

De la pizarra a la pantalla

Hoy en día cada vez más empresas están apostando por el elearning en detrimento de la formación presencial. Unos costes más ajustados, un acceso a los contenidos en cualquier momento y lugar, un mejor intercambio de experiencias entre los empleados de una empresa, con nuevos formatos y contenidos disponibles, son las claves que están propiciando que muchas organizaciones opten por esta modalidad formativa.

A lo largo de los últimos años, y como consecuencia de la prolongación de la crisis económica en nuestro país, muchas empresas han empezado a apostar por la formación elearning, reduciendo considerablemente el tiempo y los recursos destinados al entorno presencial, o realizando una mezcla de ambas en formato blended learning con mayor peso en la parte virtual. Como explica **José Ignacio Ustaran**, director general de **Formación Digital**, "la situación de crisis

La formación digital es ahora de un 70% y el coste no alcanza ni siquiera el 20% del presupuesto destinado a la misma

generalizada ha llevado a las empresas a contar con formación online en vez de presencial, ya que, a priori, ésta es más cara". Esta afirmación la constata **Enrique Saldaña**, *HR manager* de **John Deere**, al referirse al uso que hacen de ella en su empresa: "La formación realizada en modalidad elearning representa un porcentaje muy alto entre la impartida a nuestra plantilla, tanto en cursos realizados íntegramente online como en los que se complementan con sesiones presenciales", asegura. Es más, continúa, "por la flexibilidad que aporta al proceso de aprendizaje, es muy probable que cada vez más la tendencia en cualquier empresa, no sólo en la nuestra, sea ésta". De hecho, según un reciente estudio del Grupo de Responsables de Forma-



¿Qué uso hacen actualmente del elearning?

Enrique Saldaña,
HR manager de
John Deere

Los cursos en elearning nos permiten mejorar la cualificación y aptitudes profesionales de nuestros trabajadores de una forma cómoda y efectiva. Resulta evidente que el elearning permite unos costes significativamente más competitivos respecto a la formación presencial, una mayor flexibilidad de horarios y, ante todo, una mejor accesibilidad. Por este motivo, la formación realizada en modalidad elearning representa un porcentaje muy alto entre la impartida a nuestra plantilla.



Eva Olavarrieta,
directora ejecutiva de Recursos Humanos & TI
de **Phone House**

En un negocio como el de Phone House es fundamental estar actualizado y a la última. El elearning nos da esa flexibilidad y podemos llegar a todos los empleados de una manera eficiente. De hecho, apostamos por la eficiencia pedagógica del elearning y de la formación mixta (elearning-presencial). El elearning nos permite lanzar los mensajes que son importantes en momentos determinados sin necesidad de dar un curso. Por tanto al tener más impactos conseguimos que se mantenga en el tiempo y no se olvide.



ción de las Entidades Financieras (GREF), la formación digital es ahora de un 70% y el coste no alcanza ni siquiera el 20% del presupuesto destinado a la misma. Incluso, afirman, actualmente, España se sitúa entre los primeros quince países europeos cuyas empresas utilizan el elearning como principal opción formativa.

¿Y si nos centramos concretamente en el año 2012? **Guillermo Gredilla**, director general de **Avanzo**, asegura que "2012 ha sido un año muy difícil en el ámbito empresarial en todos los sentidos, ni que decir tiene que no ha sido mejor la situación de la Administración Pública. La situación de crisis e incertidumbre generalizada se comenzó a notar en abril de 2012. El prometedor comienzo de año, en un mercado que continuaba creciendo en base, entre otras cosas, al ahorro de costes que las empresas encontraron en la modalidad elearning frente a la presencial, se vió frenado de forma brus-

ca. La capacidad de inversión en políticas de RRHH, y en concreto en formación, tocó fondo en los meses centrales de 2012, para recuperarse, vagamente, a finales de año. Toda esta disminución en la demanda formativa ha hecho que la situación de muchas empresas del sector haya sido muy complicada durante el año 2012."

