

Babson College

Resumen

El de Babson College es una experiencia interesante, toda vez que hace uso del método de casos, evaluación auténtica y combinación de mezclas de medios cada tres semanas, en programas de Administración de Negocios que se ofrecen en ambientes ricos y flexibles de aprendizaje. Dependiendo de la naturaleza del programa (flexible, corporativo, nocturno), la presencialidad de dos días se alterna con virtualidad de seis semanas, o se alternan 50% y 50% experiencias de aprendizaje en modalidad presencial con virtual. Cada doce semanas se hace un alto en el camino para dar cabida a “signature learning experiences” donde se discuten y aprende de retos de la vida real. La retención a nivel de programas suele ser muy alta, debido no solo a la exigente selección y aprestamiento que se hace para construir comunidad, sino porque el contenido se ofrece en variedad de formatos, hay múltiples campus a los que se puede asistir para las presenciales, y los docentes reciben educación recurrente acerca de cómo enseñar en modalidad blended. El reto de retención / no deserción, se da principalmente a nivel de cursos.

Caracterización del caso de blended Learning

Ámbito del blended learning

La modalidad blended se usa predominantemente en los MBA flexibles (fast track y nocturno) y en el programa corporativo para ejecutivos. Sin embargo, también se hace uso creciente de ella en cursos de pregrado y postgrado donde se desea flexibilizar la participación. En pregrado y postgrado se hace uso de ambientes virtuales de aprendizaje como enriquecimiento a la actividad presencial, con lo que la base institucional para pasar a cursos a modalidad blended cuenta siempre con un buen punto de partida en términos de cultura para uso de TIC con fines educativos.

Los programas blended del MBA son 50% online y 50% face-to-face, en alguna ocasión fue 40% / 60% pero se buscó un balance pues aunque los estudiantes quisieran más presencialidad o más sesiones sincrónicas, en muchos casos no les da el tiempo.

En las versiones flexibles del programa MBA (fast track y nocturna) no se pretende disminuir significativamente la sincronía o la presencialidad; por ejemplo, en la oferta nocturna, de las 26 semanas por semestre hay por lo menos 18 sesiones presenciales, algunas de las cuales incluyen una mezcla de sincronía con tecnología y el resto interacción asíncrona en la red, como sucede cuando se discute un caso: los estudiantes aportan los dos primeros días de la semana a un foro de discusión, los docentes intervienen el tercer día para profundizar o focalizar la discusión y hay dos días más para que vuelvan a aportar y el docente cierre el tema al final de la semana.

Públicos objetivos en cada nivel

Inicialmente la modalidad blended se usó en el programa "Fast track", que es un MBA para ejecutivos que desean hacer estudios graduados, que tienen al menos 8 años de experiencia laboral, con poco tiempo disponible y que dejaron de estudiar hace algún tiempo.

Hoy en día todos los programas en Babson tienen algún nivel de blending, toda vez que se combina la enseñanza presencial con uso de ambientes virtuales de aprendizaje de diversa índole (foros de discusión, exámenes en la red, invitados por video conferencia, etc)

Retención / deserción en programas en la modalidad blended

En Fast Tract no hay problemas de deserción, tienen prácticamente un 100% de retención, debido a que, además de ser un programa muy atractivo, hay un gran esfuerzo y acierto en la selección de estudiantes y en la puesta a punto de cada curso y tecnología que se usa. En el programa nocturno, que no es basado en cohortes pero tiene un componente blended, la deserción es poca, debido a que es tan flexible la inscripción y desarrollo de cursos (tienen hasta 8 años para completarlo) y a que la relación presencial con el grupo y docentes ayuda a resolver dificultades.

Donde se da el reto de retención / no deserción es a nivel de curso, y para esto se trata de ser muy consistentes en la manera como se enseña (siempre usar un mismo grupo de herramientas pero con variedad en el uso sin que sea un peso el cambio que se hace de herramientas), de hacer una buena construcción de comunidad de aprendices pues el networking es vital, así como de tener muy buen contenido en diversos formatos. Esto mantiene a los estudiantes comprometidos y participando en los cursos.

Se ha detectado con sorpresa que hay elementos de carácter social que ayudan mucho a prevenir la deserción, que incluso en Fast Track generan mucho interés: las organizaciones estudiantiles y sus actividades, el centro de orientación vocacional (career center), las actividades extracurriculares. Estas 3 han mostrado tener gran demanda. Al ser conscientes de esto se ha dado importancia tanto al trabajo en los cursos como a la participación en estas oportunidades de socializar y de explorar alternativas, son una gran fuente de aprendizaje y enriquecimiento personal.

