

INFORME COMPARATIVO

**UNED-UOC**

**( VERSIÓN PARA EL DEBATE)**

Guillem Bou Bauzá  
prodmult@teleline.es

Barcelona, marzo 2001

**En este informe se analizan los puntos críticos de los sistemas de formación a distancia de la UNED y la UOC.**

**Se trata de un documento para abrir un debate sobre dicho tema**

INFORME COMPARATIVO UNED-UOC

**( VERSIÓN PARA EL DEBATE)**

Guillem Bou Bauzá  
prodmult@teleline.es  
Barcelona, marzo 2001

La idea inicial al recibir la petición de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) fue la de elaborar un informe que sirviera de base para el debate. Por ello, creo que lo mejor es reproducir la primera reflexión que escribí al terminar de procesar los datos. El estilo puede ser chocante porque es muy personal y las frases están redactadas tal cual fueron pensadas (por ejemplo, se abusa de la subordinación y de las expresiones cotidianas para fijar ideas). Sin embargo, ya indiqué por mi parte que los contenidos sí los considero firmes, por lo cual el lector podrá beneficiarse de una información fresca, que recoge la primera impresión del analista cuando plasma su visión del objeto estudiado.

El informe se desglosa en dos partes:

## PRIMERA PARTE: PRELIMINARES SOBRE FORMACIÓN EN LA RED

Ideas rectoras sobre diseño interactivo educacional

Formación a distancia: siete fábulas para evitar una historieta de pesadilla

## SEGUNDA PARTE: COMPARACIÓN UNED - UOC

Estructura del sistema de formación

La formación a distancia como servicio

Creación y gestión del conocimiento

Recursos Humanos

Aspectos institucionales

Bases y estrategias para el futuro

El índice con las páginas de estos apartados se detalla en la página siguiente.

## INDICE

1	PRESENTACIÓN	5
2	IDEAS RECTORAS SOBRE DISEÑO INTERACTIVO EDUCACIONAL	9
2.1	Diseño de materiales en soporte cd y de web sites en la red: diferencias.....	9
2.2	Calidad del producto audiovisual interactivo.....	11

2.3	Confianza.....	15
2.4	Sistemas de formación a distancia.....	17
3	FORMACIÓN A DISTANCIA: SIETE FÁBULAS PARA EVITAR UNA HISTORIA DE PESADILLA	19
3.1	El vestido nuevo del emperador.....	20
3.2	Pinocho.....	22
3.3	Minotauros y laberintos.....	25
3.4	La ratita presumida.....	28
3.5	El mago de Oz.....	29
3.6	Gigantes con pies de barro.....	31
3.7	Los cuatro jinetes del Apocalipsis.....	33
3.8	La Sibila.....	34
3.9	Bibliografía citada.....	38
4	ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FORMACIÓN	42
4.1	Punto crítico número 1: Tecnología de base.....	42
4.2	Punto crítico número 2: Presencialidad.....	44
4.3	Punto crítico número 3: Campus virtual.....	45
5	LA FORMACIÓN A DISTANCIA COMO SERVICIO	47
5.1	Punto crítico número 4: Definir una relación.....	47
5.2	Punto crítico número 5: Confianza.....	51
5.3	Punto crítico número 7: Abandono.....	57
5.4	Punto crítico número 8: Trabajo en grupo.....	58
5.5	Punto crítico número 9: Funcionamiento.....	60
5.6	Punto crítico número 10: Calidad final.....	64
6	CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	66
6.1	Punto crítico número 11: el material de aprendizaje.....	66
6.2	Punto crítico número 12: Investigación.....	68
7	RECURSOS HUMANOS	71
7.1	Punto crítico número 13: Organización del profesorado.....	71
7.2	Punto crítico número 14: Profesorado y producción de material.....	73
7.3	Punto crítico número 15: Contratación y tendencias en la política de personal.....	74

7.4	Punto crítico número 16: Funcionamiento democrático.....	76
8	ASPECTOS INSTITUCIONALES	78
8.1	Punto crítico número 17: Declaración de posicionamiento.....	78
8.2	Punto crítico número 18: Posicionamiento.....	80
8.3	Punto crítico número 19: Relaciones con otras universidades: profesorado.....	82
8.4	Punto crítico número 20: Relaciones con otras universidades: alumnos.....	85
9	BASES Y ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO	87
9.1	Punto crítico número 21: La competencia del sector privado no universitario.....	87
9.2	Punto crítico número 22: la competencia del sector universitario.....	89
9.3	Punto crítico número 23: El pulso por el mercado catalán.....	93
9.4	Punto crítico número 24: El mercado americano.....	94
9.5	Punto crítico número 25: Política de premios.....	97
10	EPÍLOGO	100
11	BIBLIOGRAFÍA	102

# PRESENTACIÓN

Este informe se realiza a petición de una universidad latinoamericana con el objeto de disponer de un punto de vista crítico e independiente sobre los sistemas de formación a distancia de dos universidades españolas: la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universitat Oberta de Catalunya.

La característica de las mismas es que toda su oferta formativa se desarrolla a distancia, con apoyo de diferentes medios telemáticos. Ello las diferencia de las iniciativas semipresenciales de otras universidades españolas, en las que la formación a distancia es un complemento a la formación presencial.

El autor del informe, además de haber publicado obras sobre multimedia y educación asistida por las tecnologías de la información y la comunicación, ha sido profesor tutor de la UNED durante cinco años y profesor tutor de la UOC durante cuatro. También es conocedor de las mecánicas de otras universidades puesto que ha colaborado (puntualmente o en períodos dilatados de tiempo) con la UAB, UPF, UPC, URL y UdG. En la actualidad es responsable de formación en un ministerio del gobierno autónomo de Catalunya.

El informe realizará una introducción preliminar sobre la formación a distancia en la que se expondrán las ideas vigentes en la actualidad. Tomando estos conceptos rectores como marco, se realizará una comparación de los 25 puntos críticos de la formación a distancia y cómo los han resuelto o no las universidades estudiadas. Estos 25 puntos se han clasificado en los apartados que se han detallado en el índice.

El estudio se ha alimentado de las entrevistas con otros profesores y alumnos tanto de la UNED como de la UOC. Ha sido asesorada por gestores universitarios. Se han contrastado las posturas oficiales o declaraciones de los portavoces con la voz y testimonio de los usuarios.

El estudio no hace más que expresar la opinión de una persona experta sobre formación a distancia acerca de los sistemas de la UNED y la UOC. Las afirmaciones que se presentan como hechos han sido constatadas y se dispone de los testimonios o las pruebas. Las opiniones son presentadas como tales. En caso de que, en el tiempo transcurrido entre la redacción del informe y la publicación del mismo, alguna característica hubiera cambiado, el autor procederá a modificarla en el informe si la universidad interesada de lo notifica.

Este informe viene a cubrir el vacío creado por las evaluaciones institucionales y se redacta absolutamente libre de presiones, por eso mismo es absolutamente sincero. Puede y debe admitirse que el único sesgo que aparece en él son, evidentemente, los prejuicios del autor. Que existen, como existen en todo ser humano.

Barcelona, a 26 de marzo de 2001

Guillem Bou Bauzá

## **NOTA BIBLIOGRÁFICA**

Para citar este documento, ya sea de forma literal o por referencia en un texto, utilícese la siguiente referencia bibliográfica:

BOU, G. (2001): *Informe comparativo UNED – UOC*. Barcelona. España.

El autor del presente informe dispone de testimonios personales y material documental que avala las afirmaciones diagnósticas vertidas y el análisis realizado. No se anexan en el presente trabajo, pero constituyen una fuente importante para posteriores estudios en profundidad sobre ambos sistemas de formación.

## PRIMERA PARTE: PRELIMINARES SOBRE FORMACIÓN EN LA RED

El informe comparativo UNED-UOC es precedido de dos documentos relevantes para hablar de formación a distancia asistida por las tecnologías de la información y comunicación. Se incluyen:

- a) El documento “Ideas rectoras sobre diseño interactivo educativo”, el cual explica la diferencia entre el diseño de aplicaciones multimedia en soporte cd y el de *web sites* y sienta las bases para enjuiciar un sistema de formación a distancia.
- b) El artículo “Formación a distancia: siete fábulas para evitar una historieta de pesadilla” publicado en la revista *Barcelona Management Review* (año 2001, primer trimestre), que realiza una descripción de las características fundamentales que deben vigilarse al adquirir un sistema de formación a distancia para una entidad o empresa.

# IDEAS RECTORAS SOBRE DISEÑO INTERACTIVO EDUCACIONAL

## Diseño de materiales en soporte cd y de web sites en la red: diferencias.

Los cursos de diseño interactivo o de guión multimedia que actualmente imparto empiezan con una pregunta fundamental: ¿qué diferencia hay entre el diseño de una aplicación multimedia en cdrom y el de un *web site*? Para responderla, debemos remitirnos a la diferencia entre productos y servicios. Una buena reflexión sobre este aspecto se encuentra en autores de la línea de Beckwith o Forsyth (véase bibliografía). Voy a seguirla para, partir de ella, descubrir implicaciones en el campo del diseño

interactivo.

Cuando el usuario compra un producto, juega con la ventaja de que el producto *habla*. Esto es, el producto es evaluable, el usuario puede decir si es bueno o no (si cumple lo que esperaba de él o no).

En cambio, cuando el usuario contrata un servicio, se halla en situación de completa indefensión: acude, por ejemplo, a la empresa de calefacción porque él es incapaz de arreglarla, es decir, no entiende de calderas y radiadores. En consecuencia, el cliente no tiene recursos para evaluar el servicio que ha contratado (¿le han cobrado un precio justo? ¿Hacían falta las horas de trabajo que le han facturado? ¿Le han cambiado las piezas que dicen haber cambiado? ¿Se ha hecho un buen trabajo?)

Así las cosas, se plantea cómo lo hacen los usuarios para contratar un servicio del cual no pueden evaluar la calidad. La respuesta es simple: los usuarios buscan indicadores de confianza. El cliente no puede saber si el trabajo estará bien ejecutado y el único elemento que dispone para evaluarlo (y que sí es evaluable) es el trato con el proveedor (la persona que va a suministrar el servicio). Por ello, el usuario se basa en la observación del proveedor para determinar si contrata o no el servicio, es decir, se basa en la confianza que le inspira el proveedor.

Otra observación se refiere a la actitud de las diferentes personas de la empresa que suministra el servicio. Para entender este punto de vista, supongamos que vamos a contratar un abogado. Cuando llamamos, nos atiende una persona (repcionista o telefonista) que no es el abogado; si nos dice que esperemos, nosotros empezamos a pensar que el abogado tiene muchos clientes, quizá demasiados, y no nos atenderá como nos merecemos; si no nos hace esperar pero toma mal nuestros datos, entonces pensaremos que un buen abogado nunca tendría a alguien tan ineficaz al teléfono. Lo mismo pasará cuando entremos en contacto con un pasante o con un perito del *buffete* y esto es lo importante: el cliente evalúa la calidad del servicio basándose en las relaciones con todas las personas de la empresa que entran en contacto con él.

Todas estas observaciones sobre los servicios, Beckwith (1998) las resume en diferentes leyes. Destaquemos tres que se derivan de lo expuesto:

- a) El cliente elige la empresa de servicios que le inspira confianza
- b) En consecuencia, vender un servicio es vender una relación
- c) La promoción del servicio la hacen todas las personas que entran en contacto con el cliente (“Mercadotecnia no es un departamento”, es el slogan que gusta de repetir este autor)

Con estas premisas, y volviendo a la pregunta inicial, es claro ahora que un cd y un *web site* son completamente diferentes por lo que se refiere a la concepción y diseño. Un cd es un producto y, por

tanto, se orienta a la calidad. Un *web site* es un servicio y, por tanto, se orienta a la confianza.

Hay autores que han elaborado criterios de clasificación de *web sites* y no están de acuerdo del todo con esta idea. Distinguen, por ejemplo, entre *web sites* institucionales, informativos, formativos... También, por otra parte, es cierto que en ocasiones se toma una aplicación en cd que contiene información relevante y se traslada a la red por motivos de accesibilidad (para facilitar la consulta a un colectivo concreto). A pesar de estas salvedades, podemos entender que, en la mayoría de las veces, un *web site* suministra un servicio (aunque lo venda o lo regale). Por ello, pensaremos en él como una estructura de la información en la red orientada a *servir*: ya sean productos concretos, cultura, entretenimiento, educación o información pura.

La objeción inversa también puede hacerse a las aplicaciones en cd: hay servicios que las utilizan. Pero, en este caso, la réplica al argumento es más clara: la aplicación en cd es un material del servicio, no el servicio en sí. Pensemos en un ejemplo: usted puede distribuir un cd con material para la formación, pero ello por sí solo no es un sistema de formación. Incluso en los cursos por correspondencia, que antes se limitaban al suministro de material y, ocasionalmente, a la evaluación, ahora se sirven con servicios de consulta, tutoría y similares, como si intentaran reafirmar lo expuesto, que el material no es el servicio en sí.

Por tanto, a la vista de lo expuesto, para un diseñador interactivo, un guionista multimedia o un equipo de diseño de formación a distancia, la cuestión debe ser clara:

- a) En el diseño de cd todos los esfuerzos se orientan a la calidad del producto audiovisual interactivo.
- b) En el diseño de *web sites* toda la concepción se enmarca en un plan de confianza para hacer posible una relación.

¿Pero, en qué consisten la calidad y la confianza? Lo veremos en los apartados siguientes.

## **Calidad del producto audiovisual interactivo.**

Iniciaré la aproximación al concepto de calidad con una cita de un capítulo del libro *Evaluación de las Tecnologías*, que escribí para la UNED en el año 2000. Es una cita un poco larga y en ella también se sigue la obra de los autores citados (¡léanlos!) pero vale la pena parar la atención en ella porque sienta las bases de la calidad de producto:

“Si pretendemos evaluar productos multimedia, en tanto que productos de consumo cultural, debemos

saber a priori en qué contexto de consumo (exigencias de los clientes potenciales) nos movemos. Es obvio que cualquier enciclopedia multimedia actual, por ejemplo, hubiera sido vista hace veinte años como la panacea de la comunicación y la educación, mientras que de hoy en día no pasa de ser un catálogo de imágenes y texto más de los que tenemos en oferta.

Ello nos lleva a considerar lo que en mercadotecnia se llama *producto aceptado*, *producto deseado* y *producto posible*. Una buena exposición de este tema se encuentra en Beckwith (1998). Voy a seguir su ejemplo para introducirlo (dicho autor lo expone tomando como ejemplo la industria del automóvil) y después veremos la aplicación al multimedia.

El análisis de Beckwith sobre la industria automovilística americana es también aplicable a nuestro país. Pensemos para empezar, lo que significaba comprar un coche en la España de los años 50 ó 60. El cliente sólo quería una cosa: que funcionara y que tuviera cuatro ruedas, esto era un coche. La cuestión fundamental para cada uno era tenerlo o no tenerlo (disponer o no de uno de los modernos utilitarios que acababan de invadir la vida cotidiana de los españoles).

Cuando un producto está en esta etapa se llama *aceptado*, es decir, el cliente no le exige grandes prestaciones porque sólo se plantea si puede conseguir el producto o no. Por tanto, *acepta* de buen grado lo que el fabricante produce.

Con la competencia en los años 70 y 80, los clientes empezaron a distinguir entre las diferentes marcas de coches y a valorar sus prestaciones (motores diesel, modelos con mayor *reprise*, seguridad, etc.). Aparecieron incluso las revistas especializadas sobre compra de coches (y motos y camiones) y la publicidad se hizo más agresiva y más técnica.

En esta situación, cuando los clientes discriminan entre unos productos y otros, y manifiestan preferencias y exigencias, se dice que hemos entrado en la fase de *producto deseado*.

Y, finalmente, los coches de la década de los 90 y del año 2000 nos sorprenden cada día con innovaciones que los usuarios ni habíamos pedido ni sospechado: *airbags* por doquier (en los laterales e incluso en las sujeciones del parabrisas), ordenador de a bordo, llavero con dientes que se esconden y coordenadas UTM para orientación por satélite. Ello delata que ha habido un trabajo de anticipación del fabricante para pensar lo que al cliente no se le había ocurrido, es decir, el fabricante es el promotor de la innovación.

En esta situación de mercado, que suele producirse cuando la competencia es elevada, se dice que hemos entrado en la dinámica del *producto posible*.

Visto esto, hay que preguntarse en qué situación está el mercado multimedia en nuestro país

(aceptado, deseado o posible). Sin esta consideración previa no parece riguroso hablar de *evaluación contextualizada*.

Además, no hace falta ser un especialista en análisis de mercados para pensar en otros bienes de consumo o servicios (como ahora un televisor en color, un reproductor de vídeo, la asistencia de un seguro de accidentes...) para darnos cuenta que estamos de lleno en un mercado de *productos posibles*. Por lo cual la respuesta a la cuestión es obvia: no será de calidad un producto multimedia que no sea *posible*, esto es, que no denote que el guionista y el equipo de producción han pensado, no sólo en satisfacer, sino en sorprender al cliente. Ocurre sólo excepcionalmente que productos multimedia *aceptados* o *deseados* se abren paso en la actualidad, pero suele tratarse en general de segmentos de demanda en que todavía existen vacíos de oferta.

Esta reflexión nos puede ayudar a explicar la gran cantidad de proyectos multimedia que nunca se producen, cuyos autores están convencidos de que gozan de una calidad envidiable y no entienden por qué las instituciones o editoriales no apuestan por ellos. La situación se resume en una sentencia así de simple: aplicaciones multimedia en cdrom que serían de culto hace veinte años ahora aburren porque el contexto ha cambiado, por tanto dejemos de pensar con la mentalidad de hace veinte años.” (Bou, 2000, p. 22)

El diseño de aplicaciones multimedia es un campo donde esta cita adquiere sentido relevante ya que nació de la informática pura y dura. Es decir, toda la magia de lo que hoy conocemos por multimedia no es más que la consecuencia de la investigación en hardware de hace dos décadas, que permitió dotar a los ordenadores de recursos de imagen y sonido, así como del tratamiento eficiente de los mismos. Los programas informáticos se hicieron cada vez más atractivos con las nuevas posibilidades y, en consecuencia, surgió la necesidad de contratar a especialistas en *presentación* de la información para hacerla más amigable con el usuario. En el momento en que los equipos de suministro de aplicaciones informáticas contaban con no informáticos en sus filas, es cuando puede decirse que nació el diseño multimedia.

En esta evolución, y a pesar de mis orígenes formativos en ingeniería, siempre he defendido que el multimedia interactivo debe ser enfocado desde la perspectiva de la narración audiovisual, por encima de la informática o del diseño gráfico. Para sostener esta idea, me basé en dos guionistas con filosofías no coincidentes: Syd Field y Doc Comparato. Con sus aportaciones de base, realicé la introducción a el libro *El guión multimedia* (1997) cuyo título reivindica la palabra *guión* en contraposición a la palabra *diseño interactivo*. Es decir, el libro no se tituló *El diseño multimedia interactivo* porque había sobrados motivos para que se llamase como lo hizo.