Pero, existen otras opiniones. Según afirma **Carlos Martínez**, director general de **IMF Business School**, la demanda de este tipo de formación se disparó en un 50%. En 2013 se espera que esta cifra aumente y los datos estimados para 2015 hablan de hasta 107 billones de dólares a escala mundial. Y es que, "en una época como la que vivimos, en la que la educación sufre recortes pero se necesitan empleados bien formados, la formación online pasa a ser una opción de lo más viable", continúa Martínez. Según él, "resulta más económica y el ahorro también está en el tiempo empleado en la formación. Además, esta modalidad de estudio es más accesible a un mayor número de personas gracias a la era tecnológica en la que vivimos actualmente".

Este hecho, además, está directamente relacionado con otro problema que se ha acentuado en los últimos años y que tiene que ver con la reducción del número de personal dedicado a la formación, tal y como advierte **Mario Planas**, gerente de **Actúa Solutions**. "Durante el último año hemos visto que se han reducido los equipos de formación en las empresas. Hay muchas grandes compañías que, por ejemplo, han pasado de tener

La tecnología mejora el acceso a la formación de colectivos cada vez más dispersos geográficamente

Guillermo Gredilla
director general de **Avanzo**



Nuestro aspecto más destacado, por el que se nos reconoce en el mercado, es por el conocimiento y experiencia en el sector, en el ámbito de las grandes cuentas, en la cuales desarrollamos proyectos innovadores con base tecnológica. Somos una empresa de expertos y especialistas en elearning con una amplísima cartera de clientes, entre los que se encuentran gran parte de las empresas del IBEX-35, en las que desarrollamos proyectos relacionados con la formación y con la información, con una base de innovación y tecnología, no sólo eficiente sino cercana al usuario final. Desarrollamos proyectos de valor para nuestros clientes, sobre necesidades reales que necesitan para mejorar su competitividad; es decir, aportamos valor a las organizaciones, no nos enfocamos a gestionarles proyectos por el mero hecho de justificar subvenciones, inversiones... Esto ha posibilitado que, con el ajuste del sector experimentado en los últimos meses, nuestra posición siga siendo firme, con un ratio de solvencia muy superior a la media de empresas tecnológicas españolas. La apuesta es cada vez más clara, a la hora de contar con todos los medios tecnológicos disponibles, a fin de mejorar el acceso a la formación de colectivos cada vez más dispersos geográficamente, más especializados, heterogéneos...

ocho personas dedicadas a esta tarea a dejarlo en la mitad". Además, continúa, aquéllos que quedan "pasan a convertirse en gestores de proyectos, pero ya no tienen la misma capacidad para trabajar en determinados procesos de formación". De modo que, al reducirse estos equipos, también se han ampliado los recursos destinados al elearning, puesto que las empresas ya no tienen "la capacidad de formar de manera presencial a los nuevos empleados que se van incorporando";

ning que "puedan prestar un servicio completo", explica **Pablo Navarro**, socio director de **Raccoon**, para ellos centrarse en aquellas tareas que aportan un mayor valor añadido. De ahí que los proveedores estén evolucionando "o bien hacia ser empresas de producto o bien de servicios"; matiza el directivo. Ahora bien, por mucho que se produzca este hecho, las empresas no quieren dejar de ofrecer contenidos de calidad. Por ejemplo, el director de la división elearning

Seleccionamos las mejores prácticas en todos los países donde estamos implantados



Mario Stofenmacher,
director de la división elearning Solutions de **Cegos España**

Dedicamos mucho empeño a nuestro trabajo, con contenidos fruto de seleccionar las mejores prácticas en todos los países donde estamos implantados, recogiendo un I+D+i internacional que aporta una comparativa de sus actuaciones con los referentes mundiales. Al mismo tiempo, tenemos un desarrollo multimodal, por lo que el usuario puede combinar el elearning con acciones presenciales en aula o a través de webinars, a distancia, tutorías, wikis, blogs, videopost..., todo ello dentro de un mismo entorno y con unos mismos criterios de pedagogía y contenido. El carácter multilingüe, la flexibilidad y la adaptación son más características que nos diferencian de otras empresas.

