



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL**

---

---

**“Diseño Instruccional del curso Servicio al Cliente dirigido a  
promotores y asesores de Banco de microfinanzas”**

Proyecto terminal de carácter profesional que para obtener el  
diploma de:

**ESPECIALIDAD EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA**

Presenta:

**Daniel Alberto Reyes Rangel**

Director del Proyecto Terminal:

**Norma Xóchilth Patiño Alonso**

Pachuca de Soto, Hidalgo, Octubre 2016





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL**

**“Diseño Instruccional del curso Servicio al Cliente dirigido  
a promotores y asesores de Banco de microfinanzas”**

Proyecto terminal de carácter profesional que para obtener el  
diploma de:

**ESPECIALIDAD EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA**

Presenta:

**Daniel Alberto Reyes Rangel**

Director del Proyecto Terminal:

**Norma Xóchilth Patiño Alonso**

Pachuca de Soto, Hidalgo, Octubre 2016





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
Dirección del Sistema de Universidad Virtual  
UAEH Distance and Open Learning

**Daniel Alberto Reyes Rangel,**  
Candidato a Especialista en Tecnología Educativa,  
**PRESENTE:**

Por este conducto le comunico el jurado que le fue asignado a su Proyecto Terminal de Carácter Profesional denominado: **"Diseño Instruccional del curso Servicio al Cliente dirigido a promotores y asesores de Banco de microfinanzas"**, con el cual obtendrá el Diploma de Especialidad en Tecnología Educativa y que después de revisarlo, han decidido autorizar la impresión del mismo, hechas las correcciones que fueron acordadas.

A continuación se anotan las firmas de conformidad de los integrantes del jurado:

PRESIDENTE: DRA. MA. DE LOURDES HERNÁNDEZ AGUILAR.

PRIMER VOCAL: DRA. NORMA XÓCHILTH PATIÑO ALONSO.

SECRETARIO: M.A. LUCINA MONZALVO SERRANO.

SUPLENTE 1: M.T.I. EDGAR OLGUÍN GUZMÁN.

SUPLENTE 2: M.A. CIRO BERNARDO SAMPERIO LE VINSÓN.

Sin otro asunto en particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta consideración.

ATENTAMENTE  
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"  
Pachuca, Hgo., a 20 de octubre de 2016.

Mtro. Edgar Olguín Guzmán.  
Subdirector.



Torres de Rectoría 3º piso,  
Carretera Pachuca-Actopan, Km. 4.5  
Col. Campo de Tiro  
Pachuca de Soto, Hidalgo, México; C.P. 42039  
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 2940  
infosuv@uaeh.edu.mx

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)



## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por darme la fe y fortaleza necesaria para sacar adelante la Especialidad en Tecnología Educativa, recordándome que todos los días hay que luchar con todo y a pesar de todo...

### **A mis padres, hermanas y sobrina**

Por mostrarme el camino del trabajo y el esfuerzo... pues todo lo que realmente vale en esta vida exige un gran sacrificio...

### **A mis amigos y amigas (Cyn, Alma, Mony, Addiel, Gerardo y Alan)**

Por respaldarme y alentarme en esta aventura, dejándome en claro que todo lo que haga hoy se recompensará con creces mañana.

### **A Fer**

Por su presencia, palabras y apoyo incondicional.





## **AGRADECIMIENTOS**

A todos y cada uno de los profesores, asesores, tutores y compañeros que conocí durante la especialidad; sus conocimientos fueron esenciales para tener una experiencia de aprendizaje realmente satisfactoria.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por abrirme sus puertas, brindándome así la posibilidad de seguirme preparando para ser mejor cada día.

A todos mis compañeros de Banco de microfinanzas, los cuales fueron el motivo, pretexto e inspiración del presente proyecto.



# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	2
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
PRESENTACIÓN .....	7
I. DIAGNÓSTICO .....	11
I.1 Sobre la institución en que se sitúa el proyecto .....	11
I.2 Sobre la estrategia formativa de institución.....	16
I.3 Sobre la asignatura, materia o materiales del proyecto .....	19
I.4 Problemáticas presentadas.....	22
I.5 Análisis FODA .....	24
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	25
III. JUSTIFICACIÓN .....	28
IV. OBJETIVOS.....	30
IV.1 Objetivo general:.....	30
IV.2 Objetivos específicos:.....	31
V. APORTES DE LA LITERATURA .....	31
V.1 Ambientes Virtuales de Aprendizaje .....	32
V.2 Dispositivos Móviles y M-learning.....	34
V.3 Materiales Educativos Digitales .....	36
V.4 Consideraciones para la elaboración de MED .....	38
V.5 Diseño Instruccional .....	39
VI. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL CURSO SERVICIO A CLIENTES DIRIGIDO A PROMOTORES Y ASESORES DE BANCO DE MICROFINANZAS.....	40
VI.1 Planificación.....	41
VI.1.1 Protocolo de análisis del DI .....	43
VI.1.2 Diseño Instruccional del curso Servicio al Cliente .....	48
VI.1.3 Guía de estudio .....	54
VI.2 Ejecución .....	57

VI.3 Mantenimiento y mejora continua .....	61
VII. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	64
VII.1 Responsables .....	64
VII.2 Mecánica .....	64
VII.3 Consideraciones .....	66
VIII. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN.....	66
VIII.1 Funcionalidad .....	66
VIII.2 Experiencia de aprendizaje.....	67
VIII.3 Impacto comparativo.....	67
VIII.4 Herramientas .....	68
IX. CONCLUSIONES .....	69
X. REFERENCIAS .....	72
ANEXO 1 Rúbrica: Funcionalidad aprendizaje móvil	
ANEXO 2 Cuestionario de opinión: Experiencia de aprendizaje móvil	
ANEXO 3 Lista de cotejo: Impacto comparativo	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Banco de microfinanzas en números .....	11
Figura 2: Estrategia de capacitación B-learning para promotores/asesores .....	17
Figura 3: Rutina de trabajo de un promotor/asesor.....	21
Figura 4: Capacitación en números .....	26
Figura 5: Los DM en México .....	28

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias operativas.....	12
Tabla 2: Estructura Dirección de Capacitación .....	15
Tabla 3: Recursos físico-tecnológicos.....	16
Tabla 4: B-learning a detalle .....	18
Tabla 5: Análisis del tema servicio al cliente .....	22
Tabla 6: Análisis FODA .....	24
Tabla 7: Macro-momentos .....	41

Tabla 8: Protocolo de análisis del DI.....	44
Tabla 9: Protocolo de identificación del curso.....	48
Tabla 10: Guía de estudio.....	54
Tabla 11: Etapa “Desarrollo”.....	58

## RESUMEN

Los Dispositivos Móviles, como el *smartphone*, se han convertido en herramientas de trabajo de uso cotidiano en muchas organizaciones mexicanas, gracias a que facilitan el realizar un sinnúmero de actividades operativas a través de ellos (sin necesidad de estar limitados por el tiempo, el espacio, la distancia, etc.), lo cual a su vez propicia un importante ahorro en recursos, dinero y esfuerzo.

Sin embargo, el uso de estas tecnologías en otras actividades de soporte institucional, como lo es la formación empresarial, aún no es muy significativo, razón por la cual se convierte en un terreno fértil para una nueva comprensión y aprovechamiento de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los trabajadores mexicanos.

Este trabajo representa el esfuerzo de una institución en específico, Banco de microfinanzas, para establecer los lineamientos de diseño instruccional de un curso de “Servicio al Cliente” que pueda ser consultado desde una plataforma tecnológica móvil, con la finalidad de ofrecerle a su fuerza de ventas una nueva y efectiva experiencia de aprendizaje, la cual debe estar acorde a su realidad y rutina de trabajo tan particular.

Para ello, se analizan y detallan en las siguientes páginas el entorno operativo que afrontan los promotores y asesores (desde el perfil de su puesto, los procedimientos laborales a seguir, las herramientas tecnológicas disponibles, etc.), las necesidades existentes relativas al servicio al cliente (diferenciador esencial en la industria de las microfinanzas), así como el diseño de la estrategia formativa del curso de acuerdo a las necesidades formativas y a las condiciones operativas previamente identificadas.

La construcción de este curso, fundamentado en las directrices del aprendizaje móvil, no sólo permitirá solventar carencias claras referentes a la interacción y atención de los clientes del banco, sino que también representan un importante antecedente para que la institución comience a construir cursos móviles efectivos en los cuales exista una comprensión crítica del uso de las nuevas tecnologías con las que se cuentan, en pos de fortalecer y reinventar su proceso interno de capacitación.

## **ABSTRACT**

The mobile devices, such as smartphones, have become working tools for everyday use in many Mexican organizations, by facilitating an endless variety of operating through them activities (without being limited by time, space, distance, etc.), which in turn encourages significant savings in resources, money and effort.

However, the use of these technologies in other activities of institutional support, as is the business training, is still not very significant, reason why it becomes fertile ground for a new understanding and use of technology in the process teaching and learning of Mexican workers.

This work represents the efforts of an institution specific, Banco de microfinanzas, to establish guidelines instructional course design customer service that can be accessed from a mobile technology platform, in order to provide your sales force one new and effective learning experience, which should be appropriate to their reality and routine work so particular.

To this end, they analyzed and detailed in the following pages the operating environment faced by developers and consultants (from the profile of his position,

labor to follow procedures, technological tools available, etc.), existing requirements relating to service customer (essential differentiator in the microfinance industry) as well as the design of the training course strategy according to the training needs previously identified and operating conditions.

The construction of this course, based on the guidelines of mobile learning, not only help to solve clear deficiencies concerning the interaction and attention of bank customers, but also represent an important precedent for the institution starts to build effective mobile courses which there is a critical understanding of the use of new technologies that are counted, after strengthen and reinvent their internal training process.



## PRESENTACIÓN

Es innegable que el Diseño Instruccional (DI) es esencial en el ámbito educativo y de la formación empresarial; pues a partir de éste es posible definir la ruta que todo educador debe transitar a fin de alcanzar los objetivos formativos planteados. En ese sentido, podemos decir que el DI es vital en la educación, sin importar la modalidad educativa que se utilice (presencial, virtual o mixta) ni el ambiente de aprendizaje elegido para educar, pues en cualquiera de ellos el DI coadyuva al procesamiento significativo de la información y del aprendizaje; haciendo posible enseñar el conocimiento organizadamente.

Este proyecto representa una muestra de cómo realizar el DI de un curso en específico, servicio al cliente, al cual se pueda acceder desde una plataforma de aprendizaje móvil (*smartphone*), a fin de generar una experiencia de enseñanza-aprendizaje efectiva para los promotores y asesores de Banco de microfinanzas, representando no sólo un esfuerzo por cumplir con objetivos formativos específicos, sino respondiendo al contexto operativo tan particular que vive la institución.

No hay que olvidar que el DI implica modificar profundamente el cómo se trabajan los programas educativos-formativos, por lo que al relacionarlo con la tecnología, hay que poner especial cuidado en las implicaciones que conllevan los ambientes de aprendizaje virtuales, sobre todo aquellos que son móviles, pues representan un parte aguas en la manera de aprender y aprehender el mundo que nos rodea:

- Trabajar con dispositivos móviles en ambientes virtuales móviles conlleva múltiples consideraciones organizacionales, estructurales, sociales, tecnológicas, de pensamiento y de acción.

- La incorporación de dispositivos de nueva generación debe ser un punto de partida para transformar la formación empresarial.

De esta manera el aprendizaje móvil puede entenderse como la convergencia del E-learning y el uso de la tecnología móvil, donde se integran tres elementos fundamentales de flexibilidad en el tiempo, espacio y lugar para el correcto aprovechamiento de sus potencialidades al servicio de la educación.

Para comprender cómo es posible la integración de una estrategia de aprendizaje móvil, hay que conocer la estructura del presente trabajo, la cual se compone de nueve apartados, cada uno de los cuales tiene una razón de ser fundamental para la concreción del proyecto:

- **Diagnóstico:** Aquí se detalla quién es Banco de microfinanzas (modelo de negocios, particularidades operativas, estructura y estrategia de capacitación e importancia de un curso especializado de “servicio al cliente” para su fuerza de ventas), con la finalidad de conocer el entorno en el que se pretende incidir y las condiciones favorables (fortalezas y oportunidades) y desfavorables (debilidades y amenazas) a enfrentar.
- **Planteamiento del problema:** En esta sección se identifican las diversas problemáticas a enfrentar (tamaño del público objetivo y costo económico/operativo de la actual estrategia de capacitación) a partir de las cuales se define el alcance y beneficios del proyecto además de un esbozo conceptual del producto a desarrollar fundamentado en los preceptos del aprendizaje móvil.
- **Justificación:** En este apartado se explica la importancia e impacto del proyecto, precisando los beneficios de su implementación (no interferir con la rutina diaria de trabajo en campo, aprovechamiento de una herramienta de trabajo tecnológica, una nueva experiencia de aprendizaje, etc.).

- **Objetivos:** Los objetivos representan qué es lo que se quiere hacer, de manera general y específica, marcando así el rumbo de la acción de mejora contenida en esta iniciativa.
- **Aportes de la literatura:** Aquí se brinda una visión del sustento teórico que del proyecto (Ambientes Virtuales de Aprendizaje, Dispositivos Móviles, M-learning, Materiales Educativos Digitales y Diseño Instruccional) gracias los cuales se delimitan los conceptos, modelos y enfoques inherentes a la construcción del producto.
- **Procedimiento:** Lo fundamental en este apartado es detallar las fases principales y acciones para elaborar el producto proyectado. En el caso particular de este trabajo, el procedimiento considera tres macro-momentos dentro de los cuales se consideran las cinco etapas de desarrollo: Planificación (análisis y diseño), Ejecución (desarrollo e implementación) y Mantenimiento y mejora continua (evaluación).
- **Estrategias de implementación:** Se presentan los elementos y/o requisitos necesarios para la operación adecuada del curso proyectado, circunscribiéndose a la realización de un piloto que permita afinar los detalles como paso previo a su implementación masiva.
- **Estrategias de evaluación:** Entendemos por estrategias de evaluación al conjunto de acciones previstas para evaluar la operación o puesta en marcha del proyecto (centrándonos en tres variables: funcionalidad, experiencia de aprendizaje e impacto) así como la construcción de los instrumentos a emplear (rúbrica, cuestionario de opinión y lista de cotejo)
- **Conclusiones:** Finalmente, esta sección representa el cierre del proyecto, puntualizando los aprendizajes y lecciones obtenidas (a nivel personal y a nivel proyecto), el alcance de objetivos planteados y los puntos pendientes a trabajar.

En el marco de la Especialidad en Tecnología Educativa, este proyecto busca la aplicación didáctica de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

(línea 2 de investigación) orientándola hacia el diseño instruccional para modalidades a distancia con uso de TIC (virtualización).

El alcance del proyecto se circunscribiría a la 3ª Opción: Propuesta de mejora, con diseño y desarrollo del proyecto sin su instrumentación, la cual incluye desarrollar en los apartados los siguientes aspectos:

- Propuesta de intervención o mejora
- Diseño del proyecto de intervención y mejora
- Determinación de las estrategias de evaluación, incluyendo los instrumentos correspondientes.

# I. DIAGNÓSTICO

## I.1 Sobre la institución en que se sitúa el proyecto

Banco de microfinanzas es una institución dedicada al otorgamiento de diversos productos financieros (crédito, ahorro y seguros) a la base de la pirámide. Actualmente opera en tres países de América Latina (México, Guatemala y Perú), sustentando su éxito comercial en la adjudicación de créditos productivos, los cuales permiten fondear las diversas actividades económicas que realizan sus clientes (ver Figura 1: Banco de microfinanzas en números).