Hallazgos en lo educativo

Qué hacen en lo educativo

Diseñan los currícula de los programas blended de modo que combinen un 40% de actividades en modo presencial y 60% online (ahora los balancean 50% y 50%), diseñando en modalidad blended desde un principio.

Buscan los modos de combinar online y onsite que sean más efectivos para estudiantes y docentes, a partir de experiencia, seguimiento y exploración de nuevas oportunidades.

Convierten lo que típicamente es una discusión de 1.5 horas en clase en una sesión de seis días en la red.

Buscan que los estudiantes puedan participar efectivamente en las discusiones y puedan ser “oídos” por los colegas, con discusiones presenciales y/o asincrónicas moderadas y que se llevan a cabo dentro de ciclos de discusión semanales.

Todos los cursos tienen una combinación de evaluación auténtica (e.g., casos, problemas situados) y otros tipos de evidencias (e.g., quizzes y exámenes), para lo cual en asocio con los docentes se escogen las herramientas apropiadas para llevar a cabo cada tipo de actividad.

Las “signature learning experiences” se dan cada 12 semanas, son un alto en el camino del contenido del curso para integrar experiencias de muchas disciplinas, son oportunidades de enfrentar retos muy cercanos a la vida real en los que la evaluación es bastante auténtica.

Cómo hacen lo educativo

- Se aseguran de que los estudiantes en modo blended se sientan tan parte de Babson College como los que están en el programa presencial, a pesar de sólo venir con poca frecuencia al campus.
- Hacen dos veces por mes seminarios sobre blended learning para docentes del programa
- Docentes y estudiantes participan en discusiones asíncronas, en grupos de no más de 25 personas.
- Hacen uso de un syllabus interactivo para que los estudiantes marquen el paso con sus trabajos
- Los estudiantes colaboran semanalmente en grupos haciendo uso de “espacios para interacción grupal”, lo cual incluye acceso a Share Point, Wikis y Blogs
- Están pensando crear un programa de certificación para enseñanza en modalidad blended
- En promedio en el cursos del *core curriculum* (centrado en emprendimiento) suele haber un 70% de evaluación auténtica y 30% de otro tipo de evaluaciones; los cursos que son más cuantitativos tienen otras proporciones, con más uso de exámenes y quizzes; en todos los casos, no hay diferencias en lo que se evalúa en el programa presencial y en los programas blended, tan sólo se hace en forma diferente.

En qué se basan para lo educativo

La clave de todo es un buen blending, una buena combinación de componentes en la red y presenciales, con una gran variedad de mezclas, entre modos síncronos y asíncronos de interacción, en pos de alcanzar los objetivos verdaderos de cada curso. La tecnología no es lo primero sino la intención educativa, y como se trata de que no siempre se haga lo mismo, para combatir el aburrimiento que genera la repetición de tipos de actividades semana tras semana, hay que combinar creativamente diversas tecnologías.

El modelo educativo blended se usa desde los 90s. Cuando uno hace “blending” reserva la interacción cara a cara o la sincrónica para esos momentos “aja” orgánicos, que requieren feedback inmediato y el resto de los momentos o tareas se pueden hacer con apoyo de variedad de combinaciones de medios.

Cuando comenzaron, blending simplemente era un sitio web estático con PDFs, presentaciones y tableros de discusión, organizados siempre de la misma manera, semana tras semana. Al recibir feedback de los estudiantes cayeron en cuenta que para mantenerlos motivados y comprometidos, especialmente cuando uno no los ve cada LMV, hay que hallar la mezcla apropiada para que se mantengan conectados y motivados a participar. Cuando cambiaron de herramientas cada dos semanas los estudiantes hallaron que eso era demasiado, pero cada 3 semanas permite un buen ciclo. Hallaron que recibir feedback de estudiantes y profesores tenía todo el sentido y que las innovaciones había que tratarlas, evaluarlas y, si servían, expandirlas, si no, seguir buscando alternativas y ensayando.