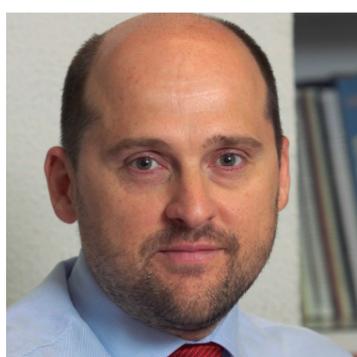
Las redes sociales y la socialización de la formación (conocida como social learning) es la principal tendencia tecnológica de esta modalidad

añade el directivo. Y al mismo tiempo que se estanca el personal dedicado a formación en las compañías, se está produciendo un fenómeno de externalización de servicios en la formación elearning. "Los formadores se convierten en coordinadores de proyectos, los cuales se apoyan en sus proveedores para poder desarrollar nuevas iniciativas en sus empresas", añade Planas. Por eso, las compañías buscan proveedores de elear-

Solutions de **Cegos España**, **Mario Stofenmacher**, comenta que, a pesar del cambio de modalidad de la formación puramente presencial al blended o al elearning puro, las organizaciones siguen demandando "valor pedagógico" y que no decaiga la calidad de los contenidos. "Nuestro reto sigue siendo acompañar a los clientes en sus objetivos independientemente de la modalidad de impartición", añade.

Construimos junto al cliente la mejor solución para sus necesidades

José Ignacio Ustaran Muela,
director general de **Formación Digital**



Formación Digital es una empresa con capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes; es decir, no partimos de una cartera de productos y servicios preestablecida (que también tenemos), sino que se trata de construir junto al cliente la mejor solución para sus necesidades, tanto en el ámbito de los Learning Management System como de los contenidos desarrollados a medida. Por otra parte, el hecho de tener factoría de contenidos en España, Chile, Colombia, México y Sao Paulo nos permite acometer grandes proyectos que son desarrollados con unos estándares de calidad muy altos, y que además se producen en las distintas sedes al mismo tiempo, lo cual propicia un rápido desarrollo de los contenidos.

Guillermo Gredilla, director general de Avanzo, cree que "desafortunadamente" las organizaciones buscan "en muchas ocasiones, proyectos baratos para cumplir unos mínimos de formación que deben cumplir. Salvando este importante colectivo de empresas y organizaciones, son muchas las empresas que buscan y apuestan por formación de calidad que pueda llegar a sus empleados de forma ágil y rápida. En este sentido cabe destacar algunas tendencias. Se apuesta más por contenidos a

medida, aumenta el número de proyectos de contenidos expreés, rápidos, más baratos y con menos recursos gráficos. También se disminuye el coste de los servicios adicionales como las tutorías, dinaminación, etc. Finalmente, se nota un aumento del número de contenidos standard"

Tendencias tecnológicas

El elearning tiene, además, la virtud de que evoluciona rápidamente, al igual que lo hace la tec-

nología. Lo que podía valer para hace doce meses, ahora ya no sirve porque se ha mejorado y actualizado. En este sentido, las redes sociales y la socialización de la formación (conocida como social learning) es la principal tendencia tecnológica de esta modalidad. No resulta extraño teniendo en cuenta que en España somos los mayores usuarios de Facebook o Twitter de Europa. Así las cosas, este año, según Stofenmacher, de Cegos, "el 19% de los formandos ha utilizado blogs como vehículo para formación, y el 18% ha usado podcast". Ahora bien, advierte **Javier Elías**, socio director de **Developeople**, "las redes

Nos diferenciamos en calidad y diversidad de contenidos

Javier Elías,
socio director de **Developeople**



Nuestra diferencia con los demás reside en la calidad y la diversidad de los contenidos. De hecho, vamos a ferias internacionales y traemos a España lo mejor del mercado para nuestros clientes. Es más, representamos a firmas de gran prestigio como Harvard Business (somos los únicos distribuidores en España de su división Publishing, aunque también comercializamos en colaboración con *partners*). Solemos decir que tenemos una gran caja de Lego con fichas de muchas formas y colores, y nuestros clientes siempre encontrarán las piezas exactas que necesiten. Por último, tenemos un gran *expertise* en la explotación de estos contenidos. Nuestros consultores son exdirectivos y, por ello, buscamos siempre ligar los contenidos a la aplicación del puesto del participante.

