

Seleccionando el LMS adecuado para tu organización

Este capítulo presenta un proceso probado para evaluar y seleccionar un LMS. Explica cómo analizar tus necesidades, definir los requisitos, centrarse en los productos adecuados, evaluar cómo esos productos cumplen con sus requisitos y seleccionar el LMS adecuado para usted. También se discute la negociación y la contratación con el proveedor de LMS.

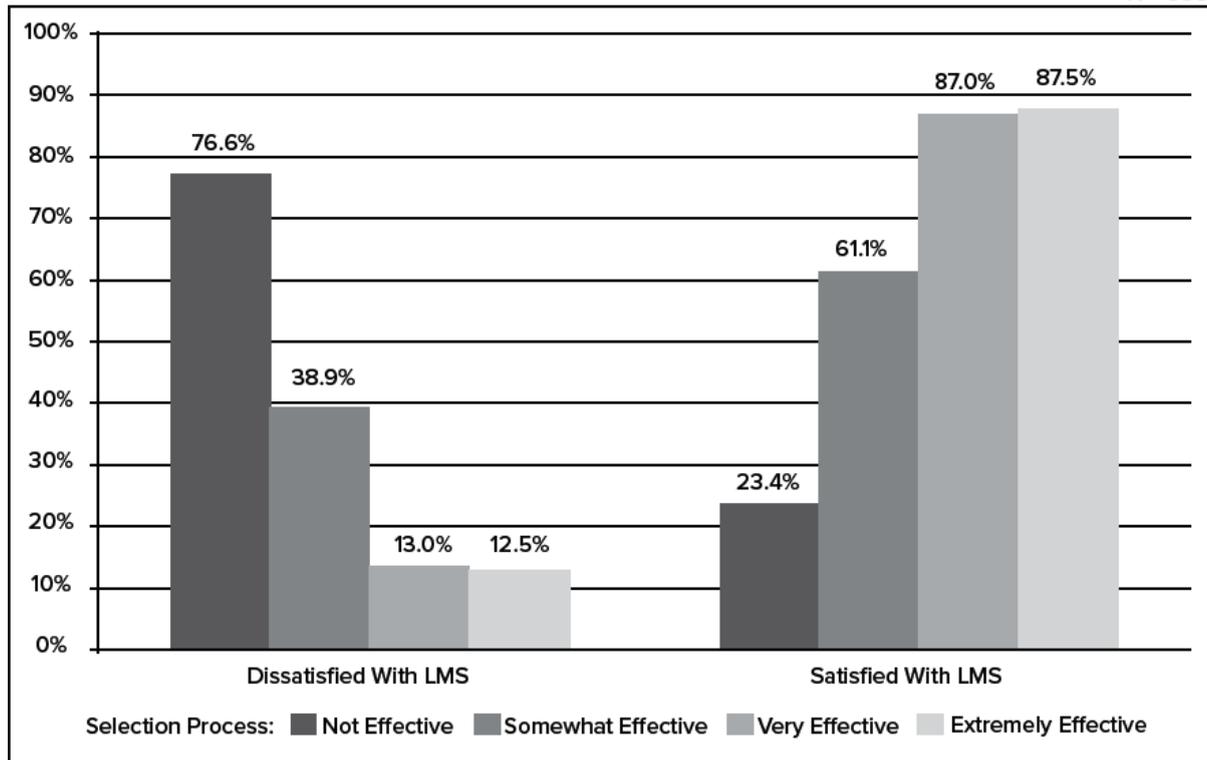
Si no tienes un LMS, o utilizas un producto que no ha sido actualizado desde hace varios años, tu organización puede estar perdiendo algunas características beneficiosas que están disponibles en los productos actuales. Si ya tienes un LMS y no estás satisfecho con sus características y capacidades, puede ser el momento de considerar un producto más adecuado. El mercado de los LMS está en constante cambio, con la aparición de nuevos actores todo el tiempo, por ello, es probable que haya un producto que se adapte a las necesidades de tu organización.

Encontrar el LMS que mejor se adapte a las necesidades de tu organización no es fácil, pues hay cientos de LMS disponibles. La inversión de una organización en un LMS y en las tecnologías relacionadas es considerable, tanto en lo financiero como en el tiempo dedicado a elegir uno. Todo esto se combina para aumentar el posible riesgo de seleccionar la solución equivocada. La implementación de un LMS puede suponer una interrupción importante para la organización, ya que una vez se instala el LMS, es probable que tu organización lo utilice durante los próximos tres a cinco años, o más. Desde luego no querrás volcar tus esfuerzos en un producto que se adapte pobremente a tus necesidades.

Un estudio que realicé con eLearning Guild demostró que el proceso que una organización utiliza para evaluar y seleccionar un LMS puede tener un impacto significativo en la satisfacción que la organización tiene en relación con la solución seleccionada (Foreman 2013a). La Figura 1 muestra que, de los encuestados que pensaban que su proceso de evaluación y selección era ineficaz, menos de una cuarta parte están satisfechos con su LMS. A medida que aumenta la opinión de los encuestados sobre la eficacia de su proceso de evaluación, también lo hace su satisfacción con el LMS.

Figura 1. Satisfacción con el LMS según la eficacia del proceso de evaluación y selección previo a la compra

N = 586



Adaptado de Foreman (2013a) con permiso del eLearning Guild.

Por lo tanto, si tu organización quiere evaluar los productos y proveedores de LMS de forma eficaz -y salir satisfecha de la decisión-, ¿qué debes hacer?

Cómo evaluar y seleccionar un LMS

La evaluación y selección de un LMS es un proceso que incluye cinco pasos principales: analizar las necesidades, definir los requerimientos, examinar los productos, evaluar los productos adecuados y seleccionar un producto. Estos pasos reflejan una práctica probada para la evaluación y selección de LMS. Aunque este proceso puede llevarte más tiempo y esfuerzo de lo que esperabas, te ayudará a asegurarte de que terminas con el LMS que mejor se adapta a tus necesidades. En última instancia, seguir este proceso te evitará perder tiempo valioso, dinero, esfuerzo y apoyo de los patrocinadores en un proyecto de LMS fallido.