Otro factor de cambio en el modelo educativo para hacer blending ha sido la rápida evolución de la tecnología, con lo que han tenido que dedicar recursos a explorar, apropiar y dar soporte a las tecnologías que van hallando relevantes. Cuando las han apropiado, los diseñadores instruccionales buscan cómo innovar con dichas tecnologías, de común acuerdo con los profesores.

Se ha desarrollado cultura de innovación y de participar en entrenamientos donde se entiende el potencial para agregar valor que puede tener cada tecnología.

FCE en lo educativo

- La educación a distancia y basada en uso de la red requiere planeación cuidadosa
- Los docentes requieren guía para asumir educación en ambientes virtuales.
- Hay que asegurar que los docentes están igualmente comprometidos con sus estudiantes a distancia que con los que están en el campus.
- El entrenamiento de los docentes ha sido una pieza fundamental en la evolución del proceso, así como la exploración de herramientas y buenas prácticas con ellas por parte de los diseñadores instruccionales para hallar cómo usar bien las tecnologías y, más importante, cuáles pueden ser buenas prácticas para integrarlas a los cursos.
- Es clave compartir con los docentes el conocimiento sobre buenas prácticas apoyadas en TIC, de modo que sea justo a tiempo, cuando lo necesitan.
- No conviene creer que los diseños funcionan porque fueron bien hechos o con la mejor intención, hay que probarlos y recibir retroinformación de los destinatarios.
- No conviene hacer ajustes al diseño sobre la marcha que superen el 20% del curso, pues eso desconcierta y desorienta a quienes no están presentes y se rigen por la versión que se entregó al inicio, además de que puede no ser manejable.
- La creación de comunidad de aprendices es un factor clave de éxito, los estudiantes quieren ser parte de la comunidad Babson College y llegar a ser sus exalumnos.
- Hay que lograr que la experiencia de los aprendices como usuarios de recursos digitales para el aprendizaje sea realmente fácil, hay que ayudarlos a hallar solución a sus problemas, hay que quitar todos los obstáculos que se detecten.
- Para mantener comprometidos a los estudiantes hay que oírlos permanentemente y estar atentos a obstáculos que se presenten; hay que trabajar sobre datos reales de participación, sobre información analítica acerca de su actividad, de lo que usan, de lo que funciona con ellos; hay que distinguir los síntomas de los problemas, oír y hallar la

historia completa, no remediar el posible problema sin comprobar que existe, pues a veces la reacción a un síntoma arreglando un problema inexistente es más problemática que lo que se buscó resolver.

Hallazgos en lo tecnológico

Qué hacen en lo tecnológico

- A pesar de que la mayoría de los estudiantes son duchos en uso de tecnología, se les brinda soporte para: (1) acceso al *help desk* 24/7 de modo que todos los días a toda hora haya soporte calificado, (2) ayudarlos a despegar en el uso de las herramientas que van a usar a lo largo del proceso: durante una semana están en Babson College y se deben todos familiarizar con el uso adecuado de las herramientas.
- La gestión de conocimiento no es un asunto personal. Están trabajando en crear articuladores de cursos (course binders) que permitan que las secciones compartan recursos, en particular están explorando herramientas colaborativas de Google Drive que permitan que más de un docente y sus grupos compartan conocimiento creado por ellos. Esto exige que el diseño de las secciones en cuanto a herramientas y contenido sea muy semejante, que los syllabus tengan una gran similitud independiente de quien los desarrolla.
- También comparten conocimiento en Blackboard, donde crean cursos maestros que contienen todos los materiales y que se instancian para todas las secciones; el docente líder decide qué contiene la copia master de un curso, por ejemplo cuáles casos se discuten.
- La tendencia tecnológica más retadora es el uso de video de baja calidad, pues no sólo conlleva mucho espacio sino que también requiere atención. Se promueve que todos los docentes sepan hacer y editar sus propios videos caseros, pues los estudiantes esperan que sea la imagen y voz de su docente la que les dé la bienvenida en el componente online. También se promueve el uso de tecnologías poderosas y amigables para apoyar captura y disseminación de videos de clases, como es el caso Panopto, que sirve para capturar en *stream video* lo que hay en pantalla y dice el docente; en Panopto con un clic se inicia grabación y con otro

se sube a *stream cast* lo grabado, con disponibilidad inmediata para acceso directo en la red desde un URL en BlackBoard o donde lo desee compartir el docente. El reto es tener capacidad de crecer en forma manejable en el uso de estas tecnologías; por ejemplo, el uso de video creció cerca del 2000% en un año, para lo que no estaban listos de administrar.