Somos una plataforma en constante evolución, innovación y permanentemente actualizada

Marc Altimiras,
Regional Sales Manager para España de **Cornerstone OnDemand**



Cornerstone OnDemand es una plataforma de gestión de la formación y del talento líder mundial, con un modelo 100% *cloud* que permite integrar todos los procesos estratégicos de RRHH. Siempre está en constante evolución, innovación y permanentemente actualizada. No requiere cambios de versión, y permite poder adoptar cualquier nueva modalidad formativa actual o futura sin necesidad de constantes inversiones en migración de versiones. Igualmente, facilita la administración de forma efectiva y con pocos recursos de planes de formación, maximizando el uso de contenidos, el número de horas de formación, el personal formado y la reducción del coste de la formación presencial convencional mediante el blended.

Buscamos dar una formación de calidad a precios competitivos

Carlos Martínez,
director general de **IMF Business School**

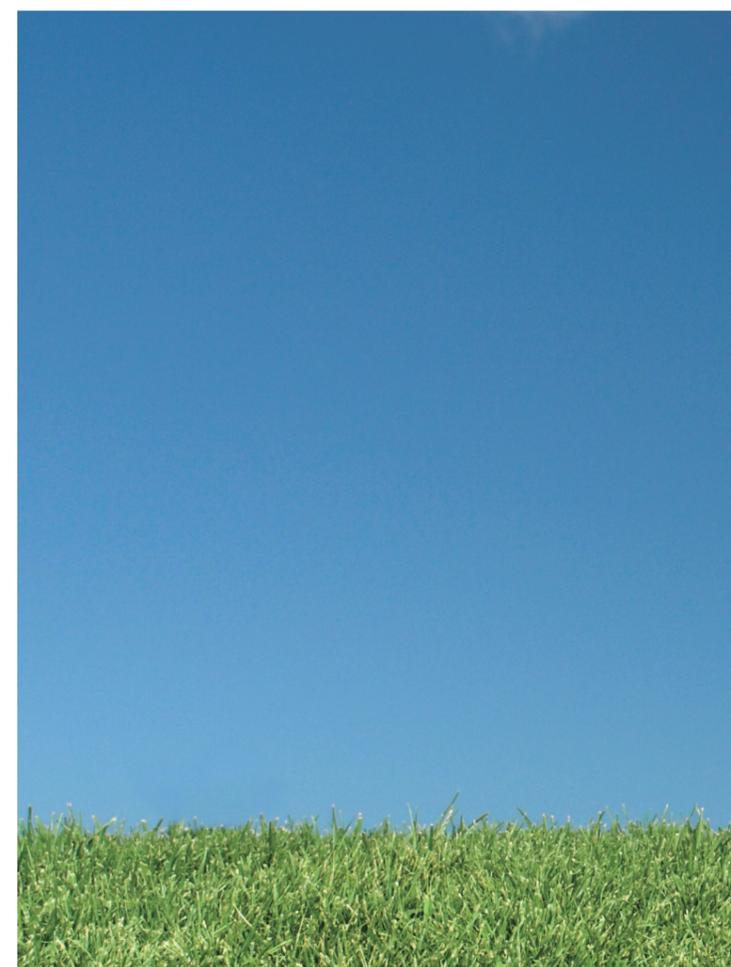


Desde IMF Business School buscamos dar una formación de calidad a precios competitivos. Para nosotros lo más importante es el alumno y aportarle lo que necesita: una buena formación dirigida a la profesionalidad y a la situación del mercado laboral actual. Ofrecemos variedad en todos los aspectos, puesto que nuestros másteres abordan cualquier materia. Contamos, además, con másteres oficiales reglados por el Ministerio de Educación en colaboración con la Universidad San Pablo CEU. En cuanto al empleo del *elearning*, apostamos por una formación interactiva que explote las posibilidades tecnológicas que tenemos a nuestro alcance. Por ello, contamos con un campus virtual desde el cual el alumno puede elegir dónde, cómo y cuándo seguir su curso, apoyado siempre por un equipo pedagógico adecuado.