**Figura 1:** Banco de microfinanzas en números



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Genera, 2014, p.27-41.

Banco de microfinanzas fundamenta su operación en el trabajo en campo de sus promotores y asesores microfinancieros (su fuerza de ventas), por lo que podríamos considerar que éstos son “colaboradores nómadas o móviles” (Sánchez y Vicente, 2005, p.12).

Justo por lo anterior, la institución ha implementado múltiples estrategias operativas que claramente están orientadas a garantizar que la fuerza de ventas esté la mayor parte de su tiempo fuera de las oficinas, para atender así al mayor número de prospectos/clientes (estrategias tales como la utilización de un smartphone para levantar solicitudes, capturar información, realizar consultas en Sociedades de Información Crediticia (SIC), entre otras) pues la institución es consciente que el trabajo en campo es la clave de su modelo de negocios (ver Tabla 1: Estrategias operativas).

**Tabla 1: Estrategias operativas**

<b>Estrategias operativas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Oficinas no sucursales</b>	Las extensiones del banco son llamadas oficinas, puesto que éstas no están diseñadas para atender operaciones bancarias (como una sucursal tradicional), sino que funcionan más bien como un centro operativo, en donde el grueso de la plantilla, la fuerza de ventas, comienza su día y posteriormente parten a las diferentes comunidades que atienden, por lo que en la oficina sólo permanecen los colaboradores que realizan funciones administrativas (administradores de sistemas y auxiliares administrativos) así como los que realizan salidas focalizadas (coordinadores, subgerentes y gerentes).
<b>Oficinas ubicadas en zonas rurales y suburbanas</b>	Aunque existe presencia en las principales ciudades de México, Guatemala y Perú, muchas oficinas están ubicadas en localidades rurales o suburbanas, pues el segmento de población al cual van dirigidos los servicios de microfinanzas se encuentran principalmente en estas zonas.
<b>Servicio en sitio</b>	<p>Los trámites, servicios, levantamiento de solicitudes, etc. se realizan en campo, es decir, en las comunidades que la fuerza de ventas atiende, llevando así el banco hacia los prospectos/clientes y no esperando a que éstos sean los que se acerquen a la institución (como normalmente pasa en la banca tradicional).</p> <p>De esta manera, se ofrecen los servicios en lugares muy alejados o de difícil acceso. La fuerza de ventas asignada para brindar el servicio en sitio se integra por promotores (en créditos grupales) y asesores (en créditos individuales).</p>

<p><b>Reuniones de recuperación</b></p>	<p>Para “mitigar el riesgo del incumplimiento de pagos” (Berger et.al., 2007, p.200), los productos de crédito contemplan la celebración de reuniones de recuperación, las cuales se realizan semanal, bisemanal o mensualmente durante toda la vida del préstamo (el plazo de un crédito es de mínimo 4 y máximo 24 meses dependiendo del producto).</p> <p>Los participantes de las reuniones, además del promotor/asesor responsable, son un cliente específico (en créditos individuales) o un grupo de clientes (en créditos grupales).</p>
<p><b>TIC en la operación</b></p>	<p>La institución ha desarrollado la plataforma ECO, la cual permite capturar diferente información del cliente en un smartphone, gracias a la cual reducen el uso de formatos físicos y además se definen rutas de servicio en sitio más eficientes y productivas, “lo que se traduce en ahorro de tiempo en traslados y disminución del impacto ambiental de la operación del banco” (Gentera, 2014, p.55).</p> <p>El smartphone es entonces el principal aliado en la operación de la fuerza de ventas, y como diría Sergio Castello y Carlos Danel, la mejora en el servicio y experiencia de cliente “ha impulsado a las organizaciones microfinancieras a buscar innovaciones tecnológicas que mejoren la operación diaria” (Castello y Danel en Berger et.al., 2007, p.213).</p>
<p><b>Colaboradores locales</b></p>	<p>Banco de microfinanzas contrata personas que provengan del lugar en donde están ubicadas sus oficinas, pues de esta manera se logra que el colaborador tenga el mismo contexto social, cultural y económico de los prospectos/clientes, generando así mayor identificación con ellos pues uno de los suyos es quien los atiende.</p> <p>Pero no se trata sólo de ser atendidos por alguien de la comunidad, sino de ser atendidos también por alguien competente, por lo que la formación de la fuerza de ventas (promotor/asesor) es vital para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes óptimas en el campo de las microfinanzas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Es evidente entonces que los promotores y asesores son los responsables de acercar el banco a las personas, además de brindarles un servicio en sitio, cercano e integral (ellos promocionan, levantan y procesan información mediante TIC, orientan, motivan, etc.) y es precisamente por esta gran variedad de responsabilidades que la actividad de formación para la fuerza de ventas es una

actividad fundamental para el banco, pues “la capacitación a estos puestos es esencial para asegurar el éxito de las operaciones microfinancieras” (Delfiner y Perón, 2007, p.21).

[Las Organizaciones de Microfinanzas (OMF) deben] (...) hacer una gran inversión en capital humano. La calidad y entrenamiento de los oficiales de crédito es de suma importancia, debido a las múltiples responsabilidades de los oficiales y el contacto directo que éstos tienen con los clientes.(...) La falta de personal capacitado ha sido un limitante importante para el crecimiento de las OMF (Alpizar y González-Vega, 2006, p.64-65).

Para cumplir con esta labor, Banco de microfinanzas cuenta con la Dirección de Capacitación, la cual es responsable del desarrollo e implementación de los programas formativos de la institución. El área actualmente se compone de dos Subdirecciones y una Gerencia:

- **Subdirección de Capacitación Operativa:** En esta área se concentra el amplio equipo de instructores regionales, quienes son los responsables de la impartición de contenidos y programas educativos a la fuerza de ventas.
- **Subdirección de Estrategias de Capacitación:** Son los encargados de desarrollar las estrategias formativas que implementará el equipo de Capacitación Operativa, lo cual incluye la validación de información con las demás áreas del banco así como la generación de los Materiales Educativos (ME) a emplear.
- **Gerencia Administrativa-Logística:** Coordinan los periodos de capacitación (fechas, número de cursos, tamaño de los grupos, inscripciones, etc.) además de organizar los cursos presenciales, brindando el soporte requerido (invitaciones, reservaciones de salones, habitaciones de hotel, viáticos, alimentos, impresión y envío de materiales...) por lo que tiene contacto frecuente con proveedores externos. Asimismo, en esta área se controla y documenta el proceso formativo de los colaboradores, dando



seguimiento a sus calificaciones, por lo que proveen los indicadores del área (colaboradores capacitados, calificaciones de aprovechamiento, efectividad y servicio brindado durante el proceso de capacitación).

Hay que destacar que dentro del equipo de Capacitación hay un crisol de perfiles profesionales: psicólogos, pedagogos, comunicólogos, administradores, sociólogos, contadores, economistas, mercadólogos y diseñadores gráficos, es decir que es un equipo multidisciplinario (ver Tabla 2: Estructura Dirección de Capacitación):

**Tabla 2:** Estructura Dirección de Capacitación

Área	Puesto	No. colaboradores
<b>Dirección de Capacitación</b>	Director	1
	Subdirector	1
<b>Subdirección Capacitación Operativa</b>	Gerente	1
	Líder	2
	Coordinador	6
	Instructor regional	94
	Subdirector	1
<b>Subdirección de Estrategias de Capacitación</b>	Gerente	3
	Líder	6
	Coordinador	6
	Diseñador instruccional	12
	Diseñador gráfico	6
	Gerente	1
<b>Gerencia Administrativa-Logística</b>	Líder	1
	Coordinador	4
	Analista administrativo	8
	Analista de datos	1
	Analista plataforma tecnológica	1
	Analista certificador	3

**Fuente:** Elaboración propia.

En lo referente a recursos físico-tecnológicos propios del área, los 158 colaboradores cuentan con una laptop o PC especial para sus actividades,

considerando también el software y hardware complementario que necesitan según sus respectivas funciones (ver Tabla 3: Recursos físicos- tecnológicos).

**Tabla 3:** Recursos físico-tecnológicos

<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Costo</b>	<b>Número</b>	<b>Valor total</b>
<b>Equipo de comunicación</b>	Smartphone Moto E Xt1021	\$2,540	29	\$73,660
	Teléfono Ip Grandstream Poe Empresarial	\$1,390	72	\$100,080
<b>Plataforma E-learning</b>	Human Talent (renta anual)	\$600,000	1	\$600,000
<b>Hardware</b>	Macbook Air	\$42,000	6	\$504,000
	Laptop Dell Serie 5000	\$18,319	137	\$2,509,703
	PC Dell OptiPlex 3030	\$13,277	6	\$79,662
	Laptop Dell Serie 7000	\$19,574	3	\$58,722
	Dell Projectors M115hd	\$8,534	94	\$802,196
	Bocinas Dell Ax210	\$230	94	\$21,620
<b>Software</b>	Office y Lync Server	\$1,742	152	\$264,784
	Office para Mac	\$2,550	6	\$15,300
	Adobe Suite	\$4,800	6	\$28,800
	Audacity	\$0	18	\$0
			<b>Total</b>	<b>\$5,058,527</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## I.2 Sobre la estrategia formativa de institución

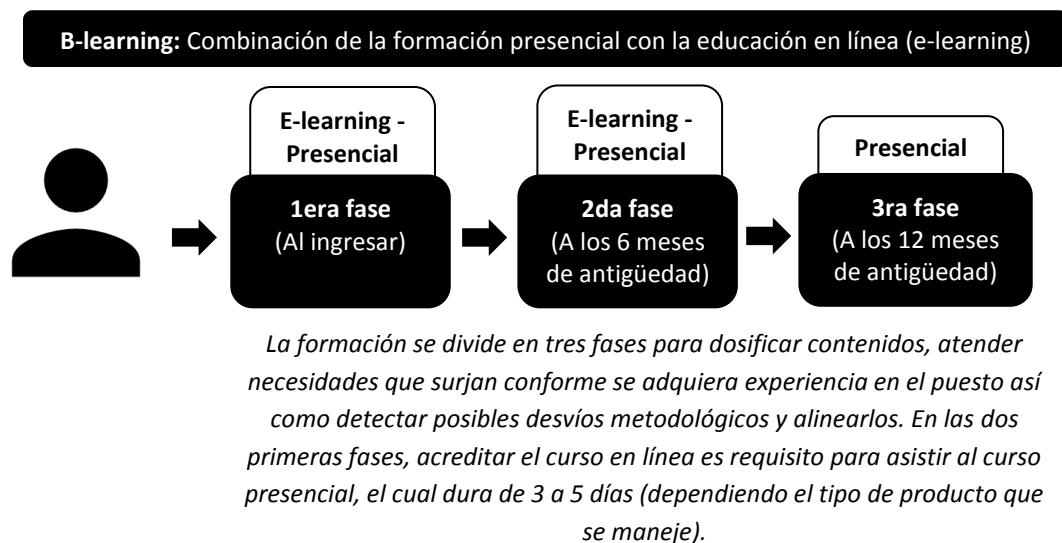
Las estrategias de formación son diversas, por lo que dependiendo del puesto a entrenar, se realizan cursos netamente presenciales, en línea (E-learning) o programas mixtos (B-learning), adaptando así la capacitación a las necesidades de los colaboradores.

Centrándonos en el caso de los promotores y asesores, la Dirección de Capacitación estableció para ellos una estrategia de formación mixta, la cual

combina la formación en línea y la formación presencial (Bartolomé, 2004) (ver Figura 2: Estrategia de capacitación B-learning para promotores/asesores).

En esencia, con el B-learning lo que se busca es integrar en una misma estrategia la capacitación en línea y presencial para potencializar sus virtudes individuales y disminuir sus desventajas. La formación en línea permitiría entonces facilidad de acceso, ahorro en tiempos de capacitación, transmisión estándar de contenidos y ahorro económico; mientras que la modalidad presencial ayudaría a mantener el contacto humano (retroalimentación, orientación y motivación) dentro de los procesos formativos de la institución.

**Figura 2:** Estrategia de capacitación B-learning para promotores/asesores



**Principales beneficios:**

- **E-learning:** Facilidad de acceso, ahorro en tiempos y transmisión homogénea de contenidos.
- **Presencial:** Orientación personalizada y motivación al colaborador.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Bartolomé, 2004 y Gentera, 2014, p.66-76.

En estructura, la estrategia B-learning tiene dos particularidades fundamentales, por un lado la dosificación de contenidos (tres fases de capacitación a lo largo de

un año) y por el otro, la combinación de contenidos en línea y presenciales, los cuales tienen a su vez elementos técnicos y pedagógicos propios (ver Tabla 4: B-learning a detalle).

**Tabla 4: B-learning a detalle**

Desglose de estrategia	Descripción
<b>Estructura de tres fases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de capacitación se realiza en tres momentos diferentes (al ingresar el promotor/asesor, al cumplir seis meses de antigüedad y al cumplir un año de antigüedad).</li> <li>• En la 1ra y 2da fase se realiza un aprendizaje combinado (línea y presencial). En ambas fases, la aprobación del curso en línea es requisito para asistir al presencial.</li> <li>• En la 3ra fase sólo se emplea la modalidad presencial.</li> <li>• Los cursos en línea se diseñan para ser realizados en mínimo tres y máximo cuatro días (según el puesto).</li> <li>• Los cursos presenciales tienen una duración mínima de tres y máximo de cinco días (según el puesto).</li> </ul>
<b>Contenidos B-learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Curso en línea:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Plataforma:</b> Edu 2.0</li> <li>✓ <b>Equipo E-learning:</b> Cada oficina cuenta con dos equipos de cómputo para la realización individual de los cursos en línea (pantalla, CPU, teclado, bocinas, ratón y audífonos).</li> <li>✓ <b>Software empleado:</b> Flash, Photoshop, Indesign, Illustrator (los cursos se empaquetan en SCROM).</li> <li>✓ <b>Materiales educativos:</b> Animaciones en varias páginas (texto y gráficos), ocasionalmente se agregan libros electrónicos, videos y audios.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Nota 1:</b> En línea únicamente se revisan contenidos referentes a productos, formatos, procesos, etc., nada referente a “habilidades blandas” (también llamadas Soft skills, las cuales son habilidades asociadas con la personalidad y naturaleza de un individuo, tales como servicio al cliente, comunicación, empatía, manejo de conflictos, etc.) pues se considera que estos temas no pueden enseñarse a través de una computadora.</p> <p><b>Nota 2:</b> Si en una oficina se presentan varios ingresos simultáneamente (más de dos) deben turnarse el uso de los equipos de cómputo).</p> <p><b>Nota 3:</b> Si existen cursos activos y se presenta algún cambio metodológico en ese transcurso, la plataforma no permite que se actualice el contenido, pues se le afecta a nivel base de datos. Las modificaciones se deben realizar hasta el siguiente periodo formativo.</p> <p><b>Nota 4:</b> La calificación mínima aprobatoria es de 8.0. Las evaluaciones se puede realizar una o varias veces según la importancia del contenido.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Curso presencial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Número de instructores:</b> 94</li> <li>✓ <b>Materiales educativos:</b> Presentaciones PPT (se pueden integrar los diferentes recursos que soporta el programa, tales como videos, audios, enlaces, imágenes, etc.).</li> <li>✓ <b>Requerimientos:</b> Renta de espacios físicos (habitaciones en hotel y aulas) y gastos operativos (alimentos, transportes y material impreso).</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Nota 1:</b> Presencialmente se revisan contenidos referentes a productos, formatos, procesos, etc., así como “habilidades blandas”, enfocadas principalmente en temas relacionados con el servicio al cliente.</p> <p><b>Nota 2:</b> La producción del material impreso se realiza dos semanas antes de que inicie el presencial, por lo que en caso de presentarse algún cambio metodológico en ese transcurso, el material queda desactualizado (y aunque se corrige la información en las PPT ya no hay concordancia entre todos los materiales que se usan).</p> <p><b>Nota 3:</b> La misma información referente a productos, formatos, procesos, etc. que se ofrece en el curso en línea, se vuelve a presentar en los cursos presencial, pues no existe plena confianza en que los colaboradores realmente hayan hecho su E-learning (existe el riesgo de que les pasen las respuestas, lo haga alguien por ellos, etc.).</p> <p><b>Nota 4:</b> El curso presencial y la labor del instructor son muy importantes, pues se consideran que la formación cara a cara es lo que realmente sirve, delegando al curso en línea a una función de simple contextualización.</p> <p><b>Nota 5:</b> Los cursos presenciales se realizan en grupos de al menos cuatro colaboradores y máximo veinte, para fomentar así la construcción colaborativa del conocimiento. Dependiendo del número de colaboradores, el instructor puede realizar una labor de orientación y motivación más personalizada.</p> <p><b>Nota 6:</b> La calificación mínima aprobatoria es de 8.0. Las evaluaciones se realizan sólo una vez.</p>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia.