Paso 1: Analizar las necesidades

El primer paso es analizar las necesidades de tu organización, ya que, de no hacerlo, solo se estarían haciendo suposiciones sobre lo que tu organización realmente necesita de un LMS. Es probable que tus suposiciones se basen en tu perspectiva y, tal vez, en la de las personas con las que trabajas más estrechamente. He visto grupos que empiezan a enumerar las características que quieren en un LMS sin pensar mucho en las necesidades de las otras partes interesadas que son clave. Este enfoque de "cabeza en la arena" puede dar lugar a que se elija una solución que satisfaga algunas de las necesidades de la organización, pero no todas. Así pues, es fundamental que preguntes a otros integrantes de la organización qué necesitan para gestionar el aprendizaje; al

explorar las perspectivas de los interesados es probable que descubras necesidades importantes que no se habrían identificado de otro modo.

Este enfoque tiene otras ventajas: estarás en contacto con tus usuarios para recabar opiniones que servirán de base para la selección de tu LMS y también pueden ayudarte a alinear mejor tu estrategia, iniciativas y prioridades de formación con las de la organización. Las personas que participan en las actividades de evaluación tienden a sentirse más identificadas con la decisión resultante y se aclimatan al producto antes de la implementación. Tus patrocinadores tendrán una mayor confianza en la decisión debido a la debida diligencia que implica el proceso. A través de este proceso de evaluación, la organización de aprendizaje establece relaciones con sus clientes, patrocinadores, partes interesadas y la tecnología de información (TI), todo lo cual ayuda a preparar el terreno para la implementación.

Tendrá que empezar por identificar y hablar con las partes interesadas. Estas son las personas de su organización que se verán afectadas por el nuevo LMS. Algunas de las principales partes interesadas son las personas que desempeñan funciones de liderazgo y gestión, que se preocupan por garantizar que el personal de sus departamentos tenga las habilidades y los conocimientos necesarios para ser productivos. Otras partes interesadas son las personas que utilizarán el LMS, como los desarrolladores de e-learning, los programadores de formación, los instructores, los registradores y los analistas de datos. Es posible que no pueda hablar con todas las partes interesadas; una muestra representativa de cada grupo clave será suficiente. El objetivo de estas conversaciones es recopilar datos que reflejen las necesidades y los objetivos de toda la organización para poder definir un conjunto completo de requisitos que debe cumplir su LMS.

Entonces, ¿qué es un requisito? Los requisitos describen las capacidades que el LMS debe tener para ser útil a tu organización, al tiempo que deben cubrir todos los aspectos de las necesidades de todas las personas interesadas. Los requisitos del LMS son similares a los objetivos de aprendizaje del curso, pues describen lo que debes ser capaz de hacer una vez que tengas el LMS.

Explorar la visión del liderazgo

Las personas que desempeñan funciones de liderazgo suelen aportar un punto de vista estratégico, por ello, siempre que sea posible empieza por aquí. Conocer la estrategia informa sobre algunas de las cuestiones más tácticas y técnicas que deberían explorarse con los directivos más adelante en el proceso de análisis.

Ponte en contacto con estos líderes y hazles saber que buscas un punto de vista estratégico como parte del análisis de necesidades que estás llevando a cabo para adquirir un LMS empresarial. Para obtener la mayor cantidad de información posible en poco tiempo, lo mejor sería reunirse individualmente con cada uno de ellos. Pide una entrevista de 20 a 30 minutos.

Cuando te encuentres con estas personas, haz preguntas abiertas como: "¿Cuáles considera que son los principales retos de rendimiento humano para nuestra organización en los próximos tres a cinco años?" Te sorprenderás de la cantidad de información y conocimientos útiles que compartirán los líderes, a partir de los cuales podrá formar los requisitos del LMS.

Por ejemplo, una vez me reuní con el director financiero de una empresa de 12 mil millones de dólares y le hice dos preguntas: "¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa en los próximos años y cuáles son, en su opinión, los retos más importantes en materia de rendimiento humano relacionados con la consecución de esos objetivos?". Respondió que la empresa esperaba un rápido crecimiento mundial mediante fusiones y adquisiciones. Esto requeriría la asimilación efectiva de personas de otras empresas, que hablaban idiomas diferentes y estaban acostumbradas a culturas corporativas, procesos empresariales, sistemas y herramientas diferentes.

Posterior a esto, me reuní con varios vicepresidentes ejecutivos que expresaron su preocupación por la necesidad de la empresa de cumplir los requisitos normativos de todos los países en los que fabricaba y vendía sus productos. Una de ellas hizo hincapié en su creencia de que, aunque el inglés tiende a ser el idioma principal en el que se llevan a cabo los negocios globales en la empresa, es necesario dar a la gente la oportunidad de aprender en su lengua materna.

Este conjunto de puntos de vista de los líderes generó un conjunto de impulsores estratégicos para los requisitos del LMS. Los impulsores eran el crecimiento global, el cumplimiento de la normativa y la necesidad de aprender en la lengua materna. Estos objetivos estratégicos impulsaron los requisitos de soporte multilingüe; el seguimiento, la presentación de informes y la gestión de la formación y el reciclaje de conformidad; y la coordinación con recursos humanos sobre el calendario y los procesos para añadir los grupos de nuevos empleados al sistema de gestión de recursos humanos, el cual compartiría datos con el LMS.