Con el tiempo, ante la inminencia de unos medios cada vez más integrados, potentes y similares (¿veremos *internet* en el televisor o veremos televisión en el ordenador?), dentro del estado de producto posible de los multimedia, ha quedado constatado que no podemos hablar de diseño simple en las aplicaciones multimedia sino que debemos entenderlas como narraciones. La fuerza de la

narración es lo que cautiva a los usuarios. Prueba de ello es que los géneros literarios tradicionales son lo que actualmente están más de moda: fútbol (o competiciones deportivas) y culebrones televisivos. Es decir, épica y lírica es lo que consumen los usuarios, como ha sido siempre, sólo que con la presentación un poco cambiada.

Así pues, siguiendo de nuevo a Doc Comparato, un guión es una terna compuesta por *logos*, *pathos* y *ethos*. Es decir, un producto audiovisual debe tener tres componentes: discurso, drama y mensaje moral. En la obra citada sobre guión (Bou, 1997) ya desarrollé en detalle lo que significaba esto y a qué directrices de diseño y producción de audiovisuales nos llevaba. Creo que esta sigue siendo la clave para ofrecer calidad en el producto audiovisual.

## Confianza

La primera idea que hay que desterrar en la actualidad es que espontaneidad sea igual a confianza. Esta ecuación proviene de antiguo, pero ha perdido hoy toda su vigencia.

Para entenderlo, hace falta retroceder en el tiempo hace treinta años. Por aquel entonces, existían unos libros de educación de los escolares que se llamaban algo así como *Unidades didácticas de ciencias sociales*. En ellos, se abría un capítulo en el que se veían a cuatro hombres dibujados, con un texto que decía: “En el pueblo son importantes el alcalde, el cura, la Guardia Civil y el maestro...”. Puede pensarse que esta presentación, que era absolutamente machista, pudiera tener incluso un aire progresista (el maestro es un referente y, por otra parte, estamos ante una división de poderes). Pero dejémonos de ironías y vayamos a lo fundamental: la educación de los niños se basaba en unos referentes de autoridad personal, sobre ellos se construía el mundo.

En una cultura con referentes de autoridad la espontaneidad siempre es vista como confianza. Por ejemplo, si un maestro era espontáneo con los alumnos mientras los otros maestros era distantes, es lógico que inspirase confianza. Como los padres también eran un referente de autoridad, hay que pensar que aquellos padres que empezaron a tutear a los hijos (antes éstos se dirigían a ellos de *usted*) dieron el primer paso hacia la confianza intergeneracional.

Sin embargo, treinta años después todo ha cambiado: no estamos ante un mundo de referentes de autoridad, estamos ante un mundo absolutamente relativizado. De las cuatro figuras, poco queda: el alcalde es un corrupto, ya nadie va a misa, la Guardia Civil ya no da miedo y al maestro todo se lo discuten los padres. En este contexto, el rey de la espontaneidad es el padre que se presenta en la serie de dibujos animados *Los Simpson*, que es capaz de tirar por la ventana una pieza radiactiva porque le ha llegado el olor de una hamburguesa y sale corriendo a por ella. No hay duda que la conducta de Homer Simpson es 100% espontánea en todo momento, pero la cuestión es ¿le inspira a usted alguna confianza?

¿Cómo se consigue entonces la confianza? Una primera respuesta la hallamos en la escena del *timo de confianza* de la película *Casa de Juegos*, de David Mamet. Una psicóloga le pide a un timador que le muestre como trabaja y éste le lleva a una oficina de giros postales. “¿En qué consiste el timo de confianza? ¿Usted me da su confianza? No, yo le doy la mía” le explica el timador a la psicóloga. Entonces se dirige a la ventanilla y pide por un envío de dinero. En la ventanilla le responden que no ha llegado nada a su nombre, que haga el favor de esperar. El timador se sienta con la psicóloga y espera (evidentemente, no espera nada porque el giro a su nombre no existe). Al rato entra un militar en la oficina, el timador se levanta cuando está en el umbral de la puerta y aprovecha para situarse de nuevo en la ventanilla delante de él. El militar oye como el timador reclama de nuevo un giro. El timador se sienta y ahora le toca el turno al militar. Este se identifica y dice que también espera un envío de dinero, el funcionario de la ventanilla le dice que se siente y espere. Una vez sentado el militar junto al timador y la psicóloga, el segundo le dirige la palabra: “¿Se lo puede creer? Me han robado el coche y la cartera, los niños están en el hotel desde las tres, no han comido y el dinero todavía no me ha llegado...” El militar oye la historia. El timador le pregunta para qué quiere el dinero. El militar responde que lo necesita para comprar el ticket de autobús para volver a la base. Entonces el timador se conmueve, le cuenta que él también fue marine y que no puede consentir que llegue tarde a la base. Le dice: “¿Sabes? Si mi dinero llega antes que el tuyo, te presto los 30 dólares del billete”, “Oh, no, no puedo aceptarlo”, “Sí, debes hacerlo, no puedes llegar tarde a diana”. Y este discurso termina con la frase del timador “...sé que tu harías lo mismo por mí”. En este instante es cuando el funcionario de la ventanilla avisa al militar que se levante porque su dinero ya ha llegado. El timador susurra a la psicóloga “Ahora este hombre se va a empeñar en ofrecer su dinero a un completo desconocido”. Y, en efecto, así es: el militar se empeña en que el timador acepte su dinero.

¿En qué se basa la estrategia del *timo de confianza*? Básicamente en tres hechos: sufrir el mismo problema (espera del dinero), tener la misma visión sobre cómo resolverlo (la solidaridad de “si llega antes el mío, te lo presto”) y pertenecer a una tribu común (“yo también fui marine”, le dice el timador al militar). Hay estrategias más sofisticadas, pero ésta es una inicialmente válida para diseñar un *web site*... y ganar la confianza del usuario.

Por tanto, lo que debe quedar claro en este apartado es que la confianza no es espontaneidad (ni de la persona que suministra el servicio ni de la empresa). La confianza es el fruto de un plan perverso (como el del timador) para ganarse al usuario. El diseño de un *web site* es, en consecuencia, la parte visible del diseño de un plan de confianza. Por ello, tanto o más importante que su apariencia gráfica, es su funcionamiento y la dinámica que se crea cuando el usuario lo visita.

## Sistemas de formación a distancia

Un *web site* de formación a distancia es la parte visible en la red de un sistema. Este sistema es la forma en que una entidad suministra un servicio: la formación. Como tal, pues, está sujeto a las reglas que hemos expuesto sobre servicios y, si suministra materiales multimedia o impresos, éstos están en un contexto de productos posibles.

Esta concepción es la que siguen actualmente, aunque sin explicitarlo, muchas empresas de formación en la red. Llama la atención la alta competitividad de algunos productos ofrecidos por estas empresas en comparación con los a veces rígidos *campus virtuales* ofrecidos muchas universidades españolas.

¿Por qué tengo la impresión que en España las empresas de formación a distancia ofrecen un servicio mejor que las universidades? Explicarlo en detalle es complejo. A finales del año 2000 publiqué en la revista *Barcelona Management Review* un artículo sobre formación a distancia para empresarios, de manera que supieran qué aspectos debían vigilar a la hora de contratar un sistema de teleaprendizaje para su empresa.

Este artículo es útil para entender los aspectos clave en la adquisición de un sistema de formación y, a su vez, comenta características relevantes de los mismos. En él, por ejemplo, se define la diferencia entre la concepción de un sistema tipo *campus virtual* frente a la concepción *pupitre virtual*. Por ello, se incluye en este informe para completar la base teórica, ya que muchos de sus puntos serán referenciados en el apartado de comparación UNED-UOC.

# FORMACIÓN A DISTANCIA: SIETE FÁBULAS PARA EVITAR UNA HISTORIA DE PESADILLA

*(Artículo publicado en Barcelona Management Review, primer trimestre 2001)*

Personalmente, creo que la formación en las empresas y la formación de adultos, en general, siempre ha sido un tema espinoso. En este país hemos llegado a tener procesos penales por la gestión irregular de los fondos de formación. En consecuencia, es normal que una empresa cliente desconfíe de aquella entidad que le va a suministrar cursos de perfeccionamiento.

Pero, por otra parte, la formación de personal es una necesidad. Aunque la empresa sea exigente con la formación de base del trabajador y requiera un curriculum dilatado para su contratación, normalmente debe seguir formándolo para garantizar una mínima competitividad.

En este contexto, la aparición de sistemas de formación a distancia ha venido a añadir elementos de indecisión. ¿Son fiables dichos sistemas? ¿Garantizan una buena formación? Mientras la publicidad exalta los logros conseguidos con las nuevas tecnologías, las empresas recuerdan su historia particular y, en concreto, los elevados gastos que han afrontado para la adquisición de sistemas informáticos (a veces, dinero tirado, pues se quedaron obsoletos nada más instalarlos).

Ciertamente sería deseable poder realizar la formación en el puesto de trabajo, tal como anuncian

estos sistemas (con sus cursos de horario flexible). Además, un cálculo de costos indica que, sobre el papel, el curso a distancia supone un ahorro importante sobre el presencial. Pero el empresario se siente como un profano ante la oferta de un servicio nuevo que no acaba de entender del todo y, por añadidura, ha oído hablar de tal o cual curso que fue un desastre y que nadie aprovechó en realidad.

El objetivo de este artículo es que los lectores puedan acercarse a la realidad de la formación a distancia y, como mínimo, intuir cuáles son ofertas de formación solventes y cuáles experiencias improvisadas. En el desarrollo de los temas será inevitable tomar como referencia lo que ocurre en las universidades de este país. Como bien señala Adell (2000), a pesar de que tengamos un panorama educativo desolador tecnológicamente hablando, hay que reconocer que la universidad “es la institución social más avanzada en el tema de las nuevas tecnologías”. Por ello puede decirse que juegan actualmente un papel de avanzadilla y de brújula, donde las empresas pueden encontrar fuentes de inspiración, experiencias exitosas, fracasos estrepitosos, modelos formativos y, sobretudo, una muestra suficientemente grande de personas que han pasado por cursos a distancia y que pueden suministrar información valiosa sobre cómo los vivieron.

Para que sea fácil recordar los apartados clave, se presentan bajo el título de diferentes relatos conocidos por todos: siete cuentos que hay que considerar para luego no arrepentirse de haber pagado una experiencia de formación insatisfactoria.

## El vestido nuevo del emperador

Éranse una vez dos pícaros que se hicieron pasar por sastres, para vender al Emperador un traje muy especial: la vestimenta invisible a ojos de los necios. Después de engañar a la corte y al pueblo, no pudieron con un niño que, sin pudor, anunció a todos lo que era evidente: que el Emperador estaba desnudo.

De la misma manera, todo profano que se acerque al mundo de la formación a distancia, se encontrará con que ésta ha sido *vestida* de un vocabulario incomprensible, como si diera la impresión de que al proveedor de esta formación lo último que le interesara es que el cliente entienda qué compra.

Para colmo, si dicho cliente se esfuerza en entender los vocablos, descubre entonces, como el niño del cuento, que no le están vendiendo nada nuevo. Por ejemplo, oirá muchas veces que le hablan de sistemas *asíncronos* de formación. Pues bien, con esta palabra tomada de la ingeniería, se quiere indicar que no coinciden en el tiempo las explicaciones del profesor con la recepción de las mismas por parte de los alumnos. Es decir, que el profesor dejará unos apuntes o materiales en un página *web* y los alumnos los leerán cuando puedan, algo obvio en un sistema de formación a distancia ¿Hacía falta usar una palabra tan esotérica para expresar una idea tan simple?

Del mismo modo, encontrará palabras privilegiadas como *interactivo*, *comunidad virtual* o *charla electrónica* que no esconden más que realidades elementales y previsibles, y que no encierran ningún misterio. Para colmo, una vez metido en ellas, descubrirá como estos “expertos” las usan inadecuadamente, y para muestra pondremos el ejemplo de la palabra *virtual*. Esta palabra empezó a utilizarse en ingeniería cuando se conseguía que una máquina simulara unas cualidades que no tenía. Los ordenadores de hace dos décadas no tenían demasiada memoria RAM y, por ello, volcaban fragmentos de ella en el disco y los recuperaban según las necesidades. De este modo, el usuario podía trabajar con un programa que consumía mucha memoria RAM cuando, en realidad, tal memoria físicamente no existía. Se decía, pues, que el ordenador ofrecía un sistema de memoria virtual de muchos kilobytes, cuando su memoria física era mucho menor.

Desde entonces, lo *virtual* es lo que “tiene las virtudes de”, pero que no existe en realidad. Si le hablan de una *aula virtual* quiere decir que se va a simular, de alguna manera, la vida en el aula a través de un sistema informático. Ahora bien, lo que no tiene ningún sentido es que alguien hable de *matrícula virtual* (porque querría decir que, en realidad, los alumnos no se han matriculado) o de *examen virtual* (porque querría decir que los alumnos no se han examinado). Estos ejemplos (podríamos poner algunos mucho más escandalosos y divertidos, pero no hace falta hacer enrojecer a nadie) ilustran como nos hallamos ante un campo poco riguroso, fruto tanto de su carácter interdisciplinar como de la incorporación masiva de “expertos” recién llegados, que opinan con atrevimiento y sin ningún pudor sobre cualquier tema.

Así pues, todo gestor que tenga la feliz iniciativa de encargar personalmente un sistema de formación a distancia para su organización, que sepa que se encontrará con un vocabulario críptico, confuso y poco riguroso, en el que especialistas de dudosa competencia le presentarán un discurso adornado con pseudotecnismos.

Diversas muestras de esta tendencia pueden encontrarse en el último congreso sobre innovación de la enseñanza superior celebrado en Barcelona, en el cual una comunicación presentaba el concepto innovador de “sesiones de presencia inmediata”, entendida como un encuentro semanal en el que el profesor “lo que hace es planificar, comentar, explicar contenidos, organizar, responder preguntas, lanzar propuestas”. El autor insistía en que no se trataba de una clase y que la terminología de un método tan innovador era importante. Lástima que estuviera describiendo lo que la UNED llama *tutoría*, que normalmente también es semanal, y que está estudiada desde hace más de dos décadas. No se acaba de entender como el comité científico de expertos en formación de dicho congreso puede dejar colar semejante gazapo, ya que la “sesión de presencia inmediata” no es más que un término pseudonovedoso para referirse a algo que ya está inventado.

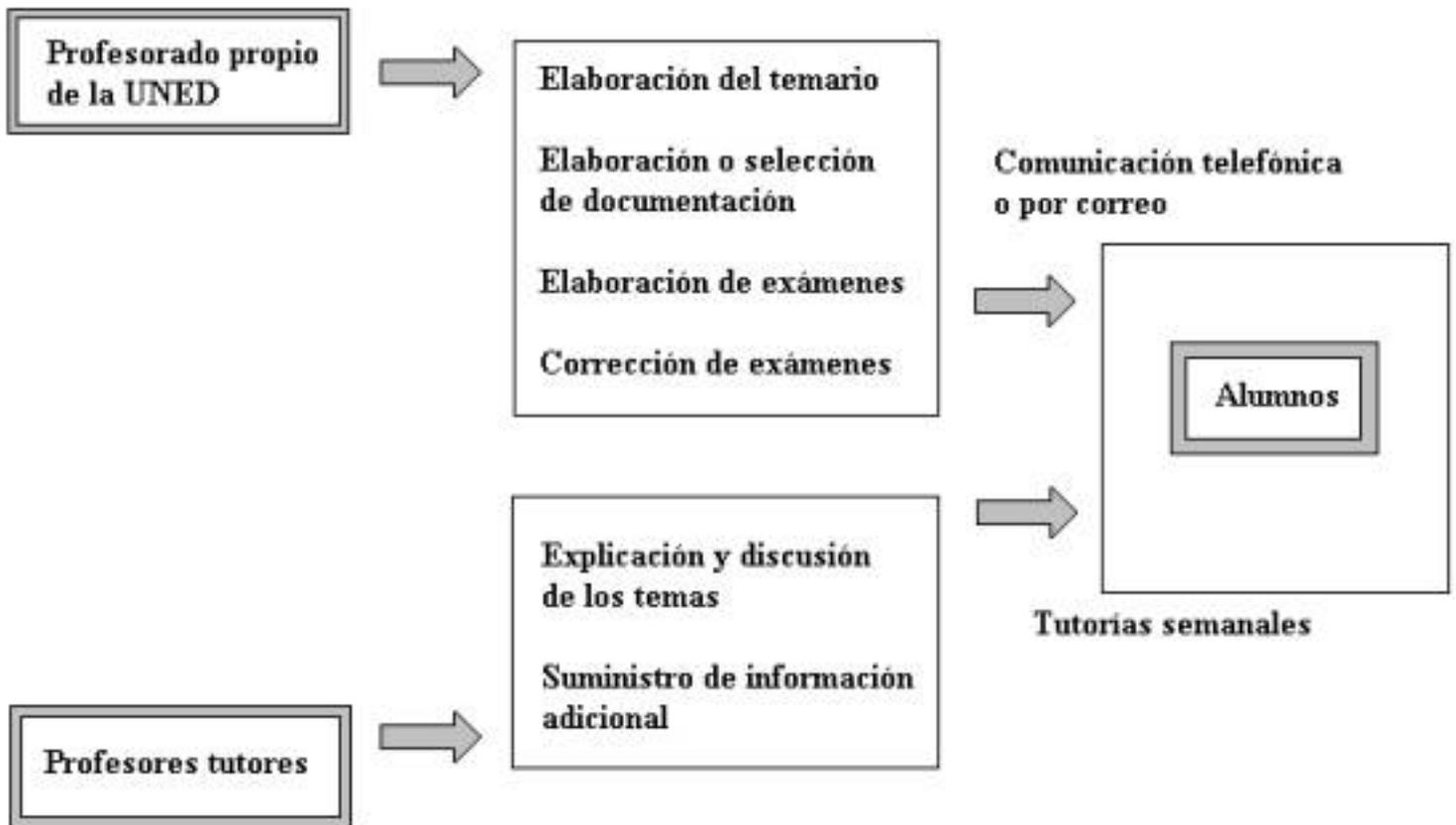


Figura 1: El sistema de formación a distancia con dos tipos de profesores (propios y tutores) fue puesto en práctica por la UNED a mediados de la década de los setenta.

Por tanto, visto este panorama, la esperanza de usted mismo, cuando asista a una demostración de un supuesto sistema formativo revolucionario, cuando le digan que este sistema dispone de *forum*, *autoevaluación* o *seguimiento individualizado* y usted no vea más que unas pantallas en las que se hace *clic* con el ratón en unas opciones con crucecitas, obre con la inocencia del niño del cuento y pregunte: ¿dónde está el vestido del emperador?

## Pinocho

Érase una vez un muñeco de madera al cual una hada convirtió en niño, pero el niño no fue a la escuela sino con malas compañías y, por añadidura, mintió a los mayores para ocultar su ausencia de cumplimiento del deber.

En el contexto poco fiable descrito en el apartado anterior, usted pensara que, como garantía, la empresa puede optar por un sistema en cuyo diseño haya intervenido alguna universidad española. Y ahí estará su error, porque al igual que el muñeco del cuento, algunas universidades públicas no han cumplido con sus deberes a pesar de la financiación recibida por el hada estatal y, del mismo modo,

personajillos de carne y hueso, no de madera, se han ocupado de tapar con metirijillas su desconocimiento.