- La tecnología Mobile comienza a generar mucha atracción pero requiere poder manejar audio y video en diversidad de formatos (MP3, MP4) y de plataformas (en BlackBoard Mobile, en Google Drive, en Panopto video stream), así como poder dar soporte adecuado en tal diversidad.

Cómo hacen lo tecnológico

Desde 2003 cuentan con grupo interno—CITG Curriculum Innovation and Technology Group—que reemplazó a BI—Babson Interactive—una filial de Babson que se había creado en asocio con Intel. CITG se creó como parte de la oficina del Provost, con pleno apoyo y liderazgo de éste; desde hace 3 años son parte de Tecnologías de Información y son el brazo encargado de innovación curricular con tecnología. La tecnología cambia tan rápido que hace falta estar en un nicho donde se haga seguimiento a la tecnología y se genere credibilidad, al tiempo que se cuente con la capacidad de trabajar hombro con hombro con los docentes en los procesos de innovación.

Al inicio CITG tenía 3 o 4 personas, ahora Eric tiene un grupo con 8 o 9 diseñadores instruccionales y 6 desarrolladores, más 5 estudiantes que apoyan a ½ TC, mientras que en Operaciones (Tova) hay 2 personas de TC dedicados a poner a punto y mantener en operación tecnologías. Desde el primer día de CITG ha habido pleno apoyo de la administración para dinamizar a los docentes en la innovación y apoyarse en CITG.

La forma como han dado soporte tecnológico a los procesos de blending es mediante la disposición de una “caja de herramientas” para uso de los autores y directores de cursos. Inicialmente sólo incluía el LMS (usan Blackboard), ahora incluye Webex y Google Docs, así como tableros de discusión hechos en casa, Brainshark para presentaciones asíncronas, herramientas para creación de videos, etc... Los diseñadores instruccionales exploran nuevas herramientas

en función de necesidades reales que se establecen a partir de retroalimentación de estudiantes y de docentes; cuando hallan soluciones que permiten satisfacerlas, incluyen la herramienta en la caja, con el debido soporte de parte de CITG. Obviamente hay docentes innovadores que hacen lo que ellos consideran conveniente pues son duchos tecnológicamente y también se aprende de su experiencia.

Cuando comenzaron, en CITG tomaban todas las decisiones acerca de uso de tecnología, ahora es más una alianza con los docentes que son stakeholders (grupos de interés). Mientras que en el *Fast Track program* no hay mucha libertad para innovar a lo largo de la oferta, pues está plenamente diseñado, en el programa nocturno cabe hacer ajustes de camino en las tecnologías usadas, como cuando deciden usar *Skype*. En muchas ocasiones son los estudiantes los que proponen usar tal o cual nueva herramienta y los docentes hablan con CITG, con voz y voto cuando se trata de tomar decisiones que los afectan y con análisis cuidadoso de los requerimientos de soporte que conlleva la inclusión de una tecnología, pues ese un asunto crítico. También se consulta la decisión de eliminar de la caja de herramientas lo que ya no convenga usar, pues al quitar el soporte puede haber quién se afecta por la necesaria migración a nuevas herramientas.

En qué se basan para lo tecnológico

Cada curso se diseña para que los estudiantes puedan alcanzar los objetivos propuestos, con lo que no hay una receta universal acerca de cómo gestionar ambientes blended de aprendizaje; lo único estándar es que todos los cursos deben crear las expectativas apropiadas acerca de cómo se va a interactuar con los estudiantes y deben incluir un *syllabus* que sea estable por los menos las dos primeras semanas, dando al docente la posibilidad de innovar en la forma de interactuar a partir de allí.

Algo que es objeto de ajuste es la combinación de interacción síncrona y asíncrona. Es vital encuestar y preguntar acerca de lo que conviene que cada uno haga en su propio tiempo, sobre todo en el programa *Fast Track*, donde la flexibilidad es clave. Sin embargo, es clave lograr que haya un balance entre el trabajo individual y la interacción con docentes y compañeros; algunos

docentes han presionado para que haya al menos una interacción sincrónica por semana, pero eso parece ser mucho; creen que una vez cada 3 semanas es razonable y que si se decidiera que sea cada 2 semanas, debería ser opcional estar en todas. En todos los casos es bueno que se sepa con dos semanas de anticipación el foco de cada sesión y que se pueda oír la grabación posteriormente en el tiempo de cada quien.

