.* Salvo que el expositor sea muy carismático esto resultará sumamente aburrido y difícil de seguir con atención, entre otras cosas porque va contra nuestros hábitos de espectadores audiovisuales. Aunque no seamos conscientes estamos acostumbrados a los planos diferentes (ángulos de visión y acercamiento), la mirada alternativa desde más de una cámara, etc. Y no estamos acostumbrados a que el lenguaje audiovisual funcione como texto escrito, con largos discursos conceptuales.
- *Una historieta en que los personajes son meros pretextos para poner en “globitos” un texto, con el agregado de algunos “diálogos”.* “¿Usted ha oído hablar del cambio climático?” “Sí, algo oí.” “¿De qué se trata?” “Bueno, le explico. El cambio climático es...” Agregar ilustraciones de tormentas, desiertos o bosques tropicales no resuelve tampoco el uso del medio. Una historieta es, antes que nada, una historia, un relato. Requiere un mínimo de acción, algo que sucede. Los personajes deben ser personajes y no “discursos con cara”. Claro que hay buenas excepciones a esta regla, pero son, justamente, excepciones.²⁶
- *“Diálogos” para oír.* Igual que en el caso anterior, a veces no son realmente diálogos sino pretextos para discursar. O utilizan permanentemente el recurso del sabio y el ignorante, el inteligente y el tonto, el experto y el lego. Alguien pregunta algo que no sabe y otro le responde, uno dice algo erró-

25 Sobre este principio de la “decodificación activada”, véase M. Kaplún (1998).

26 Como las del mexicano Rius, que mantienen de todos modos una cierta narratividad.

neo y otro lo corrige. Este tipo de estructura puede hacer aparecer como poco creíbles a los “personajes” (que no llegan a ser personajes sino esquemas sin nada de la complejidad humana). Ponen además, al escucha, de algún modo en el papel del tonto o el ignorante, algo que puede despertar un rechazo más o menos consciente.

- *Juegos que no juegan*, en los que lo lúdico ha quedado tan sometido a lo didáctico que finalmente carecen de toda diversión. O al revés. Preguntas de respuesta obvia o que, al contrario, sólo son entretenidas por su dificultad pero no por su aporte al aprendizaje. Recorridos de tablero en los que no se logra avanzar por el exceso de obstáculos. Los mejores juegos suelen ser vivenciales: nos hacen meter en un tema y apropiarnos de herramientas metodológicas a través de la experimentación. Los buenos juegos de estrategia suelen tener esta característica y pueden enseñar mucho sobre cómo se organiza una actividad empresarial, cómo evaluar riesgos de salud en el trabajo, etc.²⁷

La “escritura” de “textos” para EaD es entonces un trabajo complejo, que articula saberes temáticos, pedagógicos y comunicacionales.

El texto mismo tiene, además, características formales especiales. La escritura multimediática, por ejemplo, requiere trabajar con más columnas que las que se usan en guiones de cine y video para poder detallar los diversos aspectos en juego. Por ejemplo:

Objetivo	Acción del estudiante	Acción en pantalla	Función del botón	Conexiones, hipervínculos	Sonido	Imágenes

También pueden ser necesarios y útiles, bocetos de pantallas para visualizar la distribución espacial de los distintos elementos (gráficos, textos, botones, menús, etc.).²⁸

Generalmente, esta fase de escritura antecede a la realización gráfica o audiovisual, pero puede haber variantes. Por ejemplo, cuando se recoge primero

²⁷ Un ejemplo de este tipo es el juego *Decisão* (SENAC, 1999).

²⁸ Un formato de este tipo estaba utilizando el equipo del INA de Costa Rica (2005).

una serie de testimonios y luego se arma un guión seleccionando tramos. En este caso, con todo, debe haber un plan previo básico o un preguión en que se establecen los testimonios a recoger o los temas que interesa indagar.

Rodaje y grabación, edición y montaje, diseño y arte final

Dependiendo del medio y del lenguaje a emplear (gráfico, sonoro, audiovisual), los procesos serán diferentes, pero todos exigirán un cuidado técnico riguroso. De lo contrario, nuestros lectores preferirán un buen texto impreso a todos nuestros despliegues informáticos o multimediáticos. Veamos algunos de los cuidados en esta fase de realización, generalmente posterior a la “escritura”.