Explorar la vista de gestión

El siguiente paso es reunirse con los mandos intermedios y otras partes interesadas clave. Es probable que las personas que desempeñan funciones de gestión aporten un punto de vista operativo. Este grupo debe incluir a los responsables de las personas de cada uno de los departamentos y áreas funcionales que utilizarán el LMS para formarse. Otras partes interesadas clave pueden ser personas de grupos de formación satélite, como la formación de clientes, la formación de proveedores, la formación de ventas o la formación regional.

Me gusta reunirme con los directivos en grupos de discusión, pues me parece que los grupos de directivos tienden a reaccionar a los comentarios de los demás. Cuando un solo directivo plantea un problema y nadie responde, tomo nota y sigo adelante. Cuando un directivo saca un tema y se produce un animado debate de grupo, sé que he encontrado una preocupación que ha sido ampliamente experimentada y, por tanto, tiene más peso.

A la hora de organizar los grupos de discusión, sugiero seleccionar a directivos del mismo nivel de gestión en áreas funcionales similares. Si se mezclan directivos de niveles desiguales en el mismo grupo, se puede ocasionar que algunas personas no quieran hablar al sentir que se arriesgan a ser juzgadas por sus supervisores o subordinados. Por otra parte, la mezcla de áreas funcionales puede crear una falta de concentración, ya que los directivos de un área pueden dominar partes de la conversación, que las otras funciones pueden considerar irrelevantes.

Suscribo algunas reglas adicionales para organizar grupos de discusión. En primer lugar, hay que prever el tiempo suficiente para reunir todos los datos que se necesitan, me parece que entre 60 y 90 minutos suelen ser suficientes. En segundo lugar, hay que mantener un grupo manejable para garantizar que todos tengan la oportunidad de hablar, yo prefiero un grupo de ocho a doce personas. En tercer lugar, integre a un colega para que le ayude a dirigir el debate y tomar notas; hay que captar la información más destacada que se discute, al tiempo que se dirige la conversación, se persiguen los temas y se sabe cuándo hay que seguir adelante. Un colega puede ayudarte a recoger las líneas de cuestionamiento, a escuchar y a tomar notas de lo que pudiste haber pasado por alto. Si no puedes encontrar un compañero que te ayude, considera la posibilidad de llevar una grabadora para no concentrarse demasiado en tomar notas y enfocarse en dirigir el debate. Por último, procura no incluir a tantos colegas como para superar en número a las personas del grupo de discusión porque esto puede intimidar a las y los participantes.

Si estás planeando reemplazar tu LMS actual, podrías iniciar la discusión preguntando a la gente qué es lo que más les gusta de la solución actual y qué es lo que más les gustaría ver mejorado. Si tu organización está iniciando este proceso por primera vez, centra tus preguntas en cómo se gestiona el aprendizaje en la actualidad y en las principales áreas donde se presentan las problemáticas clave tanto operativa como financieramente.

Explora el punto de vista de las TI

Cuando te reúnas con el personal de TI, es posible que tengas que mantener una serie de conversaciones. En primer lugar, el departamento de TI tiene sus propias necesidades de formación y, en ese sentido, será un usuario final del LMS. En segundo lugar, y tal vez más importante, el departamento de TI se encarga de gestionar la infraestructura tecnológica de la organización, por lo que es probable que le preocupe cómo encajará el LMS en la arquitectura de TI más amplia y qué apoyo técnico se le pedirá.

Considera la posibilidad de explorar estas dos perspectivas de TI en grupos de discusión separados. Para las necesidades de formación de los informáticos, tendrás que hablar con los responsables de la formación; esta discusión será similar a las que tuviste en los grupos focales de gestión.

El debate sobre la infraestructura de TI se centrará en las normas técnicas, los procesos y las limitaciones que determinarán los requisitos tecnológicos de tu LMS. Este debate abarcará la estrategia de TI relacionada con las soluciones basadas en la nube, el acceso móvil, la demanda de la red, la seguridad, la privacidad, la integración de sistemas, la escalabilidad, la fiabilidad y el soporte. A partir de este debate, se generará un conjunto de requisitos técnicos. Considera la posibilidad de incluir a alguien de tu equipo o a un consultor que entienda el aspecto técnico del LMS y conozca bien la perspectiva y las preocupaciones típicas de TI.

¿Cuándo se ha terminado el análisis de necesidades?

Una regla general es seguir reuniéndose con personas hasta que empiece a obtener información mayoritariamente repetitiva. Una vez que hayas recogido suficientes aportes de las entrevistas y los grupos de discusión, deberías ser capaz de identificar los impulsores estratégicos, operativos y técnicos a partir de los cuales puedes definir los requisitos de tu LMS. La tabla 1 recoge algunos ejemplos.

Tabla 1. Ejemplos de impulsores estratégicos, operativos y técnicos

Impulsores	Ejemplo
Impulsor estratégico	La dirección afirma que su organización está por detrás de la competencia a la hora de ofrecer una formación de calidad a sus clientes respecto a cómo usar sus productos.
Impulsor operativo	Los directivos del área de atención al cliente te dicen que les gustaría mucho relacionar los programas de aprendizaje con sus indicadores clave de rendimiento para poder prescribir la formación adecuada a las personas adecuadas.
Impulsor operativo	Algunos de los gestores de formación mencionan que los retrasos de un día o más en la actualización de los registros de aprendizaje para la formación impartida al otro lado del mundo han estado causando problemas con la precisión de los informes.
Impulsor técnico	El departamento de TI enfatiza en la necesidad de que cualquier sistema nuevo cumpla con las normas de seguridad, accesibilidad y privacidad de datos que han establecido.

Los impulsores estratégicos, operativos y técnicos que descubras durante el análisis de las necesidades enfocarán las necesidades y requisitos de tu LMS. Este enfoque garantizará que los criterios de selección estén alineados con los objetivos y prioridades de tu organización.

Paso 2: Definir los requerimientos

Los requerimientos son la base de los criterios de selección de tu LMS: cuanto más claros y completos sean, más fácil será evaluar los LMS. Para esto, intenta centrarte en lo que los estudiantes o administradores deben poder hacer con el LMS.