FCE en lo tecnológico

- Es clave que los estudiantes se familiaricen con los diferentes servicios que se les proveen, como biblioteca y soporte técnico, pues mientras que los estudiantes de pregrado reciben un *laptop* plenamente configurado, los de maestría usan su propio equipo, con una diversidad de configuraciones, lo que conlleva un mayor esfuerzo para estar seguros de que todos pueden tomar parte en el componente virtual del *blending* y que sus máquinas estén listas para apoyar cada tipo de actividad, con el software y la configuración adecuadas.
- Con el crecimiento de los programas *blended* los servicios de apoyo e inducción tecnológica se han vuelto críticos, así como el uso de dispositivos móviles diversos que deben estar en capacidad de apoyar el esfuerzo. Hay un debate interno acerca de cuál es la relación costo-beneficio de ayudar a poner a punto esa diversidad de dispositivos de modo que se entienda la necesidad que tiene cada usuario y se le ayude a atenderla, lo cual conlleva también decidir qué contenido se ofrece para uso en tecnología Mobile, si vale la pena el valor agregado, frente al costo agregado de dar soporte tan diverso.
- Es clave hacer diseño de cursos que puedan ser escalables en forma viable (al inicio suele suceder que se crean cursos que exigen mucha manipulación y esfuerzo de parte del docente, pero esto se debe ajustar si se quiere poder escalar la oferta del curso).
- Al interior de Tecnologías de Información, es crítico hacer gestión de conocimiento tanto acerca de las tecnologías como de las buenas prácticas que es posible hacer con ellas.

- Conviene evitar las inconsistencias en el uso de tecnología, que la navegación en todos los cursos siga siempre el mismo modelo, que las interfaces sean bastante estables y robustas.

Hallazgos en lo organizacional

Qué hacen en lo organizacional

- Trabajan conjuntamente con las Escuelas en la creciente utilización de la modalidad blended para oferta de cursos o programas.
- Abren las puertas del programa *MBA blended* a docentes que regularmente viajan alrededor del mundo y que no podrían estar en clase regularmente
- Dividen las cohortes de 50 estudiantes en dos grupos de a 25 estudiantes, de modo que las discusiones en la red sean llevaderas y no abrumadoras
- La propiedad intelectual tiene una combinación de aproximaciones, dependiendo de la naturaleza del contenido. En todos los casos el autor tiene el derecho de reutilizar lo hecho para el programa en usos personales más allá del mismo, y el programa tiene el derecho de reutilizar y de ajustar el material según haga falta. Cuando ha habido un esfuerzo grande en desarrollar por ejemplo una simulación, este es un bien institucional que el creador y la institución pueden usar y sobre el que se registran derechos de autor.
- No usan, por ahora, licencias *Creative Commons* para diseminar materiales hacia afuera, aunque hacia adentro funciona con dicha lógica. Está por discutirse cómo puede beneficiar a Babson College el uso de licencias CC con sus materiales.

Cómo hacen lo organizacional

- Ha habido buen soporte del CIO y de los decanos para brindar a CITG suficientes recursos para atender la creciente demanda de servicios por parte de docentes.
- La enseñanza “en la red” se considera parte de la “carga docente”.
- Contratan staff para brindar soporte adicional y aliviar la carga docente

- Cada vez es más frecuente llevar a cabo jornadas para compartir experiencias *blended* exitosas así como experiencias docentes innovadoras.
- En CITG usan estudiantes para ayudarlos a crear video a todo lo largo y ancho del campus; Babson tiene un Media & Design Studio que es administrado por estudiantes y su misión es ayudar a los estudiantes y profesores a crear materiales en formatos diversos.
- Trabajan coordinadamente con los departamentos que brindan servicio al estudiante dentro del Campus (soporte tecnológico, librería, biblioteca, etc.)
- Inicialmente los docentes eran compensados con descarga o con bonificación económica para rediseñar cursos y hacer innovación con apoyo de CITG. Hoy en día la comunidad de docentes sabe que para permanecer actualizados y estar conectados con sus alumnos y en capacidad de comprometerlos en procesos de aprendizaje tienen que rediseñar sus cursos en formato *blended*; ellos hacen eso y no esperan compensación sino soporte para incluir innovaciones que capturen a sus estudiantes;
- Se discute si para expandir el programa se deben incluir más secciones por cohorte (en 2009 tenían 470 estudiantes en 10 secciones, con un currículo con 4 fases, y acceso a campus Babson en Wellesly MA y Portland OR), si conviene contar con otra sede nacional o internacional, si conviene asociarse con otra escuela y ofrecer la parte presencial en su campus.
- Se está analizando cómo atender las solicitudes de expansión de soporte de CITG a las Escuelas que desean impulsar más *blended learning*, pues la mayor demanda de soporte conlleva tomar en cuenta tres elementos o requerimientos: (1) poner a punto los docentes, (2) asociarse con las oficinas de las Escuelas o programas para entrenar a quienes pueden ser los entrenadores para dichos programas (contratando, por ejemplo, gente para que asuma la función de soporte técnico-pedagógico allá), (3) contratar más recursos en Tecnologías de Información para así poder atender diseño y soporte a la ejecución de más cursos.
- Están tratando de cuantificar tiempos requeridos para preparar, por ejemplo, un curso *blended* de 15 semanas que es nuevo y que se va a