### I.3 Sobre la asignatura, materia o materiales del proyecto

Los promotores y asesores reciben una formación bastante diversa, desde contenidos netamente técnicos (referentes a las características de los formatos, políticas de colocación, uso técnico del smartphone, etc.), hasta formación en elementos actitudinales y de relación humana (tales como el servicio, la comunicación, la empatía, etc.).

Dentro de esta baraja de contenidos, sin duda hay uno que destaca: el servicio al cliente. La fuerza de ventas diariamente se encuentra en la intersección entre el cliente y el banco, por lo que sus acciones pueden representar el éxito o el fracaso de toda la institución. No importa lo bueno que sean los productos de Banco de microfinanzas, “si no se entregan de forma que generen valor del cliente, la organización tendrá dificultades” (Churchill y Halpern, 2001, p.43).

Basándonos en la anterior idea, podríamos decir que tan importante o más importante que el Qué (qué productos ofrezco, qué tengo que hacer para colocarlos, qué políticas hay que cumplir, qué tengo que decir para cerrar la venta, etc.) es el Cómo (cómo atiendo al cliente, cómo resuelvo sus inquietudes, cómo manejo situaciones excepcionales, cómo procedo ante sus quejas y sugerencias, etc.).

Tomás Miller-Sanabria, especialista en análisis de la industria microfinanciera, señala que “en las instituciones de este sector, el servicio al cliente continúa teniendo un nivel bajo” (Miller-Sanabria en Berger, 2007, p.328), por lo que es imperativo implementar diversas estrategias que ayuden a transformar esta situación, desde habilitar figuras especializadas en la atención al cliente, formar constantemente a todo el personal en temas de servicio o establecer líneas telefónicas de servicio, por mencionar sólo algunas (Churchill y Halpern, 2001).

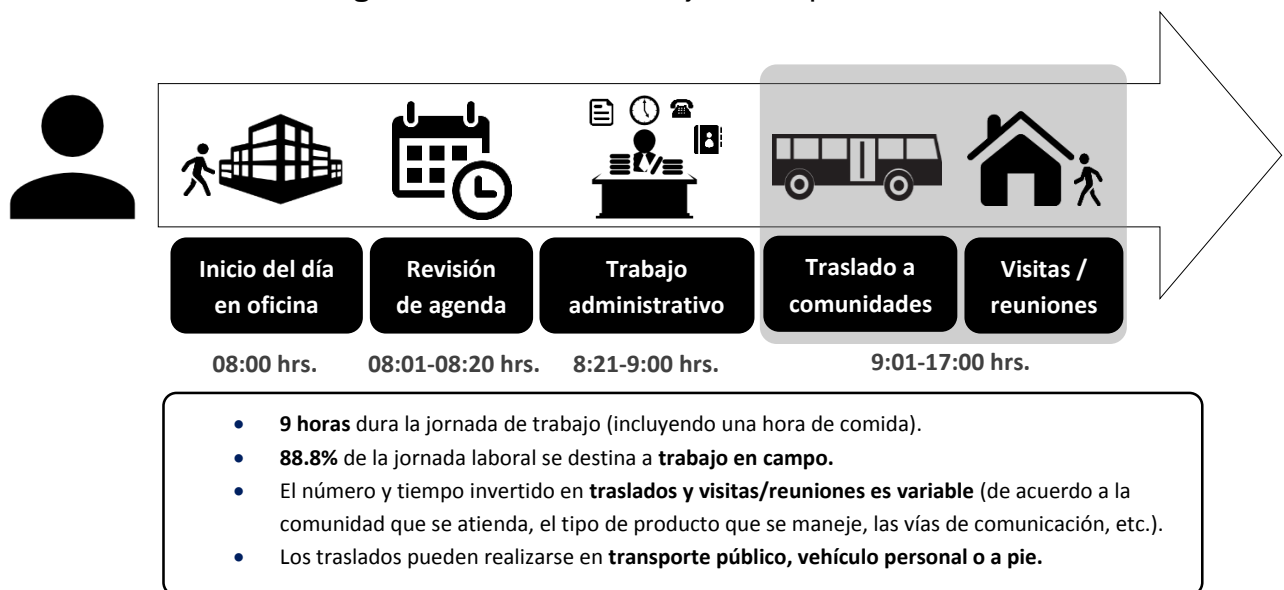
Centrándonos en la mejora formativa, C. Churchill y S. Halpern señalan en su libro *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*, que las capacitaciones regulares referentes a la atención y servicio de calidad, mantienen a los colaboradores alineados a la misión y cultura de la institución en cuestión, además de recordarles lo importante que es responder a las necesidades de los clientes, “la razón de ser de todo negocio” (Churchill y Halpern, 2001, p.84).

Comprender lo anterior es básico, sobretodo en Banco de microfinanzas, en donde se busca cumplir con una misión eminentemente social al atender a un sector excluido de los servicios financieros tradicionales:

El valor fundamental de las microfinanzas reside en su capacidad de estimular el espíritu de iniciativa y de generar la posibilidad de una mejor vida para millones de individuos con gran espíritu de trabajo, que en la actualidad carecen de acceso al sistema financiero formal. Así, trascienden los parámetros de ingresos y balances: convierten la esperanza en ganancias, las ganancias en oportunidades y las oportunidades en un crecimiento económico sostenible para las familias y las comunidades en que estas se insertan (Moreno en Berger et.al., 2007, p.11).

El servicio al cliente no sólo es un diferenciador del banco, sino también una necesidad fundamental dada la esencial social del sector, pero principalmente, una habilidad esencial para el trabajo en campo de la fuerza de ventas. No podemos olvidar que los promotores y asesores conviven con el cliente en su propio entorno (lejos de las oficinas) más del 88% de su jornada laboral, (ver Figura 3: Rutina de trabajo de un promotor/asesor).

**Figura 3:** Rutina de trabajo de un promotor/asesor



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Genera, 2014, p.27-41.

Sin embargo, los contenidos referentes al servicio son sólo un tema más dentro de la curricula del programa formativo de la fuerza de ventas, con una duración y extensión ínfima comparado con el impacto operativo que tiene (ver Tabla 5: Análisis del tema servicio al cliente).

**Tabla 5:** Análisis del tema servicio al cliente

Puntos clave	Descripción	
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los fundamentos del servicio para brindar una atención efectiva a nuestros prospectos/clientes.</li> </ul>	
<b>Temario</b>	1. Sensibilización sobre la importancia del servicio 2. Valor de la Mística 3. Beneficios de brindar un servicio de excelencia	4. ¿Quiénes son nuestros clientes? 5. ¿Qué es un cliente? 6. Tipos de clientes y como tratarlos 7. ¿Qué esperan nuestros clientes?
<b>Modalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencial</li> </ul>	
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.5 horas</li> </ul>	
<b>Dominio del aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área cognitiva: Comprensión</li> </ul>	
<b>Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva y de Diálogo-Discusión</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

## I.4 Problemáticas presentadas

Considerando estos antecedentes, es visible que se enfrentan diversas problemáticas tales como:

- En el desarrollo de habilidades blandas, la institución confía solamente en la formación presencial, pues se cree que sólo en esa modalidad es donde se tiene verdadera certeza sobre el aprendizaje de los promotores y asesores, algo que se considera imposible de garantizar en la educación virtual.



- El servicio al cliente es una ventaja competitiva y uno de los diferenciadores fundamentales de la industria de las microfinanzas, además de ser la habilidad más importante para el trabajo en campo que realiza la fuerza de ventas, sin embargo, este contenido ocupa un lugar ínfimo dentro del programa formativo de promotores y asesores.
- Estando en campo, con los prospectos/clientes es donde el servicio se puede practicar y vivir, pero la estrategia B-learning obliga a que los promotores y asesores estén lejos de campo, encerrados en un aula, para aprender sobre servicio... es decir que paradójicamente al formar presencialmente a la fuerza de ventas se está entorpeciendo el servicio en sitio que el banco ofrece.
- El tema del servicio es transmitido a partir de las tradicionales técnicas expositivas y representaciones, haciendo evidente que no existe una estrategia de diseño instruccional para desarrollar y aprovechar las potencialidades de Materiales Educativos Multimedia (MED).
- El smartphone se está desaprovechando, pues se limita a ser usado como simple herramienta de trabajo, siendo que también puede ser explorado como plataforma de aprendizaje móvil, aprovechando paralelamente que la fuerza de ventas ya está acostumbrada a operar y realizar múltiples funciones a través de él.
- El área de Capacitación de Banco de microfinanzas, es un equipo multidisciplinario que tiene a su disposición suficientes recursos humanos, materiales y tecnológicos para implementar estrategias formativas diversas, aunque no tiene experiencia alguna en el desarrollo de cursos para ambientes de aprendizaje móviles.
- Mientras más lento sea el aprovechamiento de las TIC aplicadas al ámbito educativo, existe mayor riesgo de implementar estrategias y desarrollar MED rezagados y/u obsoletos.

## I.5 Análisis FODA

Dentro de todas las problemáticas detectadas, sin duda hay ciertos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el proyecto, los cuales hay que categorizar para definir las mejores estrategias que faciliten la implementación de la presente iniciativa de Diseño Instruccional. Para ello, recurriremos al análisis FODA, a fin de detectar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a considerar (ver Tabla 6: Análisis FODA).

Un análisis FODA siempre genera dos resultados: por un lado, ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y por el otro sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones y caminos (...) (Osterwalder y Pigneur, 2002, p.224).

**Tabla 6: Análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que el servicio al cliente es la habilidad más importante para el trabajo en campo.</li> <li>• El área de capacitación cuenta con un equipo multidisciplinario y recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para implementar diversas estrategias formativas.</li> <li>• La fuerza de ventas está habituada a operar y realizar múltiples funciones a través del smartphone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el desarrollo de habilidades blandas, la institución confía solamente en la formación presencial.</li> <li>• El servicio al cliente ocupa un lugar ínfimo dentro del programa formativo de promotores y asesores.</li> <li>• Al formar presencialmente sobre servicio al cliente, se está entorpeciendo el servicio que el banco ofrece.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<p>Reorganizar los recursos del área para aprovechar entornos de aprendizaje móviles, aprovechando al mismo tiempo el expertis adquirido en el uso de dispositivos móviles al interior de la organización.</p> <p>Adaptar la capacitación a la</p>	<p>Desarrollar un curso específico, más extenso y profundo, para reforzar el servicio al cliente entre los promotores y asesores de Banco de microfinanzas.</p> <p>Brindar un curso en servicio que puede ser reforzado y nutrido con la realidad que se vive en</p>

<p>potencialidades de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El smartphone puede ser utilizado como plataforma de aprendizaje.</li> </ul>	<p>realidad operativa del banco.</p>	<p>campo</p>
<p><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera imposible garantizar el aprendizaje en la educación virtual.</li> <li>El área de capacitación no cuenta con experiencia en el desarrollo de cursos para ambientes de aprendizaje móviles</li> <li>Existe mayor riesgo de implementar estrategias y desarrollar MED rezagados y/ u obsoletos.</li> </ul>	<p>Establecer una estrategia de evaluación y satisfacción del curso.</p>	<p>Realizar un Diseño Instruccional integral del curso de servicio al cliente destinado a ser consultado en un entorno móvil de aprendizaje.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Banco de microfinanzas lleva más de 25 años ofreciendo diversos productos a la base de la pirámide, sustentando su operación en el trabajo en campo que ejecutan sus 13,404 promotores y asesores (Gentera, 2015). Pero a pesar de este planteamiento inicial, la realidad es que económica y operativamente hablando el B-learning acarrea implicaciones diversas, pues la cantidad invertida en esta estrategia y las horas que se aleja a la fuerza de ventas de su trabajo en campo son enormes (ver Figura 4: Capacitación en números); el B-learning conlleva entonces un elevado costo económico y operativo:

- Económico: De los \$95,800,000 invertidos en capacitación durante 2014, \$59,437,032 se destinaron a la formación de promotores y asesores (de los cuales \$39,725,340 se invirtieron en formar a la fuerza de ventas de México (Gentera 2015).
- Operativo: En 2013 cada integrante de la fuerza de ventas de México estuvo en promedio 56 horas en capacitación (Gentera 2014), ya sea frente

a una computadora o en un aula. En otras palabras, cada promotor/asesor estuvo 56 horas lejos de su trabajo en campo, con todas las implicaciones y riesgos productivos que ello acarrea (en 2014 no se cuantificó este indicador).

**Figura 4: Capacitación en números**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Grupo Compartamos 2012, p.44; Grupo Compartamos 2013, p.65; Gentera 2014, p.66 y Gentera 2015 p.4.

Adicional a lo anterior, las estrategias de expansión continental, diversificación de productos/servicios financieros y optimización operativa de Banco de microfinanzas (Gentera, 2014), invitan a pensar que el área de capacitación tendrá más gente que formar (en diferentes latitudes) y más contenidos sobre los cuales prepararlos, pero paralelamente se requerirá hacerlo de una forma más rápida, eficiente y económica.

Adicionalmente hay que considerar que estos retos venideros pondrán a prueba el servicio que Banco de microfinanzas, especialmente en los responsables de acercar el banco a los prospectos/clientes: los promotores y asesores.

La capacitación en temas de servicio es primordial para el banco, pero hacerlo mediante la estrategia B-learning no es suficiente, ni rentable ni óptimo: la

formación en servicio al cliente debe realizarse con un curso especializado que no afecte el trabajo en campo de la fuerza de ventas, lo anterior es fundamental para el devenir de la institución, pues tal como lo decía Robert Peck y Jared Miller: “las ganancias conquistadas por el personal en cuanto a contacto y afinidad con el prospecto/cliente están siendo neutralizadas por las ineficiencias estructurales” (Peck y Miller en Berger et.al., 2007, p. 297).

Hoy en día, están en boga una estrategia de capacitación que puede responder a las necesidades de la institución: el M-learning.

El también llamado aprendizaje móvil o aprendizaje basado en el uso de dispositivos móviles, es considerado, según el Informe Horizon ib 2012, como una de las tecnologías emergentes que van a tener un impacto importante en la educación. La facilidad de acceso a la información en cualquier momento y en cualquier lugar permite una experiencia de aprendizaje flexible y personalizada en la que el contexto es importante (Fundación Telefónica, 2013, p.9).

Para atender esta necesidad, y siguiendo lo aprendido en la Especialidad en Tecnología Educativa, este proyecto busca la aplicación didáctica de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (línea 2 de investigación) orientándola hacia el diseño instruccional para modalidades a distancia con uso de TIC (virtualización).