- *La estructura de la información.* En materiales multimedia informáticos es necesario prever una adecuada estructura, en que los menús, botones y *links* funcionen con una lógica fácilmente comprensible y agradable a la vista. Que el lector encuentre rápidamente lo que necesita, que pueda volver a un punto anterior o avanzar sin tener que dar demasiadas vueltas. Generalmente será útil que pueda tener siempre a la vista un índice general que le permite ubicar el momento en que se encuentra en un módulo o en un curso. Habrá que aprovechar las posibilidades del hipertexto creando todas las conexiones que sean útiles (de un término a un glosario, etc.). Pero si se trabaja en Internet hay que tener cuidado con los *links* “rotos”, que conducen a sitios que ya no existen.
- *La estructura general,* en verdad, debe ser parte del plan de trabajo. Esto permite además nombrarla de modo creativo, de acuerdo a los ejes comunicacionales acordados (ver capítulo 5). Aunque luego esta estructura inicialmente prevista puede tener ajustes en función de los materiales producidos. Las plataformas *Learning Management System (LMS)* –ver capítulo 9– suelen prever una estructura tipo, lo cual es una ventaja, aunque esto puede implicar una rigidez que no siempre se adapta bien a diversas necesidades.
- *La programación.* La programación web y multimedia debe asegurar un funcionamiento adecuado de cada elemento: botones, cuestionarios interactivos, animaciones, simulaciones, foros, etc. Tanto en materia de estructura como

de programación, las plataformas *LMS* ahorran mucho trabajo “artesanal”, aunque también pueden limitar los márgenes de maniobra respecto a lo que se desea para cada curso.

- *El estilo gráfico.* Los materiales gráficos –para imprimir o ver en pantalla–, cuando integran una serie, deben tener un estilo propio identificatorio que se mantiene a lo largo de la serie y la hace reconocible: distribución del espacio, tipografía para títulos y textos, bordes, viñetas, elementos gráficos, etc. Obviamente este estilo debe ser agradable y atractivo, algo que parece muy fácil con la informática pero que sigue requiriendo una mano experta. Generalmente esto se hace una única vez al comienzo y se crean plantillas que se siguen usando luego. Al mismo tiempo, cada elemento de la serie debe tener una diferenciación suficiente como para distinguirse fácilmente de los demás. Como las buenas tapas de revistas, debemos lograr esa combinación entre homogeneidad y diversidad.
- *El dibujo y la fotografía.* Ambos requieren manos expertas. Es posible encontrar mucho material gráfico en Internet, aunque no siempre tiene condiciones de uso, por razones legales y por calidad de definición. Los gráficos para pantalla son generalmente de menor definición y no sirven para impresos. En un tiempo era frecuente encontrar diseñadores gráficos que también dibujaban, pero esto es más raro hoy, probablemente porque el diseño informatizado no requiere necesariamente de competencias para el dibujo. La fotografía amateur, abaratada con las cámaras digitales, puede resolver muchas cosas, pero fotografiar objetos –algo que solemos necesitar en materiales educativos para la formación profesional– requiere, muchas veces, iluminaciones especiales y otras técnicas más profesionales. Para la producción de muchos materiales es necesario, entonces, prever dibujantes y fotógrafos.
- *La comodidad de lectura.* Hay materiales cuya lectura en pantalla resulta muy incómoda. A veces, por el largo excesivo, que requiere un uso permanente de la barra de desplazamiento vertical. Otras por el ancho excesivo, aun más incómodo, que obliga a desplazar horizontalmente una y otra vez el documento en la pantalla para poder leerlo, ver completo un gráfico, etc. Este tipo de problemas puede tener que ver con el diseño o con el uso de formatos no adecuados para pantalla. Por ejemplo: los archivos *pdf* son muy buenos para imprimir, pero suelen ser incómodos para leer en pantalla.
- *La velocidad de bajada.* Prever que los materiales no se vuelvan tan pesados

que la “bajada” de Internet desespere a alumnos y docentes. No todo el mundo dispone de banda ancha y alta velocidad de conexión. Convendrá evitar animaciones cuando no sean realmente necesarias, o distribuir en CD materiales muy pesados.