Al redactar los requerimientos, ten en cuenta que los proveedores de LMS tendrán que interpretar con precisión cada uno para responder a él o demostrar que su producto puede cumplirlo, y lo que es más importante, tendrás que probar y verificar que los productos que estás considerando pueden cumplirlo.

Hay cuatro reglas que deben seguirse al redactarlos:

1. Escríbelos de forma clara e inequívoca

En la tabla 2 se enumeran algunos ejemplos de requerimientos que se enuncian de forma ambigua, se explica por qué son un problema y se muestra cómo se pueden reescribir de forma más clara.

Tabla 2. Ejemplos de requerimientos redactados de forma ambigua e inequívoca

Requerimiento redactado de forma ambigua	Problema	Requerimiento escrito sin ambigüedades
El LMS debe ser accesible para los dispositivos móviles de uso común sin un desplazamiento horizontal excesivo.	El proveedor de LMS debe decidir qué dispositivos móviles se utilizan habitualmente y cuánto desplazamiento horizontal es excesivo.	La interfaz de usuario del LMS debe soportar un diseño web responsivo y ser accesible en las tres versiones más recientes de todos los dispositivos iOS y Android.
El LMS debe permitir a los administradores autorizados crear y mantener planes de estudio compuestos por uno o más cursos, incluyendo, pero no limitado a, clases con instructor, clases virtuales, cursos de aprendizaje en línea y evaluaciones.	Términos como "no limitado a" dificultan la verificación del cumplimiento de un requerimiento.	El LMS debe permitir a los administradores autorizados crear y mantener planes de estudio compuestos por uno o más cursos, incluyendo clases con instructor, clases virtuales, cursos de aprendizaje en línea y evaluaciones.
El LMS debe permitir a los alumnos identificar y acceder fácilmente a los cursos que les han sido asignados.	Los términos subjetivos, como fácilmente o rápidamente y la mayoría de los otros adverbios, dificultan la comprobación del cumplimiento de un requerimiento.	El LMS debe permitir a los alumnos identificar y acceder a los cursos que les han sido asignados.

2. Asegúrate de que cada requerimiento es discreto y no se repite ni se superpone con otros

3. Expresa cada requerimiento como una necesidad, no como una solución

La tabla 3 muestra un ejemplo de un requerimiento que se expresa como una solución, describe por qué es un problema y propone cómo puede reescribirse como una necesidad.

Tabla 3. Ejemplo de requerimiento expresado como una solución frente a una necesidad

Requerimiento expresado como solución	Problema	Requerimiento expresado como necesidad
El LMS debe proporcionar un enlace en la página de inicio donde el usuario pueda cambiar de idioma a cualquiera de los siguientes... (lista de idiomas).	Dado que has declarado que el selector de idioma debe ser un enlace en la página de inicio, este requerimiento limitaría a tus proveedores a ofrecer la opción de seleccionar un idioma en el perfil del usuario o en una lista desplegable en la página de inicio.	La interfaz de usuario del LMS debe admitir los siguientes idiomas... (lista de idiomas).

4. Intenta escribir todos los requerimientos con el mismo nivel de detalle. Si tienes entre 30 y 60 requerimientos, probablemente estés en el nivel de detalle adecuado. He visto a organizaciones generar una lista de 300 o 400 requisitos; algunos describían inadecuadamente un amplio conjunto de funcionalidades, y otros eran demasiado detallados y no describían completamente la necesidad.

A veces resulta útil organizar los requerimientos en categorías, como funcionales y técnicas. Los funcionales describen lo que el sistema debe ser capaz de hacer desde la perspectiva de la gestión del aprendizaje, mientras que los técnicos describen cómo debe encajar el sistema en la infraestructura empresarial de TI más amplia. En la Tabla 4 se enumeran algunos ejemplos de requerimientos en cada una de estas dos categorías. También puedes definir subcategorías dentro de cada una de las dos categorías generales. Por ejemplo, en los requerimientos funcionales, puedes utilizar como subcategorías la administración, la gestión general del curso, la gestión del aprendizaje en el aula, la gestión del aprendizaje en línea, la personalización, la navegación, la inscripción y los resultados del aprendizaje. En el apartado de requisitos técnicos, podrías enumerar la interoperabilidad del aprendizaje en línea, la accesibilidad y la seguridad, la integración de sistemas y el rendimiento y la gestión del sistema.

Tabla 4. Ejemplos de requerimientos funcionales y técnicos

Requerimientos funcionales	Requerimientos técnicos
El LMS debe respaldar la impartición de formación a empleados y clientes.	El LMS debe restringir el acceso a los cursos y contenidos que no deben ser vistos por los clientes.
El LMS debe proporcionar una forma de asociar los cursos y los contenidos con	La interfaz de usuario del LMS debe

<p>los indicadores clave de rendimiento.</p> <p>El LMS debe proporcionar una manera de buscar en un indicador clave de rendimiento para encontrar cursos y contenidos relevantes.</p> <p>El LMS debe segmentar los datos regionales en los informes y proporcionar un sello de fecha y hora para los datos reportados en cada región.</p>	<p>ajustarse a las Directrices de Accesibilidad al Contenido en la Web y a las normas de la Sección 508 de Estados Unidos.</p> <p>El LMS debe cumplir la ley alemana de protección de datos (Bundesdatenschutzgesetz).</p>
---	--

Es importante priorizar los requerimientos. Al hacerlo, puedes utilizar una tabla de puntuación ponderada para evaluar la forma en que los distintos productos de LMS cumplen con cada uno de ellos y luego calcular las puntuaciones generales que indican qué productos se alinean mejor. Algunas organizaciones utilizan un método simple para priorizar los requerimientos, como alto, medio y bajo. Yo prefiero utilizar un enfoque estadístico llamado proceso de jerarquía analítica (AHP, por sus siglas en inglés), que asigna un peso a cada requerimiento, porque sus resultados reflejan las prioridades con mayor precisión.