Por tanto, no se sorprenda ni ruborice si un día descubre que el supuesto experto que envía tal universidad no es más de un autoetiquetado tecnólogo, el cual desconoce tanto como usted el tema de la formación distancia.

Como muestra, dado el alcance de esta afirmación, puedo remitir al lector de nuevo al último congreso celebrado en Barcelona. En él, la comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, una de las organizadoras, afirma a través de su Oficina Autónoma Interactiva sin ningún pudor que su sistema está trabajando con “las nuevas herramientas telemáticas desarrolladas en el marco de las autopistas de la información”, cuando los expertos saben que dichas autopistas (Internet 2) todavía están por venir y que el servidor de la UAB envía sus páginas con la misma lentitud que otros *web sites* similares. Por añadidura, se cita una experiencia telemática como paradigma, cuando en realidad fue estrepitosa (material de creación no original puesto en la red, acreditaciones falsas, condena de una asociación chilena de ética publicitaria, abandono de parte los docentes del curso, etc.).

En definitiva, por mucho que oiga que las universidades alardean de su autoevaluación y la avalen con informes, desconfíe. Reproduzco un fragmento del Proyecto Docente que presenté a la UAB en octubre de 1999, en el cual se expone esta problemática:

“Supongamos que una universidad recibe una subvención cuantiosa por parte de la Unión Europea para la experimentación y evaluación de las nuevas tecnologías en la formación (no será de extrañar que algún que otro socio del proyecto sea una empresa, normalmente del sector de las telecomunicaciones, editorial o informática). Habitualmente el proyecto se ejecuta de la siguiente manera: unos técnicos se presentan con un *kit* (paquete) generador de un "campus virtual" (un sistema de correo, edición de apuntes y algunos otros servicios que pretenden emular la vida universitaria) y un educador u otra persona de otro ámbito del saber experimenta como puede el sistema con algunos grupos. Se encuentran con los problemas conocidos de los sistemas telemáticos, básicamente dos: alto abandono y dificultad para entender las funciones del sistema informático. Finalmente, se presenta un evaluador que debe realizar el informe final (¡del cual depende el cobro de la subvención por parte de la universidad que experimenta!).

(...)

Nuestro drama como investigadores es que, sea cual sea el resultado, siempre constará en la bibliografía (electrónica y no electrónica) que ha sido positivo, que el modelo mejora los anteriores y que debe invertirse más en iniciativas de este tipo. De esta manera, nuestras fuentes bibliográficas quedarán llenas de experimentos y modelos "exitosos" y, en consecuencia, de los supuestos principios de intervención que se derivan de ellos.

En el marco de unas instituciones con problemas de financiamiento, ¿cómo va a reconocer una universidad que una experiencia no ha sido satisfactoria cuando ha recibido del orden de decenas de millones de pesetas para realizarla?” (Bou, 1999, p. 254)

Se trata, pues, de que nuestra universidad-niño, la que hemos pagado entre todos para que no sea un muñeco de madera inerte, se ha comportado como Pinocho. Y, mal que nos duela admitirlo, esconde su despiste tecnológico bajo pilas de informes que, al revisarlos, se nos revelan llenos de afirmaciones de dudosa veracidad.

## Minotauros y laberintos

Prepárese para un cuento complejo: Minos, el rey de Creta, deslumbrado por la belleza de un toro suyo, se negó a sacrificarlo en honor a Poseidón. Éste, ante tal agravio, hizo que Parsífae, esposa del rey, se enamorara del ternasco. Tal fue el enamoramiento de la mujer, que ordenó a Dédalo, el arquitecto, que le construyera un disfraz de vaca perfecto, para engañar al bravo. Quedó embarazada y nació un niño precioso, con cuerpo de hombre y cabeza de toro. Dédalo construyó la morada de la criatura, un laberinto de donde no se podía salir. Pasó el tiempo y Minos se peleó con los atenienses. Les ganó y, como represalia por el asesinato de su hermano, les exigía la entrega al Minotauro de siete mozos y siete vírgenes cada nueve años. El animalito se alimentaba de ellos.

La moraleja de la historia es que un potencial usuario de un sistema de formación a distancia no acaba siendo ni Minos, ni Parsífae, ni Dédalo, sino uno de los catorce inocentes que acaba en las tripas del Minotauro. Dicho en términos económicos, el que paga el pato de una historia compleja.

La complejidad radica en la obsesión de las organizaciones en pensar en ellas antes que pensar en los usuarios. Este pensamiento *organocéntrico* se traduce en *web sites* que reflejan el funcionamiento de la institución, asidos a la falsa idea de que el usuario se sentirá acogido si se obra así. Al ponerlo en práctica ocurre que al usuario que se ha de formar la distribución, que puede ser muy correcta desde el punto de vista organizativo, a él le parece críptica y poco natural.

Tal concepción está sobradamente extendida, lo que motivado que los especialistas en redes y formación, califiquen de laberintos los *web sites* construidos con esta filosofía:

“Un estudio reciente descubrió que un tercio de los clientes de los bancos *online* cerró sus cuentas antes de una año. La mitad de ellos dijo que era demasiado difícil navegar en el *site*. La verdad es que, muchos *sites*, son laberintos de confusión. Y esto causa que se tarde más en la adquisición, conversión y lealtad de los clientes” (Graham, 1999)

Para agravar la situación, las universidades públicas y privadas han puesto de moda el vocablo *campus virtual*, cuando esta estructura está siendo dañina para la formación a distancia y se habla, por fin, de la investigación en el futuro de los *pupitres virtuales*.

¿Cuál es la diferencia? En un campus virtual el sistema de menús sigue la lógica de los gestores de la matrícula universitaria, la cual es desconocida y distante para los usuarios. Así, por ejemplo, a través de la opción “Apoyo docente” se hace clic sobre “Acción docente” y de ahí a otro lugar donde se encuentran las fechas del próximo examen. El gestor universitario sabe que hay una oficina que se denomina “Apoyo docente” y sabe que en su argot, la organización del curso se llama “acción docente”, por este motivo le parece tremendamente lógica y acertada esta ruta de menú.

Al estudiante, en cambio, le parece un jeroglífico. Él quisiera un menú donde viera algo similar a su mesa de trabajo: iconos con textos como “apuntes”, “gestiones administrativas” “consulta de fechas de examen” o “consulta de notas”, es decir, que fuera lo más familiar posible y lo más parecido a su experiencia como alumno de secundaria (dónde, por ejemplo, todos saben en qué panel del centro se cuelgan las notas). Esta organización alternativa del sistema de formación a distancia, que se opone a la de *campus virtual*, es la que se denomina *pupitre virtual*.

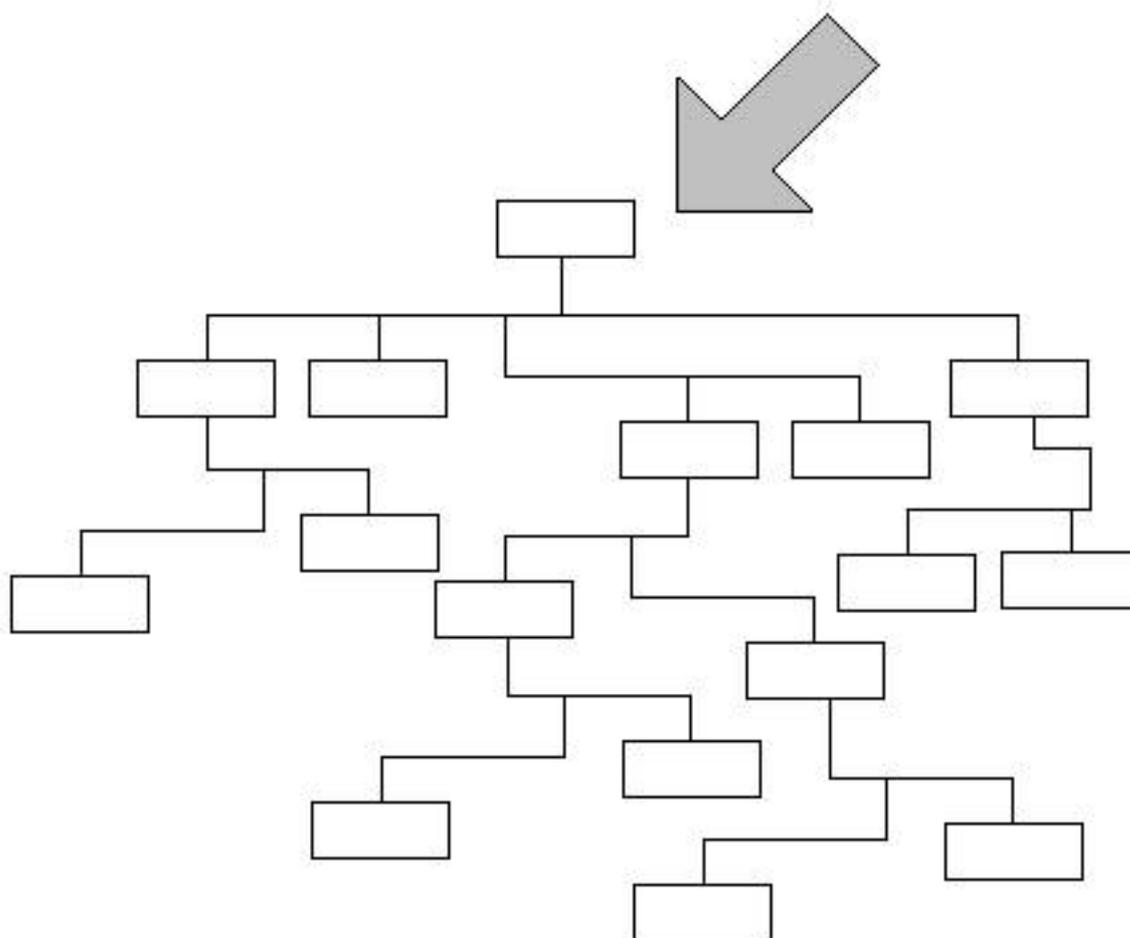
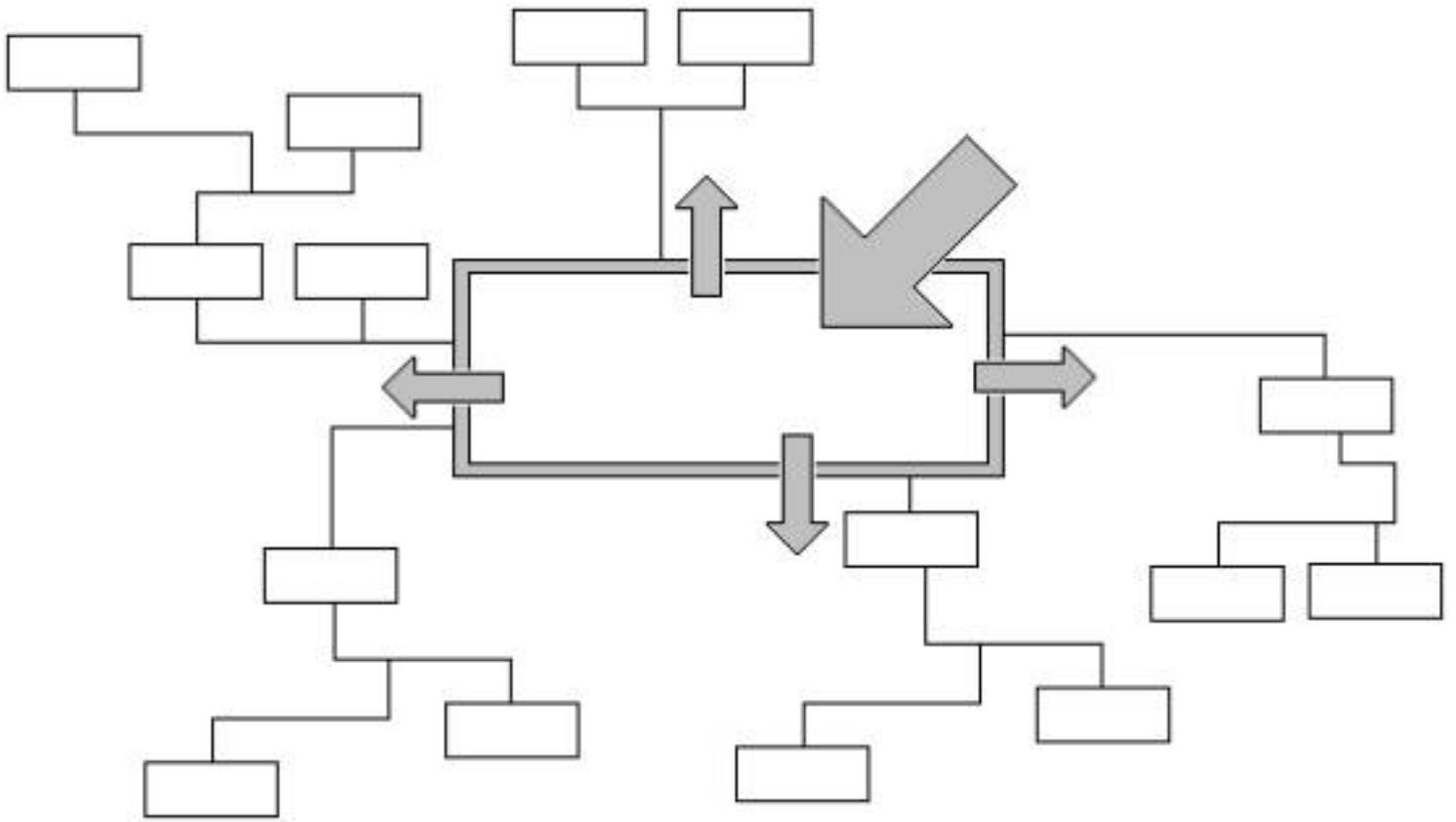


Figura 2: La estructura de campus virtual sitúa al usuario en una pirámide ramificada de opciones, pero siguiendo la estructura administrativa de la organización.



**Figura 3: La estructura de pupitre virtual arranca desde el punto de vista de las necesidades del estudiante y, bajo demanda, accede a los servicios solicitados.**

La consecuencia de la organización tomando como modelo los campus virtuales es que los gestores del sistema se pasan la vida mandando correos unipersonales a los usuarios, indicándoles dónde está cada cosa. Por ejemplo, al final del semestre es habitual que todos los alumnos de una titulación reciban un correo que dice algo así como “para consultar las fechas de los próximos exámenes debéis pulsar en...” y pasa a describir la ruta de opciones de menú que hay que seguir para moverse en semejante laberinto.

Desafortunadamente, son muchas las instituciones que adoptan este modelo porque las universidades se han adscrito a él. Sólo hace falta echar una ojeada a la revista electrónica *ganar.com* para encontrar anuncios de este estilo. Este verano, el 24 de julio se anunciaba la creación de una plataforma que genera campus virtuales por parte de una empresa española, el veintiocho de julio se anunciaba que el Banco de Santander Central Hispano abría su campus virtual para formación de sus empleados, el mismo día también participaba en un campus virtual el Consejo General de Poder Judicial... Lo que no he encontrado nunca publicado ha sido un estudio exhaustivo y serio sobre **usabilidad** en estos sistemas y, en cambio, sí que conozco las quejas frecuentes de sus usuarios.

El problema de fondo nace de una concepción malsana de la competencia universitaria: algunos gestores de la formación superior se empeñan en defender empecinadamente el sistema de formación a distancia que han creado, olvidando que se ha hecho de forma improvisada y con pocos recursos. Y, lo que es peor, no ha habido una investigación previa sobre modelos de formación, sino una simple

copia de herramientas (observará que casi todos los campus virtuales se parecen). Incluso podría decirse más: dado que se ha producido una reproducción de herramientas, la conclusión inevitable es que no se han encargado de diseñar el sistema quienes más sabían de formación a distancia de aquella universidad, sino aquellos departamentos o investigadores que han sabido conspirar adecuadamente para llevarse el gato al agua y colocarse la medalla de la formación telemática.

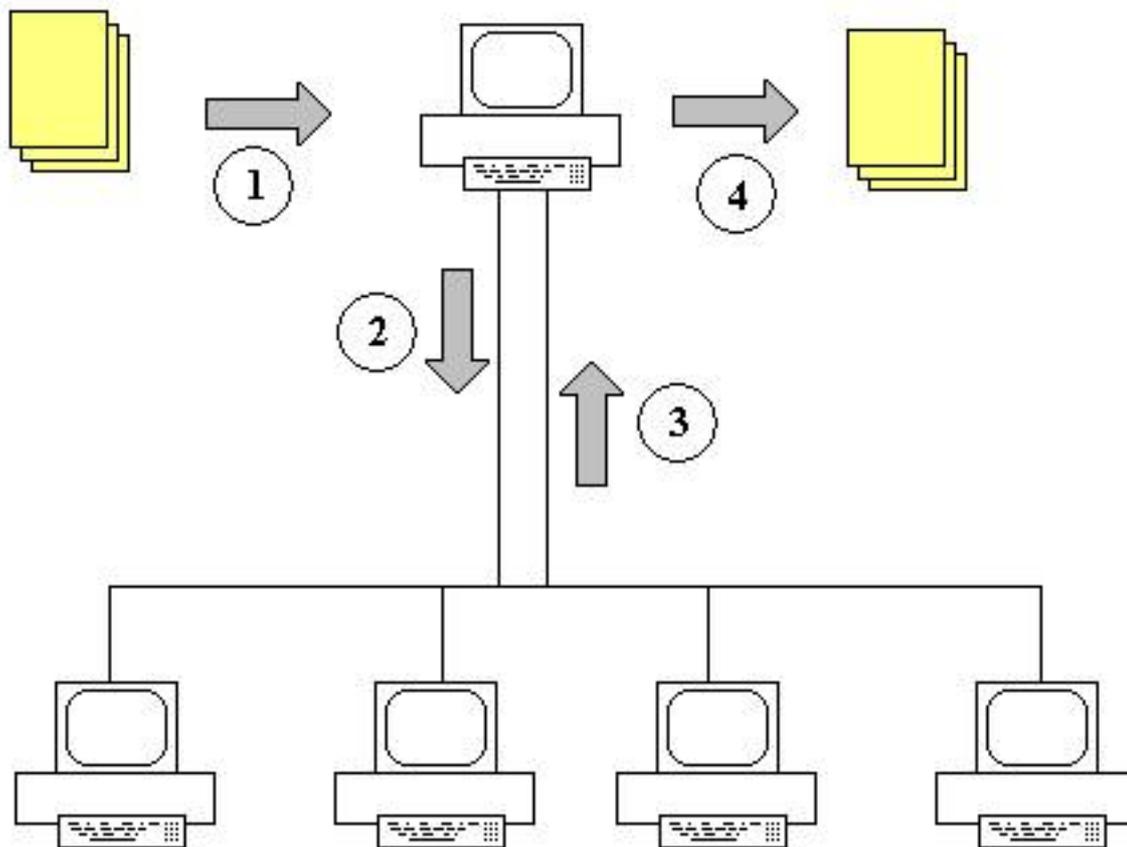
Por eso viene como anillo al dedo la historia de Minotauro ya que, con todas sus conspiraciones y complejidades, ¿qué culpa tienen los catorce inocentes de que haya habido un rey desleal a su dios, un dios cruel, una esposa infiel, un arquitecto servil, una guerra y un hermano asesinado? O, lo que es o lo mismo, ¿qué culpa tiene el usuario del sistema de formación de todas las disputas entre profesores universitarios, las cuales han acabado en un sistema de formación con errores notables de diseño?