- *La calidad de impresión.* Cuando un material gráfico va a ser impreso por el propio alumno a partir de un archivo informático, hay que prever la calidad con que lo hará. Aquí sí será muy conveniente trabajar con formatos orientados a la página, como *pdf* y no con formatos para pantalla como *html*, que al imprimirse suelen “descompaginarse”. Puede ser útil proporcionar dos versiones, una para ver en pantalla y otra para imprimir. En esta última hay que prever que no todos tendrán impresoras a color y que el material debe quedar adecuadamente impreso también en blanco y negro. Las tramas en lugar de los plenos, el dibujo de línea en vez de la fotografía, suelen asegurar mejores resultados en este caso. Claro que cuando es mucho el material para imprimir, vale preguntarse si no hubiera sido conveniente directamente imprimirlo nosotros. Trasladar la impresión al usuario, que siempre puede optar por no imprimir, ahorra tiempo y dinero en la producción, pero reduce generalmente la calidad de impresión esperable, que puede ser importante para el aprendizaje en muchos casos.
- *La voz grabada.* Cuando se graba en exteriores suele haber problemas con el sonido directo, sin doblaje: personas a las que no se les entiende lo que dicen, sonido ambiente superpuesto y confuso. En audiovisuales podemos subtítular un testimonio clave e irremplazable, no así en un material exclusivamente sonoro. Pero en ambos casos hay que tratar de prevenir antes, con micrófonos adecuados y su buen uso, buscando lugares o momentos menos ruidosos cuando es posible, etc.
- *La actuación.* Teatralizar situaciones es muy útil. Por ejemplo, para discutir sobre calidad de servicios: vendedores que atienden clientes, taxistas que conversan con pasajeros, como vimos en el capítulo anterior. Pero hay que asegurarse una actuación creíble y una dirección de actores adecuada. No siempre se requieren profesionales, pero no hay que confiar en que cualquiera puede hacerlo. Una buena dirección de actores es imprescindible, como mínimo.
- *El sonido y la música.* El mundo sonoro es amplio y hay que aprovecharlo en toda su dimensión. Aun sin imágenes es posible ambientar casi cualquier

situación con sonidos, con el uso adecuado de la música y de los silencios. Las grabaciones –o las bandas sonoras de audiovisuales– sólo llenas de palabras, desaprovechan estas posibilidades. Discos de sonidos, como los producidos por la BBC, pueden ser de gran ayuda, pero también hay que saber producir ruidos con las viejas técnicas artesanales, que siguen siendo irremplazables en muchas situaciones.²⁹ Del mismo modo, hay que contar con una buena discoteca y saber musicalizar, casi siempre con música instrumental, salvo cuando se quiere hacer jugar un papel específico a la letra de una canción.³⁰

- *La edición audio/visual.* Tanto en medios sonoros como audiovisuales, esta etapa es clave y se requiere contar con equipamiento relativamente costoso y un manejo experto. Si no se cuenta con ello será preferible alquilarlos. Una isla de video o una consola de edición sonora no son un lujo sino algo imprescindible, aunque no se justifique comprarlos para tres o cuatro videos o grabaciones sonoras al año. Hay actualmente muchos recursos informáticos que abaratan y simplifican estas tareas, pero siguen siendo tareas delicadas y que llevan mucho tiempo. Editar 20 minutos de video seleccionando tramos de grabaciones diversas puede llevar 20 horas...

En el área gráfica se llama “arte final” a la preparación de un original que luego se imprimirá. Puede ser bueno extender esta idea de “arte” a todo el trabajo de producción multimedia. Su calidad artística será un soporte sustancial para la calidad pedagógica. No es lo mismo leer lo ilegible, oír lo inaudible, mirar lo borroso, que enfrentarse a un objeto educativo bien diseñado y terminado.

Validación

Antes de lanzar un curso, sobre todo si va dirigido a mucha gente, es conveniente probarlo para poder realizar ajustes y correcciones. Estas pruebas pueden mostrar aspectos que no se entienden bien, previsiones de tiempo insuficiente, funcionamiento inadecuado de algún aspecto de la programación, etc.

No es fácil, sin embargo, realizar validaciones adecuadas y confiables. La prueba ideal debería ser hecha con materiales idénticos a los que realmente se

²⁹ Cfr. M. Kaplún (1999).

³⁰ También aquí hay que ser cuidadosos con los derechos autorales que puedan corresponder.

usarán y en condiciones similares a las que se darán en el curso. Probar con un video “en bruto”, sin editar, ahorra trabajo, pero no es lo mismo. Y rehacer completamente una edición, si fuera el caso, es costoso. Probar un curso de un año en una versión intensiva de un mes, puede distorsionar los resultados, pero esperar un año no siempre es viable y tiene costos importantes.

Contar con experiencia anterior en versiones presenciales de un curso que se hará a distancia puede dar mucha mayor seguridad.³¹ Esta experiencia actúa como una prevalidación. Pero tampoco hay que confiarse demasiado, porque las diferencias son importantes. (En todo caso hay que recordar nuevamente que no todo tiene que ser a distancia).

Algunas instituciones de FP suelen empezar probando “en casa” los cursos o, al menos, se aseguran que algunos de sus miembros participen de las primeras experiencias.³² Estas primeras experiencias pueden ser más limitadas en número de participantes, antes de generalizarlo. Claro que esto no siempre es posible: un curso compensatorio de lectoescritura, difícilmente tenga participantes de la propia institución. Cuando es posible, en cambio, es sin duda una buena idea probar uno mismo lo que ofrece a otros.