El AHP identifica la importancia de cada requisito en comparación con otros y le asigna un peso, es muy eficaz cuando se utiliza con un grupo de personas porque impulsa el debate, el consenso y una visión compartida de las características más importantes y de lo que la organización puede esperar de un LMS. Una búsqueda en la web sobre el AHP proporcionará mucha información adicional e incluso algunas plantillas de Excel, que puedes personalizar para utilizarlas en tu proyecto de LMS.

Paso 3: Examinar los LMS

Una vez que hayas analizado tus necesidades y definido tus requerimientos, el reto es reducir los cientos de opciones de LMS a una lista corta. Para empezar, decide cuál de los tres tipos principales de productos LMS será tu objetivo: LMS corporativo, LMS académico o LCMS-LMS. A continuación, decide si necesitas un LMS independiente o una aplicación o complemento para tus sitios existentes de WordPress, Salesforce o SharePoint. Considera si deseas explorar productos LMS especializados en tu industria o ampliar la búsqueda de productos para abarcar soluciones de propósito más general.

A continuación, identifica entre ocho y diez requerimientos que te ayuden a descartar los LMS no aptos: por ejemplo, no todos los LMS admiten varios idiomas; si este requisito es fundamental para tu organización, es un buen criterio de selección. No todos los productos cumplen con normas específicas de accesibilidad y seguridad; algunos LMS solo admiten cursos en línea, otros admiten cursos con instructor, pero no en línea; algunos tienen funciones de comercio electrónico y otros no; algunos soportan SCORM, otros no; algunos soportan cmi5, mientras que otros no. Todos estos pueden ser buenos criterios de selección.

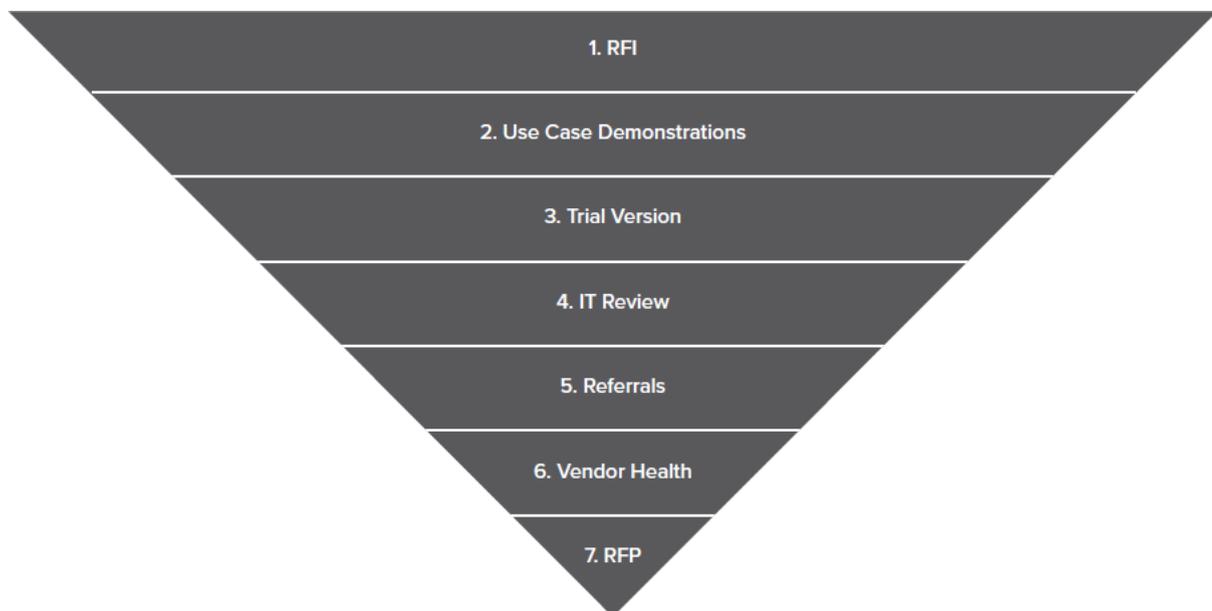
Una vez que hayas definido un conjunto de criterios de selección, puedes buscar en los sitios web de los productos y ponerte en contacto con los proveedores para preguntar sobre la compatibilidad de los LMS con tus criterios de selección. Selecciona una lista corta de productos, quizá entre ocho y doce, que cumplan todos o la mayoría de tus criterios de selección. De este modo, dispondrás de un número manejable de productos que podrás evaluar con más detalle sin sentirte abrumado.

Paso 4: Evaluar los LMS

El proceso de evaluación de productos funciona como un embudo, como se muestra en la figura 3. Con cada actividad de evaluación, se descartan los LMS que no cumplen los requerimientos y se continúa evaluando los que mejor los cumplen. La lista de LMS que estás considerando se reduce a medida que completas cada actividad de evaluación.

Tendrás que encontrar el equilibrio adecuado entre minuciosidad y eficiencia. He comprobado que las siguientes actividades de evaluación dan resultados óptimos. Las dos primeras actividades -solicitud de información (RFI, del inglés request for information) y demostraciones de casos de uso- deben realizarse en orden. Las actividades 3 a 6 -versión de prueba, revisión de TI, referencias de clientes y salud del proveedor- pueden realizarse simultáneamente. La actividad 7, solicitud de propuesta (RFP, del inglés request for proposal), debería ser la última. Sin embargo, a veces he racionalizado este proceso combinando u omitiendo algunas de las actividades cuando he trabajado con organizaciones con limitaciones de tiempo o logísticas.

Figura 3. Actividades de evaluación del LMS



Foreman (2013b).