El alcance del proyecto se circunscribiría a la 3ª Opción: Propuesta de mejora, con diseño y desarrollo del proyecto sin su instrumentación, la cual incluye:

- a) Diseño y desarrollo del proyecto de intervención y mejora
- b) Determinación de las estrategias de implementación
- c) Determinación de las estrategias de evaluación, incluyendo los instrumentos correspondientes.

### III. JUSTIFICACIÓN

A través del aprendizaje móvil, lo que buscamos es aprovechar el smartphone (herramienta de trabajo con la cual cuentan los colaboradores) como plataforma de aprendizaje que permita consultar diversos MED, tales como videos, audios, infografías y libros electrónicos, los cuales se alojarán en una plataforma de aprendizaje: Edu 2.0.

En la actualidad es muy importante considerar que los ambientes de aprendizaje móviles son cada vez más necesarios, pues se adaptan al nuevo ritmo de vida imperante en nuestra sociedad, donde ya estamos acostumbrados a tener todo en la palma de la mano y en cualquier momento en que lo necesitemos (ver Figura 5: Los DM en México).

Figura 5: Los DM en México



Fuente: Elaboración propia a partir de Millward-Brown, 2013.

El M-learning implica entonces una comprensión diferente de los recursos existentes en Banco de microfinanzas (en concreto los smartphome, la plataforma de aprendizaje Edu 2.0, el Internet y los MED) para ponerlos al servicio de una nueva estrategia de capacitación para promotores y asesores de Banco de microfinanzas acorde a su entorno laboral, haciendo así que dicha tecnología cobre otro sentido, no por su sola presencia, sino por la utilidad y posibilidades/alcances que nos proveen.

Para implementar esta nueva estrategia se ha determinado realizar un curso bajo la lógica de aprendizaje móvil, por lo que es imperativo definir los lineamientos de Diseño Instruccional que nos permitan aprovechar al máximo las potencialidades que las tecnologías nos brindan, considerando que:

- La fuerza de ventas es nómada, razón por la cual se encuentra en constante movimiento, lo que los convierte en trabajadores móviles (Sánchez y Vicente, 2005).
- Las nuevas tecnologías han flexibilizado diversos procesos operativos de Banco de microfinanzas y otras instituciones similares (Argandoña et.al., 2009) pero que aún no se han explotado en procesos de soporte como la capacitación.
- Hay que aprovechar de mejor manera las tecnologías móviles y sus particularidades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues la movilidad pasó a ser un nuevo estilo de vida y de trabajo que hay que comprender y aprovechar (Igarza 2009).

Para el primer curso que se desarrollará bajo esta modalidad se ha determinado:

1. Diseñar un curso virtual de servicio al cliente, planeado y desarrollado para ser consultado desde un dispositivo móvil, a través de cual se desarrolle en

promotores y asesores los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para brindar un servicio de calidad a los clientes de Banco de microfinanzas. Se eligió este curso como punta de lanza porque un buen servicio es la piedra angular para la construcción de relaciones comerciales confiables con las personas pertenecientes a la base de la pirámide, siendo un diferenciador y apoyo importante en su trabajo diario.

2. Ofrecer a la fuerza de ventas del Banco de microfinanzas una experiencia de capacitación móvil que no interfiera con su rutina diaria de trabajo en campo, aprovechando para ello la herramienta de trabajo tecnológica smartphone como plataforma de aprendizaje que les permita consultar el curso de servicio al cliente en los traslados, tiempos de espera y/o tiempos muertos de su jornada laboral. De esta manera no se entorpece la operación del banco ni se pone el riesgo el cumplimiento y obtención de metas.
3. Tomar el desarrollo de este curso como ejemplo práctico para el futuro desarrollo de los contenidos formativos de la institución en un ambiente de aprendizaje móvil y destinado para dos audiencias en concreto (promotores y asesores). La intervención educativa se centrará en los 9,845 promotores y asesores de México (54.1% de la plantilla total del banco) debido a que el 41.4% de lo invertido en capacitación (\$39,725,340) se destinó a estos puestos (Gentera, 2014).

## **IV. OBJETIVOS**

### **IV.1 Objetivo general:**

- Diseñar un curso virtual de servicio al cliente, planeado y desarrollado para ser consultado desde un dispositivo móvil (smartphone), a través de cual se desarrolle en promotores y asesores los conocimientos, habilidades y



actitudes necesarias para brindar un servicio de calidad a los clientes de Banco de microfinanzas.

#### **IV.2 Objetivos específicos:**

- Identificar las necesidades formativas (en relación a servicio al cliente) y el entorno operativo (perfil de los puestos, procesos, rutinas de trabajo, herramientas tecnológicas, contexto del trabajo, etc.) de los promotores y asesores.
- Diseñar la estrategia formativa del curso de acuerdo a las necesidades formativas y a las condiciones operativas existentes.
- Diseñar instrumentos de satisfacción y efectividad del curso.

### **V. APORTES DE LA LITERATURA**

Los conceptos nunca son puros, están marcados por la historicidad que se suma a su existencia categorial. Por eso es importante la reflexión acerca de su génesis y sus implicaciones...

**Renato Ortiz**

En esta sección revisaremos los conceptos fundamentales para el proyecto, tales como:

1. Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA)
2. Dispositivos Móviles (DM)
3. M-learning
4. Materiales Educativos Digitales (MED)
5. Diseño Instruccional (DI).

Los primeros cuatro conceptos nos ayudarán a entender cómo las TIC han permitido generar una nueva forma de aprender, la cual se fundamenta en la conectividad y accesibilidad mediada por tecnología, elementos que paralelamente están redefiniendo la forma de interactuar y colaborar con los profesores y compañeros, creando así, entornos educativos más amplios.

El quinto concepto, Diseño Instruccional, es esencial para detallar el objetivo didáctico al que se quiere llegar, considerando los contenidos esenciales a desarrollar, el tipo de actividades a diseñar, el proceso de evaluación a seguir así como la elección y combinación del material educativo a emplear.

## **V.1 Ambientes Virtuales de Aprendizaje**

La acelerada revolución tecnológica que vivimos hoy día nos permite encontrar amplias posibilidades de innovación en lo referente al aprendizaje mediado a través de tecnologías, lo que permite incorporar innumerables avances relativos a software y hardware para mejora de la práctica educativa.

En ese sentido, es fundamental identificar como la tecnología genera nuevos espacios para el proceso de adquisición del conocimiento, los cuales se caracterizan por contar con condiciones propias (humanas, físicas, tecnológicas, de interacción y comunicación etc.). En estos espacios, el educando participa, interactúa y utiliza sus capacidades cognoscitivas para interpretar los contenidos existentes y construir así su aprendizaje.

Considerando esto, en todo espacio de aprendizaje (también conocidos como ambientes) existen al menos cinco componentes principales que lo conforman: el espacio, el educando, el educador, los contenidos educativos y los medios de

información y comunicación (Díaz, Hernández & Rigo, 2009), los cuales definen en sí las particularidades de la interacción.

A partir de lo anterior, podemos definir a los ambientes de aprendizaje de la siguiente forma:

- Ambientes de aprendizaje: Son los espacios, tanto físicos como virtuales, en donde se crean las condiciones para que el individuo se apropie de nuevos conocimientos, de nuevas experiencias y de nuevos elementos que le generen procesos de análisis, reflexión y apropiación. Están conformados por un entorno determinado así como una estrategia de evaluación determinada (Viveros, 2016).
- Ambientes virtuales de aprendizaje: Son los espacios virtuales en donde las nuevas tecnologías (Internet, computadoras, entre otros) han reemplazado al entorno presencial tradicional, lo que implica otra forma de acceder al conocimiento y a la apropiación de contenidos y experiencias así como una “nueva forma de entender los procesos pedagógico-comunicacionales” (Viveros, 2016, p.6-7).
- Ambiente de aprendizaje móvil: Es un AVA en el cual el proceso de enseñanza-aprendizaje se da específicamente a través de plataformas móviles (celulares, smartphone, tabletas, reproductores multimedia etc.) utilizando para ello todas las funcionalidades y aplicaciones inherentes a estas tecnologías (UNESCO, 2013).

El entender los escenarios de aprendizaje que pueden generarse a partir del uso e integración de nuevas tecnologías, es indispensable para diseñar y crear ambientes de aprendizaje óptimos y efectivos, los cuales estén en sintonía con las nuevas condiciones espacio-temporales, los nuevos objetivos formativos, etc.

## V.2 Dispositivos Móviles y M-learning

Una de las mayores transformaciones que nuestra sociedad contemporánea ha experimentado es sin duda la aparición de los DM y el Internet, los cuales hablando en términos educativos, han permitido el desarrollo de un nuevo escenario de aprendizaje móvil que aprovecha las funcionalidades de conexión y características multimedia de dichas tecnologías. Es tal la presencia de los DM y el Internet en nuestras vidas, que a veces no nos damos cuenta de la relación tan estrecha que tenemos con ellas... relación tan estrecha como para llevar un dispositivo móvil siempre en el bolsillo para estar en conexión permanente con los otros (Tardáguila, 2006).

Ambas tecnologías han cambiado la manera de comunicarnos y entender el mundo, por lo que para estar en sintonía con esta realidad, es muy importante considerar que los ambientes de aprendizaje móviles son cada vez más necesarios, pues se adaptan al nuevo ritmo de vida imperante en nuestra sociedad, donde ya estamos acostumbrados a tener todo a un click de distancia y en cualquier momento en que lo necesitemos (UNESCO, 2013).

Hoy más que nunca, es posible lograr un aprendizaje *anytime & anywhere* (en cualquier momento y en cualquier lugar) en el cual ya no se requiere estar en un lugar particular ni en un momento determinado para aprender, sino que el proceso de aprendizaje “se personaliza y se adapta a los requerimientos y disponibilidades individuales de cada educando” (ISEA, 2009, p.22), aprovechando así “una breve espera, un desplazamiento, una micropausa, el tiempo que dura una burbuja” (Igarza, 2009, p.16), convirtiendo los otrora tiempos muertos en tiempos de aprendizaje.

Los conceptos fundamentales relacionados a este nuevo ambiente de aprendizaje son:

- **Dispositivos móviles:** Son aquellos micro-ordenadores lo suficientemente ligeros como para ser transportados por una persona y que disponen de la capacidad de batería suficiente como para poder funcionar de forma autónoma. “Normalmente son versiones limitadas en prestaciones, y por tanto en funcionalidades, de los ordenadores” (Tardáguila 2006, p.4).
- **Internet:** Conceptualmente, Internet es una gran red de redes que recorre prácticamente todo el planeta y hace posible que usuarios de todo el mundo se conecten. Pero ésta es una definición conceptual, ya que Internet realmente es algo más. Es sobretodo y ante todo un gran universo de comunicación, un nuevo mundo virtual en el que prácticamente se puede encontrar cualquier cosa que se desee buscar (ISEA, 2009).
- **M-learning:** El aprendizaje móvil hace referencia al proceso de enseñanza-aprendizaje que se apoya en instrumentos móviles, siendo sus principales características el ser un aprendizaje portátil, cooperativo, interactivo y ubicado en el contexto. Se diferencia del aprendizaje en línea y el presencial porque en el M-learning se hace hincapié en el acceso al conocimiento en el momento adecuado, ya que por su conducto “la instrucción puede realizarse en cualquier lugar y en todo momento” (UNESCO, 2013, p.17-18).

El M-learning posee un enorme potencial para transformar las formas de impartir educación, ya sea en el ámbito educativo formal o en el referente a las capacitación empresarial (UNESCO, 2013), pues en este último caso, “el trabajo se ha convertido en la mejor justificación para comprar y usar tecnología” (Igarza, 2009, p.72).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el aprendizaje móvil se está convirtiendo en una de las soluciones a los problemas educativos del mundo (UNESCO, 2013) pues la incorporación de tecnología sin duda contribuirá a brindar mayores alternativas formativas.

Bajo este tenor, vale la pena aclarar que la tecnología no va a mejorar la acción formativa por sí sola, puesto que finalmente su impacto está condicionado al manejo y apropiación que las personas les den a dichos elementos, así como a la concordancia que éstos tengan dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje integral.

### **V.3 Materiales Educativos Digitales**

El Internet y los DM juegan un rol protagónico en la vida de las personas, lo que favorece la aparición de “burbujas de tiempo” en las cuales se puede “revisar, acceder, e incluso, producir y distribuir contenidos que generalmente son brevedades” (Igarza, 2009).

Podemos inferir entonces que los MED destinados a ser consultados de manera móvil, no pueden ser iguales a los que se emplean en la formación presencial o en línea, sino que deben ser contruidos a partir de ciertas particularidades que permitan su correcto aprovechamiento desde una plataforma de aprendizaje móvil (condicionada a aspectos tan simples como el formato, el peso del archivo, etc.).

Para este fin, es imprescindible entender las siguientes particularidades:

- Material educativo: Es cualquier material elaborado con la intención de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Todo material educativo tienen como premisa clave el despertar el interés de los educandos, adecuándose a las características físicas y psíquicas de los mismos, además de “adaptarse al contenido o temática en cuestión que se desea transmitir” (Morales, 2012, p.10).

La importancia del material educativo radica en apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, centrándose en transmitir o reforzar un contenido específico por medio de la interrelación con los sentidos y la percepción humana. Se puede decir que se “estimulan los órganos sensoriales de quien aprende, en otras palabras, se le pone en contacto con el objeto de aprendizaje” (Morales, 2012, p.10).

Siguiendo a Marta Mena, los materiales educativos además de solventar una función formadora/educativa, también son capaces de incrementar la motivación (gracias a desarrollos serios, interesantes y atractivos), y al mismo tiempo son capaces de proveer una “estructura organizativa al educando” (Mena en Córlica et.al., 2010, p.26), permitiéndoles vincular los conocimientos previos con los nuevos aportes.

- Materiales Educativos Digitales: Son todos aquellos materiales educativos que aprovechando el formato digital lenguaje multimedia, hacen uso de textos, gráficos, voz, videos, etc., lo que representa una combinación potencialmente motivadora e innovadora para un aprendizaje complementario a la formación presencial, o bien, un aprendizaje a distancia (Tardáguila, 2006).

Los MED representan entonces una transformación y evolución importante en entornos de aprendizaje virtuales, por lo que son fundamentales para el aprovechamiento de los nuevos ambientes educativos tales como las plataformas móviles. Aunque hay que señalar que su utilidad no va ligada con su mera

presencia o construcción, ciertamente hay que enfocarnos en cómo hacerlos (la forma) pero también hay que reparar en el por qué y para qué hacerlos (el fondo).

#### **V.4 Consideraciones para la elaboración de MED**

El aprendizaje, como proceso de acción eminentemente humana, conlleva la óptima planeación y desarrollo de materiales educativos que sean capaces de aprovechar al máximo las condiciones y características propias de los ambientes educativos disponibles, a fin de obtener así los objetivos proyectados (Gómez et.al., 2008).

En sintonía con lo anterior, Juan Luis Bravo (2005) identifica ocho principios clave para la construcción de MED:

- **Cuanto menos más:** Consiste en que solo deben aparecer aquellos recursos que sean necesarios para el desarrollo de la acción educativa.
- **Lo técnico supeditado a lo didáctico:** El multimedia es un lenguaje muy rico, el cual debe estar al servicio del objetivo didáctico que queremos lograr (lo atractivo, lo llamativo, lo lúdico o divertido no debe ser más importante que la intención existe relacionada con el aprendizaje).
- **Legibilidad contra irritabilidad:** Todos los textos que aparezcan en las pantallas se deben leer sin dificultad (para ello hay que cuidar aspectos básicos tales como el tamaño de letra, la fuente, los interlineados, etc.).
- **Evitar el aburrimiento:** No es posible abusar del texto (hacer que el educando se limite a leer sin encontrar pausas de lectura ni soportes gráficos) ni es factible abusar de la navegación, el click y los elementos visuales como reemplazo del texto. Hay que lograr un equilibrio para que el material cumpla su función atractiva y formativa.