La validación previa será más necesaria cuando se trata de cursos “empaquetados”. Cuando se va produciendo a medida que se avanza en el curso, se pueden ir corrigiendo errores sobre la marcha. Si no hay posibilidades de validación confiables, ésta puede ser una opción casi obligada.

Publicar en tiempos de Internet

Por un lado, sigue habiendo necesidad de publicar en papel. Porque no todo puede ser leído en pantalla y no siempre conviene trasladar la impresión al estudiante, por costos y pérdida de calidad. Por eso muchos materiales educativos siguen publicándose en papel.³³

Cuando el material a publicar es sonoro o audiovisual, habrá que recurrir a otros soportes: audiocasetes, videocasetes, CD, DVD. Los CD son actualmente

31 Éste es el camino que han priorizado algunas instituciones que se inician en esta área, como el INA (cfr. San Lee, 2005).

32 Este énfasis fue especialmente planteado por los responsables del SENAI-SC (Brasil) y del SENA (Colombia) en nuestras conversaciones en diciembre de 2004 y febrero de 2005, respectivamente.

33 El SENAC de Brasil, por ejemplo, mantiene una editorial “de papel” muy activa, como nos explicaron sus responsables en nuestras conversaciones de diciembre de 2004.

un soporte con muchas ventajas: es posible incluir a la vez textos, imágenes fijas y en movimiento y sonidos; el copiado puede hacerse “artesanalmente” con cualquier copiadora, sin perder calidad. Esto ha llevado a generalizar cada vez más su uso. Sin embargo, en algunos casos, otros soportes son más adecuados. Por ejemplo, el videocasete sigue resultando ideal para asegurar calidad de imagen y facilidad de uso para muchos estudiantes. Para los textos en CD vale de nuevo lo ya dicho respecto a la lectura en pantalla.

Finalmente, publicar en Internet tiene grandes ventajas económicas y prácticas. Ahorra tiempo y dinero al no tener que hacer copias (un único “ejemplar” sirve para todos los estudiantes) y permite corregir y cambiar contenidos en cualquier momento. Diversos sistemas y los propios *LMS* están, además, poniendo la publicación al alcance de cualquiera, sin necesidad de personal especializado para “subir” o “colgar” los materiales.

Internet permite publicar, tanto textos como imágenes y sonidos, aunque con algunas limitaciones. Limitaciones por el ya mencionado cansancio de la lectura de textos en pantalla y el tamaño de los archivos gráficos, sonoros y audiovisuales, que limita el acceso. Aun con banda ancha, todavía no se cuenta con sistemas de video rápidos y de gran calidad a través de Internet.

Por otra parte, los ahorros pueden ser engañosos: los servidores capaces de soportar mucho material y muchos accesos similares, tienen costos importantes. Es decir: no todo se publica gratuitamente en Internet. Y nada se lee gratuitamente: el acceso también cuesta.

Todo esto lleva a que, con frecuencia, sea necesario combinar más de un soporte, publicando algunos materiales en papel, otros en videocasete, en CD o en Internet, incluso para el mismo curso. En algunos casos esto obliga a agregar un nuevo elemento a la publicación: cajas o estuches para empacar esos varios elementos juntos.

En el caso de la impresión en papel hay que tener claro *antes de diseñar*, cuál será el sistema de preimpresión (matrices, películas, chapas) e impresión (offset, rotativa), así como el papel que se usará. Colores e imágenes complejas no saldrán bien impresos sin inversiones importantes en ambos procesos y en buen papel. Especialmente los costos altos de preimpresión (películas y chapas para cuatricromía, por ejemplo) se justifican a partir de un mínimo de ejemplares (casi nunca menos de 500). A tiradas muy bajas (menos de 100) pueden improvisarse sistemas de impresión semiartesanales con impresoras de oficina, pero esto suele ser engorroso y relativamente costoso.

Para los videocasetes y CD hay que contar también con una parte de impresión en papel –la de etiquetas y estuches– para los que vale lo mismo que acabo de mencionar.

¿Qué criterios utiliza su institución para imprimir en papel algunos materiales y otros no?

Enterando y atrayendo a los estudiantes

Hay veces que la publicidad de un curso es casi innecesaria. Basta con unos cuantos envíos de correo, la publicación en Internet y listo. Eso sucede cuando los potenciales interesados son pocos y fáciles de ubicar y/o cuando están muy motivados y atentos a la información sobre los cursos. Otras veces se requiere un esfuerzo publicitario más o menos importante, no sólo para enterarlos sino también para atraerlos: la realización del curso no es algo que se hayan planteado y no están muy motivados para hacerlo. Si además el curso debe alcanzar un número grande de alumnos para justificar la inversión realizada en su preparación, esto será aun más necesario. No siempre se tienen suficientemente en cuenta los costos que implica este aspecto. Sea con publicidad masiva o con correo electrónico a direcciones seleccionadas, con impresos por correo o avisos en publicaciones especializadas, ésta es una etapa que debe ser pensada, preparada... y presupuestada.