Solicitud de información (RFI)

Una buena actividad para empezar es un RFI. Contiene todos los requerimientos, con dos a seis preguntas por cada uno de ellos para que los proveedores respondan. Evita hacer preguntas de tipo "sí" o "no"; formula preguntas abiertas que requieran que los proveedores describan cómo cumplen el requisito. Por ejemplo, en lugar de preguntar al proveedor: "¿Su producto puede proporcionar un informe sobre las inscripciones?", pregúntele: "Por favor, describa las capacidades de informe de su producto e incluya una lista de todos los informes disponibles".

Las respuestas escritas de los proveedores a tu solicitud de información proporcionan información valiosa que te ayudará a conocer sus productos, su capacidad para interpretar tus requerimientos y su capacidad de respuesta a tus peticiones. Es una excelente manera de obtener una visión en profundidad de las capacidades de los LMS que estás considerando, fuera del contexto del proceso de ventas típico del proveedor.

Cuando hayas elaborado tu documento de solicitud de información, ponte en contacto con tu lista de proveedores seleccionados. Hazles saber que estás en proceso de evaluación y selección de un LMS y que has seleccionado su producto como candidato. Pregúntales si están dispuestos a responder a una solicitud de información, si no es así, es que no valoran tu negocio lo suficiente como para invertir su tiempo. Esto es un fuerte indicador de que no te considerarán un cliente de alta prioridad y puede ser difícil trabajar con ellos; quítalos de tu lista y sigue adelante. Si están de acuerdo, envíales la solicitud de información junto con una fecha límite para su respuesta.

Es posible que tengas que establecer reglas básicas para que el proceso sea justo para todos los proveedores. Por ejemplo, puedes decidir que no se informe a ningún proveedor de quiénes son los demás, que las respuestas a las preguntas formuladas por un proveedor se distribuirán a todos los proveedores y que no se acepten respuestas a las solicitudes de información después de la fecha límite.

Decide quién de tu organización participará en la revisión y puntuación de las respuestas a las solicitudes de información. Dependiendo del número de requerimientos, la evaluación de las respuestas de cada proveedor puede llevar de una a tres horas. Es importante que todos los revisores se pongan de acuerdo para revisar todas las respuestas de los proveedores, ya que utilizar diferentes revisores para diferentes proveedores, o aceptar la evaluación de un revisor de algunos de los proveedores pero no de todos, sesgará los resultados. Esto sería injusto para los proveedores que han dedicado mucho tiempo y esfuerzo a responder a la solicitud de información, y lo que es más importante, sería contraproducente para tus esfuerzos y los de tu organización en la evaluación y selección de LMS.

Proporciona una tarjeta de puntuación para que los revisores la utilicen al evaluar las respuestas de los proveedores. Esta debe permitir a los revisores calificar el grado de cumplimiento de cada requisito por parte del proveedor. Me gusta utilizar una escala de cinco puntos, como insatisfactorio, subóptimo, aceptable, fuerte y óptimo. La tabla 5 muestra un ejemplo de tarjeta de puntuación de una solicitud de información.

Tabla 5. Ejemplo de tarjeta de puntuación para una solicitud de información

Clave de puntuación: 1-insatisfactorio; 2-subóptimo; 3-aceptable; 4-fuerte; 5-óptimo				
Requerimientos	LMS 1	LMS 2	LMS 3	LMS 4
Requerimiento 1				
Requerimiento 2				
Requerimiento 3				
Requerimiento n				

Cuando te encuentres revisando una respuesta a una solicitud de información, céntrate en un requisito a la vez. Lee las respuestas del proveedor a cada una de las preguntas relacionadas con el requerimiento y califica el producto con base en lo leído. Lo ideal es que las respuestas del proveedor sean claras, concisas, exhaustivas y pertinentes, sin embargo, ten en cuenta que no estás calificando la gramática o el estilo de redacción del proveedor sino que estás valorando la adecuación del producto del proveedor al requerimiento.

Una vez que todos los revisores hayan completado sus tarjetas de puntuación, puedes agregar las puntuaciones a fin de calcular una puntuación media para cada requerimiento, para cada proveedor. Si has aplicado ponderaciones para priorizar los requerimientos, puedes incorporar la ponderación a la puntuación de cada requisito. A continuación, suma las puntuaciones de cada categoría y subcategoría de los requerimientos, así como una única puntuación global. Estas puntuaciones reflejarán el grado de adecuación de cada uno de los LMS a los requerimientos, basándose en lo que es más importante para tu organización.

Después de puntuar las respuestas a la solicitud de información, puedes descartar a algunos de los proveedores con menor puntuación y seguir evaluando a los principales contendientes. Envía un mensaje a los proveedores que descartes, agradeciéndoles sus respuestas a la solicitud de información. Hazles saber que, a pesar de sus puntos fuertes, su producto no se ajustaba a tus requerimientos tan bien como algunos de los otros revisados.

Demostraciones de casos de uso

Reúnete con tu equipo de revisión para hacer una lluvia de ideas con una lista de 10 o 12 casos de uso. Un caso de uso es un escenario o un objetivo y un conjunto de parámetros que normalmente realizaría un estudiante o un administrador. Los casos de uso deben reflejar el modo en que tu organización gestiona el aprendizaje, por ello, debes seleccionar algunos casos de uso comunes, así como algunos que sean complejos y desafiantes. Esto te permitirá comparar a todos los proveedores basándote en los mismos criterios de demostración.

A continuación, pide al proveedor que te demuestre algunos de tus casos de uso habituales. Estos pueden incluir la programación de eventos de formación, la administración de la formación anual de cumplimiento, la búsqueda y la inscripción en un curso, o la generación de un informe importante.

Pregunta esto

Pide al proveedor que te demuestre algunos de tus casos de uso habituales.