- Interactividad: Centrada tanto en la interacción con contenidos y materiales como con los demás recursos complementarios (páginas, diccionarios, aplicaciones, sistemas de comunicación, compañeros, profesores, etc.). Para fomentar la interactividad es conveniente
  - ✓ Ofrecer materiales con diferentes puntos de vista.
  - ✓ Presentar materiales incompletos que lleven al alumno a investigar.
  - ✓ Utilizar una dificultad progresiva en la presentación de los materiales.
- Flexibilidad: No lamente en los tiempos de consulta y acceso a los ME según las necesidades del educando, sino flexibilidad también en los recursos formativos con los que quiere interactuar.
- Hipertextualidad como uno de los sistemas de navegación: La navegación a través del contenido, puede desarrollarse de forma lineal (siguiendo el orden que marque el propio contenido) o bien de forma selectiva (donde el usuario puede tener la oportunidad de seleccionar aquello que le pueda resultar más interesante en cada momento).

## **V.5 Diseño Instruccional**

Podemos definir el DI como el proceso sistemático, planificado y estructurado donde, alienados a una estrategia educativa, se producen una variedad de materiales educativos alienados a las necesidades de los educandos, a fin de garantizar el aprendizaje (Martínez, 2009).

Existe una gran variedad de modelos de DI, pero existe uno en especial que, por la claridad de las fases que lo integran, permitía desarrollar de mejora manera una nueva aventura de DI dentro de Banco de microfinanzas, sobre todo para un ambiente de aprendizaje móvil que no se ha explorado: el modelo ADDIE.

Los elementos integrantes de dicho modelo son, según Sangrà (2004):

- **Análisis:** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los educandos.
- **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

## **VI. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL CURSO SERVICIO A CLIENTES DIRIGIDO A PROMOTORES Y ASESORES DE BANCO DE MICROFINANZAS**

Entendemos por procedimiento a la definición de los pasos a seguir para el desarrollo óptimo de algo. Todo procedimiento implica pues, un objetivo único y de fácil identificación, así como la clarificación específica de las etapas y lineamientos a seguir para la obtención de lo proyectado. Por otra parte, al hablar de elaboración, lo que estamos haciendo es detallar qué y cómo tenemos que hacer las distintas actividades, materiales, tareas y/o productos individuales de cada etapa, todo lo cual en conjunto, nos permite la obtención de algo más complejo.

Partiendo de ambas definiciones, en esta sección detallaremos qué etapas debemos de considerar para el desarrollo del Diseño Instruccional del curso de servicio al cliente para promotores/asesores, especificando qué se hará, cómo se hará, los requisitos a cumplir así como el(los) responsable(s) y entregable(s) correspondientes.

La etapas aquí descritas se definieron a partir de lo establecido en el modelo de Diseño Instruccional ADDIE, englobando las diferentes etapas en tres macro-momentos base: Planificación (a priori), Ejecución en un momento determinado (hic et nunc), así como Mantenimiento y mejora continua (a posteriori) (ver Tabla 7: Macro-momentos).

**Tabla 7: Macro-momentos**

Macro momento	Etapa ADDIE	Temporalidad
Planificación	Análisis	A priori
	Diseño	
Ejecución	Desarrollo	Hic et nunc
	Implementación	
Mantenimiento y mejora continua	Evaluación	A posteriori

**Fuente:** Elaboración propia.

## VI.1 Planificación

La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales.

**Peter Drucker**

Este primer macro-momento se compone de las etapas de análisis y diseño. Los objetivos que se buscan son:

- Identificar las necesidades formativas existentes en relación a *servicio al cliente* entre los Asesores del banco.
- Analizar el entorno operativo (perfil de los promotores/asesores, procesos y rutinas de trabajo, herramientas tecnológicas, contexto del trabajo, etc.)
- Diseñar la estrategia formativa de acuerdo a las necesidades y condiciones existentes.

Básicamente, lo que estamos haciendo en este macro-momento es clarificar las necesidades y condiciones existentes (labor de análisis) además de establecer los lineamientos, coherentes y viables, para su realización (diseño).

- Análisis: Para construir un curso verdaderamente útil y efectivo, hay que hacer visibles los aspectos relacionados al servicio brindado por los promotores/asesores que se requieren generar, apuntalar, eliminar o transformar. En esta definición de necesidades formativas es vital la realización de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) por parte del Diseñador Instruccional, para lo cual se usarán diversos instrumentos de investigación (tales como diario de observación, entrevistas cara a cara con promotores y asesores, revisión de descripción del puesto, análisis de procedimientos y análisis de los resultados de la encuesta institucional de satisfacción en el servicio 2015).

A partir de la información obtenida, se elabora el Reporte de DNC, insumo básico indispensable para la definición de los contenidos a tratar en el curso (temario).

Respecto al análisis del entorno operativo, lo que se busca es identificar el contexto laboral que enfrenta los promotores y asesores, el cual, puede condicionar el correcto desenvolvimiento de la experiencia de aprendizaje.

Para ello, el Diseñador Instruccional debe realizar un Reporte de análisis situacional donde se describan los detalles operativos esenciales (como tiempos disponibles para la formación, herramientas tecnológicas

disponibles, ventajas/desventajas de las herramientas tecnológicas, etc.) para construir con base en ellos una óptima estrategia formativa.

- Diseño: Considerando los reportes de DNC y análisis situacional, en esta etapa lo que se hace es desarrollar la estructura del curso y consideraciones para su desarrollo, poniendo especial énfasis en el enfoque didáctico y en el modo de segmentar/interrelacionar las distintas unidades de aprendizaje. El Diseñador Instruccional es el responsable de:
  - ✓ Determinar el enfoque didáctico general así como los objetivos de cada unidad.
  - ✓ Planificar la estrategia del curso (orden del temario, definición y diseño de actividades, identificación de los recursos didácticos y estrategia de evaluación).

Esta información se documenta en las siguientes herramientas:

- ✓ Protocolo de análisis del DI.
- ✓ Protocolo de planeación del DI.
- ✓ Protocolo de identificación del curso.
- ✓ Guía de estudio

### **VI.1.1 Protocolo de análisis del DI**

Aquí se detallan los datos generales del curso (especificando entre otros datos el objetivo general del curso así como la duración correspondiente), el perfil de los usuarios potenciales y una carta descriptiva general (donde se establezcan principalmente los temas a revisar, las actividad y materiales a emplear así como las evidencias e instrumento de evaluación a considerar (ver Tabla 8: Protocolo de análisis del DI).

**Tabla 8: Protocolo de análisis del DI**

<b>Datos del curso</b>	
<b>Nombre del paquete didáctico:</b>	Servicio al cliente para promotores/asesores
<b>Objetivo general:</b>	Desarrollar en los promotores y asesores los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para brindar un servicio de excelencia a los clientes en todo lo relacionado a los productos microfinancieros de Banco de microfinanzas. Todo ello mediante el aprovechamiento del smartphone como plataforma de aprendizaje móvil que les permita consultar el curso sin interferir con su rutina diaria de trabajo.
<b>Institución/carrera/departamento en que se ubica:</b>	Banco de microfinanzas.
<b>Nombre de la asignatura (en caso de que proceda):</b>	N/A
<b>Plataforma donde será montado el producto:</b>	Edu 2.0 (LMS) (para ser visualizado desde un smartphone).
<b>Duración (una aproximación):</b>	3 semanas.

<b>Perfil de los usuarios potenciales</b>	
<b>Nivel escolar:</b>	Licenciatura (trunca, pasante, titulado), carrera técnica en áreas económico-administrativa o preparatoria terminada.
<b>Edades comprendidas:</b>	18 años en adelante.
<b>Número de usuarios potenciales:</b>	Promotores y asesores de nuevo ingreso en México (en promedio 105 al mes).
<b>Ubicación geográfica:</b>	Todo México.
<b>Habilidades características de los usuarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Numéricas</li> <li>• Manejo de personas/grupos</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Organización</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> </ul>
<b>Habilidades para el uso de tecnologías digitales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades ordinarias (llamadas, mensajes, navegar en Internet, tomar fotos, grabar videos, compartir archivos, enviar correos, etc.)</li> <li>• Actividades especializadas (geolocalización, registro de visitas a prospectos/clientes, captura de información de prospección, originación de créditos, etc.)</li> </ul>
<b>Descripción de posibles discapacidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

<p><b>Otros aspectos importantes:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al realizar trabajo en campo, se pueden visitar localidades muy lejanas, en donde la conexión a Internet sea deficiente o nula. Los materiales deben poder consultarse tanto online como offline, a fin de que sea útiles.</li> <li>• Los contenidos deben aprovechar las pequeñas pausas que se presentan en la jornada laboral, por lo que su duración y consulta debe ser muy ágil.</li> <li>• Se deben aprovechar todas las potencialidades del lenguaje multimedia (imagen, audio, movimiento, apoyos gráficos, etc.).</li> </ul>
---	---

### Carta descriptiva

**Objetivo general del curso:** Desarrollar en los promotores y asesores los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para brindar un servicio de excelencia a los clientes en todo lo relacionado a los productos microfinancieros de Banco de microfinanzas. Todo ello mediante el aprovechamiento del smartphone como plataforma de aprendizaje móvil que les permita consultar el curso sin interferir con su rutina diaria de trabajo.

Unidad	Objetivo de la unidad	Temas	Actividad y material	Evidencias / instrumento de evaluación	%
<p><b>Unidad 1: Entorno de Banco de microfinanzas</b></p>	<p>Describir el entorno y necesidades de servicio dentro del sector microfinanciero mediante la revisión de videos/audios informativos y el intercambio de opiniones en el foro de discusión</p>	<p>1.1 ¿Qué son las microfinanzas?</p>	<p><u>Actividad 1:</u> Revisión – individual- del video <i>Introducción a las microfinanzas (EP)</i></p>	<p>Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>¿Qué son las microfinanzas? / Rúbrica</i></p>	<p>3%</p>
		<p>1.2 ¿Qué es lo que esperan y no esperan los clientes en microfinanzas?</p>	<p><u>Actividad 2:</u> Revisión – individual- del audio <i>Expectativas de los clientes en la industria microfinanciera (EP)</i></p>	<p>Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>¿Qué es lo que esperan y no esperan los clientes en microfinanzas / Rúbrica</i></p>	<p>3%</p>
		<p>1.3 La importancia de un servicio de excelencia en microfinanzas</p>	<p><u>Actividad 3:</u> Revisión – individual- del video <i>Servicio en microfinanzas (EP)</i></p>	<p>Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>¿Qué es lo que esperan y no esperan los clientes en microfinanzas / Rúbrica</i></p>	<p>3%</p>

		Conclusiones	<u>Actividad integradora:</u> Elaboración – individual-de un Listado de reflexiones finales (EP)	Entregable – individual- Conclusiones Unidad 1 / Lista de cotejo	20%
<b>Unidad 2: Conceptos generales</b>	Definir los conceptos esenciales del servicio mediante el análisis de infografías así como el intercambio de experiencias en el foro de discusión.	2.1 ¿Qué es servicio?	<u>Actividad 1:</u> Revisión – individual- de la infografía <i>Definición y elementos clave del servicio (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>El servicio</i> / Rúbrica	3%
		2.2 ¿Qué es un cliente?	<u>Actividad 2:</u> Revisión – individual- de la infografía <i>Definición de un cliente (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Un cliente</i> / Rúbrica	3%
		2.3 ¿Qué es calidad?	<u>Actividad 3:</u> Revisión – individual- de la infografía <i>Definición y elementos clave de calidad (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Calidad</i> / Rúbrica	3%
		2.4 ¿Qué significa calidad en el servicio?	<u>Actividad 4:</u> Revisión – individual- de la infografía <i>Calidad en el servicio y sus implicaciones (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Calidad en el servicio</i> / Rúbrica	3%
		Conclusiones	<u>Actividad integradora:</u> Elaboración – individual-de un Mapa conceptual de conceptos generales del servicio (EP)	Entregable – individual- Conclusiones Unidad 2 / Lista de cotejo	20%
<b>Unidad 3: Reglas de oro del servicio</b>	Discutir la buena o mala aplicación de las reglas de oro del	3.1 Proactividad	<u>Actividad 1:</u> Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Proactividad</i> / Rúbrica	3%



servicio mediante la revisión de video dramatizaciones y el intercambio de opiniones en el foro de discusión.		<i>proactividad (EP)</i>		
	3.2 Entusiasmo	<u>Actividad 2:</u> Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir el entusiasmo (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Entusiasmo / Rúbrica</i>	3%
	3.3 Amabilidad y cortesía	<u>Actividad 3:</u> Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la amabilidad-cortesía (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Amabilidad-cortesía/ Rúbrica</i>	3%
	3.4 Atención total y aprender a escuchar	<u>Actividad 4:</u> Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la atención total-escucha (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Atención total-escucha / Rúbrica</i>	3%
	3.5 La importancia del lenguaje corporal	<u>Actividad 5:</u> Revisión – individual- del video dramatización <i>La importancia del lenguaje corporal (EP)</i>	Participación – colaborativa- en el foro de discusión <i>Lenguaje corporal / Rúbrica</i>	3%
	Conclusiones	<u>Actividad integradora:</u> Elaboración – individual- de un Video testimonio de la importancia y aplicación de las reglas de oro	Entregable – individual- Conclusiones Unidad 3 / Lista de cotejo	24%

**Fuente:** Elaboración propia.

## VI.1.2 Diseño Instruccional del curso Servicio al Cliente

La estructura general del curso se plasma en este protocolo, especificando principalmente toda aquella información que es necesaria para su planteamiento (datos del docente, perfil del usuario y posibles pre-requisitos) la lógica pedagógica del programa formativo (introducción al curso, objetivos generales y específicos así como competencias a desarrollar) y la mecánica a seguir (estructura, metodología y políticas) (ver Tabla 9: Protocolo de identificación del curso).