## La ratita presumida

En consonancia con lo dicho hasta ahora, un cliente potencial de un sistema de formación a distancia tiene que encontrarse como la ratita del cuento: debe elegir el mejor de los pretendientes, pero está desinformada y no tiene criterio. Al final, la fatalidad quiere que elija al que menos le convenía, ya que la naturaleza había adornado justamente al gato famélico y ansioso por devorar roedores.

Las empresas, por tanto, para no acabar en el vientre del felino, deben tener claros los indicadores de calidad de estos sistemas. Y para ello deben desterrar antes las falsas apariencias que este artículo ha puesto en parte de manifiesto: el sello de la institución (aunque sea universitario), el vocabulario de quienes presentan el sistema, el precio que le pidan, la decoración de las pantallas y cualquier otro elemento que forme parte del vestido del emperador.

¿Cuál es, entonces, el indicador más fiable? Los expertos (como el mismo Graham que he citado anteriormente) son tajantes: los tests de usabilidad son la única fuente de información segura. Vale la pena hacerlos con las mismas personas que utilizarán el sistema en un futuro (con una muestra de ellas) y deberían exigirse siempre a las empresas de formación que pretenden suministrar un sistema de este tipo.



**Figura 4:** En un test de usabilidad unas aplicaciones informáticas son enviadas a un ordenador central (1), éste las coloca en ordenadores donde interactuarán diferentes usuarios (2), pero existen programas espía que recogen sus respuestas (3) y, de este modo, se consigue un listado de errores de los usuarios, tiempos de respuesta y otras reacciones significativas (4).

## El mago de Oz

Lo auténticamente genial del cuento, en mi opinión, es el remedio final a las enfermedades de los protagonistas. Ante la carencia de inteligencia, sentimientos y valor, la niña protagonista reparte un diploma, un corazón y una medalla. Y así el espantapájaros, el hombre de lata y el león adquieren instantáneamente lo que tanto anhelaban. En realidad, no es que adquieran lo que anhelaban, pero con esta especie de acreditaciones que reparte la niña a diestro y siniestro están más que satisfechos y pueden integrarse en el mercado laboral.

La baja calidad de los títulos de formación, ya sea expedidos por instituciones públicas o privadas, ha destapado casos flagrantes en los que el interés mercantilista ha ido por encima del formativo o científico. Muestra de ello es el reciente veto a los masters de algunas universidades europeas por parte del Ministerio de Brasil, o las estadísticas sobre aprobados generalizados en los cursos de tercer ciclo de algunas universidades españolas.

En fin, no hace falta ser un lince para sospechar, sobre todo si se ha cursado algún que otro cursillo especialmente desafortunado, que en algunos sitios el pago de la matrícula casi da derecho al título. Dicho de otro modo, hay titulaciones que supuestamente acreditan a quien la posee como experto, pero sobre ellas vuela la sospecha de curso rebajado en los contenidos y en la exigencia.

En el marco de esta situación, que nace de la competencia excesiva en un mercado emergente y con demanda de formación, los cursos a distancia se llevan la palma. Les reproduzco una carta publicada este verano en *La Vanguardia*, pero omitiré las entidades organizadoras (si el lector tiene curiosidad, puede consultarlo por *Internet*) porque tampoco se trata de no dejar títere con cabeza:

## “LOS LECTORES OPINAN

La Vanguardia - 03:00 horas - 18/08/2000

### Cursillo fantasma

He hecho un cursillo de formación profesional sobre Internet de veinte horas en el (-censurado-), y tengo certificados sellados por (-censurado-), (-censurado-) y (-censurado-). No hemos podido dar ni una sola clase por problemas con el servidor. Tan mal fue el curso, que durante el examen, y como no habíamos tocado ni una materia, el profesor y la coordinadora nos dictaron las respuestas. En una inspección, no nos dejaron a solas con el inspector, que pasó de todo y nosotros nos quedamos cortados. Es una inmoralidad hacernos perder el tiempo y la ligereza en la entrega de títulos. Que no me hablen de que los trabajadores tenemos que reciclarnos, porque me da risa. Ana vacas. Barcelona”

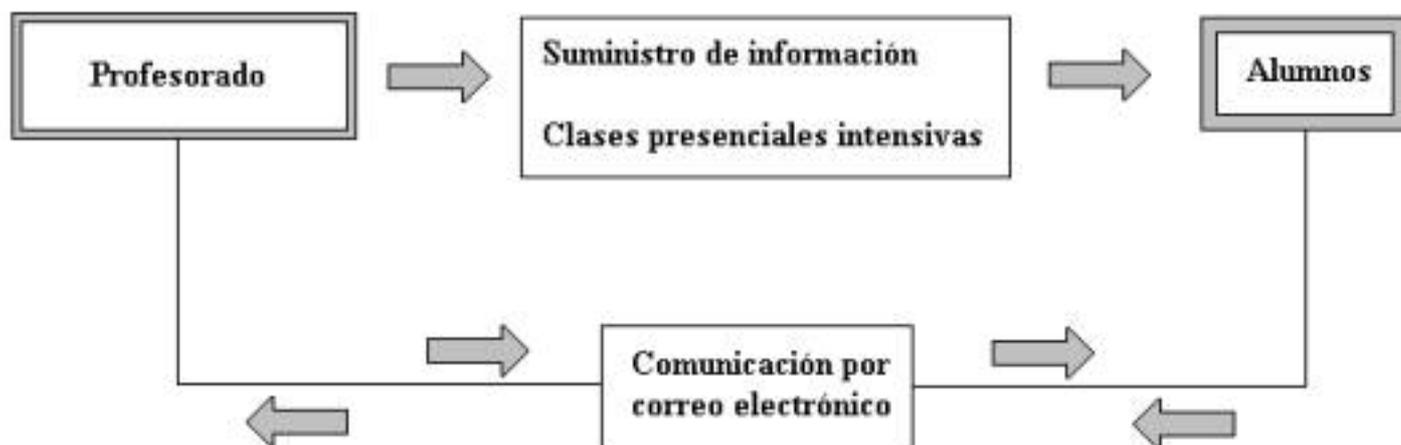


Figura 5: Esquema básico de un curso universitario a distancia.

# Gigantes con pies de barro

Nabucodonosor tuvo un sueño enigmático que sólo el profeta Daniel pudo descifrarle. El enigma radicaba en que el gigante majestuoso del sueño estaba hecho de diferentes materiales, como oro, plata, cobre y, en particular, tenía los pies de barro.

Al igual que el gigante, nuestras universidades, que hoy por hoy son las que más alardean de experimentar con sistemas de formación a distancia, puede que tengan los pies de barro. Es curioso como en el congreso *La revolución digital: los retos tecnológicos de los medios y las empresas*, celebrado en la UIMP en julio de este año, responsables de grandes grupos (Recoletos, PRISA, Santillana, Telefónica...) sentenciaran que en *Internet* lo que marca la diferencia entre las empresas de comunicación son los contenidos. Es curioso porque, mientras tanto, en las universidades parece que las cosas siguen por otros derroteros: las continuas quejas de lo desamparada que está la investigación o sobre la endogamia o corrupción universitaria no parecen inquietar lo más mínimo a algunos rectores, empeñados en ondear la bandera de las nuevas tecnologías como símbolo de modernidad y progreso.

Este hecho afecta negativamente a las empresas de dos maneras:

a) En primer lugar, porque España sigue siendo un país deficitario en investigación aplicada, de manera que nuestras empresas no lo tienen fácil para realizar contratos de I+D rentables con las universidades. Se da la paradoja de que disponemos de buenos investigadores, pero trabajan en el extranjero y, por añadidura, seguimos importando tecnología cuando algunas personas que la producen son de nuestro país.

b) En segundo lugar, porque se impone la moda marcada por las universidades de unos planes de estudio *light*, con asignaturas de corta duración, algunas muy fáciles de aprobar, enmarcados en la filosofía capciosa de “si en una materia se suspende es porque el profesor es malo”.

Ello hace que en el mundo de la formación, en general, aparezcan cursillos como el citado en el apartado anterior, ya que la calidad de la formación, y aquí también tenemos los pies de barro, se dice que se controla pero se obvia descaradamente.

Es importante, por otro lado, que las empresas interesadas conozcan las propuestas de formación a distancia de las universidades ya que, de esta manera, reconocerán las fuentes de inspiración de los múltiples sistemas de formación a distancia que ofrecen las empresas proveedoras del sector. Actualmente estoy realizando un análisis comparativo de las dos universidades españolas que desarrollan **toda** su formación a distancia: la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Sus modelos formativos y de gestión son muy diferentes y ofrecen a las empresas un mostrador donde mirar diferentes concepciones de la formación a distancia.

Ambas instituciones tienen determinados logros (curiosamente ambas han recibido premios de diferentes entidades por su innovación en la formación) pero también en algunos aspectos tienen puntos flacos. Preguntando a los usuarios (estudiantes) de dichas universidades cualquier empresa puede realizar un pequeño estudio y observar fácilmente qué ventajas e inconvenientes aparecen y, por consiguiente, tomar nota para un futuro sistema de formación.

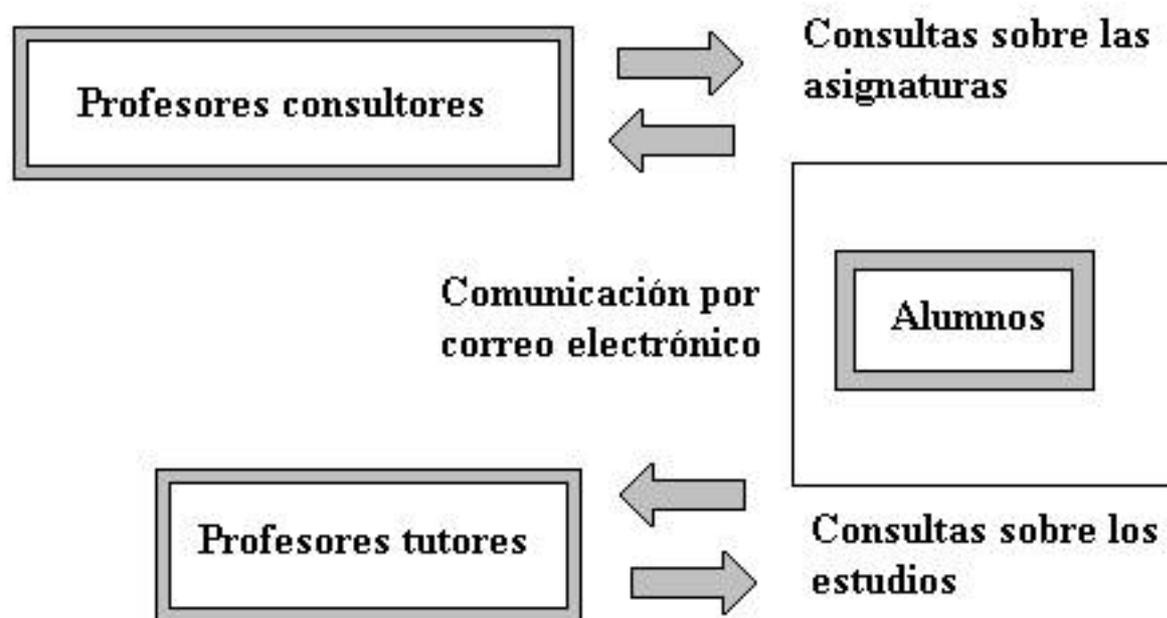


Figura 6: El sistema de la UOC introduce dos tipos de profesores asistentes: tutores y consultores.

En este sentido, he querido resaltar cuáles son los referentes de la formación a distancia en la educación superior. Por ello aconsejo excluir del análisis esta cobertura parcial de la formación a distancia que realizan otras universidades en campus virtuales menores. Aunque se que quieren presentar como innovaciones serias, un estudio mismo de los presupuestos revela la poca inversión (en recursos humanos, sobretudo) que se ha destinado y, como se ha visto, el caso mismo de la Universidad Autónoma de Barcelona tiene toda la pinta de un experimento que mejor sería hacerlo en casa y con gaseosa. En definitiva, puestos a hacer un estudio de orientación, elija bien los referentes y no acuda a pseudosistemas de formación a distancia: analice a los profesionales y no a los aficionados.

# Los cuatro jinetes del Apocalipsis

“Cuando abrió el cuarto sello, oí la voz del cuarto Ser que decía: Sal. Miré entonces y había un caballo verdoso; el que lo montaba se llamaba Peste, y el Hades le seguía” (apocalipsis 6:7).

Casualmente son cuatro los argumentos que los vendedores de sistemas de poca calidad esgrimen frecuentemente. Los analicé en una obra anterior (Bou, 1997) y los resumo brevemente:

- a) El mito de la enseñanza sin esfuerzo: la insistencia en que se aprende cualquier cosa de forma fácil en su sistema de formación
- b) El mito de la toma de decisiones: la explicación de que su sistema se basa en el aprendizaje por toma de decisiones cuando se trata de unas pocas rutas interactivas que no corresponden a ningún estudio de casos riguroso
- c) El mito de la enseñanza a medida: el hecho que uno puede conectarse cuando quiere no implica realmente que el sistema funciona a medida del usuario, esto sólo sucede si de alguna forma el sistema “conoce” al usuario
- d) El mito del éxito como sinónimo de calidad: que un curso tenga un elevado porcentaje de éxito en las notas no quiere decir que los alumnos sean brillantes ni el sistema inmejorable (Murphy diría que, indudablemente, el nivel es bajo)

Cuando de le ofrezcan un sistema de formación y vea que, entre las razones para adquirirlo, le exponen estas ideas, dé por seguro que el sistema o el vendedor, uno de dos o ambos, son pésimos. Aunque se disfracen o decoren con cierta retórica, si lo piensa detenidamente, se dará cuenta que éstos cuatro son los argumentos que puede ofrecer precisamente una persona que no sepa nada de formación a distancia. Es decir, son las cuatro razones obvias que cualquier persona con un mínimo conocimiento supondrá que debe tener un sistema informático de formación.

## La Sibila

Para acabar este artículo donde han aparecido siete relatos tradicionales, vamos a pensar en el futuro y tomar como referencia la imagen clásica de la adivina. Miguel Angel pintó cinco sibilas diferentes, unas viejas y tenebrosas y otras jóvenes y vitales. La libia es femenina, grácil, dinámica y voluptuosa, más que predecir parece que baila. La délfica es hermosa y casi mística, como una hada. La cumena y la pérsica son viejas y su aspecto inquieta al mirarlas, son el temor al futuro. Finalmente, la eritea es firme, tanto que parece un hombre, su figura masculina es reforzada por dos brazos fuertes y musculados.

En un campo tan complejo como la formación a distancia es fácil que, quién quiera opinar, no sepa con cuál de ellas quedarse. Hay razones para pensar que la teleformación es un gran avance y las hay también para pensar que es un retraso. En algunos ámbitos, la presencia humana es insustituible y la sustitución tecnológica puede ser nociva en aspectos fundamentales. Pero, por otro lado, también observamos que muchas cosas que aprendemos provienen de películas, páginas *web* u otros medios audiovisuales, por lo que es obvio pensar que la formación a distancia ofrece muchas posibilidades.

Para orientar un poco a las empresas hay que considerar que la clave está en la diversidad de materias para la formación y en la diversidad de empresas que la ofrecen. En definitiva, hay dos parámetros básicos: el primero es que algunas materias son más susceptibles de entrar en cursos de formación a distancia que otras; el segundo es que efectivamente hay grandes posibilidades con los medios, pero ello no quiere decir que todas las empresas los utilicen adecuadamente en sus sistemas de formación.

Hace falta, por tanto, un esfuerzo por ser analítico y separar, como se dice popularmente, el trigo de la paja. A la hora de adquirir un sistema, pues, no se trata de hacer un estudio sobre el sector de la formación a distancia o sobre *Internet*, se trata de valorar si un sistema concreto será bueno para una empresa concreta.

Para ayudar a este esfuerzo de concreción, se pueden suministrar algunos criterios útiles para afrontar la duda de poner en marcha o no un plan de formación de este estilo en una empresa. He querido resaltar cuatro o modos de obrar determinantes para evitar un fracaso del sistema:

a) El criterio de necesidad.

La mejor garantía de que un sistema de formación a distancia va a funcionar es que realmente sea necesario, es decir, que sea necesario este tipo de formación (contenidos del curso) y tremendamente ventajoso su puesta en práctica respecto a un sistema tradicional. Dos pruebas a favor de este argumento son: primero, el país donde se imparte formación a distancia de más calidad es Australia, debido a la simple necesidad (poca población, mucha extensión); segundo, las experiencias pioneras de formación a distancia, realizadas con tecnología rudimentaria (eran cursos por correspondencia a principios de siglo) fueron exitosas, pero era claro que no había otra manera de suministrar a aquellos trabajadores la formación necesaria.

b) El criterio sectorial.

En general, es más susceptible de impartir a distancia un curso concreto para el perfeccionamiento laboral que una titulación oficial al completo. Por ejemplo, un diplomado en empresariales seguramente cursará de forma provechosa, y compatibilizado con su puesto de trabajo, un curso a

distancia sobre nuevos impuestos. Lo que es difícil es, precisamente, cursar la diplomatura de empresariales a distancia. Es decir, así como es relativamente sencillo diseñar un curso a distancia para personas con una formación previa (en este caso, un bagaje en empresariales) es muy complicado conseguir que este bagaje se adquiriera usando exclusivamente dicha formación. Hará falta mucho esfuerzo y el resultado puede no ser siempre un curso de calidad.

c) El criterio de complementariedad.

Aunque se puede dudar de la calidad de un curso de formación a distancia, en lo que sí hay consenso es en el buen funcionamiento de este tipo de cursos cuando son un complemento de cursos presenciales. Un plan de formación en la empresa que se base en un tándem entre sesiones presenciales u sesiones a distancia puede funcionar adecuadamente. No es casual que una de las pocas publicaciones con cierta contrastación experimental y con análisis de experiencias de aprendizaje colaborativo (otra de estas palabras que hoy tanto están de moda) se haya dado precisamente en esta modalidad combinada de cursos[1].

d) El criterio ergonómico.

Ya se ha indicado anteriormente que los *web sites* pueden aparecer ante el usuario como laberintos complicados y que esto causa el abandono del sistema (ya sea de formación, de información o de entretenimiento). Y también se ha indicado que los únicos indicadores fiables para la adopción de un sistema de formación son los que surgen de un estudio de usabilidad.