Si el curso se elaboró en forma cuidadosa desde un comienzo, con un buen conocimiento de los potenciales participantes, ya tendremos mucho camino adelantado. Si además hubo un estudio de mercado, más todavía. Sobre esa base será más fácil preparar:

- La apelación principal: ¿a qué estamos convocando y con qué atractivos para los participantes potenciales?
- ¿Qué medios y canales usaremos?
- ¿Cómo se concretará la “venta”?

Para el primer aspecto no será nada menor el nombre mismo del curso. Un buen nombre debe ser fácilmente comprensible para quienes va dirigido, informar lo suficiente sobre lo que ofrece el curso y, en lo posible, resultar atractivo, interesante. Esto último, a veces no lo puede conseguir el nombre y es necesario encargárselo a otros elementos publicitarios, como el eslogan o una imagen.

El curso para taxistas del SENAC (2004) mencionado en capítulos anteriores, se llamaba “Calidad en la atención al turista para taxistas”. Quizás no sea un título muy interesante, pero es comprensible e informa bien sobre lo que el curso ofrece. El equipo del SENAC entendió que era necesario mostrar que esta mejora en la calidad de la atención a los turistas implicaba beneficios concretos para los taxistas. A diferencia de un docente, que puede sentirse atraído por mejorar la calidad de su trabajo, aun sin ninguna compensación económica, por ejemplo, aquí esto no alcanzaba. El eslogan elegido, que acompañó toda la publicidad del curso, fue entonces “Taxista nota 10 no duerme en la parada”.³⁴ Un eslogan que expresa la ganancia económica de modo interesante (obligando a una “decodificación activada”) y muy reconocible entre los destinatarios: dormirse en la parada por no tener clientes es una situación cotidiana que sólo quien la vive sabe todo lo que significa.

¿Cómo son los nombres de sus cursos?

¿Y los eslóganes que ha utilizado para publicitarlos?

Los medios y canales a utilizar dependerán fundamentalmente de dos variables: el costo y el público al que se quiere llegar. Las buenas agencias de publicidad suelen ser expertas en planificar la inversión publicitaria para optimizar la inversión en este rubro. Tal vez anunciar en TV parezca lo más seguro, pero también puede implicar un gasto muy grande, buena parte del cual llega a un público que no es el que buscamos. En el otro extremo, acciones de promoción directa en lugares y eventos donde se concentra nuestro público objetivo, pueden tener un costo relativamente bajo y llegar más directamente a quienes nos interesa.

Obviamente, habrá que incluir en la publicidad algunos datos clave (fecha de comienzo y finalización, por ejemplo). También la forma en que los potenciales participantes que decidan realizar el curso –o que requieran más información para tomar su decisión– se pondrán en contacto con la institución y concretarán o no su interés. Formas, lugares y horarios para acceder a mayor información e inscribirse (telefónicamente, en Internet, personalmente) deben estar claramente publicitados. Y, obviamente, deben estar previstos...

| 34 En portugués: “*Taxista nota 10 não dorme no ponto*”.

En el caso del curso para taxistas, el SENAC optó por producir piezas para diversos medios pero dejando a cada sede regional la tarea de completar los datos para información e inscripción y la elección de los medios, entendiendo que era mejor que ambos aspectos se resolvieran en forma descentralizada.

Inscripción y selección

Aquí hay varios procesos implicados: la inscripción propiamente dicha, el registro y procesamiento de los datos de los inscriptos, la selección y los cobros de matrículas y cuotas, si corresponde.

En principio, los procedimientos de inscripción se han simplificado mucho con el uso de Internet. Pero los problemas de acceso siguen siendo una barrera importante y puede ser necesario prever otras formas. La inscripción *on-line* tiene, además, riesgos de seguridad. Incluso podemos ser inundados de falsas inscripciones,³⁵ especialmente si no hay un cobro o no es inmediato.

Con la modalidad que sea, por correo electrónico, telefónicamente, con un formulario en la web o personalmente y con papeles, ésta es también una tarea que insume tiempo y requiere dedicación y recursos, que implica costos. Un aspecto clave será ir alimentando una base de datos de los inscriptos que luego permita contar con información básica sobre ellos, facilitar la selección si es el caso, armar listas de correos para avisos o para el propio curso, etc. Las *LMS* también suelen prever y facilitar estos aspectos administrativos.

Si habrá selección de participantes, es importante explicitar los criterios para evitar posibles enojos posteriores de quienes no fueron seleccionados. También ésta puede ser una tarea ardua que hay que prever, especialmente en cursos muy masivos.