**Tabla 9:** Protocolo de identificación del curso

<b>Nombre de quien elabora el producto</b>	
<b>Institución:</b>	Banco de microfinanzas

<b>Datos de la asignatura o curso</b>	
<b>Nombre:</b>	Servicio al cliente para promotores/asesores
<b>Duración:</b>	3 semanas
<b>Modalidad:</b>	Virtual

<b>Datos del docente</b>	
<b>Perfil ideal del docente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo Indistinto</li> <li>• Licenciatura o maestría en pedagogía, comunicación organizacional o psicología</li> <li>• Experiencia de al menos tres años en impartición o asesoría de cursos a distancia</li> </ul>
<b>Nombre:</b>	Ileana Reyes Martínez
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:ilreyes@compartamos.com">ilreyes@compartamos.com</a>

<b>Perfil de los usuarios potenciales</b>	
<b>Nivel escolar:</b>	Licenciatura (trunca, pasante, titulado), carrera técnica en áreas económico-administrativa o preparatoria terminada.
<b>Edades comprendidas:</b>	18 años en adelante.
<b>Número de usuarios potenciales:</b>	Promotores y asesores de nuevo ingreso en México (en promedio 105 al mes).
<b>Ubicación geográfica:</b>	Todo México.
<b>Habilidades características de los usuarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Numéricas</li> <li>• Manejo de personas/grupos</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Organización</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Orientación a resultados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Tolerancia a la frustración.</li> </ul>
<b>Habilidades para el uso de tecnologías digitales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades ordinarias (llamadas, mensajes, navegar en Internet, tomar fotos, grabar videos, compartir archivos, enviar correos, etc.)</li> <li>Actividades especializadas (geolocalización, registro de visitas a prospectos/clientes, captura de información de prospección, originación de créditos, etc.)</li> </ul>
<b>Actitud hacia el producto:</b>	<p>El promotor/asesor es el responsable de acerca el banco a las personas además de brindar un servicio en sitio, cercano e integral (él promociona, forma, incentiva, motiva, corrige y orienta) para ofrecer los productos de la institución así como prevenir y controlar los riesgos de un incumplimiento de pagos. Esta gran variedad de responsabilidades, propicia que el brindar un buen servicio sea visto por los promotores y asesores como una necesidad prioritaria y un diferenciador importante en su trabajo diario, por lo que existe una gran receptibilidad hacia este tipo de contenidos.</p>
<b>Descripción de posibles discapacidades:</b>	N/A
<b>Otros aspectos importantes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al realizar trabajo en campo, se pueden visitar localidades muy lejanas, en donde la conexión a Internet sea deficiente o nula. Los materiales deben poder consultarse tanto online como offline, a fin de que sea útiles.</li> <li>Los contenidos deben aprovechar las pequeñas pausas que se presentan en la jornada laboral, por lo que su duración y consulta debe ser muy ágil.</li> <li>Se deben aprovechar todas las potencialidades del lenguaje multimedia (imagen, audio, movimiento, apoyos gráficos, etc.).</li> </ul>
<b>Pre-requisitos</b>	
<b>De estudio:</b>	
Ninguno	
<b>De conocimientos:</b>	
Ninguno	
<b>De hardware/software:</b>	
<b>Hardware:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Smartphone Huawei G7*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pantalla sensible al tacto de 5.5 pulgadas (resolución 1280 x 720 de 16M de colores)</li> <li>✓ Procesador Quad ARM Cortex A53-1.2 GHz</li> <li>✓ Sistema Operativo Android™ 4.4/ Huawei Emotion UI 3.0</li> <li>✓ Memoria RAM : 2 GB</li> <li>✓ Memoria ROM : 16 GB</li> <li>✓ Conectividad Wi-Fi 802.11b/g/n, Bluetooth 4.0 con BLE, Micro USB 2.0</li> <li>✓ Cámara (Cámara Principal: 13MP AF BSI F2.0, con Flash / Cámara Frontal: 5MP FF)</li> <li>✓ Entrada para audífonos de 3.5mm</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Nota:</b> Es el único modelo de smartphone que Banco de microfinanzas asigna sus colaboradores.</p> <b>Software:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>App Sketcher (dibujo)</li> <li>App Easy Voice Recorder (grabadora de voz)</li> <li>Adobe Reader X (o superior)</li> <li>Reproductor multimedia (formatos de audio aceptables *mp3, *.mid, *.amr, *.3gp, *.mp4,</li> </ul>	

\*.m4a, \*.aac, \*.wav, \*.ogg, \*.flac / formatos de video aceptables \*.3gp, \*.mp4, \*.webm /  
formatos de imágenes aceptables \*.png, \*.gif, \*.jpg, \*.bmp, \*.webp, \*.wbmp)

- Acceso a la plataforma Educativa Edu2.0
- Correo electrónico

## Introducción

Actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente está en entender que el éxito no viene dado por el producto que ofrecemos, o por lo menos no sólo por él, sino en gran medida por el servicio que dicho producto conlleva, un servicio que es brindado de una persona hacia otra persona... existiendo así una intensa esencia humana que permite enderezar y fortalecer las relaciones comerciales.

Hablando del caso particular de Banco de microfinanzas, la institución a la que ahora perteneces, de poco, o muy poco, nos serviría tener los mejores productos microfinancieros si a la hora de la verdad, el servicio que ofrecemos es deficiente o malo. Es claro que por más beneficios y características singulares que le añadamos a nuestros productos, algo tan simple como una mala actitud o una mala acción, puede echarlo todo a perder, pues refleja que no somos capaces de respetar la ética laboral y personal más elemental.

Tú, como todos y cada uno de nuestros promotores y asesores, deben tener en claro que no son simples colaboradores, son en realidad la cara del banco ante cientos, miles y millones de personas, son los promotores de los productos de la institución, pero principalmente, con su diario laboral reflejan lo que somos y el cómo entendemos a nuestro cliente, razón por la cual, es fundamental que ofrezcas un servicio de la más alta calidad. Un excelente servicio es una de las mejores herramientas para ti y para Banco de microfinanzas, pues con ella no sólo buscamos atraer clientes, sino que además, se logra mantener a los productos y la empresa misma en el gusto y preferencia de las personas, es decir que un buen servicio traspasa las barreras de la comunicación entre el banco y sus clientes.

Este curso ha sido diseñado para que conozcas:

1. El entorno de Banco de microfinanzas (las particularidades de la industria microfinanciera y lo que espera el segmento que atendemos)
2. Conceptos clave (para entender lo que conlleva un buen servicio)
3. Cómo vivir el servicio (con acciones claras y puntuales relacionadas con tu día a día)
4. Reglas de oro del servicio (con ocho lineamientos claros y simples que nos ayudan a vivir para servir)

## Objetivos

### General:

- Desarrollar en los promotores y asesores los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para brindar un servicio de excelencia a los clientes en todo lo relacionado a los productos microfinancieros de Banco de microfinanzas. Todo ello mediante el aprovechamiento del smartphone como plataforma de aprendizaje móvil que les permita consultar el curso sin interferir con su rutina diaria de trabajo

### Específicos:

- Describir el entorno y necesidades de servicio dentro del sector microfinanciero mediante la revisión de videos/audios informativos y el intercambio de opiniones en el foro de discusión.
- Definir los conceptos esenciales del servicio mediante el análisis de infografías así como el intercambio de experiencias en el foro de discusión.
- Discutir la buena o mala aplicación de las reglas de oro del servicio mediante la revisión de video dramatizaciones y el intercambio de opiniones en el foro de discusión.

## Competencias

### Genéricas:

**1. Tolerancia:** El manejo de la frustración de parte del personal, reflejado en:

- Manejo eficiente de clientes difíciles.
- Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control.
- Tener dominio de la situación ante un cliente.
- No responder con enojo y/o con gritos.

**2. Empatía:** La habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” y reconocer las necesidades y deseos de estos, reflejado en:

- Saber escuchar con atención.
- Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor.
- Confirmar con el cliente lo que nosotros interpretamos, para validar la información (parafrasear).
- Buscar la mejor solución para el cliente.
- Indicarle al cliente las opciones que poseemos para ayudarlo.
- Mantener “línea abierta” en todo momento con el cliente.

**3. Comunicación:** La capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información, reflejado en:

- Utilizar un lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo.
- Permitir que el cliente pueda hablar.
- No responder sin tener clara la necesidad del cliente.
- Hablar claro y concreto.

### Específicas:

**1. Pensamiento crítico:** El razonamiento y la lógica son fundamentales para identificar las debilidades y las fortalezas de cualquier necesidad o problemática que enfrente el cliente, entendiendo de manera centrada y objetiva al otro.

**2. Resolución de problemas:** Para ofrecer una solución, acorde a las políticas y filosofía del banco, se debe despertar la capacidad de enfrentar dilemas complejos, tomando decisiones que verdaderamente logren solucionar los inconvenientes.

**3. Toma de decisiones:** Evaluar los puntos a favor y en contra de potenciales acciones, prefiriendo aquellas que sean más apropiadas y beneficiosas.

## Estructura temática

### Unidad 1: Entorno de Banco de microfinanzas

- 1.1 ¿Qué son las microfinanzas?
- 1.2 ¿Qué es lo que esperan y no esperan los clientes en microfinanzas?
- 1.3 La importancia de un servicio de excelencia en microfinanzas

### Unidad 2: Conceptos generales

- 2.1 ¿Qué es servicio?
- 2.2 ¿Qué es un cliente?
- 2.3 ¿Qué es calidad?
- 2.4 ¿Qué significa calidad en el servicio?

### **Unidad 3: Reglas de oro del servicio**

3.1 Proactividad

3.2 Entusiasmo

3.3 Amabilidad y cortesía

3.4 Atención total y aprender a escuchar

3.5 La importancia del lenguaje corporal

### **Metodología**

#### **Metodología de aprendizaje:**

En cada unidad se proporcionará diversos Materiales Educativos Digitales para ser consultados y analizados por los promotores/asesores, dichos materiales serán diversos y complementarios (videos, audios e infografías) con la finalidad de atender diferentes estilos de aprendizaje (visual, auditivo, kinestésico, etc.) y ofrecer versatilidad para que la experiencia de aprendizaje sea amena.

Los promotores/asesores tendrán la oportunidad de participar en foros de discusión, en los cuales se les pedirá que relacionen lo aprendido en cada tema con sus experiencias en campo, ofreciendo así una oportunidad de compartir con el formador y con sus compañeros lo que enfrentan diariamente, convirtiendo el curso en un espacio de interacción, retroalimentación y construcción de aprendizaje colaborativo.

Los entregables a evaluar aprovecharán las distintas apps y aditamentos que tiene el smartphone, tales como realizar un mapa conceptual o grabar un video, a fin de que el dispositivo móvil sea plataforma de aprendizaje pero también herramienta para generar los trabajos finales de cada unidad y despertar así su creatividad.

Los roles que participarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje son:

- **Formador:** Es el responsable, de conducir al grupo mediante el análisis, la reflexión, la síntesis y la toma de decisiones, al logro de los objetivos del curso.
- **Tutor:** Es el responsable de ofrecer o canalizar apoyo académico, tecnológico y psicosocial. Su principal objetivo es apoyar al estudiante en su proceso de adaptación al modelo de aprendizaje y en el correcto aprovechamiento de la experiencia de aprendizaje.
- **Estudiante (promotor/asesor microfinanciero):** Es el responsable de su aprendizaje, por lo que de forma honesta y constante asumirá un papel participativo-colaborativo en el proceso a través de ciertas actividades con disposición para apoyar a sus compañeros y permitir que lo apoyen cuando esto sea necesario.

#### **Metodología de evaluación:**

- La participación – colaborativa- en foro de discusión se evaluará de acuerdo a las rúbricas construidas (12 foros cada uno de los cuales corresponde al 3% de la calificación final)
- Los entregables finales de cada unidad – individuales- se evaluará de acuerdo a las listas de cotejo construidas (tres entregables, cada uno de los cuales corresponde al 20%, 20% y 24% de la calificación final respectivamente).

### Políticas de curso

- La calificación mínima aprobatoria es 80. En caso de reprobación el curso deberá cursarse nuevamente.
- Los entregables deben ser enviados en las fechas establecidas, sin posibilidad de prórroga alguna.
- En los foros, todo promotor/asesor debe desenvolverse con respeto hacia las demás personas (tanto tutores como compañeros). Es importante retroalimentar las participaciones de los compañeros y respetar su ideología, creencias, preferencias, etc.

**Fuente:** Elaboración propia.

En la elaboración de los MED y el planteamiento de la dinámica de aprendizaje mediada por tecnología, es vital saber que una problemática que seguro enfrentaremos será la tropicalización.

El término es frecuentemente usado en mercadotecnia, para referirse a la adaptación de un producto a distintos mercados, pero para nuestro fin formativo, también existe una cierta tropicalización que debemos considerar. En el curso de “Servicio al cliente” se estarán formando a promotores/asesores de todo el país (que atienden zonas tan dispares en sí, con cultura, modismos y costumbres muy particulares), por lo que no es factible generar un curso distinto para cada una de las zonas poblacionales donde el banco tiene presencia, pero sí es posible orientar la experiencia en dos vías.

Por un lado, en los MED se debe usar textos, palabras y ejemplos neutros y genéricos (que puedan ser entendibles en todo el país). Esta responsabilidad recae completamente en el Diseñador Instruccional, responsable de elaborar los guiones multimedia (videos y audios) y borradores de (infografías y libros electrónicos). Por otra parte, la interacción y construcción colaborativa en el foro de discusión, así como la elaboración personal de entregables, debe estar orientada a nutrir el conocimiento que los participantes generen, tomando en consideración su contexto compartido (responsabilidad del formador).

### VI.1.3 Guía de estudio

En este formato se especifica la proporción y distribución de las actividades de enseñanza, aprendizaje y evaluación del programa, detallando cómo serán realizadas, la duración específica, así como el porcentaje de evaluación asignado. Todo lo anterior se realiza por cada una de las unidades de aprendizaje contempladas en la estructura del curso (ver Tabla 10: Guía de estudio).

**Tabla 10:** Guía de estudio

<b>Unidad 1: Entorno de Banco de microfinanzas</b>		
<b>Objetivos específicos:</b> Describir el entorno y necesidades de servicio dentro del sector microfinanciero mediante la revisión de videos/audios informativos y el intercambio de opiniones en el foro de discusión		<b>Duración:</b> 1 semana
<b>Actividad</b>	<b>Forma de realización</b>	<b>% de evaluación</b>
Actividad 1: Revisión – individual- del video <i>Introducción a las microfinanzas</i> (EP)	Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).	3%
Actividad 2: Revisión – individual- del audio <i>Expectativas de los clientes en la industria microfinanciera</i> (EP)	Revisar el audio on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).	3%
Actividad 3: Revisión – individual- del video <i>Servicio en microfinanzas</i> (EP)	Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).	3%



<p>Actividad integradora: Elaboración –individual- de un <i>Listado de reflexiones finales</i> (EP)</p>	<p>A partir de las opiniones/reflexiones (propias y de todo el grupo) plasmadas en los distintos foros de discusión de la unidad, elaborar en la app Catch un listado de reflexiones finales y subirlo a la plataforma en el espacio de <i>entregables</i> (cumpliendo con las especificaciones de la lista de cotejo correspondiente).</p>	<p>20%</p>
---	---	------------

<b>Unidad 2: Conceptos generales</b>		
<p><b>Objetivos específicos:</b> Definir los conceptos esenciales del servicio mediante el análisis de infografías así como el intercambio de experiencias en el foro de discusión.</p>		<p><b>Duración:</b> 1 semana</p>
<b>Actividad</b>	<b>Forma de realización</b>	<b>% de evaluación</b>
<p>Actividad 1: Revisión – individual- de la infografía <i>Definición y elementos clave del servicio</i> (EP)</p>	<p>Revisar la infografía on-line o descargarla para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>
<p>Actividad 2: Revisión – individual- de la infografía <i>Definición de un cliente</i> (EP)</p>	<p>Revisar la infografía on-line o descargarla para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>
<p>Actividad 3: Revisión – individual- de la infografía <i>Definición y elementos clave de calidad</i> (EP)</p>	<p>Revisar la infografía on-line o descargarla para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>

<p>Actividad 4: Revisión – individual- de la infografía <i>Calidad en el servicio y sus implicaciones</i> (EP)</p>	<p>Revisar la infografía on-line o descargarla para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>
<p>Actividad integradora: Elaboración –individual- de un <i>Mapa conceptual de conceptos generales del servicio</i> (EP)</p>	<p>A partir de las opiniones/reflexiones (propias y de todo el grupo) plasmadas en los distintos foros de discusión de la unidad, elaborar en la app Infinite Painter un mapa conceptual y subirlo a la plataforma en el espacio de <i>entregables</i> (cumpliendo con las especificaciones de la lista de cotejo correspondiente).</p>	<p>20%</p>

Unidad 3: Reglas de oro del servicio		
<p><b>Objetivos específicos:</b> Discutir la buena o mala aplicación de las reglas de oro del servicio mediante la revisión de video dramatizaciones y el intercambio de opiniones en el foro de discusión.</p>		<p><b>Duración:</b> 1 semana</p>
Actividad	Forma de realización	% de evaluación
<p>Actividad 1: Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la proactividad</i> (EP)</p>	<p>Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>
<p>Actividad 2: Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir el entusiasmo</i> (EP)</p>	<p>Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>
<p>Actividad 3: Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la amabilidad-cortesía</i> (EP)</p>	<p>Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).</p>	<p>3%</p>

Actividad 4: Revisión – individual- del video dramatización <i>Vivir y no vivir la atención total-escucha</i> (EP)	Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).	3%
Actividad 5: Revisión – individual- del video dramatización <i>La importancia del lenguaje corporal</i> (EP)	Revisar el video on-line o descargarlo para su revisión off-line, identificando la información que les parezca más relevante y construir a partir de ello sus aportaciones en el <i>foro de discusión</i> asignado dentro de la plataforma (cumpliendo con las especificaciones de la rúbrica correspondiente).	3%
Actividad integradora: Elaboración –individual- de un <i>Video-testimonio de la importancia y aplicación de las regla de oro</i>	A partir de las opiniones/reflexiones (propias y de todo el grupo) plasmadas en los distintos foros de discusión de la unidad, grabar con la cámara de video del smartphone un video-testimonio y subirlo a la plataforma en el espacio de <i>entregables</i> (cumpliendo con las especificaciones de la lista de cotejo correspondiente).	24%

**Fuente:** Elaboración propia.

## VI.2 Ejecución

Piensa antes de hacer, pero no te pases tanto tiempo pensando que no llegas a empezar.