No te detengas ahí: ve más allá de los escenarios comunes y piensa en algunas de las cosas más complicadas que puedas necesitar. Desde mi experiencia, trabajé con una organización que ofrecía un curso dirigido por un instructor que se desarrollaba en un plazo de tres semanas con un horario de "tablero de ajedrez". Una clase se reunía en la primera semana el lunes de 8 a 12 de la mañana y el jueves de 1 a 5 de la tarde en un lugar diferente con un instructor distinto. Las sesiones de las semanas dos y tres se reunían en días y horarios diferentes. Este fue un caso de uso muy bueno para probar con los proveedores de LMS. A continuación se muestra un ejemplo de cómo podría documentar un caso de uso para que tus proveedores lo demuestren.

Caso de uso: Crea una ruta de aprendizaje

Antecedentes: Se proporciona una ruta de aprendizaje para cada función clave de nuestra organización. Consiste en una serie de requisitos de aprendizaje, cada uno de los cuales se apoya en una o más clases, materiales y evaluaciones. Un requisito individual dentro de una ruta de aprendizaje puede tener una fecha de caducidad, en la que el estudiante debe actualizar sus habilidades completando las actividades más recientes para cumplir con el requisito de aprendizaje.

Demostración: Demuestre cómo se puede crear una ruta de aprendizaje en su producto.

*Instrucciones: Cree una ruta de aprendizaje asignada a un rol o función particular. El itinerario de aprendizaje debe contener al menos cuatro requisitos de aprendizaje, que deben realizarse en una secuencia obligatoria. El primer requisito de aprendizaje se cumple completando una clase dirigida por un instructor. El segundo requisito de aprendizaje se cumple accediendo a un documento que contiene políticas y normas de rendimiento y obteniendo la firma electrónica de su mentor de que ha revisado los materiales y se ha reunido con él para discutirlos. El tercer requisito de aprendizaje se completa alcanzando una puntuación de aprobación de al menos el 80% en una evaluación en línea. El cuarto requisito de aprendizaje se completa cumpliendo los criterios de una observación *in situ* por parte de su mentor. El estudiante debe completar los cuatro requisitos de aprendizaje en un plazo de tres meses para obtener créditos por haber completado el itinerario de aprendizaje. El segundo requisito de aprendizaje caduca y requiere un reciclaje anual.*

Invita a cada uno de los principales contendientes a reunirse con tu organización, ya sea física o virtualmente, para que demuestren cómo su producto maneja cada caso de uso. Envía los casos de uso a los proveedores con antelación para que puedan prepararse.

Házles saber que sus demostraciones serán evaluadas por los asistentes y comparadas con las de otros proveedores. Algunos proveedores querrán dedicar tiempo a una presentación de ventas en la que te hablarán de su base de clientes, su cuota de mercado, su historia, entre otras cosas. Me gusta dejar que los proveedores administren el tiempo asignado, pero enfatizo que la reunión deberá terminar a tiempo, que deben demostrar todos los casos de uso y que deben indicar claramente a los participantes qué caso de uso están demostrando.

De nuevo, puedes distribuir una tarjeta de puntuación a los participantes para que evalúen las demostraciones de los proveedores. Cuenta las puntuaciones y descarta a aquellos cuyos productos no hayan funcionado bien en las demostraciones. En este punto, deberías tener una lista corta de productos "finalistas" calificados.

Versión de prueba

A medida que continúes evaluando a los finalistas, puedes solicitar a cada uno de los proveedores una versión de prueba del LMS o el acceso a una instalación "sandbox" en la nube donde puedas explorar el producto. La exploración práctica te dará una mejor idea del diseño de la interfaz de usuario, las características y las capacidades del producto.

Invita a los integrantes del equipo de revisión, a los administradores de la gestión del aprendizaje, a las personas que necesitan ejecutar informes y a otras personas que utilizarán el LMS directamente y con frecuencia, para que prueben el producto. Fija una fecha y una hora para reunirte con los revisores y discutir sus experiencias y opiniones sobre cada producto. Utiliza un rotafolio para enumerar los aspectos positivos y negativos y, a partir de ello, decidir si hay que dejar de considerar alguno de los productos.

Pregunta esto

Solicita a cada uno de los proveedores una versión de prueba del LMS o el acceso a una instalación "sandbox" en la nube donde puedas explorar el producto.

Revisión de TI

Organiza una o dos reuniones entre el personal técnico de tu proveedor y el departamento de TI de tu organización. Estas reuniones tienen como finalidad:

- Que el departamento de TI se pueda convencer de que la tecnología, la seguridad y las capacidades de integración del proveedor son aceptables.
- Establecer las expectativas del proveedor sobre lo que se necesitará técnicamente para implementar su producto en tu organización.
- Establecer una relación profesional entre el proveedor y su equipo de TI, que beneficiará a su organización más adelante si decide implementar el producto del proveedor.

Referencia de clientes

Pida referencias de los clientes de cada proveedor. De este modo, si consultas a los clientes actuales, podrás obtener más información sobre el producto: pregúntales sobre la rapidez y eficacia con la que el proveedor responde a las preguntas y problemas del producto; cuánto tiempo les llevó implementarlo y qué podrían hacer de forma diferente la próxima vez; por último, pregunta cómo fue su última actualización y qué es lo que más les gustaría que se mejorara en el producto. Ten en cuenta que los proveedores probablemente te darán los nombres de sus clientes más satisfechos, sin embargo, todos los clientes han experimentado baches con sus productos, por tanto, sé inquisitivo.

Pregunta esto

Pide referencias de clientes a cada proveedor.

Salud de los proveedores

También puedes comprobar la situación financiera del proveedor. La solidez de su posición financiera y su base de clientes ayuda a garantizar que el proveedor te apoyará bien con el producto y que seguirá evolucionando y mejorando al tener los fondos suficientes para la investigación y el desarrollo del LMS.