Aún así, con estas premisas, un estudio de usabilidad es complejo y requiere de un profundo conocimiento de las tareas que realiza el usuario final. Es decir, hay que conocer sus hábitos de trabajo para saber si el sistema de formación a distancia será útil o no. Sólo por lo que se refiere a los aspectos documentales del sistema, el siguiente ejemplo es ilustrativo; aprecie en él como el diseño de un detalle en la documentación que se suministra al usuario (en este caso se supone que es un estudiante de derecho o un profesional que se recicla) es fundamental para decir que se dispone o no de un buen sistema de formación a distancia:

“Como regla a seguir, por tanto, debe uno ponerse en el lugar del usuario final y preguntarse no sólo *lo que busca* sino *cómo lo quiere*. Por ejemplo, ¿tiene sentido un documento hipertextual de derecho informático? Hasta cierto punto sí y hasta cierto punto no. A un estudioso le puede ser muy útil disponer de unas páginas sobre leyes de referencia, otras sobre jurisprudencia y otras sobre consejos generales de actuación. Ahora bien, quizá le apetezca poder imprimir de golpe cada una de estas familias de páginas, para estudiarlas con detenimiento sentado cómodamente en su mesa de trabajo. ¿Qué pasa entonces si hemos diseñado cada una de estos textos con un fuerte nivel de hipertextualización, con enlaces explicativos, con ventanas que aparecen y desaparecen? Pues que el usuario se las verá y se las deseará para obtener lo que quiere, ya que iniciará una ardua tarea de impresión a plazos en la cual se perderá rápidamente (no sabrá qué ha impreso y qué le falta por

imprimir y, además, seguro que se dejará al final páginas sin leer)” (Bou, 2000)

A estos criterios específicos, se les podría añadir uno de carácter más general pero tremendamente útil si se aplica con sinceridad. Se trata de preguntarse en qué aspectos el sistema de formación a distancia va a ser mejor que una formación presencial. Haga un balance y valore desde el escepticismo, no desde la seducción por la tecnología. Ésta recomendación se deriva del consejo general que da Jacob Nielsen a las empresas de comercio electrónico: sólo funcionarán las que ofrezcan un servicio que en la red es mejor que en la realidad.

Teniendo presentes estos principios, sólo le hace falta recordar las fábulas que hemos expuesto para poderse dirigir a una empresa de formación a distancia y plantearse si aplica algún curso en su empresa. Recuerde que no debe engañarle el vestido nuevo del emperador, que no debe fiarse de Pinocho, que debe huir de los Minotauros y sus laberintos, que no debe elegir como la ratita presumida, que debe buscar un indicador de calidad mejor que los títulos del mago de Oz y que debe recordar cuáles son los cuatro jinetes del Apocalipsis de un sistema de formación a distancia. Si obra así, probablemente su sistema sea como la sibila libia: dinámica y portadora de buenas noticias.

## Bibliografía citada

ADELL, J. (2000): Entrevista en la revista electrónica *Ibrujula.com*. Viernes, 22 de septiembre.

BECKWITH, H. (1998): *Venda lo invisible. La mercadotecnia de los servicios intangibles*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

BOU, G. (1997): *El guión multimedia*. Anaya. Madrid.

BOU, G. (1999): *Proyecto docente de Tecnología Educativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

BOU, G. (2000): *Introducción al diseño interactivo de elementos dinámicos*. Revista *Elisava* de diseño interactivo. Barcelona.

GRAHAM, J. (1999): Buid a site, not a labyrinth. Clickz Network (edición del lunes 13 de septiembre de 1999), revista electrónica accesible en [www.clickz.com](http://www.clickz.com).

## SEGUNDA PARTE: COMPARACIÓN

### UNED - UOC

El informe de detección de los puntos críticos de los sistemas de formación a distancia de ambas universidades se desglosa en seis ámbitos:

#### **Estructura del sistema de formación**

Se tratan los aspectos metodológicos de la formación a distancia. Es decir, se responde a la pregunta ¿cómo enseña cada universidad y qué ventajas e inconvenientes presenta?

#### **La formación a distancia como servicio**

Se enjuicia a ambas universidades bajo el prisma de las empresas de servicios, asumiendo que la formación a distancia lo es. Se responde a la pregunta ¿qué medidas han tomado ambas instituciones para prestar un buen servicio?

#### **Creación y gestión del conocimiento**

Los materiales docentes producidos y las investigaciones son el capital intelectual de estas universidades. Se analiza un análisis de ambos, por lo que se responde a la pregunta ¿Cómo es la producción educativa y de investigación de ambas universidades?

#### **Recursos Humanos**

Se tratan los aspectos relativos a la organización y funciones del personal docente. Se responde a la pregunta ¿Cómo organizan ambas universidades su capital humano docente para hacer factible la formación a distancia? Queda pendiente para otro estudio la organización del personal de administración y servicios.

#### **Aspectos institucionales**

El posicionamiento de una institución, su declaración de posicionamiento y las relaciones con otras

instituciones similares son definitorias en el campo de la formación a distancia. Se responde a la pregunta ¿Qué estrategia institucional desarrollan ambas universidades?

### **Bases y estrategias para el futuro**

Todos los puntos anteriores sientan las bases para afrontar un reto de futuro. Sin embargo, éste se presenta con algunos interrogantes serios que ponen en duda la eficacia de los planes previstos. Se responde a la pregunta ¿qué obstáculos deberán superar ambas universidades en los próximos años?

# **ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FORMACIÓN**

## **Punto crítico número 1: Tecnología de base**

La UNED se basa en medios tradicionales de comunicación (teléfono, correo, radio) mientras que la UOC se basa en su campus virtual, accesible desde cualquier PC del mundo conectado a *Internet*.

Llama la atención la poca producción de material para la enseñanza y el aprendizaje de la UNED, más cuando tiene ya algunos años de antigüedad. Últimamente está desarrollando, por una parte, un campus virtual y, por otra parte, asoma tímidamente la producción audiovisual (como mínimo ya tiene desde hace unos años el obligado vídeo institucional de promoción). La UOC, por su parte, ya ha puesto en su campus algunas herramientas para el autoaprendizaje, es decir, apuntes electrónicos más vivos (interactivos) que un libro tradicional.

Sin embargo, la UNED goza de mayor elasticidad en la resolución de los avatares de la vida académica, ya que en la UOC, al quedar toda respuesta escrita (correo electrónico alumno-profesor, alumno-gestor o gestor-profesor), se tiende a tomar posturas legalistas y a veces poco flexibles. La casuística de los problemas que pueden producirse en una universidad es sumamente compleja y, general, no hay más remedio que ser cuidadoso y tácito para poder resolver la situación. En un diálogo de tú a tú, espontáneo y distendido, algunas soluciones brotan con más facilidad que en un cruce de escritos, el cual puede ser fiscalizado a petición de la otra parte. En esta situación, pues, las personas tienden a pensar más en escribir la respuesta impecablemente correcta en vez de orientarse a resolver la situación y, como demuestran los estudios sobre conflictos, las posturas fácilmente pueden radicalizarse.

En contrapartida, la disponibilidad del interlocutor universitario es mayor en la UOC que en la UNED. Los profesores tutores o consultores de la UOC están obligados por contrato a responder los

mensajes antes de 48 horas, con lo cual, salvo excepciones, el alumno es atendido normalmente en un tiempo razonable. Los profesores titulares de la UNED tienen una tutoría semanal de atención telefónica de unas pocas horas (¡para toda España!) por lo que es normal que el alumno se desespere ante una línea que comunica o no responde. Además, ya sea de forma accidental o intencionada, el sistema de la UNED reviste a los profesores titulares de una aureola distante, como jueces que vendrán el día del examen con la espada y los ojos vendados.

La UOC, en cambio, pretende evitar esta sensación. Los profesores propios realizan frecuentemente tareas de consultoría o tutoría, incluso tienen grupos asignados a los que asesoran durante todo el curso como un consultor cualquiera. La consecuencia es clara: el profesor propio de la UOC está siempre cercano a los alumnos y a la dinámica del sistema de formación; el profesor titular de la UNED es un perfecto desconocedor de los conflictos y acuerdos que se dan en las tutorías de los centros asociados, ya que no las vive (y, como mucho, puede disponer de la versión oficial del centro o de consultas informales a tutores, pero nunca de la visión sobre el terreno que tienen los de la UOC).

## **Punto crítico número 2: Presencialidad**

Los tutores de la UNED tienen una sesión semanal de encuentro con los alumnos. Ello hace que éstos cojan confianza, que perciban cierto ambiente de aula, que se cree una buena relación y, en definitiva, que al menos una vez por semana se parezca a una universidad presencial, con lo que el alumno no se siente como un estudiante solitario. Esta tutoría se dedica a la resolución de dudas y a la orientación del alumnado, pero por cortesía, en asignaturas con mucha asistencia, el tutor realiza clases magistrales en las que explica el programa (este aspecto es una importante muestra de voluntarismo que el rectorado de la UNED debiera tener en cuenta, ya que estos profesores no tendrían por qué realizar este trabajo y podrían escudarse en lo que exige la normativa de colaboración con la institución).

Los tutores y consultores de la UOC sólo realizan consulta electrónica de dudas y preguntas, no hay una sesión semanal de encuentros. Tan solo se realizan, dos o tres veces al año, unas reuniones a las que asiste todo el mundo (la UOC alquila el espacio a otra universidad como la UPC o la UAB), pero se dedican a conocerse en persona (alumnos y tutores o consultores), a recordar el reglamento, a resolver dudas sobre la gestión, etc.

Se puede decir, por tanto, que en este punto la UNED goza de un sistema mucho más eficiente que la UOC, la cual ha cometido el error de confiar demasiado en su web site y en un sistema exclusivo de comunicación no presencial. A pesar de ello, ésta última agita constantemente su bandera con el slogan “¡Todo virtual!” y no parece que vaya a cambiar de estrategia. ¿Se conseguirían mejores resultados formativos si hubiera sesiones semanales como en la UNED? ¿Se evitan este tipo de

sesiones por principios firmes sobre formación o por motivos económicos de rentabilidad? Para mantener su “virtualidad pura” la UOC debería contar con alguna iniciativa más estudiada que la simple intensificación de correos o la creación de grupos. Quizá el sistema de las prácticas de evaluación continua contribuya en este sentido a un mayor contacto y, por tanto, a compensar la ausencia de presencialidad, pero ésta sigue siendo un escollo en el que UNED juega con ventaja.

## Punto crítico número 3: Campus virtual

Los conceptos de campus virtual y pupitre virtual han sido expuestos en el artículo de *Barcelona Management Review* incluido en la primera parte del presente informe. Veamos ahora qué sucede al respecto en las universidades analizadas.

La UNED está poniendo en marcha, como se ha dicho, su campus virtual. Por una parte, es un signo positivo pero, por otra, habla tremendamente en contra de la universidad a distancia por excelencia el que haya sido de las últimas en desarrollar un método de enseñanza a distancia basado en las nuevas tecnologías. Si la UNED nos hubiera sorprendido con la presentación de un pupitre virtual, hubiéramos podido afirmar que se habría ganado el primer puesto como investigadora en la formación a distancia. El hecho, pero, de que adopte una fórmula ya inventada, que se limite a casarla con su antiguo sistema de formación y que no haya una redefinición novedosa dada su posición avanzada en este tipo de formación, nos hace preguntarnos quién se preocupa en la UNED por la propia UNED.

La UOC está exportando su modelo de campus virtual a todo tipo de entidades que se tercién en busca de rentabilidad. En el artículo sobre formación a distancia que ha abierto este informe ya se ha dicho que el modelo de los campus virtuales presenta muchos inconvenientes, pero al menos se puede decir a favor de la UOC que su campus ha sido la punta de lanza en España y que posteriormente ha sido copiado por otras universidades (no hace falta que demos nombres). Si la UOC lo inventó desde la nada o se inspiró en las universidades a distancia americanas o australianas no es objeto de discusión aquí.

En síntesis, se puede decir de la UNED que ha pensado poco en su sistema de formación a distancia y que ha sido, no ya conservadora en el diseño, sino más bien *inercial*: le ha faltado iniciativa para formular una propuesta realmente nueva. La UOC, por otro lado, ha apostado *demasiado fuerte* por su campus virtual, cuando la potenciación de métodos mixtos (sin perder el sello tecnológico) le convertiría en un suministrador de docencia a distancia de calidad.

¿Qué pasará en el futuro? Paradójicamente, quién llegó después es quién está mejor posicionado. La UNED está ahora experimentando con el WebCT, el cual no es genuinamente un campus virtual sino lo que podríamos denominar un *gestor libre de la formación*. Además, se acerca mucho más a un pupitre que no a otro modelo teórico. La UOC defiende su campus con tanto orgullo que olvida que el diseño se remonta ya a varios años (esto, en informática, es una eternidad). Si la UNED consigue

realizar un esfuerzo de personal para adaptarse al nuevo sistema, jugará con ventaja sobre la UOC, sobre todo si ésta no cambia la estructura de un campus pensado para los gestores, a veces laberíntico, dónde siempre no es fácil para un alumno encontrar lo que busca.

# LA FORMACIÓN A DISTANCIA COMO SERVICIO

## Punto crítico número 4: Definir una relación

Tradicionalmente la UNED no ha planteado su formación como una relación académica mejor que la formación presencial universitaria. En todo caso, ha sido mostrada en el pasado como un sustitutivo, es decir, como una sub-relación.

Parece como si la formación a distancia en esta institución naciera fruto de un complejo de inferioridad respecto a las universidades presenciales españolas, es decir, como si la formación superior a distancia fuera la solución para aquellos que viven lejos de un centro de formación superior y no pueden pagarse vivir en la gran ciudad, o bien deben trabajar y estudiar a la vez, etc. En cambio, curiosamente, la matrícula de la UNED ha variado admitiendo cada vez más a jóvenes que toman la opción a distancia (ello se notó especialmente cuando algunas carreras universitarias presenciales llenaron cupos y los alumnos tuvieron que buscar ofertas alternativas).

Da la impresión de que la UNED observó esta tendencia nueva en su matrícula. Sin embargo, se limitó a constatar que existía y siguió con la misma dinámica como si nada hubiera sucedido. Es decir, no se detecta ningún cambio metodológico a partir de la fecha en que se es consciente de la variación en le perfil del alumnado. Una vez más, los estudiantes eran este capital que a la UNED le caía del cielo y no debía preocuparse más que de recogerlo.

Una buena muestra de ello es el vídeo institucional de la UNED. Se produjo hace unos años, quizá debido al hecho de que las universidades grandes españolas ya lo tenían. Sin embargo, dicho audiovisual no puede decirse que sea estimulante o acogedor, ya que constantemente hace énfasis en el sacrificio personal para poder estudiar en la UNED. En él se ven a estudiantes solos, ante una lamparita, que leen y leen. Creo que no se ve ni una imagen de trabajo en grupo (lo cual es muy frecuente en los centros asociados y fundamental para que no se produzca el abandono de los alumnos, pero quien hizo el vídeo no lo sabía). Además se ve a una muchacha ante un ordenador sin saber bien lo que hace, como petrificada, inmóvil, de manera que no se parece en nada a un usuario experto (quien hizo el vídeo tampoco sabía qué papel juegan los ordenadores en la formación). El mensaje institucional no puede ser más claro: estudio, estudio y estudio... ¡en solitario!. Por tanto, no

hace más que corroborar la filosofía básica de la UNED: una vez matriculado, que el estudiante se las arregle como pueda, la misión de la institución se reduce casi sólo a evaluarle.

Como caso extremo en sentido contrario, y para que sirva como muestra, hay que considerar el vídeo institucional de la UAB. En él se ve de todo menos a gente que estudia (quizá una toma o dos de un segundo de duración). En el reportaje vemos piscina, cines, fiestas, conciertos, bares, residencia estudiantil, calles comerciales en el campus... el lema del audiovisual es la UAB como una ciudad, donde un joven puede hacer todo lo que normalmente hace en Barcelona. La excesiva frivolidad de este vídeo choca al espectador: no parece la promoción de una universidad, parece la promoción de un club de golf. Sin embargo, para un estudiante que no tenga ninguna gana de estudiar y esté dispuesto a divertirse, el vídeo tiene mucho gancho.

Sin llegar a la austeridad monacal de la UNED ni a la frivolidad de la UAB, la UOC nace con una vocación de establecer una relación. Las primeras versiones del campus ya disponen de lugares de encuentro: bar, salas de charla, tabloneros de anuncios (no necesariamente académicos)... se percibe la intención de fondo de desarrollar comunidades virtuales. Actualmente existe un club de consumo con descuentos y ventajas para el consumidor.

En la última etapa, la transformación de la página principal del campus hace que se asemeje a un portal. Una vez más, nada revolucionario o nuevo en el diseño (se asemeja a cualquier portal temático) sin embargo, tremendamente efectivo si se compara con la UNED.

Como muestra sirva un botón: en la portada del campus de la UOC se podía observar recientemente un *banner* en el que se veían a cuatro estudiantes ante un ordenador. La imagen estaba muy estudiada: postura de trabajo idónea, actividad, igual número de hombres que de mujeres, manipulación de todos los elementos (unos el PC, otros los apuntes)... en definitiva, quién la ve no tiene duda de que se está estudiando y, además, con afición y en colaboración. Imágenes como esta son frecuentes en la documentación de la UOC. Ahora, por el contrario, repasen las guías y documentos de la UNED y verán la cantidad de personas solas ante un libro, en actitud de sufrimiento y constancia. Cabe pensar, pues, ¿dónde están los expertos en educación de la UNED? Es un principio sabido, en didáctica, que el adulto aprende mejor en grupo y que el grupo es una situación facilitadora cuando se trata de formar adultos. ¿No vieron los catedráticos de didáctica de la UNED el vídeo institucional o lo vieron y no se dieron cuenta? ¿Es posible que unos asesores de la UOC tengan en tan poco tiempo unas ideas mucho más claras que un equipo docente de la UNED que lleva años ejerciendo la docencia a distancia?

Otro ejemplo altamente ilustrativo lo constituye el servicio de noticias de la Biblioteca de la UOC. Consiste en una suscripción a una lista de correo de manera que periódicamente (casi cada día) el usuario recibe en su buzón noticias de actualidad de los campos de interés que ha elegido. Yo, por ejemplo, estoy suscrito a Multimedia, Derecho Informático y Marketing Electrónico y debo manifestar mi más completa satisfacción. Los artículos son recientes y tremendamente ilustrativos de la actualidad en estos campos y permiten estar actualizado de forma cómoda y desde casa. Mantener

este nivel de selección es difícil y, por tanto, indicativo de que la UOC ha seleccionado muy buenos profesionales para esta tarea. La UNED, en cambio, mantiene su servicio de biblioteca como lo de siempre: un almacén pasivo de recursos.

La diferencia radica, pues, en que la UOC, consciente de que la formación es un servicio, sí la ha planteado como una relación. Mientras, en la UNED se sigue planteando con la misma visión que hace treinta años.

Hay que señalar, a favor de la UNED, un atisbo de cambio aunque sea sólo en la imagen. El portal institucional por fin empieza a parecerse al de alguien que busca una relación. Tiene incluso un sistema de navegación 3D (en VRML o tecnología similar) en el que uno puede “estar” en algunos lugares especiales de la institución. Con ello se contribuye a hacer que el estudiante se sienta próximo a la institución. Es decir, parece que, por fin, la UNED se ha dado cuenta que el *slogan* de la UOC (“La universidad sin distancias”) no es un simple lema sino una filosofía a seguir. ¿Va a arrastrar esta punta de lanza a los sectores más anquilosados de la UNED o va a ser simplemente el escaparate de una tienda vacía de contenido? En esta cuestión es importante recordar a Beckwith y su lema “Mercadotecnia no es un departamento”: en la empresa de servicios el trabajo inerte y sin ilusión de un empleado perjudica el trabajo correcto de otro.