En el ámbito del elearning no sólo ha evolucionado la tecnología, sino que también lo han hecho los contenidos

sociales internas funcionan cuando aportan valor al empleado. Eso significa que el usuario las percibe útiles para desarrollar mejor su trabajo."Y a tenor de algunas de las opiniones consultadas, así está siendo. Por ejemplo, para **Albert Fàbrega**, responsable de producción de **E-doceo España**, "el creciente uso de las tabletas está haciendo aumentar la demanda de cursos online accesibles desde estos dispositivos. Son muchas las profesiones (fuerzas de ventas, profesionales de la sanidad...) que implican desplazamientos y tiempos muertos que ahora se pueden aprovechar para formarse gracias a estos equipos"; puntualiza.

Y en ese ámbito de las redes sociales y la movilidad las empresas están empezando a involucrar



Nos diferenciamos en calidad y diversidad de contenidos

Maite Martín Fernández,
Regional Sales manager de **EBSCO Publishing**



EBSCO es una de las mayores compañías privadas en Estados Unidos y sirve las necesidades de información de más de 100.000 instituciones y millones de usuarios finales. Más de 25 millones de búsquedas diarias se realizan a través de nuestra plataforma propietaria, EBSCOhost. La combinación de nuestros contenidos, que agregan información de las principales publicaciones en diferentes materias, con la tecnología que facilita su acceso e integración, hace de EBSCO una de las compañías líderes en el sector. Actualmente, somos el mayor proveedor del mundo en contenido para formación. Algunas de las organizaciones que ya utilizan nuestros contenidos en sus programas de desarrollo directivo son: Oracle, Sanofi, Google, ING Direct, Ford, Intel, AT&T, etc.

En agosto de 2012 lanzamos "Leadership & Management Learning Center", una solución "llave en mano" diseñada para respaldar programas de aprendizaje, tanto formales como informales, y fomentar el aprendizaje contextual. Los contenidos son organizados según las competencias de cada corporación, donde los empleados pueden acceder a la información más relevante sobre buenas prácticas de liderazgo y gestión, ya sean resúmenes de libros, artículos de publicaciones especializadas, vídeos de gurús del *management*, etc.; facilitando de esta forma el acceso a la información necesaria, en cualquier momento y lugar, y permitiendo un ahorro de tiempo a los profesionales de recursos humanos al evitar el trabajo de buscar el mejor y más actualizado contenido *Premium*.

petencias de cada corporación, donde los empleados pueden acceder a la información más relevante sobre buenas prácticas de liderazgo y gestión, ya sean resúmenes de libros, artículos de publicaciones especializadas, vídeos de gurús del *management*, etc.; facilitando de esta forma el acceso a la información necesaria, en cualquier momento y lugar, y permitiendo un ahorro de tiempo a los profesionales de recursos humanos al evitar el trabajo de buscar el mejor y más actualizado contenido *Premium*.

a una nueva figura en la formación, que son los expertos en determinadas materias. Por ejemplo, un gerente, un especialista, un médico, un jefe de producto, etc. se pone a disposición de los usuarios en las redes sociales internas participando en el contenido formativo con herramientas de autoría de contenidos elearning, así como liderando comunidades de aprendizaje, papel que, como bien apunta Planas, de Actúa Solutions, "antes recaían en los equipos de formación".

Otra de las tendencias importantes que está trayendo la tecnología al elearning es la movilidad. "Desde hace un tiempo se está imponiendo la idea de movilidad y acceso multidispositivo a los contenidos. Ya no basta con tener una buena plataforma y unos buenos contenidos, sino que

éstos sean susceptibles de ser visualizados en las tabletas, en los smartphones y, también, en los ordenadores personales. Las tendencias de consumo de contenidos online están virando claramente hacia los dispositivos móviles", anuncia Ustaran, de Formación Digital.