**Benjamín Disraeli**

Este segundo macro-momento se compone de las etapas de desarrollo e implementación. Los objetivos que se buscan son:

- Desarrollar los MED de acuerdo al diseño establecido.
- Integrar los MED dentro de la plataforma virtual de aprendizaje Edu 2.0.
- Garantizar el óptimo funcionamiento de los MED desde el smartphone.

- Monitorear la experiencia de aprendizaje mediada por tecnologías móviles.

Podemos decir que lo que se busca en este macro-momento construir los materiales educativos proyectados en la etapa de diseño, garantizando no sólo su existencia per se, sino también, poniendo especial atención en su óptimo funcionamiento (tanto con pruebas previas como con un monitoreo constante durante el desarrollo del curso en sí).

- Desarrollo: Esta etapa representa la materialización de contenidos, ideas y planes en productos multimedia que nos servirán de apoyo en la formación de promotores y asesores.

Para nuestro curso se elaborarán videos, audios, libros electrónicos e infografías, siendo importante considerar en su realización la elaboración de guiones/esbozos previos, su maquetación (muestra preliminar y producción final) así como la validación de funcionamiento (ver Tabla 11: Etapa “Desarrollo”).

**Tabla 11: Etapa “Desarrollo”**

<b>Qué se quiere hacer</b>	<b>Con qué se hará</b>	<b>Quién es el responsable</b>
<b>Visualización de MED</b>	-Guiones multimedia (videos y audios) -Borradores (Infografías y libros electrónicos).	Diseñador instruccional
<b>Aprobación de MED</b>	-Listado de autorización de MED	Coordinador de contenidos
<b>Maquetación de MED</b>	-Software multimedia -Macbook Air	Diseñador gráfico
<b>Integración de MED en plataforma</b>	N/A	Diseñador gráfico
<b>Validación de MED en plataforma</b>	-Listado de verificación de funcionamiento MED	Diseñador instruccional (valida estructura didáctica) Analista de soporte tecnológico (funcionamiento de los materiales en plataforma y accesibilidad desde DM)

**Fuente:** Elaboración propia.

- Implementación: La realidad laboral tan particular de los promotores y asesores (estar más del 88% de su tiempo fuera de la oficina realizando trabajo en campo en localidades rurales, suburbanas y urbanas del país) implica un reto considerable para la construcción de una experiencia de aprendizaje óptima, pues más allá de la definición de contenidos y materiales, hay que poner especial énfasis en las condicionantes tecnológicas que las impactan.

En todo curso mediado por tecnología, tan importante es el qué decir y el cómo decirlo (información y MED) como el medio a través de cuál lo decimos (considerando la conectividad y accesibilidad a la plataforma EDU 2.0).

Por lo anterior, se realizará un piloto con un grupo control, en el que se quiere identificar la calidad del curso (temario, actividades, materiales, imagen, etc.) así como el contexto imperante en la realidad de los promotores y asesores (movimiento constante).

No es suficiente con garantizar que desde el corporativo el curso pueda ser consultado sin problemas, al final de cuentas, lo importante es que la gente de las oficinas de todo el país pueda acceder a éste a pesar de estar realizando un trabajo nómada.

Los lineamientos del piloto son definidos por el Coordinador de contenidos y plasmados en el formato Estrategias de implementación. El piloto básicamente se realizará de la siguiente forma:

1. Selección de grupo muestra: Se elegirá un grupo control de tres promotores o asesores de nuevo ingreso.
2. Acompañamientos a grupo muestra: Los tutores acompañantes estarán las tres semanas con los promotores o asesores de nuevo ingreso (durante la misma duración del curso), con la finalidad de observar cómo se compagina la experiencia de aprendizaje móvil mediada por el smartphone con su jornada laboral (trabajo en campo y con traslados constantes), tomando nota de: qué tan clara les parece la información del curso, qué tan claros y reales son los

ejemplos, el tiempo real que se dedica al curso, las condiciones que favorecen o dificultan la revisión del curso, los retos técnicos presentes, etc. El tutor acompañante debe dejar en claro que no viene a evaluar al colaborador, sino que viene a aprender de él para mejorar el curso,

3. Procesamiento y categorización de resultados: Concluido el curso, los tres tutores acompañantes realizarán una mesa de trabajo en la cual compartan sus hallazgos, generando categorías temáticas al respecto y elaborando un reporte que será compartido con el denominado Comité didáctico (coordinador de contenidos, diseñador instruccional del curso, diseñador gráfico, formador a distancia, y analista de soporte tecnológico). El Comité didáctico revisará los resultados para sensibilizarse con la realidad vivida por los promotores o asesores.
4. Sesión de mejora: El Comité didáctico y los tutores acompañantes realizarán sesiones de trabajo en conjunto para identificar los aspectos prioritarios a mejorar, así como explorar posibles soluciones a las necesidades detectadas
5. Implementación de mejoras: De acuerdo a los resultados arrojados en las sesiones de mejora, el Comité didáctico realizará ajustes en la estructura y/o MED del curso.
6. Focus group: El Comité didáctico invitará a los promotores/asesores pertenecientes al grupo control para presentar los cambios hechos en la estructura general del curso y/o MED, para que brinde retroalimentación sobre los cambios, considerando que ellos ya tuvieron una experiencia de aprendizaje móvil sobre la cual comparar.
7. Implementación de retroalimentaciones: En caso de aplicar, a partir de la retroalimentación hecha por los promotores/asesores del grupo control, se realizarán ajustes finales.

8. Implementación del curso: Se realizará la implementación masiva del curso a todos los promotores/asesores de nuevo ingreso según los periodos de contratación.

Un punto preocupante en el piloto es sin duda el tema de la conectividad, considerando que los promotores/asesores están la mayor parte de su tiempo en comunidades rurales, suburbanas o urbanas, por lo que es factible que la conexión a Internet falle o pueda presentar intermitencias importantes para consultar los MED, participar en el foro o enviar sus trabajos.

Dentro del planteamiento del curso, se considera habilitar un botón de descarga para los MED, con la finalidad de que los colaboradores que saben atienden zonas con mala conexión, se anticipen a este obstáculo y descarguen previamente los contenidos. De esta manera se habilita dentro del curso una modo online y offline para cursarlo.

Por otra parte, la participación en el foro y las entregas de actividades integradores se han proyectado como actividades asincrónicas, a fin de no agobiar a los participantes en caso de conexión deficiente o nula.

### **VI.3 Mantenimiento y mejora continua**

Los fracasos también son necesarios, porque cada cosa que vives tenías que vivirla de alguna forma y es lo que te va a enseñar a mejorar.

**Laurent Gounelle**

Este último macro-momento se compone de la etapa de evaluación, en la cual se tiene por objetivos:

- Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje (considerando el contenido, los MED y la estructura general del curso).
- Evaluar el conocimiento generado en los asesores.
- Identificar el grado de satisfacción con la experiencia de aprendizaje móvil.

Lo que se busca aquí es obtener valoraciones relativas a diversos aspectos de la acción formativa-educativa, para establecer una comparación entre lo deseado y lo realmente realizado, identificando así las áreas de mejora, mantenimiento, eliminación y transformación para el óptimo desarrollo del curso. Este esfuerzo evaluativo debe ser permanente, y se realizará al concluir cada curso.

La estrategia de evaluación se considera analizar tres aspectos, cada uno de los cuales está compuesto por variables específicas y tendrá un responsable e instrumento específico:

- ✓ Funcionalidad (Instrumento: Rúbrica / Evaluador: Diseñador instruccional)
  - ✓ Experiencia de aprendizaje (Instrumento: Cuestionario de opinión / Evaluador: Promotor/asesor en formación)
  - ✓ Impacto comparativo (Instrumento: Lista de cotejo / Evaluador: Coordinador de contenidos)
- Funcionalidad: Nos referimos a los aspectos didácticos y técnicos que reflejan un funcionamiento operativo-técnico adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje. Consideraremos para ello cinco variables para caracterizar el correcto o incorrecto funcionamiento del aprendizaje móvil:
    - Efectividad del curso: El aprovechamiento de aprendizaje reflejado en la calificación promedio obtenida por los asesores en formación.



-Cumplimiento: Cumplimiento en tiempo de las actividades y entregables considerados en la estructura del curso, lo cual reflejará la sintonía entre la estrategia formativa y su cotidianidad laboral.

-Aprendizaje colaborativo: Interacción en los distintos foros, gracias a la cual, es posible la construcción colaborativa de aprendizaje.

-Ubicuidad offline: Correcta descarga de los MED para su posterior revisión sin tener que depender de la conexión a internet.

-Ubicuidad online: Correcta conexión a la plataforma de aprendizaje para revisar online los MED.

- Experiencia de aprendizaje: Alude a las condiciones que determinan si una vivencia fue gratificante o no. Para ello, consideraremos aspectos estéticos y de calidad, susceptibles de ser valorados (como la duración del curso, la claridad del lenguaje, la validez de la información, la óptima consulta desde el dispositivo móvil, etcétera).
- Impacto comparativo: Identificar los resultados de este curso (mediado a través de tecnologías móviles) en comparación a cursos semejantes en modalidades presenciales y/o en línea así como con los cursos móviles anteriores (conforme se vayan presentando).

Con la información obtenida se desarrollará un plan de mejora continua basado en el ciclo de Deming y sus cuatro fases (Crosby, 1992):

1. Estudiar los resultados
2. Proponer mejoras.
3. Poner en marcha las mejoras seleccionadas.
4. Comprobar si la mejora está brindando los resultados esperados o hacer nuevos ajustes.

## **VII. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN**

Se realizará un piloto de acuerdo a los siguientes criterios:

### **VII.1 Responsables**

- 1 Coordinador de contenidos (responsable de la estrategia didáctica)
- 1 Diseñador instruccional (responsable del diseño del curso)
- 1 Diseñador gráfico (encargado de la elaboración de los MED)
- 1 Analista de plataforma tecnológica (garante del óptimo funcionamiento de la plataforma y los MED)
- 1 Tutor (instructor titular) (guía de la experiencia de enseñanza-aprendizaje)
- 3 Promotores/asesores en formación (colaboradores en entrenamiento)
- 3 Tutores acompañantes (instructores complementarios) (soportes de los asesores en formación, los acompañarán durante tres semanas para estar al pendiente de su experiencia de aprendizaje).

### **VII.2 Mecánica**

1. Selección de grupo muestra: Se elegirá un grupo control de tres promotores/asesores de nuevo ingreso.
2. Acompañamientos a grupo muestra: Los tutores acompañantes estarán las tres semanas con los promotores/asesores de nuevo ingreso (durante la misma duración del curso), con la finalidad de observar cómo se compagina la experiencia de aprendizaje móvil mediada por el smartphone con su jornada laboral (trabajo en campo y con traslados constantes), tomando nota de: qué tan clara les parece la información del curso, qué tan claros y reales son los ejemplos, el tiempo real que se dedica al curso, las

condiciones que favorecen o dificultan la revisión del curso, los retos técnicos presentes, etc. El tutor acompañante debe dejar en claro que no viene a evaluar al colaborador, sino que viene a prender de él para mejorar el curso,

3. Procesamiento y categorización de resultados: Concluido el curso, los tres tutores acompañantes realizarán una mesa de trabajo en la cual compartan sus hallazgos, generando categorías temáticas al respecto y elaborando un reporte que será compartido con el denominado Comité didáctico (coordinador de contenidos, diseñador instruccional del curso, diseñador gráfico, formador a distancia, y analista de soporte tecnológico). El Comité didáctico revisará los resultados para sensibilizarse con la realidad vivida por los asesores.
4. Sesión de mejora: El Comité didáctico y los tutores acompañantes realizarán sesiones de trabajo en conjunto para identificar los aspectos prioritarios a mejorar, así como explorar posibles soluciones a las necesidades detectadas
5. Implementación de mejoras: De acuerdo a los resultados arrojados en las sesiones de mejora, el Comité didáctico realizará ajustes en la estructura y/o MED del curso.
6. Focus group: El Comité didáctico invitará a los promotores/asesores pertenecientes al grupo control para presentar los cambios hechos en la estructura general del curso y/o MED, para que brinde retroalimentación sobre los cambios, considerando que ellos ya tuvieron una experiencia de aprendizaje móvil sobre la cual comparar.
7. Implementación de retroalimentaciones: En caso de aplicar, a partir de la retroalimentación hecha por los asesores del grupo control, se realizarán ajustes finales.
8. Implementación del curso: Se realizará la implementación masiva del curso a todos los asesores de nuevo ingreso según los periodos de contratación.

### **VII.3 Consideraciones**

Para la conformación del piloto, hay que tomar en cuenta a promotores/asesores en formación:

- Ubicados en la Ciudad de México (para facilitar labores de traslado y acompañamiento)
- Asignados a atender zonas rurales o suburbanas, para poner a prueba la conectividad y accesibilidad a la plataforma.
- Que realicen la consulta del curso online y offline.

## **VIII. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN**

Se evaluarán tres aspectos generales, cada uno de los cuales está compuesto por variables específicas:

- Funcionalidad
- Experiencia de aprendizaje
- Impacto

### **VIII.1 Funcionalidad**

Nos referimos a los aspectos didácticos y técnicos que reflejan un funcionamiento operativo-técnico adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje, para ello consideraremos cinco variables que caractericen el correcto o incorrecto funcionamiento del aprendizaje móvil:

- Efectividad del curso: El aprovechamiento de aprendizaje reflejado en las calificación promedio obtenida por los colaboradores en formación.
- Cumplimiento: Cumplimiento en tiempo de las actividades y entregables considerados en la estructura del curso, lo cual reflejará la sintonía entre la estrategia formativa y su cotidianidad laboral.
- Aprendizaje colaborativo: Interacción en los distintos foros, gracias a la cual, es posible la construcción colaborativa de aprendizaje.
- Ubicuidad offline: Correcta descarga de los MED para su posterior revisión sin tener que depender de la conexión a internet.
- Ubicuidad online: Correcta conexión a la plataforma de aprendizaje para revisar online los MED.

## **VIII.2 Experiencia de aprendizaje**

Alude a las condiciones que determinan si una vivencia fue gratificante o no. Para ello, consideraremos aspectos estéticos y de calidad, susceptibles de ser valorados (como la duración del curso, la claridad del lenguaje, la validez de la información, la óptima consulta desde el dispositivo móvil, etc.).