## Punto crítico número 5: Confianza

Los autores de referencia que hemos seguido al principio de este informe, Beckwith y Forsyth, sostienen que el cliente es un inexperto para juzgar el servicio (por eso juzga a las personas que lo suministran) pero es un experto para saber si es querido o no.

En la UNED, el alumno tiene a sensación de no ser querido por los profesores titulares y de sí serlo por los profesores tutores. El alumno de la UNED juzga como fantástico lo que sucede en las universidades presenciales: que se pueda entrar al despacho del profesor de la asignatura en horas de tutoría y se puedan hacer consultas. O que el profesor sea un elemento más de la vida cotidiana del campus (te lo encuentras en el parking, lo ves en el bar, etc.). El alumno de la UNED se imagina al profesor de la asignatura como un ángel exterminador o un dinosaurio: una figura distante, enorme, prepotente y que vive en un país lejano. A veces se sorprenden con casos muy especiales de atención correcta y, como la pólvora, corre la voz en el centro asociado que tal profesor es *humano* (asequible, comprensivo, no arrogante).

(Dado que las generalizaciones no son correctas, creo que para constatar la validez del párrafo anterior la UNED debería realizar una encuesta sincera sobre la idea que tienen los alumnos de los profesores titulares, pero pormenorizada y detalla, es decir, preguntando por cada profesor y preguntando lo que realmente puede dar información. Quede claro que en la UNED hay profesores buenos, el párrafo

anterior se limita a constatar una percepción colectiva, quizá causada por casos puntuales escandalosos que nunca debieran permitirse en una universidad)

Toda la labor humana de contacto, tan necesaria e indispensable para que el sistema de la UNED funcione, la realizan los tutores. Éste es el gran secreto de la UNED: se podrían despedir a todos los profesores de los departamentos (sobre todo a los que el material que suministran lleva más de diez años siendo el mismo), descolgar los teléfonos de atención para que parecieran ocupados durante las reducidas horas de tutoría, contratar a un evaluador externo que propusiera y corrigiera los exámenes... ¡y el alumnado no notaría la diferencia!

¿Tiene, en estas circunstancias, la UNED algún plan para inspirar confianza al alumnado? Ya hemos visto en el apartado de conceptos preliminares que el plan de confianza es fundamental en todo suministro de un servicio. Básicamente puede decirse que la UNED esgrime al respecto el mismo plan que tenía hace treinta años: nuestros alumnos salen bien preparados porque les exigimos mucho, no hacemos concesiones en las evaluaciones.

Este argumento es en parte cierto y en parte falso. Más adelante se analizará. Sin embargo, como plan de confianza es pobre. Es, siguiendo el saber popular, como la conocida historia del burro, la zanahoria y el garrote. Si la UNED fuera el propietario del animal, es como si dijera abiertamente: “Confíen en que el burro llegará a su destino, porque utilizamos muy bien el garrote”. Si los materiales no estuvieran obsoletos, si hubiera mejores recursos para la comunicación, en fin, en otra situación, la UNED podría decir que deja mordisquear la zanahoria.

En el aspecto de la confianza, la UOC tampoco tiene ante sí un camino de rosas. Hay 3 factores que no deben descuidarse:

- Si se pretende no perder matrícula relajando el rigor de la evaluación, a la larga correrá la fama que los títulos UOC son de segunda categoría.
- Si no aparecen en el campus iniciativas de asistencia y, en cambio, aparecen demasiadas iniciativas comerciales, puede dar la impresión de que la UOC no busca estudiantes sino sólo clientes
- Si las respuestas que dan los interlocutores a los estudiantes ante sus problemas no son satisfactorias, todos estos canales de comunicación del campus se volverán en su contra: habrá fallado el factor humano y la UOC será etiquetada como la universidad de los gestores, donde todo se limita a la aplicación de una normativa.

El hecho de que el sentido de comunidad sea más fuerte en la UOC que en la UNED o el hecho que en la UOC exista la iniciativa de plantear una relación, es el principio del proyecto, no el fin. Es decir, hemos señalado los tres factores anteriores, que seguramente serían objeto de discusiones largas y tendidas (a buen entendedor pocas palabras) para hacer notar que la UOC tiene una intención, pero no un plan consolidado de confianza.

Aún hay demasiadas improvisaciones en una UOC que todavía se está desarrollando a pesar de llevar ya más de cinco años de existencia. En la institución parece que las cosas van un día en un sentido y un día en otro. Las iniciativas se montan demasiado sobre la marcha y según la moda: para un doctorado, fichamos a un personaje conocido; para despegar en América, fichamos a una editorial conocida; para hacer la titulación multimedia, nos aliamos con la UPC. Es como si se quisiera avalar un plan que no existe con la alianza con otras entidades o personas de prestigio. Pero, ¿no nos recuerda esto demasiado a la política de talonario que exhibía hace años el Fútbol Club Barcelona?

Lo fundamental en la UOC es: ¿confían los alumnos en la calidad de la formación que reciben, en la buena gestión, en la relación calidad-precio de los materiales, en el sistema de entrega de los mismos...? Es decir, ¿tienen la impresión los alumnos que son importantes? Quizá, para un alumno, todo este espectáculo de alianzas le parezca un poco distante y lo que más le preocupe es que revierta efectivamente en su formación. Esto es, al alumno le parece bien pagar una matrícula para financiar los vuelos de la institución, pero exige ver resultados palpables en su formación. ¿De qué le sirve a un alumno que la UOC aterrice en el mercado americano si hace cuatro años que él recibe los materiales con retraso? Estudiantes o clientes, ésta es la disyuntiva que debe vigilar la UOC.

En este sentido, hay que destacar la labor institucional que realiza la UOC para recalcar su carácter *social* en su portal de acceso en *internet*. Las diversas iniciativas que en él se presentan contribuyen a reforzar las ideas de formación integral, formación cívico-solidaria o formación de profesionales conscientes de los problemas que afectan a su tiempo. El mantenimiento de la estructura humana que realiza tal labor es uno de los argumentos a favor de esta universidad, que puede ser utilizado para justificar, por ejemplo, los costes académicos. La importancia, pues, de los *valores añadidos* del campus virtual es notable por un motivo simple: define una relación, la reviste de calidad y de preocupación institucional por el bagaje humano y social de los alumnos. La UNED no pasa, en este ámbito, de ser un proveedor de contenidos estrictamente académicos.

### ***Punto crítico número 6: Atención académico-administrativa***

La UNED dispone de una tradición docente de casi tres décadas, por lo que puede decirse que ya se ha enfrentado a todos los problemas posibles como organización docente. La UOC todavía está aprendiendo en el marco de un nuevo modelo, que intenta ante todo ser ágil y eficiente.

La UNED, a pesar de tener unos canales bien determinados para la resolución de los problemas administrativos (reclamaciones, gestión de matrículas, etc.) se enfrenta a un problema de burocratización, al menos en la imagen. Es decir, el alumno frecuentemente tiene la sensación que se dirige a un aparato burocrático y distante (ya que él realiza la gestión desde su centro asociado y, en éste, no se pone la mano en el fuego acerca de lo que diga UNED Madrid). Por otra parte, esta sensación se remata por el convencimiento de que los canales de gestión no mejoran lo que debieran, es decir, que se repiten algunos problemas organizativos y que, en todo caso, la innovación y la optimización procede de los centros asociados.

La UOC pone en marcha unos mecanismos telemáticos novedosos que, a veces, despistan al alumno. Pero el problema mayor sigue siendo la poca tradición académica en algunos temas. La convalidación de asignaturas, por ejemplo, es uno de ellos. Los alumnos de algunas titulaciones sienten que sus expedientes de otras universidades son minusvalorados a la hora de convalidar; entonces recurren (hasta dos veces si hace falta) y las convalidaciones se producen como fruto de un proceso de goteo. Por otra parte, los correos electrónicos de los gestores a los alumnos, al menos en algunos casos puntuales, se escudan en las normas o adquieren un estilo oficial, de manera que da la impresión de que el gestor se preocupa de quedar bien ante una posible auditoria (de que no se pueda decir que no ha cumplido la normativa) antes de haberse interesado realmente por el problema del alumno. Estas situaciones son especialmente espinosas en casos como ausencias de exámenes, peticiones de permanencia, problemas de gestiones fuera de plazo, etc.

En todo caso, hay que dejar constancia de algunas acciones que, en último extremo, hacen que la cordura se imponga y se obre con sentido común y atención al estudiante. Algunos trabajadores de la UOC están resolviendo y arriesgando para tapar los errores (como mínimo formales) de otros. Mirado como organización humana, este hecho debería analizarse en profundidad, porque estas iniciativas (a veces personales) están salvando, sin duda, a la UOC de caer en un estilo tecnoburocrático.

Como iniciativas institucionales de mejora de servicio, la UOC ha puesto en marcha recientemente (hará más o menos un año) un departamento de control de calidad y mejora del servicio en general. Hará falta ver si en un futuro la labor de dicho organismo se nota o, por el contrario, la autoevaluación fracasa como en tantas universidades, donde se convierte en una loa a la propia organización. Por lo que se refiere a la UNED, no tengo constancia de que haya puesto en marcha ningún mecanismo de este estilo.

A estas iniciativas hay que añadirle un detalle. Anualmente cada persona que trabaja en la UOC se encuentra con un mensaje del rector en el que le facilita un impreso para rellenar una encuesta. La preocupación por la calidad, como mínimo a nivel oficial o en la persona del rector, es patente. ¿Se transmite esta preocupación por la mejora al resto del personal?

## **Punto crítico número 7: Abandono**

Las universidades tienen un cierto grado de abandono de los estudios; en las universidades a distancia se corre el riesgo de que sea mayor. En este sentido, tanto la UNED como la UOC se preocupan de no tener índices elevados comparados con las universidades presenciales. Por tanto, toman medidas para evitar el abandono.

Es este punto es en donde la UOC ha ganado claramente la partida a la UNED con la introducción de los titulaciones progresivas. Los gestores de la UOC, conscientes de que las carreras en esta universidad (como en todas las no presenciales) iban a ser más largas (es decir, el alumno va a tardar

más en hacerlas), introdujeron unos títulos *parciales* para incentivar a los estudiantes. Es decir, un alumno de la UOC sabe que no hará falta esperar tantos años para poder tener en sus manos un título universitario, puesto que cuando tenga hecho cierto número de asignaturas preestablecidas, la universidad expedirá un certificado de reconocimiento o título de especialista en un determinado campo.

Pongamos un ejemplo, un estudiante de Informática de Sistemas puede tardar normalmente, debido entre otras causas a que tiene un trabajo que atender, entre cinco y seis años en completar una carrera de tres. Sin embargo, probablemente a los dos años (habiendo completado cierto número de asignaturas), tendrá un título de especialista en redes, y al cabo de un año otro y así hasta tres titulaciones parciales.

Los títulos propios de la UOC no tienen validez estatal (no están homologados), ya que no son títulos BOE y el estado no reconoce ramas especializadas dentro de las ingenierías. Pero, por convenio con algunas empresas e instituciones, se logra que el título sea reconocido a efectos de contratación, con lo que se abren posibilidades laborales al estudiante aunque no haya completado la carrera en su totalidad.

Hay que tener presente que la expedición de títulos propios puede hacerla cualquier universidad, ya sea pública o privada. La UNED bien hubiera podido poner en marcha convenios con instituciones o empresas semejantes a los de la UOC. Sin embargo, tampoco parece que sea ésta la intención actual de dicha universidad.

## **Punto crítico número 8: Trabajo en grupo**

Gracias a las sesiones presenciales en la UNED los estudiantes forman grupos de trabajo (realizan resúmenes de apuntes, se pasan documentación, discuten, quedan en casa, etc.). Los tutores ayudan a esta mecánica y frecuentemente en la sesión semanal organizan los grupos.

La UOC ha intentado poner en práctica esta mecánica con grupos virtuales. Es decir, la aplicación informática del campus virtual permite crear comunidades virtuales (con servicios semejantes a las de otros web sites de Internet, tales como información compartida, sala reservada de chat, correo a todos los miembros, etc.). No obstante, hay que decir que no tiene comparación el hábito de trabajo de la UNED con el de la UOC y esto es fácil de entender: hacemos amigos o nos fiamos más de las personas si las tenemos delante, en carne y hueso; la tecnología no puede por ahora transmitir todas estas sutilezas del lenguaje no verbal (muchas percibidas de forma inconsciente) que nos ayudan a relacionarnos (a adquirir confianza, a formarnos una idea de cómo debe ser aquella persona, a juzgar si cumplirá con su parte del trabajo, etcétera).

Es absolutamente paradójica esta situación: la UOC promueve el trabajo en grupo y no acaba de funcionar, pero en la UNED, donde no se promueve como institución, sí funciona. La solución para la UOC consiste en renunciar al integrismo del enunciado “universidad absolutamente virtual” y ofertar un mecanismo de trabajo en grupo físico. ¿Es difícil o costoso? Quizá, pero ¿para qué están los gestores de la UOC sino para pensar estas cosas?

En la UOC se ha llegado a dar una postura intelectualmente defensiva: relativizar la importancia del trabajo en grupo. Puede ser cierto que el trabajo en grupo en la UOC no sea tan importante para tener éxito, pero no hay que perder de vista una cosa: que, en todo caso, nos estamos refiriendo al trabajo en grupo según la UOC, no al trabajo en grupo según otro modelo más eficaz. Es decir, y tratemos de tú a las universidades para que se entienda bien: si los grupos que armas con tus alumnos no dan el resultado esperado, no es porque funcione mal el trabajo en grupo, es porque funciona mal *tu* tipo de trabajo en grupo.

En el contexto de esta discusión, los alumnos veteranos de la UNED (los que han acabado las carreras) dicen que recuerdan cómo muy gratificante la experiencia de conocer compañeros y trabajar con ellos. Algunos sostienen que, de no ser por estos grupos de amigos, a veces informales, no hubieran terminado los estudios. Con estos testimonios, es difícil sostener que el trabajo en grupo no esté relacionado con la permanencia.

## Punto crítico número 9: Funcionamiento

El funcionamiento de la UNED es tan sencillo que, nada más llegar, los alumnos saben de qué recursos disponen y cómo se va a desarrollar el curso. Tienen claro el segundo día a dónde dirigirse para saber horarios, para comprar libros, para consultar... todo lo más puede que tengan que hacer cola en alguna ocasión. No hay más remedio que admitir que a todo ello contribuye el referente físico de los centros asociados. Es decir, tener un edificio donde ir es importante (¡aunque no vayas casi nunca!).

El campus virtual de la UOC y el funcionamiento general de la formación no se asimilan en un día. Muchas veces los alumnos realizan preguntas administrativas a los tutores y consultores. A veces queda evidenciado que hay lagunas en el sistema, a pesar de que la UOC tiene un plan de acogida: entrevista informativa con el tutor e inicio de la asignatura *Multimedia y Comunicación en la UOC* un mes antes que las demás.

No obstante, una cosa son los sistemas cuando se idean y otra bien diferente cuando entra en juego el capital humano de una institución. Esto es, la lógica sobre el papel (la del gestor) difiere frecuentemente de la ejecución en la realidad del destinatario de esta lógica.

Quizá el error más ilustrativo de la UOC por lo que atañe a su dinámica docente, más por lo que representa que por lo que es en sí, sea la inclusión de preguntas sobre el funcionamiento de su campus virtual (del estilo ¿para qué sirve el icono X de nuestro *web site*?) en el examen de la asignatura *Multimedia y Comunicación en la UOC*. Sobre ello hay que hacer cuatro observaciones básicas:

- a) Un *web site* bien diseñado es aquel donde el usuario intuye la función de cada icono y cada enlace le lleva donde él pensaba que iría. Esta es la base de una navegación cómoda en un sistema formativo. Así pues, cuando una empresa hace un cursillo a los usuarios de un nuevo sistema de formación, admite en cierto modo que hay algunos aspectos de diseño deficientes. Ahora bien, si se llega al extremo de que los alumnos tienen que estudiar como asignatura de examen el propio campus virtual, a un experto en formación puede parecerle ridículo: quiere decir que la solución (el sistema de formación) se ha convertido en un problema (algo sobre lo que te van a hacer preguntas).
- b) Los alumnos se quejan frecuentemente sobre el poco futuro de los contenidos de las materias. Si entramos en esta temática, ¿para qué les sirve a los de la UOC saber la función concreta de los iconos de las pantallas? ¿Acaso todos los *web sites* del mundo son el de la UOC? Se podría preguntar en el examen de la asignatura *Multimedia y Comunicación en la UOC* que el alumno realizara un juicio de usabilidad sobre aspectos del campus; esto evidenciaría si el estudiante ha aprendido ergonomía después de haber “vivido” en él un tiempo. Pero las preguntas de esta asignatura se parecen más a un examen test para sacar el carnet de conducir que a una exigencia de una reflexión sobre el campus como herramienta.
- c) Etiquetar de “Multimedia” una asignatura que es un curso de ofimática básica (word, excel, acces y navegadores) mientras todas las universidades realizan postgrados sobre Multimedia, parece un truco comercial o un error desafortunado en la denominación que, a la larga, va a volverse en contra de la universidad (puesto que no deja de ser una confusión conceptual). Incluso la propia UOC tiene un postgrado en multimedia, por lo que no deja de ser más chocante: es como si una facultad de química tuviera en su plan de estudios una asignatura denominada *Química General* en la cual se explicara exclusivamente la limpieza de tubos de ensayo. Evidentemente, para algunas personas de la UOC la palabra “multimedia” no pasa de evocarles nada más allá del uso instrumental de las máquinas, por mucho que pretenda adornarse citando algún artículo de moda sobre *internet*.
- d) Establecer una asignatura de campus común al diverso abanico de titulaciones de una universidad obedece a una intención clara (una alfabetización técnica mínima de los alumnos de la UOC) pero no deja de ser un proyecto ambicioso que no puede dejarse en manos de un equipo cualquiera. Pretender que un estudiante de informática haga los mismos ejercicios de búsqueda simple de *web sites* que un estudiante de humanidades es un absurdo y ha acarreado muchas quejas (centradas, básicamente, en la pérdida de tiempo y el vacío de contenido, es decir, que se invierten horas y no se aprende nada nuevo). Un plan adecuado haría que la titulación base fuera la que determinara la parte práctica de la asignatura y no al revés, como se hace ahora en la UOC. Por mucho que se diga que *Multimedia y Comunicación* se adapta a cada carrera, la experiencia muestra que no es así. No se dispone de una adaptación seria, sino de una solución de compromiso. La idea simplista y uniformizadora con que se ha desplegado esta asignatura choca y sorprende en un mundo educativo marcado por la consigna de la atención a la diversidad.