Y todo ello sin olvidar unas herramientas que ya se venían utilizando desde hace tiempo, pero que es precisamente ahora, con el impulso de la formación elearning, cuando más se están potenciando y donde las empresas quieren ver más innovación. Nos estamos refiriendo a los "serious games" o "juegos serios": "El hecho de convertir el aprendizaje en un juego o en algo más palpable y entretenido para el estudiante es una de las grandes ventajas de esta modalidad de

Nuestro cliente se siente siempre acompañado en el proceso de desarrollo de sus proyectos



Albert Fàbrega,
responsable de Producción de
E-doceo España

Nos diferenciamos de la competencia, en primer lugar, en que hacemos que la formación elearning esté al alcance de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector de actuación. Ponemos a su disposición herramientas sencillas en cuanto a su uso, pero muy potentes en cuanto al enfoque pedagógico. En segundo lugar, proporcionamos un servicio cercano y de confianza. Ofrecemos a nuestros clientes consejo, por nuestra amplia experiencia en la vertiente pedagógica, y apoyo y asistencia en la tecnológica. En definitiva, nuestro cliente se siente siempre acompañado en el proceso de desarrollo de sus proyectos.

estudio", opina Martínez, de IMF Business School. Y relacionado con esto último también se encuentra la realidad aumentada, que está creciendo muy rápidamente como una innovación al servicio de la formación. Se entiende por este concepto el conjunto de tecnologías que permiten la superposición en tiempo real de datos o información, generados en forma virtual para recrear en un entorno real elementos ficticios (con los cuales se puede interactuar) por medio del reconocimiento de patrones que realiza un *software*. En este sentido, una encuesta desarrollada por la consultora estadounidense elearning 24/7 entre 500 usuarios de servicios y productos de formación online de todo el mundo revela que el 52% de las personas busca este tipo de experiencias en los procesos de formación virtual, al considerar que ofrecen potencia no sólo a los cursos, sino también a las plataformas Learning Management System (LMS) y Learning Content Management System (LCMS) en su conjunto.

Evolución de las plataformas

Precisamente, todas estas tendencias tecnológicas están propiciando que las plataformas de gestión de elearning estén evolucionando constantemente, en especial en los últimos meses. "Estamos observando cómo las empresas están sustituyendo los grandes, complejos y caros sistemas LMS difíciles de mantener, por otros más amigables, económicos y fáciles de utilizar", comenta Planas, de Actúa Solutions. En este sentido, se pueden encontrar en el mercado platafor-



Somos la primera y única escuela para aprender a afrontar el estrés



José Francisco Martínez-Losa, director de **Escuela Acestrés y Audit & Control Estrés**

Nos diferenciamos de la competencia en que somos la primera y única escuela para aprender a afrontar el estrés. En segundo lugar, nuestro modelo de *elearning* (e-diagnóstico, e-formación y e-coaching) ha demostrado ser eficaz en la investigación. En tercer lugar, se basa en el modelo de competencias resiliente de Audit & Control Estrés, lo que permite integrarlo en políticas de Recursos Humanos, de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud. Por último, el modelo focaliza en el crecimiento positivo de los alumnos para que no sólo sean más resistentes frente a las situaciones de estrés, sino que también valoren muchas de éstas como retos y oportunidades de crecimiento personal.

mas *open source*, que están desempeñando un gran beneficio para principalmente las empresas pequeñas; pero sobre todo destaca la opción cloud, una modalidad que permite que la tecnología evolucione continuamente sin necesidad de cambiar de versión de *software*. Es lo que sucede, por ejemplo, con **Cornerstone OnDemand**. Según **Marc Altimiras**, Regional Sales Manager para España de la compañía: "La inversión de nuevas plataforma de formación más fáciles de usar, con más opciones y modalidades de formación y basadas en una arquitectura *cloud* para lograr una continua evolución e innovación ha sido clave en nuestro

Articulate Storyline y Totara LMS: Aportamos dos referentes del mercado mundial

Mario Planas, socio director de **Actua Solutions**



Buscamos en el mercado mundial la tecnología que pensamos que mejor se puede adaptar a nuestros clientes. En esa línea somos socios de Articulate, la herramienta de referencia para la autoría de contenidos, con más de 31.000 empresas clientes en todo el mundo; y desde hace un par de años, trabajamos con Totara LMS, un proyecto muy ambicioso cuyo objetivo es ofrecer tecnología *open source* al sector corporativo. En definitiva, buscamos las herramientas más fáciles y amigables, pues no desarrollamos tecnología, sino que representamos las mejores soluciones. Y en todos los casos les damos la formación, el soporte, la consultoría y los servicios que necesiten para que el uso de estas herramientas sea eficaz.

crecimiento superior al 60% anual durante los últimos años."