Cuando la inscripción implica costos para el estudiante, todo el operativo se vuelve bastante más complejo. Los pagos con tarjeta de crédito vía Internet todavía no resultan seguros para muchos y no todos tienen esta posibilidad. También cobrar tienen costos...

Seguro que no he dicho más que lo obvio, pero vale reiterarlo: los aspectos administrativos de los cursos no pueden ser descuidados.

35 Como nos relataron en el SENA de Colombia que, en sus primeras experiencias y antes de corregir una serie de aspectos, recibieron muchos "inscriptos" con nombres como Batman o Batichica...

Distribuir nunca es gratis

Este es otro costo y tiempo a prever, a veces muy importante: distribuir libros, videos, CD, etc. Generalmente hacer varios envíos resulta relativamente más costoso que hacer uno solo mayor, y éste puede ser un argumento económico a favor de los cursos completamente empaquetados. Pero hay buenas razones pedagógicas y prácticas para tomar otras opciones, por lo que habrá que prever, en muchos casos, varios envíos. Muchas instituciones ya tienen canales de distribución previstos; para otras, requiere un esfuerzo organizativo especial.

Internet también elimina tiempos de distribución: basta con que salga un correo o se publique en la web para que ya esté al alcance de todos. Si los volúmenes no son muy grandes, agregar esta tarea no implica mayores costos sino, al contrario, aprovechar mejor la infraestructura disponible que muchas instituciones ya tienen. Pero si el volumen de los materiales es muy grande y, sobre todo, si el número de alumnos es muy alto, puede ser necesario contar con nuevos servidores capaces de soportar toda esa carga simultánea, y entonces los costos se incrementarán.³⁶

Capacitación de docentes o tutores

Cuando los docentes o tutores³⁷ –o parte de ellos– no han participado del proceso de producción, hay que prever un trabajo específico de capacitación de quienes se incorporan recién para el momento de la puesta en marcha del curso.

Para docentes o tutores expertos alcanzará tal vez con guías de apoyo. Otros, en cambio, requerirán cursos o jornadas de capacitación para apropiarse de la metodología, comprender las características de este tipo de trabajo y conocer a fondo los contenidos del curso. Los recursos –y el tiempo– para esta capacitación, deben ser previstos con la antelación suficiente para que estén prontos al momento de comenzar el curso. Puede ser necesario –aunque no siempre conveniente– avanzar en ello aun cuando no estén prontos todavía todos los materiales.

Algunas instituciones han previsto materiales de “inducción” breves que

36 El SENA de Colombia, por ejemplo, tenía previsto, para el año 2005, un costo por alquiler de servidores equivalente a unos dos dólares por alumno. Dado el volumen de alumnos estimado, ello implicaba varios cientos de miles de dólares en ese rubro.

37 En el capítulo siguiente se aclara esta distinción, que con frecuencia no corresponde.

introducen rápidamente en la modalidad y en el uso de la tecnología. Son generalmente materiales similares para tutores y alumnos,³⁸ con las diferencias que corresponde en cada caso. Otras han desarrollado cursos extensos de “educación a distancia sobre educación a distancia” (SENAC, 2002a), lo cual de paso introduce en la modalidad a quienes no habían trabajado antes en ella.

Igual que para los alumnos, aquí será necesario “conocer a Pedro”, ya no para enseñarle latín, sino para ayudarlo a enseñar latín a otros... y hacerlo a distancia y con NTIC. Conocer sus características sociales y culturales, su formación y experiencia previa, su acceso a tecnologías, etc. Como mínimo, habrá que hacer un esfuerzo de prealimentación a partir del conocimiento cotidiano que tenemos y de conversaciones con algunos de ellos. Pero puede ser una inversión valiosa una investigación más a fondo (cfr. Braga y Pereira, 2004).

Volveré sobre la docencia o tutoría en el capítulo siguiente.

Puesta en marcha, evaluación continua, reediciones

Como ya he dicho antes, es posible –y muchas veces recomendable– que el curso comience con un encuentro presencial. Éste será un buen momento para las presentaciones, la aclaración de dudas prácticas, la conformación de equipos, etc. También para captar eventuales problemas y ajustes a realizar.

El curso irá avanzando, durará más o menos tiempo, finalizará. Si es un curso breve, tal vez haya una única instancia final de evaluación; si es más largo, será preferible ir teniendo instancias intermedias. En cualquier caso, sobre todo en las primeras experiencias y en los primeros días de cada curso, seguramente el equipo tendrá que hacer evaluaciones continuas, detectando y corrigiendo problemas y errores. En cualquier proceso educativo es conveniente no dejar toda la evaluación para el final, y en este caso mucho más.