En definitiva, la UOC mantiene una asignatura común a todas la titulaciones: *Multimedia y Comunicación en la UOC*. Pensemos en lo siguiente:

- a) Esta asignatura tiene carácter iniciático (los alumnos se familiarizan con el campus a través de ella).
- b) Por otra parte, intenta ser un curso de nivelación (diferentes estudiantes llegan con diferente preparación en el manejo de las herramientas informáticas de usuario).
- c) En tercer lugar, debería ser diferente para cada titulación para no causar problemas. Por ejemplo, un informático no hace falta que busque páginas *web* como ejercicio, mejor entrar directamente en el diseño; un titulado en humanidades, quizá sí que importa que reflexione sobre las páginas *web* que aparecen en un buscador miradas en su conjunto (pero, para esto hay que haberle preparado antes la práctica); si un estudiante de educación busca páginas educativas, normalmente pierde el tiempo, vale más que se dedique a analizar los buscadores temáticos educativos... en fin, lo que es claro es que hace falta un esfuerzo inicial de coordinación con cada titulación, en la cual el equipo de *Multimedia y Comunicación* sea el que tenga ideas muy claras e impulse a los demás a participar.
- d) En cuarto lugar, la asignatura pretende ser una reflexión sobre la nueva sociedad, la globalización, las comunicaciones, etc. En este punto no hace falta decir que un comunicólogo quizá calificaría de muy pobres los contenidos (diría algo así como “¡Dios mío, pretender analizar la comunicación y no explican semiología!” o bien “¡No explican la manipulación de la información! ¡Ni siquiera muestran cuatro reglas retóricas clásicas y su adaptación a los tiempos nuevos!”). Igualmente podrían escandalizarse un sociólogo o un filólogo pero, sobre todo, a quién más le dolería sería a un especialista en multimedia (“¡Oh, no, la *multimedia* se ha reducido a *culturilla de PC* en la UOC!”)

Por tanto, como puede verse, dado el trabajo que conlleva y la confusión que hay por esclarecer, cualquier especialista en Multimedia lo primero que tiene que hacer es rechazar participar en esta asignatura. Es un caos por definición. Sólo mediante las debidas garantías institucionales (quizá las presupuestarias no sean las más importantes) puede plantearse seriamente acometer el problema de diseñarla y ponerla en práctica. Obrar como se hace en la actualidad es estar sometido a los problemas que conlleva el diseño conceptualmente erróneo de la asignatura (quejas de alumnos, indefinición, trabajo extra de los profesores de la asignatura, prácticas en tela de juicio, utilidad cuestionada en diferentes titulaciones, etc.).

Paradójicamente, el problema de la UOC con el funcionamiento del campus, parece que va a ser resuelto por la UNED a las bravas, pero con buenos resultados. Es decir, la UNED está poniendo en marcha su campus virtual sin ninguna asignatura específica, sino con la consigna de que los alumnos lo utilicen, que se ayuden unos a otros y que los centros asociados apoyen a los usuarios. Quizá una introducción de este estilo al uso del sistema provoque que los usuarios descubran (por sí mismos o con ayuda) el funcionamiento del sistema ya que, en éstos, el *aprendizaje bajo demanda* (aprender progresivamente según lo que necesitas en cada momento) suele dar buen resultado.

# Punto crítico número 10: Calidad final

Hará cosa de un año saltó a la prensa española un estudio sobre la calidad en las universidades. Fue conocido como el famoso *ranking universitario* y se había acogido a unos pocos indicadores muy discutibles que, a la postre, fueron rechazados por la comunidad universitaria. No sólo se trataba de una reducción excesiva de indicadores (siete) sino que, además, era imposible que éstos reflejasen la calidad de la institución. De este modo, el *ranking universitario* apareció y se olvidó en unos pocos días.

En este *ranking* la UNED era tratada injustamente, al igual que la Universidad Politécnica de Catalunya. Ello nos remite al tópico de que la universidad a distancia tiene en este país mala fama en algunos sectores. Al respecto, cabe comentar un punto muy favorable tanto a la UOC como a la UNED sobre la calidad de las titulaciones: el de la exigencia en los *curriculums* universitarios.

Se habla en muchas universidades del deterioro de las carreras sociales o humanísticas. Como siempre, no hay que generalizar, pero sí hay que reconocer cierto relajamiento en algunas titulaciones. Les describo un cuadro y piensen si corresponde a la realidad o no:

- Los alumnos que acaban la carrera se dirigen al profesor para decirle en confianza que prácticamente lo único que han hecho ha sido pasearse por el campus
- El trabajo evaluativo en equipo lo hace uno y lo firman tres, y el profesor no lo controla (no entrevista los alumnos uno por uno, se limita a leer el documento final)
- Se producen muchas visitas a despachos para regatear notas o simplemente para simpatizar con el profesorado
- Algunos profesores aprueban a alumnos por el hecho de participar en experimentos de sus investigaciones
- En algunas asignaturas aprueba toda la clase y el nivel de exigencia es nulo
- Algunos profesores anuncian a principio de curso que en su asignatura aprobará toda la clase

En este caso, tanto en la UNED como en la UOC, por su mecánica, está garantizado que la persona que aprueba aquella asignatura ha asumido los contenidos y, precisamente, los índices de personas que suspenden son indicadores que no se hacen rebajas ni concesiones en la evaluación de los alumnos. A la postre, por tanto, en según que titulaciones el alumno de estas universidades sale más preparado: ha trabajado más, se ha organizado autónomamente, tiene más capacidad de realizar síntesis (comentarios, esquemas, resúmenes...), es más proactivo y se adapta mejor a situaciones nuevas en el mundo laboral (de hecho, ha vivido ya una situación de aprendizaje nueva).

El único punto a vigilar en estas universidades, por lo que a la calidad de una evaluación rigurosa del alumnado se refiere, es la *pronosticabilidad* de las pruebas de evaluación. Cada vez más el mundo laboral exige profesionales que sepan resolver problemas y, de hecho, hay carreras que se definen como tales (un ingeniero, por definición, es alguien que resuelve problemas con su ingenio). Para estas titulaciones (estoy pensando en matemáticas, física, química e ingenierías pero también, por ejemplo, en derecho) los exámenes tienen que ser, como es tradición en algunas universidades, auténticos retos que pongan a prueba su preparación ¿Qué sentido tiene que un matemático, por ejemplo, acuda a un examen *estilo secundaria*, en el cual entran tres tipos de problemas diferentes y en el examen cae uno de ellos? La mecánica de las universidades a distancia, preocupada o influenciada por tener ante sí alumnos que no van a clase (y, por tanto, vistos como si estuvieran en desventaja), puede degenerar en una formación orientada a superar exámenes, de una u otra forma anunciados.

# CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## Punto crítico número 11: el material de aprendizaje

El concepto de Enseñanza Asistida por Ordenador es conocido desde hace muchos años (las máquinas de enseñar se remontan a principios de siglo) y la revolución de los medios audiovisuales no ha empezado precisamente ayer. Se supone, pues, que una entidad de formación superior a distancia es la que tiene los mejores equipos de investigación en materiales y que esta investigación repercute en la formación (es decir, los resultados se aplican).

La UNED tiene un vicerrectorado de nuevas tecnologías y ha tomado cartas en el asunto, quizá un poco tarde. Además se enfrenta a un colectivo de profesores funcionarios de perfil *ciencero* (100% satisfacción 0% motivación), es decir, a un colectivo con demasiados intereses (por ejemplo, derechos de autor sobre unos libros que se reimprimen cada año, sin ninguna actualización desde hace años).

De ahí que la única vía posible para esta institución sea apostar por líneas que no exijan demasiado esfuerzo. El plan de videoconferencias es el único con alguna esperanza de éxito, dadas las circunstancias. Es obvio: si se pide a un *superfuncionario* no motivado que trabaje para crear materiales multimedia, dirá que es mucho trabajo y que hay que pagarle bien (en este contexto, pedirá cantidades astronómicas); en cambio, si se le pide que haga una conferencia que se va a retransmitir, su vanidad juega a favor de la institución (y deja tranquila la conciencia colaborativa del profesor).

La UOC ha hecho un esfuerzo para llenar su campus de contenidos más atractivos, pero no ha sido suficiente. Incluso ha provocado que algún alumno, al no percibir una diferencia de calidad entre el material papel y el material en red, se haya preguntado por qué debe pagar por unos materiales si le obligan a leerlos en pantalla (es decir, si no se han impreso ¿por qué paga la misma cuota?).

El reto de unos materiales realmente seductores, formativamente más eficientes y atractivos es el que deben afrontar la UOC y la UNED. Editar materiales multimedia que sean simples traslaciones en formato *web* de textos impresos es un error que no se puede permitir. Últimamente se han puesto en marcha iniciativas en este sentido, pero cabe preguntarse cómo explica la UOC que un equipo humano que durante cinco años se ha limitado a producir material impreso en una línea concreta (apuntes según el libro de estilo de la UOC) ahora, de repente, se va a transformar en el más competitivo para diseñar materiales multimedia.

Los materiales continúan en formatos tradicionales, no están pensados para el autoaprendizaje. Sólo se trabaja para cubrir lo que denominaríamos *capa documental básica* o *capa documental de referencia* del sistema de formación a distancia. Es decir, se construye bibliografía de las asignaturas, no materiales de aprendizaje a distancia de las asignaturas. Quizá estas instituciones tengan un problema de recursos humanos en este aspecto.

## Punto crítico número 12: Investigación

Si uno piensa en el tiempo libre de los profesores titulares de la UNED (los cuales no tienen la carga docente de las otras universidades) llega a la conclusión de que esta universidad, una de dos, o bien debería ser la punta de España en investigación, o bien debería ser la mejor en innovación docente.

Parece que éste no es el caso, ya que la UNED no brilla especialmente por la relevancia de sus descubrimientos científicos y, por otra parte, algunos libros de los que suministra a los alumnos son caducos y tienen errores que delatan poca dedicación.

Como muestra, valga citar que toda la estadística que se da en la licenciatura en Ciencias de la Educación se realiza a mano, es decir, con lápiz y calculadora. No se usan los paquetes informáticos habituales en cualquiera de las otras universidades. En consecuencia, al terminar la carrera el estudiante de la UNED deberá realizar por su cuenta un costoso curso de estadística si quiere integrarse en el mercado laboral. Por añadidura, hay algún libro de estudio lleno de errores, que denota que no ha sido revisado desde que se escribió (ya que los errores llegan a ser de páginas en las que el texto que se lee no es continuación del de la página anterior) y, por si esto fuera poco, se enseña un método estadístico con un error de segundo de BUP en la explicación (como es el de no respetar

las prioridades en una ecuación trigonométrica del tipo  $\tan(x)$ , es decir, el manual propone primero pasar la expresión al otro lado de la ecuación y después la tangente).

En fin, si hubiéramos de resumir el apartado de investigación, en primer lugar diríamos que a algunos departamentos de la UNED puede aplicársele lo que dice Woody Allen sobre el amor en *Annie Hall*: “el amor es como un tiburón, necesita moverse constantemente para estar vivo. Lo que nosotros tenemos entre manos es un tiburón muerto”. Sin exagerar, ya que en la UNED seguro que hay brillantes investigadores, lo que se ha dado a entender es que falta algún recurso de dinamización.

La UOC, en cambio, se nota más inquieta en la promoción de investigación, quizá para compensar que es una universidad joven y todavía no tiene unos departamentos asentados. Sin embargo, la apuesta que se hace gira en su mayor parte alrededor de las aplicaciones tecnológicas y, en consecuencia, habría que hablar más de proyectos de asesoramiento que de proyectos de investigación en sí. Al respecto, hay que considerar la idea que expresé en un trabajo precedente:

“En ningún modo supone, en la actualidad, una innovación editar un material en CD-rom cuando ello ya está al alcance de cualquier pequeña o mediana empresa editorial. Lo único que justificaría una iniciativa de este tipo sería el contenido (de la misma forma que se edita un libro para el público universitario) pero la intromisión en un sector definido (cuentos infantiles interactivos, por ejemplo) puede conllevar acusaciones fundamentadas de competencia desleal.

Éste fue el caso con que se encontraron los servicios de publicaciones de las universidades españolas en el Congreso de editores de Benalmádena de 1998, en el que se planteó que la edición de material por parte de éstos constituía un acto de competencia desleal. El tema, de hecho, ya era recurrente, porque se había planteado en diversos cursos de verano sobre edición de la UIMP.” (Bou, 1999, p. 327)

Es decir, que si un proyecto universitario consiste sólo en la aplicación de las nuevas tecnologías para realizar una experiencia formativa, difícilmente puede ser calificado de “investigación”, a no ser que tuviera elementos innovadores y arriesgados para una empresa ordinaria, por lo que en los casos que éstas experiencias sean subvencionadas, habría que considerar con qué rigor y con qué criterios se otorgan subvenciones. Lo único positivo que se puede argumentar es la relación con las empresas e instituciones del exterior pero, mientras algunas universidades la utilizan como auténtico motor para el progreso, otras las convierten en simples clientes de trabajos de asesoramiento (que pagan para cubrirse las espaldas, ya que el estudio lleva el sello de la universidad contratada).

Esta línea que ha adoptado la UOC es incierta por otro motivo, ya que puede pecar de generalista, provisional y vacía de contenido. El hecho de que se haya abierto un programa de doctorado sobre la sociedad de la información que se define como “internacional, interdisciplinar y a distancia” pocas posibilidades tiene de llegar a buen puerto, por una razón sencilla de epistemología: el doctorado es una especialización. Se puede admitir, por ejemplo, que el señor X sea doctor en sistemas telemáticos y el señor Y en diseño curricular, y que ambos formen un equipo interdisciplinar para resolver un problema novedoso. Pero que alguien haga un doctorado en el que los profesores proceden de quince

disciplinas distintas, parece poco riguroso y contradictorio.

Por otra parte, sobre la UOC se puede recordar aquello de “aprendices en todo y maestros en nada” o el dicho más reciente de “la tecnología es un medio, no un fin en sí misma”. Un doctorado interdisciplinar que se alimentara de unas pocas disciplinas (dos o tres) y de forma sólida (con elevado grado de profundización) podría llegar a ser holístico, pero un doctorado con tantas disciplinas y, por lo que se ve, un grado de profundización como el que se anuncia, parece que sólo aspira a ser ecléctico.

Para que se hagan una idea de lo que quiere decir *ecléctico* en este contexto, les anticipo que, a la vista de los perfiles de los profesores que participan en el programa, el título de una tesis leída en este programa bien podría ser: “Influencias sociológicas de la informática telemática curricular psicoanalítica en el proceso filosófico penal audiovisual de la sociedad de la información”. Casi nada.

# RECURSOS HUMANOS

## Punto crítico número 13: Organización del profesorado

La UNED funciona con un cuerpo de profesores titulares, funcionarios de universidad, que se encargan de establecer el material y los programas de las asignaturas, así como de ser responsables de los exámenes. La docencia y asistencia a los alumnos en los centros asociados los realizan los profesores tutores (licenciados o doctores contratados para que atiendan a los estudiantes en sesiones semanales).

Los estudiantes perciben que la UNED son los tutores, que son los protagonistas de su carrera y de su formación. Los profesores titulares son unos desconocidos, y tienen la impresión que sus estudios son lo último que les importa. Esta impresión ha podido constatarse en las respuestas recibidas por teléfono a algunas preguntas, las veces que los alumnos han podido contactar con ellos. Siempre hay honrosas excepciones y es peligroso generalizar en este punto, pero en la UNED no hay control cualitativo de la tarea tutorial de los profesores titulares y debe tenerse presente que, en estos casos, una mala respuesta dada a un alumno se propaga rápidamente. ¿Han realizado estos profesores algún

curso donde se les enseñen las reglas más elementales de la atención telefónica? En el marco de unas universidades preocupadas por la docencia, deberían ser los propios profesores titulares de la UNED quienes exigieran al rectorado la organización de algún mecanismo de optimización de la atención, salvo que se tenga el convencimiento pleno de que todos los profesores realizan una atención telefónica impecable.

La UOC distingue entre profesores propios, con funciones parecidas a los profesores titulares de la UNED y profesores consultores y tutores. Los consultores se encargan de las dudas de una asignatura concreta. Los tutores se encargan del seguimiento de un grupo de alumnos durante toda su carrera.

La proximidad del profesorado propio es mucho mayor que en la UNED. Los profesores propios, además, realizan reuniones con los consultores para establecer cómo van a ser los exámenes de las asignaturas. De este modo, se tiene en cuenta a la hora de examinar tanto los contenidos del programa como las posibles pegas que hayan surgido a la hora de llevarlo a la práctica aquel semestre concreto, ya que los consultores exponen su percepción sobre la marcha del curso.

Bajo el punto de vista de la institución, la UOC piensa que el profesorado colaborador se siente más implicado y más cuidado que el de la UNED. Bajo el punto de vista del profesor consultor, las cosas son diferentes: la UOC les exige demasiado por lo que les paga, les ignora en sus peticiones, no les implica realmente en el proceso de aprendizaje, los contrata como un servicio externo, los utiliza como excusa y la comunicación sólo se da en un sentido (unos mandan, otros acatan). Prueba de ello es la recientemente constituida Asociación de Profesores Telemáticos de Catalunya, cuyas reivindicaciones se dirigen en los aspectos señalados anteriormente.

Los tutores de la UOC, por otra parte, realizan muchas veces tareas más propias de personal de gestión que de personal docentes, ya que los alumnos les consultan para procesos administrativos que desconocen. De este modo, forman un sistema de atención individualizada y de direccionamiento de consultas, pero se desvirtúa su función tutorial, que debiera ser ante todo académica. La UOC ha anunciado que está elaborando un plan de redefinición de la figura del tutor y ha pospuesto el pago de los incrementos salariales exigidos a la finalización del estudio.

## **Punto crítico número 14: Profesorado y producción de material**

En la UNED, como se ha dicho, los profesores titulares responden del material: pueden elaborarlo o señalar obras básicas de consulta. Quitado de algunos casos de *inercia* de estos materiales, que se han

comentado anteriormente, el sistema tiene la ventaja que es alguien interno quien responde del material de apoyo.

La UOC encarga frecuentemente a profesores de otras universidades la confección del material para las asignaturas. Por una parte, tiene la ventaja de que se puede elegir a los profesionales que dicha universidad considere mejores pero, por otra, el hecho de que el profesor que ha elaborado el material no trabaje en la institución plantea problemas de renovación y revisión docente. Es decir, ¿se contacta con el profesor que ha hecho el material para informarle sobre cómo ha funcionado y discutir con él los criterios de mejora? No siempre o, al menos, no de forma sistemática.

Curiosamente, los malos hábitos de la universidad pública se contagian a la universidad privada gestionada con fondos públicos. Los equipos de trabajo para confeccionar las asignaturas de la UOC son de designación directa. No hay concurso de ideas, ni siquiera concurso de méritos. La universidad pública española sufre, ya se sabe, la denominada endogamia universitaria (concursos que siempre los gana el profesor propuesto por el departamento convocante); la universidad virtual, en este sentido, no esté exenta de sospecha: ¿Con qué criterio se ha elegido al equipo para la confección de materiales? ¿Se han cotejado propuestas diferentes? ¿Se han evaluado?

## **Punto crítico número 15: Contratación y tendencias en la política de personal**

La UNED deberá próximamente pedir a sus profesores tutores que se hagan cargo, como tarea añadida, del campus virtual. Este “sacrificio” puede ser aceptado si se plantea bien o puede ser la chispa de un polvorín laboral, ya que la situación de estos profesores tutores no está exenta de quejas pendientes de resolución.

La UOC no tiene por ahora problemas laborales y cada vez que convoca plaza de profesorado colaborador (tutores o consultores) recibe solicitudes que desbordan substancialmente la oferta de plazas.