En el caso de Estados Unidos, los informes financieros de las empresas públicas están disponibles en internet. En el caso de las empresas privadas, se puede encontrar información en Dun & Bradstreet. También puedes consultar la información de los analistas del sector sobre la salud financiera y la cuota de mercado de los productos que está evaluando. Algunos grupos de analistas de la industria de la tecnología del aprendizaje que gozan de buena reputación son Gartner Group, Forrester Research, Brandon Hall Research y Bersin by Deloitte.

Solicitud de propuestas

Una vez que hayas reducido tu grupo de finalistas, envía una solicitud de propuesta a cada uno de ellos pidiendo cotizaciones, plazos de implementación y opciones de soporte. Si estás considerando una solución en la nube, asegúrate de preguntar por las opciones de alojamiento, las garantías de servicio y los precios.

Trabaja con tus departamentos de compras o adquisiciones al crear la solicitud de propuestas. Es posible que tengan plantillas y procesos de solicitud de propuestas estándar para que los sigas, o te pueden asistir directamente en la preparación y administración de las solicitudes de propuestas (RFP). Decide el tiempo que deseas conceder a los proveedores para que preparen sus respuestas a la RFP, un plazo razonable es de dos semanas. Compara las respuestas a la RFP y no tengas miedo de dirigirte nuevamente a cada proveedor para pedirle un mejor precio o más opciones de características comparables a los incentivos que ofrecen los otros proveedores finalistas.

Para mayor claridad, en la Tabla 6 se explican las diferencias entre una RFI, que se utiliza en la fase de evaluación del producto, y una RFP, que se utiliza en la fase de selección del producto.

Pregunta esto

Pregunta por las opciones de alojamiento, las garantías de servicio y los precios si estás considerando una solución en la nube.

Tabla 6. Comparativa de una solicitud de información frente a una solicitud de propuesta

Solicitud de información (RFI)	Solicitud de propuestas (RFP)
<p>Aquí se enumeran todos los requisitos de tu LMS junto con dos a seis preguntas por requerimiento:</p> <p>Se pide a una breve lista de proveedores que respondan a cada una de las preguntas de la solicitud de información. Se debe responder a todas las preguntas de manera meticulosa. Las respuestas deben describir la forma en que el producto del proveedor satisface tus necesidades.</p> <p>Aunque puedes pedir información general sobre los precios, obtener un precio final para tu organización no suele formar parte de una solicitud de información.</p> <p>Tú y tus colegas revisan y puntúan las respuestas para determinar qué productos se ajustan mejor a sus requerimientos. Estos finalistas son los posibles candidatos para la solicitud de propuestas.</p>	<p>Aquí se enumeran todos tus requerimientos, junto con el tamaño de la audiencia de estudiantes, los sistemas que deben integrarse con un nuevo LMS y si planeas migrar los datos de un LMS heredado.</p> <p>Se pide a algunos proveedores finalistas que presenten una propuesta para venderte su producto. El presupuesto debe incluir los precios de la licencia, de alojamiento (en el caso de las soluciones en la nube), de mantenimiento y asistencia, los costos de implementación y de cualquier integración de sistemas, migración de datos, personalización de productos u otros servicios profesionales necesarios para satisfacer tus requerimientos.</p> <p>Es altamente probable que el precio esté sujeto a las negociaciones con el proveedor que elija.</p>

Foreman (2013b).

Paso 5: Seleccionar un producto

El último paso es decidirse por un producto. De ser posible, puedes colocar a tu organización en una posición fuerte para negociar los mejores precios y condiciones seleccionando dos o tres productos finalistas, cualquiera de los cuales satisfará tus necesidades. No tengas miedo de negociar; recuerda que los proveedores de LMS están ansiosos por ganar tu negocio. Para un proveedor de LMS, cada nuevo cliente representa un flujo de ingresos de varios años.

Tienes mucho más poder de negociación cuando tu evaluación da como resultado más de un producto finalista y puedes cosechar los beneficios de una guerra de ofertas entre proveedores. Pero incluso si has decidido que el producto de un solo proveedor es el más adecuado para tu organización, puedes negociar más de lo que el proveedor ha propuesto. Para ganar tu negocio, un proveedor puede ofrecerte un precio reducido, un

conjunto gratuito de funcionalidades que normalmente cuestan más, un mejor paquete de asistencia, una fecha de inicio de la implementación más rápida u otras ventajas.

Recuerda siempre incluir en tu agenda el tiempo necesario para acomodar el proceso de contratación. La contratación suele involucrar a los departamentos jurídicos de tu organización y del proveedor, y a veces puede llevar varias semanas. Una vez firmado el contrato, ya se puede empezar a trabajar en la implementación.

Conclusiones clave

Este capítulo describe un proceso probado para analizar las necesidades de gestión del aprendizaje de tu organización, definir los requerimientos y evaluar y seleccionar un producto. Las ideas principales son:

- Un análisis exhaustivo de las necesidades involucra a las partes interesadas y a los patrocinadores de toda la organización para identificar los requisitos para tu sistema de gestión del aprendizaje. Asegúrate de explorar los puntos de vista de tu dirección ejecutiva, de la gerencia y del departamento de TI.
- Define y documenta claramente tus requisitos y utilízalos como base de tus criterios de selección de productos.
- Deriva los criterios de selección a partir de tus requerimientos; es decir, requerimientos distintivos que te ayuden a seleccionar una lista corta de proveedores para evaluar.
- Un enfoque de embudo para tus actividades de evaluación de productos te ayuda a reducir cientos de LMS a un puñado que mejor se ajuste a tus necesidades.
- Obtener ofertas de dos o tres proveedores cuyos productos son igualmente buenos para su organización te permite negociar las mejores condiciones y precios.

Fuente:

Traducido por Sandra Raquel Tovar Torres, 2022, a partir de Foreman, S. D., & Association for Talent Development. (2018). Selecting the Right LMS for your Organization. En *The LMS Guidebook: Learning Management Systems Demystified*.