Habrá también, claro está, una evaluación final que permita prever cambios posibles para nuevas ediciones del curso.

Cuando los únicos materiales eran impresos, estos cambios solían postergarse bastante. Aunque se planteaba que lo ideal era que no pasaran más de tres años sin actualizaciones, con frecuencia se tardaba mucho más. Los soportes electrónicos permiten cambios a mucho menor costo al producir ahorros importan-

| 38 Cfr. por ejemplo, SENA, 2005.

tes en publicación. Pero los costos de rediseño, reescritura, nuevos rodajes y grabaciones, edición y montaje, diseño gráfico y arte final, son los mismos que antes y siguen siendo muy importantes. Por eso no es tan fácil hacer muchos cambios en cada nueva edición, sobre todo en cursos “empaquetados” y sin “huecos”.

Los tiempos de producción

¿Cuánto tiempo pasa entre la decisión inicial de realizar un curso y el momento en que podemos empezar a inscribir alumnos? Esto dependerá básicamente de tres variables.

La duración del curso. Obviamente no es lo mismo preparar un módulo de 10 horas que un curso de 500.

El tamaño, la disponibilidad y experiencia del equipo. Preparar un curso a distancia, de calidad, insume, al menos, diez veces más tiempo que preparar uno presencial.³⁹ Es decir, si preparar una hora de clase presencial para un curso nuevo, que nunca se ha realizado antes, puede llevar al menos, dos horas, esa misma preparación para un curso a distancia insumirá al menos 20... y algunos llegan a decir que al menos 100. Aunque esto último puede sonar muy exagerado, no parece serlo si se piensa en todos los procesos y personas que intervienen, a diferencia de lo que podía ocurrir en un curso presencial preparado y realizado por un único docente. Por lo menos al comienzo, cuando el equipo todavía no está aceptado, es posible que haya que prever un tiempo mayor, que luego irá disminuyendo.

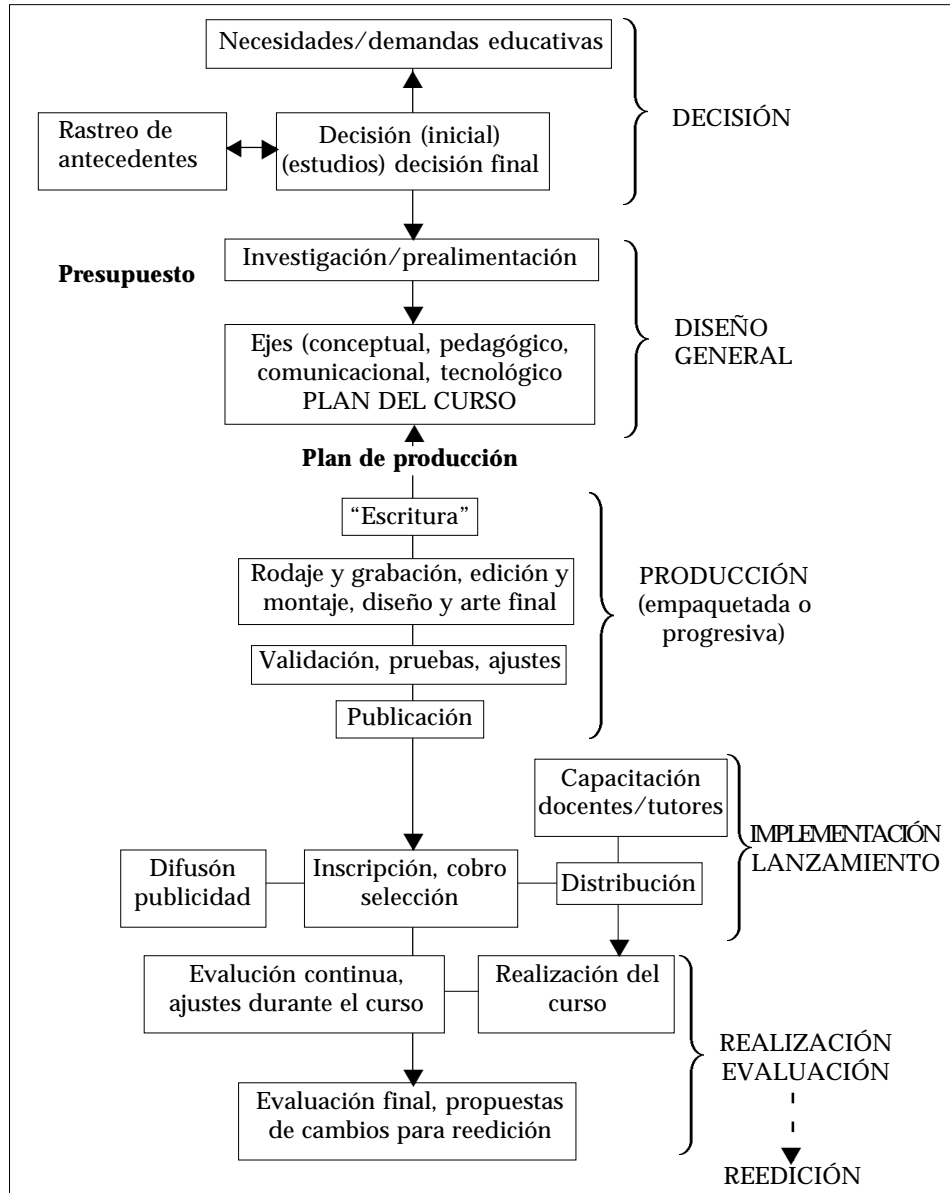
Para el ejemplo de un módulo de 10 horas habrá entonces no menos de 200 y, esperamos, no más de 1.000 horas de preparación. Probablemente un equipo muy experto se aproximará más a las 200, y uno poco experto, a las 1.000. Si este equipo lo integran cuatro personas que pueden dedicar a esta tarea 50 horas al mes, el trabajo les llevará entre uno y cinco meses. Si el equipo es mayor y tiene más dedicación, los tiempos pueden reducirse sensiblemente.