Evolución de los contenidos

Pero en el ámbito del elearning no sólo ha evolucionado la tecnología que permite la formación online, sino que también lo han hecho los contenidos. Son, como explica Elías, de Developeople,

muchas horas", añade Elías. En resumen, se busca diversidad de contenidos y formatos, con variadas colecciones de vídeos y resúmenes de libros. En esta opinión también coincide **José Francisco Martínez-Losa**, director de **Escuela Acestrés y Audit & Control Estrés**, que ofrecen soluciones y continuidad a las políticas de prevención de riesgos psicosociales y de promoción de la salud. "Nos solicitan

Los procesos de formación en elearning tienen una ventaja muy clara, y es que permiten formar a un gran número de alumnos a la vez con unas implicaciones económicas menos restrictivas

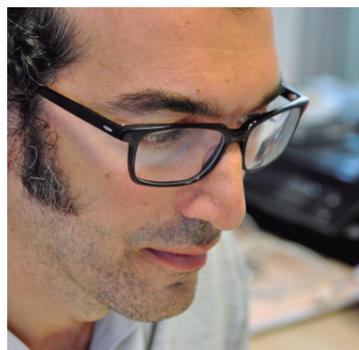
"una serie de cambios en su estrategia". En primer lugar, los contenidos y soluciones están más alineados con los modelos de valores, comportamientos y competencias que exigen las empresas. De hecho, las organizaciones están más preocupadas que antes por que los conocimientos obtenidos a través de elearning se trasladen lo más pronto posible al día a día de sus empleados en la compañía. En otras palabras, se busca que tenga un retorno claro de la inversión. Y en segundo lugar, se están produciendo una serie de cambios en la duración de las "píldoras formativas". "Los clientes buscan más impactos y con duraciones más cortas, y salirse del concepto tradicional de curso de

crear soluciones *ad hoc*, basadas en las necesidades que nosotros o ellos han detectado, por ejemplo a través de la evaluación de riesgos psicosociales, que sean muy prácticas e incluyan ejemplos de situaciones propias de la organización, y de corta duración". En definitiva, añade, "píldoras de elearning muy prácticas y adaptadas a la realidad de la empresa".

De esta forma, las empresas están consiguiendo que la aceptación por parte de los empleados con este tipo de formación aumente. Según Saldaña, de John Deere, "los trabajadores responden de forma muy positiva, ya que completar su formación en esta modalidad les permite compatibilizarla con su vida personal y profesional. El apoyo durante todo el proceso de formación de un equipo docente integrado por profesionales reconocidos de cada área, sumado a las ventajas que ofrece un aula virtual a través de la cual el alumno puede estudiar de una forma interactiva y que se acomoda al momento y el lugar que mejor se ajusten a sus circunstancias, convierten el aprendizaje en una experiencia muy atractiva". Y no sólo para los empleados, sino también para las empresas, tal y como explica el directivo: "Los procesos de formación en *elearning* tienen una ventaja muy clara, y es que permiten formar a un gran número de alumnos a la vez con unas implicaciones económicas menos restrictivas e incluso adaptando el nivel didáctico a cada perfil, algo que siempre resulta más complicado cuando se trata de cursos presenciales". Y todo ello sin olvidar que facilita la optimización de los tiempos de trabajo y evita costosos desplazamientos ■

Lo que nos hace únicos es nuestra mezcla de servicios y productos

Pablo Navarro, socio director de **Raccoon**



Somos una empresa dinámica, innovadora, con un alto nivel de compromiso y que se nos conoce por estar comprometidos con los resultados de los proyectos. Lo que nos hace únicos es nuestra mezcla de servicios y productos. En el primer caso hemos establecido un modelo (Social Business School) que aplicamos en la definición de proyectos formativos de habilidades, productos y procesos. En el segundo, hemos comenzado los desarrollos de programas formativos utilizando iPads, y contamos con una plataforma, denominada BETRAINED, en la que el 90% de los proyectos en los que se ha utilizado ha generado aprendizaje colaborativo, tanto en España como en México y Colombia, que son los tres países en los que trabajamos.