## **VIII.3 Impacto comparativo**

Identificar los resultados de este curso (mediado a través de tecnologías móviles) en comparación a cursos semejantes en modalidades presenciales y/o en línea. Para ello hay que:

1. Rastrear calificaciones de cursos iguales o semejantes al tema servicio al cliente (tanto en modalidad presencial, mixta o B-learning).

2. Documentar las calificaciones obtenidas en el curso servicio al cliente bajo la modalidad M-learning.
3. Comparar ambas informaciones para identificar alguna variación, positiva o negativa, en el aprovechamiento académico.

## **VIII.4 Herramientas**

Rúbrica / Funcionalidad: El Diseñador instruccional será el evaluador (ver Anexo 1 Rúbrica: Funcionalidad aprendizaje móvil) y lo aplicará una semana después de la finalización del curso piloto (proyectado a realizarse en el primer semestre de 2017). En esta herramienta hay que considerar:

- El reporte de calificaciones y cumplimiento de actividades de la plataforma
- El reporte de incidencias técnicas por parte del área de soporte tecnológico

Cuestionario de opinión / Experiencia de aprendizaje: Los promotores/asesores que hayan participado en el curso serán los evaluadores, transmitiendo así sus opiniones y juicios de valor (ver Anexo 2 Cuestionario de opinión: Experiencia de aprendizaje móvil). El instrumento se aplicará al finalizar el curso piloto.

Lista de cotejo / Impacto comparativo: El Coordinador de Contenidos será el evaluador (ver Anexo 3 Lista de cotejo: Impacto comparativo) y lo aplicará al finalizar el curso piloto, considerando:

- Los resultados obtenidos en cursos anteriores relacionados con servicio al cliente.

Con los hallazgos que se obtengan a través de estas tres herramientas se procederá a la elaboración de Reporte de Resultados, el cual debe estar listo dos semanas después de la finalización del curso piloto, a fin de analizar los datos y poder realizar mejoras inmediatas que fortalezcan la masificación del curso (presupuestada a más tardar en el último trimestre de 2017).

## **IX. CONCLUSIONES**

La clave del modelo de negocios de Banco de microfinanzas (hacer que su fuerza de ventas esté el mayor tiempo posible en campo con los prospectos/clientes) y la estrategia de capacitación de sus promotores/asesores (una estrategia B-learning donde los cursos presenciales y en línea implican justamente el alejar a los colaboradores de su trabajo en campo) van en direcciones opuestas, lo cual está afectando la operación de la institución propiciando poca eficacia y eficiencia.

Lo anterior obliga a repensar de qué forma Banco de microfinanzas podría brindar una formación a la medida de sus necesidades, y que ésta a su vez, esté amalgamada a su muy particular contexto operativo, a fin de construir una experiencia de enseñanza-aprendizaje efectiva que no entorpezca el trabajo de sus colaboradores ni ponga en riesgo el cumplimiento de metas.

Sin duda, una opción recomendable de transformación y mejora de esta situación es voltear a ver a la tecnología para identificar posibles soluciones formativas que coadyuven a mejorar la realidad existen. Pero ¿por qué apoyarse en las TIC?, simple, las tecnologías, especialmente las móviles, están cambiando la manera de comunicarnos y entender el mundo, no sólo por sus funcionalidades sino por su amplia popularidad y cada vez más fácil acceso; sin olvidar que

además posibilitan el transitar y convivir en ambientes no necesariamente presenciales o acotados a un lugar determinado.

Hoy día, el banco ya utiliza diversas TIC para aligerar sus actividades operativas-administrativas, con miras a facilitar que la fuerza de ventas esté más tiempo con los prospectos/clientes, por lo que es claro que todas las demás estrategias de soporte del banco (como la capacitación) deben alinearse a este mismo precepto: innovar la forma de hacer las cosas, a partir del correcto uso de la tecnología, y no generar afectaciones a la rutina laboral del promotor/asesor.

De esta manera, el aprovechamiento de tecnologías móviles (hoy sólo usadas como herramientas de trabajo tales como el smartphone y el internet) en el ámbito de la capacitación, permitirán pasar de una estrategia B-learning a una estrategia M-learning, en donde el aprendizaje acompañe al colaborador a donde sea que éste vaya.

Pero la construcción de una estrategia de aprendizaje móvil debe regirse por una lógica didáctica sólida y no creer que su simple presencia alivia los males existentes, es decir, no se puede pensar que por usar un DM como plataforma de aprendizaje se resolverán mágicamente los problemas formativos existentes. No hay que olvidar que toda adición tecnológica debe planificarse y ser un engrane más de una estrategia pedagógica integral respaldada por un buen Diseño Instruccional.

Lo importante entonces, no es qué tecnología uso, sino qué uso le doy a esa tecnología, cuidando la óptima construcción de materiales educativos, su coherencia pedagógica, el cumplimiento de objetivos de aprendizaje y muchos lineamientos más que son los que en realidad dan sentido y una razón de ser a la tecnología.



En este proyecto, es posible observar que el desarrollo de un curso en un ambiente de aprendizaje móvil (en este caso un curso de Servicio al Cliente) requiere el desarrollo de un Diseño Instruccional sumamente detallado en la planificación, organización y desarrollo de la acción formativa, explicando nítidamente los objetivos y temario del curso, definiendo y diseñando la actividades e identificando los recursos didácticos a emplear, así como estableciendo la estrategia de evaluación correspondiente: una receta clara de lo que se quiere lograr, y más importante aún, cómo se quiere lograr.

Por tanto, queda claro en este texto que todo Diseño Instruccional debe cumplir con ciertos parámetros claves de *calidad* (planeación, estructura, claridad, etc.) pues en estas virtudes residirá su aceptabilidad e impacto en la vida de las personas que se aventuren a vivir una experiencia de aprendizaje móvil.

Este trabajo representa entonces una oportunidad importante para Banco de microfinanzas, en el sentido de pensar cómo sería una experiencia de aprendizaje móvil, y además poder realmente implementarla y llevarla a la práctica, para lo cual es necesario construir los materiales educativos digitales y emplear los recursos didácticos previstos en esta propuesta de DI.

## X. REFERENCIAS

- Alpizar, C. y González-Vega, C. (2006). *El sector de las microfinanzas en México*. México D.F.: AFIRMA.
- Argandoña, A. et.al. (2009). *La responsabilidad social de las instituciones microfinancieras: contribuyendo a la reducción de la pobreza*. Navarra, España: Cátedra La Caixa.
- Bartolomé, A. (2004). Blended learning. Conceptos Básicos. *Píxel-Bit Revista de Medios y Educación*, 23, p.7-20. España.
- Berger, M. et.al. (2007). *El boom de las microfinanzas. El modelo latinoamericano visto desde adentro*. Estados Unidos: BID.
- Bravo, J. (2005). *Elaboración de materiales educativos para la formación a distancia*. Madrid, España: ICE-UPM.
- Churchill, C. y Halpern, S. (2001). *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*. Estados Unidos: USAID-CGAP.
- Córica, J. et.al. (2010). *Fundamentos del diseño de materiales para educación a distancia*. Argentina: Editorial Argentina.
- Crosby P. (1992). *La calidad no cuesta*. México D.F.:Editorial CECSA.
- Díaz, B.F., Hernández, G. & Rigo M.A. (2009). *Las TIC como herramientas para pensar e interpretar: Una análisis conceptual y reflexiones sobre su empleo*. En Aprender enseñar con TIC en educación superior. Contribuciones al Socioconstructivismo (pp 17-62). México: UNAM.
- Delfiner, M. y Perón, S. (2007). *Los bancos comerciales y las microfinanzas*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Publicaciones/BcosComyMicrof.pdf>
- Fundación Telefónica (2013). *Guía Mobile Learning*. España: Telefónica-Fundación.
- Genera (2014). *Informe anual y sustentable 2013*. Recuperado de: [https://www.compartamos.com.mx/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=pers onalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries&FOLDER=%2F00\\_GrupoCompartamos\\_RI%2FEspanol%2FInformacionGeneral%2F2013%2F&DOC\\_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%2F00\\_GrupoCompa](https://www.compartamos.com.mx/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=pers onalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries&FOLDER=%2F00_GrupoCompartamos_RI%2FEspanol%2FInformacionGeneral%2F2013%2F&DOC_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%2F00_GrupoCompa)

[rtamos\\_RI%2FEspanol%2FInformacionGeneral%2F2013%2FGentera\\_Informe+anual+y+sustentable+2013.pdf](https://www.gentera.com.mx/wps/themes/html/Gentera/media/informeanual/GENTERA2014/materialidad-y-grupos-de-interes.html)

Gentera (2015). *Informe anual 2014*. Recuperado de: <https://www.gentera.com.mx/wps/themes/html/Gentera/media/informeanual/GENTERA2014/materialidad-y-grupos-de-interes.html>

Grupo Compartamos (2012). *Informe anual y sustentable 2011*. Recuperado de: [https://www.gentera.com.mx/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries&FOUNDER=%2FGrupo+Compartamos%2FRelaci%C3%B3n+Con+Inversionistas%2FInformacion+Financiera%2FEsp%2F2011%2F&DOC\\_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%2FGrupo+Compartamos%2FRelaci%C3%B3n+Con+Inversionistas%2FInformacion+Financiera%2FEsp%2F2011%2F2011InformeAnual.pdf&VERSION\\_NAME=NONE&VERSION\\_DATE=NONE&IGNORE\\_CACHE=false&CONVERT=text/html&MUST\\_CONVERT=false](https://www.gentera.com.mx/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries&FOUNDER=%2FGrupo+Compartamos%2FRelaci%C3%B3n+Con+Inversionistas%2FInformacion+Financiera%2FEsp%2F2011%2F&DOC_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%2FGrupo+Compartamos%2FRelaci%C3%B3n+Con+Inversionistas%2FInformacion+Financiera%2FEsp%2F2011%2F2011InformeAnual.pdf&VERSION_NAME=NONE&VERSION_DATE=NONE&IGNORE_CACHE=false&CONVERT=text/html&MUST_CONVERT=false)

Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural*. Argentina: LCRJ Inclusiones.

ISEA (2009). *Mobile Learning: Análisis prospectivo de las potencialidades asociadas al Mobile Learning*. España. ISEA.

Martínez, A. (2009). El diseño instruccional en la educación a distancia. Un acercamiento a los Modelos Revista Apertura, 9 (10): 104-119 ISSN (versión impresa) 1665-6180. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68812679010>

Millward-Brown (2013). *Estudio de usos y hábitos de dispositivos móviles en México*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/iabmexico/estudio-de-usos-y-habitos-de-dispositivos-moviles-2013>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2002). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto.

Sangrà, A. et.al. (2004). Modelos de diseño instruccional. En Stephenson, J., Sangrà, A., Williams, P., Schrum, L., Guàrdia, L., Salinas, J. y Chan, M.E. Fundamentos del diseño técnico-pedagógico en E-learning, pp. 1-73. Barcelona: FUOC.

Sánchez, M. y Vicente, Y. (2005). *M-learning: Un nuevo paradigma en teleeducación*. Recuperado de: <http://www.it.uc3m.es/rueda/lscf/trabajos/Curso03-04/13.pdf>

Tardáguila, C. (2006). Dispositivos Móviles y Multimedia. Barcelona: UOC.

UNESCO. (2013). *El futuro del aprendizaje móvil: Implicaciones para la planificación y formulación de políticas*. Francia: UNESCO.

Viveros P. (2016). Ambientes de aprendizaje: Una opción para mejorar la calidad de la educación. México D.F.: Universidad Eurohispanoamericana

## ANEXO 1 Rúbrica: Funcionalidad aprendizaje móvil

<b>Rúbrica: Funcionalidad aprendizaje móvil (destinatario Diseñador Instruccional)</b>			
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>No hay más atenciones que hacer a este aspecto.</b>	<b>Se requiere hacer una revisión de este aspecto para detectar mejoras.</b>	<b>Requiere atenciones para mejorar este aspecto</b>
<b>Efectividad del curso</b>	La calificación promedio de aprendizaje es igual o superior al 85.00	La calificación promedio de aprendizaje está en el rango de 80.00 a 84.99	La calificación promedio de aprendizaje es igual o menor al 79.99
<b>Cumplimiento</b>	El 90% de los participantes, o más, cumplieron en tiempo y forma con las actividades del curso	Del 80% al 89.99% de los participantes cumplieron en tiempo y forma con las actividades del curso	El 79.99% de los participantes, o menos, cumplieron en tiempo y forma con las actividades del curso
<b>Aprendizaje colaborativo</b>	Hubo una participación en los foros igual o superior al 90%	Hubo una participación en los foros del 80 al 89.99%	Hubo una participación en los foros igual o menor al 79.99%
<b>Ubicuidad offline</b>	Se reportaron tres o menos problemáticas para la descarga de los MED en el smartphone	Se reportaron de tres a seis problemáticas para la descarga de los MED en el smartphone	Se reportaron siete o más problemáticas para la descarga de los MED en el smartphone
<b>Ubicuidad online</b>	Se reportaron tres o menos problemáticas para acceder a la plataforma de aprendizaje EDU 2.0	Se reportaron tres a seis problemáticas para acceder a la plataforma de aprendizaje EDU 2.0	Se reportaron siete o más problemáticas para acceder a la plataforma de aprendizaje EDU 2.0
<b>Observaciones:</b>			

## ANEXO 2 Cuestionario de opinión: Experiencia de aprendizaje móvil

<b>Cuestionario de opinión: Experiencia de aprendizaje móvil</b> (destinatario Promotores/Asesores participantes del curso)			
<b>Instrucciones:</b> Lee las siguientes oraciones y asigna una valoración al respecto, marcando para ello la casilla En desacuerdo, Parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo según consideres.			
	<b>En desacuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
La duración del curso fue adecuada...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El lenguaje que se maneja en el curso es claro y fácil de entender...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información del curso es aplicable a mi vida laboral...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ejemplos son realistas y reflejan situaciones cotidianas...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los videos me permitieron aprender mejor...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los audios me apoyaron a entender la información del curso...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las infografías me ayudaron a comprender la información correspondiente...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los libros electrónicos me permitieron asimilar correctamente la información...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los foros me permitieron interactuar y aprender de mis compañeros...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades y entregables de cada unidad me ayudaron a reforzar lo aprendido...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instrucciones de las actividades fueron claras...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pude acceder al curso en cualquier lugar y en cualquier momento...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pude consultar en el smartphone los videos, audios, libros electrónicos e infografías sin ningún problema...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las aplicaciones del smartphone me ayudaron a realizar los entregables finales de cada unidad...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta experiencia de aprendizaje cumplió con mis expectativas...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ANEXO 3 Lista de cotejo: Impacto comparativo

<b>Lista de cotejo: Impacto comparativo</b> (destinatario Coordinador de Contenidos)		
<b>Prueba:</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Existe diferencia significativa entre el aprendizaje logrado antes y después del curso de Servicio al Cliente (estrategia de aprendizaje móvil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe diferencia significativa entre el aprendizaje logrado en grupos que participaron en el curso Servicio al Cliente (estrategia de aprendizaje móvil) y grupos que lo recibieron en otras modalidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe diferencia significativa entre las calificaciones promedio de los promotores/asesores que participaron en el curso Servicio al Cliente (estrategia de aprendizaje móvil) y los promotores/asesores que lo recibieron en otras modalidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe diferencia significativa entre la conducta de los promotores/asesores que participaron en el curso Servicio al Cliente (estrategia de aprendizaje móvil) y los promotores/asesores que lo recibieron en otras modalidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>		