reunir 2 semanas cara a cara y que va a tener interacción síncrona y asíncrona en la red las otras 13 semanas. No tener claro esto puede llevar a fracasar, pues el diseñador instruccional va a jugar un rol crítico en los cursos de cada una de las escuelas y si no se dosifica bien su tiempo pueden generarse problemas de cumplimiento de metas o de soporte. También es clave en el diálogo con las escuelas considerar la escalabilidad de los programas, pues mientras que *Fast Track* tiene un equipo de producción que soporta sus desarrollos y ajustes, los programas de las Escuelas deben apoyarse mucho en sus docentes para esto, con lo que conviene prepararlos para que puedan asumir bastante de la carga de ajuste que pueda surgir.

En qué se basan para lo organizacional

Los cursos en modalidad blended requieren más tiempo y esfuerzo que los cursos presenciales, con lo que la asignación de docentes parte de esta base y del compromiso con la modalidad y sus estudiantes.

La concertación de esfuerzos entre Escuelas, CITG y las unidades de servicio que apoyan las distintas fases del ciclo de vida de cada programa blended forma parte de planes operativos que hacen viable la creación y oferta de estas iniciativas.

FCE en lo organizacional

- Involucrar a las directivas desde un principio en el uso de Blended. Originalmente no se hizo, hoy en día se cuenta con pleno apoyo.
- Es vital el respaldo desde arriba, del Provost y de los Decanos, para motivar y reconocer la participación en estas iniciativas. Los decanos y los directores deben impulsar el *blending*, promover que haya innovación y entrenamiento con acompañamiento; los docentes son impulsados a participar en los entrenamientos por sus jefes, hacer esto parte de sus obligaciones.
- Permitir a los docentes mantener su carga docente al participar en el MBA *blended* aprovechando la flexibilidad de la modalidad con que se ofrece el programa.

- Hay que involucrar a los nuevos docentes y hay que orientarlos en cómo hacerlo, para poder expandir el programa
- Es clave tener a disposición personal para apoyar a los docentes en su labor de modo que se sientan cómodos a pesar de lo demandante que pueda ser, así como entrenar a los docentes para que ellos puedan ser crecientemente autónomos en el uso de las herramientas que se ponen a su disposición para sus cursos.
- Hay que vincular a los nuevos docentes de un programa *blended* en expansión lo antes posible, de modo que haya oportunidad de entrenarlos y de ayudarlos a formar parte de una comunidad en la que ellos son socios del proceso. Han duplicado el tamaño de los programas y esto ha exigido contratar muchos nuevos docentes. No basta con que sean duchos en el uso de las herramientas, hay que disponer de tiempo suficiente para trabajar con ellos uno a uno en el entendimiento de cómo Babson hace uso de la tecnología, cuáles son buenas prácticas a partir de evidencias de logro y de retroinformación de los estudiantes, estar seguros de que los nuevos docentes entienden esto. Contar temprano con nuevos docentes y poderlos entrenar hace el programa más fluido y escalable.
- Es crucial contar con una dirección docente decidida y efectiva, debe haber guías de trabajo claras acerca de lo que se desea hacer y cómo hacerlo, buena compensación, trato abierto y honesto, reglas claras acerca de la enseñanza de los cursos, de lo que se puede personalizar y lo que no, cuál es el ámbito de cada quién y cómo interactuar.