Lo empaquetado del curso. Un curso completamente empaquetado tiene que estar todo pronto antes de abrir la inscripción. Es posible en ese caso que, aun con cursos relativamente breves, de 20 ó 30 horas, pasen varios meses antes de poder abrir las inscripciones.

Todos estos factores explican porqué varias instituciones de FP prevén entre seis meses y un año entre la decisión inicial y el lanzamiento, dependiendo de la

| 39 Cfr. de Moura Castro (1998), Rumble (2001).

duración y complejidad del curso. Ninguna prevé menos de tres meses, al menos entre las consultadas para este trabajo. Aun con cursos de producción progresiva, este último parece el tiempo mínimo necesario antes de comenzar.



Planificar la producción

El diagrama anterior intenta mostrar todo el proceso de producción, agrupando las diversas actividades en grandes fases o etapas. Las etapas correspondientes a la decisión y diseño general están desarrolladas en los capítulos 5 y 6. El resto corresponde a este capítulo 7. Distingue, además, la “producción propiamente tal” de la realización del curso, con una etapa intermedia de implementación y lanzamiento.

Como se ve en el diagrama, el proceso completo es bastante largo y complejo. Implica muchas actividades y tareas que deben ser coordinadas. Al inicio, tal vez todas sean realizadas por un único equipo, pero también es probable que intervengan otros. Por ejemplo, en instituciones de formación profesional de gran tamaño y cobertura geográfica puede haber tareas que se realicen en forma descentralizada. Habrá que establecer entonces con claridad quiénes serán responsables de qué, con cuadros de este tipo:

Fase	Responsable	Colaboradores	Tiempo (meses)
Decisión	Equipo central (EC)	Equipos locales (EL)	1
Diseño general	EC	EL	2
Producción	Equipo local 1 (EL1)	EC	4
Lanzamiento	EL	EC	2
Realización	EL	EC	3

Sin duda, en muchos casos habrá que desagregar mucho más este cuadro, con las actividades correspondientes a cada fase e incluso con las tareas que incluye cada una, asignando también responsabilidades específicas y tiempos más precisos, en semanas o días.

Algunas tareas y actividades son, además, simultáneas, por lo que serán necesarios cronogramas que den cuenta de ello. Por ejemplo:

Meses	Fase	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Decisión										
Diseño general										
Producción										
Lanzamiento										
Realización										

En este cronograma se han tomado los tiempos de producción del anterior. Pero se ha optado por una producción de tipo progresiva.

¿Cuánto duraría todo el proceso si se optara por una producción empaquetada?

El presupuesto

Es con un plan de producción preciso que es posible elaborar un presupuesto realmente afinado. Sin embargo, es claro que necesitamos contar con una aproximación razonable ya en el momento de la toma de decisión. Por eso lo incluimos en ese lugar en el diagrama. Conviene revisar esta previsión inicial al momento de armar el plan de producción. Si ya no es posible obtener más recursos, en caso de que ahora se los considere necesarios (algo que suele suceder) habrá que revisar el propio plan de producción para que se ajuste a los recursos disponibles.

Presupuestar bien al inicio obliga a prever del mejor modo posible las fases siguientes, el tipo de materiales a producir, la cantidad potencial de alumnos y los tutores que serán necesarios, las necesidades publicitarias, los costos administrativos, etc. En el capítulo 10 se encontrarán algunas sugerencias y criterios para la presupuestación.