Sin embargo, la política de la UOC corre el peligro de degenerar en una universidad de gestores, es decir, un centro docente sin profesores. Ello se manifiesta en que las tareas que realizan los colaboradores se hacen desde casa o desde su trabajo (si tienen conexión a la red) y la implicación institucional es mínima. A algunos profesionales liberales les apetece tener la etiqueta de “colaboradores universitarios” (incluso puede ser fuente de prestigio profesional en su ramo) y piensan que el sacrificio laboral es poco. Una vez dentro, al cabo de un tiempo surgen los problemas:

el profesor externo no está satisfecho y, por tanto, su dedicación disminuye (menos interés, menos horas de atención, descuido en las respuestas...).

¿Puede implicar más la UOC a sus profesores colaboradores en la vida académica? ¿Le interesa? ¿Tendría un coste económico una iniciativa en este sentido? Éstos son interrogantes a los que la institución deberá enfrentarse en un futuro, a menos que se constate que el modelo de *profesores semicomprometidos* es viable (lo cual es difícil de casar con la idea de calidad de la enseñanza universitaria).

En resumen, hay que considerar que el profesor tutor de la UNED está más implicado en la formación que el de la UOC. Además, la “virtualidad” no propicia si la asociación ni la implicación institucional. En consecuencia, el tutor de la UNED es un protagonista privilegiado en comparación con el colaborador de la UOC, pero precisamente por esto vienen las reivindicaciones y tensiones laborales. La UOC ha conseguido sobrevivir a ellas porque su sistema exige una implicación mínima, pero es dudoso que pueda ofrecer una actualización docente de las materias (necesaria hoy en día en la mayoría de ramas aplicadas del saber).

## Punto crítico número 16: Funcionamiento democrático

Una batalla tradicional en la UNED ha sido el reconocimiento de los profesores tutores como miembros de los departamentos. Aquí hay que destacar un agravio comparativo ya que, mientras un profesor en una universidad presencial podría ser un asociado con una dedicación similar a la de la UNED, en esta última no se le reconoce ningún derecho como trabajador (de hecho, no es un trabajador).

El matiz es importante porque los asociados son profesores de los departamentos y, en consecuencia, pueden votar en los consejos. Algunos departamentos de otras universidades han puesto en sus estatutos limitaciones al voto de los asociados (por ejemplo, un voto para cada cuatro profesores) con el argumento de que el asociado es profesor a tiempo parcial. ¿Se imaginan si en España dijéramos que los votos por correo del extranjero sólo van a contar una cuarta parte porque no residen en nuestro país? ¿La asignatura aprobada por un profesor asociado, vale sólo la cuarta parte de la impartida por otro? (permítanme estos interrogantes, necesarios de incluir, creo, ante la cantidad de “falsos asociados” que habitan nuestras universidades).

El caso es que la UNED ha marginado desde siempre la profesor tutor, aún sabiendo que era una pieza

clave para el funcionamiento del sistema. La UOC ya no entró en este problema porque lo esquivó de entrada con una medida más dura: un contrato de prestación de servicios, renovable cada seis meses, es la ligazón entre un profesor externo y la institución.

Debemos concluir que ambas instituciones, desgraciadamente, temen al funcionamiento democrático o bien éste no entra en sus prioridades. La negativa reciente de la UOC a crear un *Defensor del pueblo* [2] en el seno de la institución es una muestra de ello.

Por eso, en este aspecto, pueden notarse curiosas coincidencias:

- Ambas universidades tienen un movimiento de resistencia y descontento entre los profesores externos (el de la UOC se ha constituido recientemente en asociación).
- Los profesores externos no son trabajadores en sentido estricto en ninguna de las dos universidades. Son, a los sumo, proveedores externos.
- Ambas universidades declaran que la participación del profesorado externo es uno de sus puntos de interés.
- Lo que motiva realmente a muchos profesores externos a estar en estas universidades es el poder decir que trabajan en una universidad (si bien, con la proliferación de masters y postgrados en España en la actualidad, lo realmente difícil es poder decir que no trabajas en ninguna). En definitiva, un licenciado en España acepta el trabajo en la UOC o la UNED frecuentemente por motivos curriculares: queda bien que aparezca en el historial profesional.
- La UNED es una universidad pública, la UOC es de titularidad pública (la participación pública es mayor que la privada en la Fundación UOC).
- La UNED reconoce la valiosa labor de los tutores y la UOC de los colaboradores, ambas manifiestan que la colaboración externa es fuente de riqueza, pero ocultan que en realidad es mayor el temor a “perder el control” en la gestión de la institución.
- Los procesos de selección en ambas universidades para este tipo de plazas no son transparentes (entre otras cosas, el usuario no puede recurrir ni a la justicia administrativa en el caso de la UOC).

El fantasma que sobrevuela las dos universidades es el de la *universidad sin profesores*, es decir, un sistema de formación en manos de unos gestores que funciona autónomamente, sin querer asumir la carga tradicional de los equipos humanos de las universidades (¿para qué queremos cerebros si podemos alquilarlos? ¿para qué queremos profesores brillantes si el alumno no va a entrar en contacto con ellos?). En su conjunto, ambos proyectos de formación a distancia pueden terminar demasiado distanciados de los alumnos y de los profesores colaboradores, y convertirse en academias, es decir, en una especie de *hipermercados* de cursos de formación.

# ASPECTOS INSTITUCIONALES

## Punto crítico número 17: Declaración de posicionamiento

La UOC ha optado por una propaganda frívola, en la que se argumenta que las nuevas tecnologías hacen que cualquier persona que trabaja pueda estudiar una carrera universitaria con muy poco esfuerzo. Vale la pena prestar atención al anuncio emitido por radio sobre un profesional feliz que hablaba a sus amigos sobre lo contento que estaba porque estudiaba derecho en la UOC, administrándose el tiempo a su manera y gozando de éxito académico. La realidad es bien distinta: prueben ustedes de enfrentarse a la lectura del código penal cuando llegan a casa cansados de trabajar.

Ya hemos comentado que la UNED, a juzgar por su vídeo de promoción, manda un mensaje tétrico donde el estudio es casi una labor misionera (¿“la letra con sangre entra”?). En el vídeo se ve frecuentemente a estudiantes esforzados, solos y concentrados en los libros. La toma de la chica estudiante frente al ordenador es especialmente desafortunada: no se ve a una persona con soltura, sino a un usuario con excesivo respeto que mueve lentamente el ratón y se atreve a hacer clic, con el cuerpo recto y casi en posición de firmes ante la pantalla. En el vídeo deberían aparecer imágenes de estudiantes trabajando en grupo y viéndose en casa, con cierta ilusión y compañerismo, lo cual es lo más parecido a la realidad y, por añadidura, atractivo para alguien que quiere estudiar. Hay quien piensa que el diseño general (portadas y presentación) recuerda demasiado al NO-DO.

La declaración de posicionamiento de la UOC insiste recurrentemente en la idea de innovación, modernidad y actividad. La UNED no logra quitarse su casaca de “animal pesado”: en la parte del gabinete de prensa del portal en *internet*, lo que el usuario se encuentra de forma destacada es el texto “Información institucional”. Un título demasiado *sólido* para transmitir la idea de agilidad.

También en su declaración, la UOC insiste en ser la única de España absolutamente “virtual”. La UNED no tiene un plan mediático de contraataque ante esta idea, la cual es fácil de rebatir bajo el punto de vista del marketing. A la UNED, puestos a entrar en competición publicitaria, le bastaría diseñar una campaña apoyada en el concepto de *tozudez virtual* como caricatura a los sistemas absolutamente no presenciales (es fácil buscarles defectos aparentes a estos sistemas). Entonces, ella se erigiría como la institución que contrapondría la calidad del contacto humano frente al tecnicismo formativo.

En el ámbito de la declaración de posicionamiento, para terminar, es importante señalar la figura que juega el rector de la UOC. Se ha aprovechado el carisma del señor Ferraté, junto con el hecho de ser una universidad nueva, para edificar una imagen institucional alrededor de su persona. Durante las entrevistas para la realización de este estudio se produjo una anécdota que merece ser destacada para ilustrar el resultado positivo de este proceso. Un tutor de la UOC y de la UNED manifestó su

preocupación por la *universidad de los gestores* o *universidad sin profesores* (términos explicados en el punto 16 de este informe); sin embargo, añadió que esto no sucedería mientras al frente de la UOC se encontrara el rector actual.

No deja de ser sorprendente, pues, cómo se ha conseguido transmitir la idea de que el rector actual es una persona que vela por la calidad de la formación y por el *factor humano* de la institución. ¿Es realmente así? Seguramente si se realizara una comparación de los rectores que están al frente en el día de hoy de las universidades catalanas, el señor Ferraté sería uno de los más valorados y, precisamente, por una cuestión simple de imagen: transmite la idea del *ingeniero humanista*, que promueve a su alrededor equipos de trabajo marcados por la seriedad, la eficiencia y el compromiso. Éste es uno de los puntos fuertes de la declaración de posicionamiento de la UOC.

## Punto crítico número 18: Posicionamiento

Puede decirse que la UNED está ahora posicionada como la universidad a distancia por excelencia en nuestro país, con un número de estudiantes récord y con un sistema de formación que se ha mantenido durante años. Tiene fama de universidad dura en algunas carreras, pero la cuestión a plantearse es si la dureza es debida al nivel exigido o al esfuerzo del estudiante ante un sistema de formación que no es el óptimo.

La UOC está posicionada como la universidad de la ilusión de las personas adultas. Es aquella a donde acuden las personas que trabajan y no tienen un título universitario. También se percibe como una universidad donde no es difícil conseguir un título o, como mínimo, hay más posibilidades que en las demás.

Ambas van a ser afectadas por la oferta no presencial de las universidades tradicionales, al menos en lo que se refiere a cursos de postgrado. En el terreno del primer y segundo ciclo, el alumnado que trabaja es cliente cautivo de la UOC y la UNED, por lo que esta circunstancia les da cierta ventaja.

Los aspectos en que su posicionamiento es negativo son:

a) UNED: arrastra una imagen de universidad demasiado clásica, con profesores intocables y privilegiados, que debieran producir más resultados científicos en sus respectivas áreas de conocimiento.

b) UOC: emerge en ella una imagen demasiado tecnocrática, donde todo gira alrededor del hecho tecnológico. Si se quisiera caricaturizar, se podría presentar como una gran empresa donde a todo el mundo se le ha lavado el cerebro en el sentido que su formación a distancia e *Internet* son la panacea

para los males del mundo. Por otra parte, su posicionamiento es más académico que universitario, es decir, se parece más a un centro ordinario de formación que a un centro de investigación y saber.

La UNED debiera poner en práctica un compromiso sincero y fuerte de renovación. La UOC debería invertir en investigación de calidad y lograr algún trabajo meritorio, pero que no fuera en el campo de las tecnologías de la comunicación, porque corre el riesgo de hastiar y quedar como una universidad puramente de tecnología aplicada y poco rica en producción intelectual propia y especializada.

Curiosamente en Cataluña encontramos universidades con posicionamiento fuerte: la Politécnica es la universidad de los ingenieros por excelencia, la Pompeu Fabra es la universidad de la humanística de calidad y la Ramon Llull es la universidad privada con un sello de distinción (aportado por el prestigio de centros como ESADE, Químicos de Sarrià o Ingeniería y Arquitectura). Con estas etiquetas, la de “universidad a distancia por ordenador y para el ordenador” de la UOC puede ser frágil a la larga.

Para finalizar este apartado, hay que recordar un ejemplo de los libros de mercadotecnia sobre el posicionamiento que, aunque pertenezca a otro sector, es muy ilustrativo:

“Domino’s ilustra de manera vívida el posicionamiento fuerte de su servicio. Durante años, Domino’s jamás ha mencionado la calidad, el precio o el valor. En vez de ello, recalca incansablemente la rapidez: “Si no llegamos en 30 minutos, su pedido es gratis”, anuncio, tras anuncio, tras anuncio.

Como resultado, Domino’s llegó a “adueñarse” del concepto distintivo de la rapidez en el negocio de entrega de pizzas. Cuando la gente piensa en una entrega rápida y confiable, piensa en Domino’s”  
Beckwith (1998, p. 65)

Como instituciones o empresas que suministran servicios, tanto la UNED como la UOC están posicionadas como las universidades que sirven la formación a distancia. Ya hemos visto que éste era su punto fuerte e indiscutible, con ventaja sobre las demás. Sin embargo, éste posicionamiento no deja de basarse en un argumento de forma (la forma en que se suministra el servicio), no de contenido. Por ello hace falta, sin romper el posicionamiento (ya que los expertos aconsejan acogerse a una sola idea y, en este caso es la formación a distancia), introducir ideas secundarias de contenido detrás de la estela que éste abre. Estas ideas deberían girar en torno a la calidad académica.

## **Punto crítico número 19: Relaciones con otras universidades: profesorado**

Entre la UOC y la UNED y las universidades presenciales se da una relación curiosa. Por una parte, éstas dos sirven de apoyo extra para mantener unos ayudantes o asociados universitarios poco reconocidos por sus instituciones madre. Suelen estar mal pagados (suponemos que un sueldo de unas ciento veinte mil pesetas netas mensuales es bajo para un licenciado) y obtienen de la UOC y la UNED un ingreso extra, a la vez que incrementan su currículum profesional.

Pero, visto de otro modo, se puede pensar que quien corre con los gastos de formación de estos profesores ayudantes es la universidad de origen, es decir, es quien mantiene las infraestructuras (laboratorios, bibliotecas, equipos informáticos...) de que se sirven para después poder colaborar en las universidades no presenciales. Puede decirse, incluso, que estos profesores realizan consultas telemáticas en los despachos de sus universidades de origen, con lo cual llegamos a una forma extrema de parasitismo académico (también lo es la corrección de trabajos de una universidad estando en el despacho de la otra y en horario laboral).

Habría que plantear si las universidades a distancia deberían romper esta dinámica, que no es ilegal (en todo caso, quien comete una ilegalidad es el profesor colaborador) pero que tampoco es estética. La solución pasa por incorporar a la organización a buena parte de los profesores colaboradores, de manera que se consiguiera una mayor implicación de éstos con la institución. Se puede argumentar que económicamente tendrá sus dificultades, pero hay un argumento de peso mayor: en un tiempo en que hay acuerdo en que debe erradicarse la precariedad laboral, ¿Qué ejemplo están dando las universidades?

Una cosa es que la propia LRU reconozca la figura de profesor asociado como la del profesional externo que colabora con la universidad, como fuente de enriquecimiento. Pero otra muy distinta es que el volumen de este tipo de profesores sea mucho mayor que el de los propios. esta situación dice muy poco a favor de la calidad de la formación.

Por otra parte, aunque el título del apartado se refiera a otras universidades, se puede generalizar el hecho que las conductas descritas se dan, en general, con otras instituciones. Por ejemplo, un fuerte contingente de profesorado externo de la UNED y la UOC proviene de secundaria (profesores de instituto que pueden asomarse, de este modo, a la docencia superior). Otro ejemplo son los cuadros directivos de algunas empresas, frecuentemente no tan bien pagados como parece, para los cuales también es conveniente estar colaborando en estas universidades. Sin embargo, estas fuentes tradicionales de *reclutamiento* pueden cambiar, como veremos a continuación.

En un futuro, gracias a la sofisticación técnica de los sistemas de enseñanza a distancia, será posible dar un servicio mucho mejor. Es decir, la herramienta informática permitirá que la relación profesor-alumno tenga muchos más matices. De hecho, los centros que aprovechen esta posibilidad se esfuercen, marcarán la diferencia sobre los otros. Ahora bien, esto exigirá al profesor externo estar mucho más pendiente de su conexión *web* con la universidad.

Unos profesores externos que ofrezcan una atención mayor, pues, deberán estar más vigilantes de lo que están ahora. La consecuencia es clara: o se remunera mejor o va a convertirse en un trabajo de segunda. Si esta información corre en los pequeños círculos de las entidades y empresas del sector (que, además, están muy bien conectados y entre ellos las noticias vuelan) entonces nos encontraremos con el descrédito de estos trabajadores. No serán socialmente valorados porque serán vistos como los *mercenarios en promoción* de las universidades, esto es, personas que aceptan realizar un trabajo por mucho menos de lo que vale.

¿Llegaremos a asistir a este espectáculo? ¿Llegarán a considerarse al mismo nivel las colaboraciones externas con las universidades y las clases particulares de refuerzo que pueda realizar un profesor necesitado en su casa? Un buen indicador son los cuadros intermedios de las empresas: hasta cierto nivel, está bien decir que se es colaborador de un centro universitario; pero en un nivel más alto está mal visto, precisamente por ser un trabajo considerado de poco prestigio. En todo caso, sí que se aprecia formar parte de un máster, un postgrado o un proyecto concreto (asesoría de calidad, investigación...). La *pérdida de colaboradores* por arriba es inevitable e inherente a todo centro de formación (sucede cuándo el centro no puede pagar los honorarios del formador que desearía contratar); ahora bien, la *pérdida por abajo* es fruto de la ignorancia del problema y de la inconsciencia de los gestores del centro (que, en el caso de la UNED, los gestores de en algún centro asociado han llegado a manifestar que les tiene absolutamente sin cuidado la calidad de los colaboradores externos).

## **Punto crítico número 20: Relaciones con otras universidades: alumnos**

Se han dado en Catalunya diversas iniciativas de compartición de asignaturas entre universidades. Incluso existen experiencias de compartición entre universidades catalanas y otras de fuera de la región (Madrid, por ejemplo).

Esta mecánica debe analizarse bajo la filosofía de los créditos de libre elección de las titulaciones universitarias, que empezó con buenas intenciones: permitir que los alumnos de humanística completaran su formación con contenidos científicos interesantes y viceversa. Ahora, una vez puesta en marcha, no puede decirse que se siga rigurosamente la idea inicial, ya que parece que las universidades han decidido la vía económica (ofrecer cursos más diversos sin tener que financiarlos) y un crédito libre puede ser convalidado por cualquier actividad lúdico-intelectual, sin ningún tipo de evaluación, como asistir a unas conferencias o a unas jornadas. Al paso que vamos, no es de extrañar que prontamente lleguen a las universidades españolas los créditos de bricolage, de macramé y de conductor de vehículo de reparto de pizzas a domicilio.

En este contexto, la UOC ha establecido convenios de compartición de asignaturas con otras

universidades y, de entrada, ha ganado puntos. ¿Por qué? Pues porque los alumnos que estudian hoy en cualquier universidad catalana y prueban el sistema de formación a distancia de la UOC, son los potenciales clientes a realizar una segunda titulación en esta universidad el día de mañana.

Sin embargo, los ha perdido en otro terreno: la compartición ha hecho tomar conciencia del agravio comparativo reflejado, por ejemplo, en las convocatorias de examen. Los alumnos de la UOC pagan su matrícula pero en ella sólo se les reconoce el derecho a una convocatoria por asignatura. Si suspenden, deben realizar de nuevo la matriculación. Para los alumnos, es un abuso la nueva matriculación si se tiene en cuenta que bien podría asumirse la realización de una segunda prueba con un aprovechamiento adecuado de los recursos (es decir, hacerla coincidir con otra prueba o con encuentros similares).

Sin embargo, hay que decir a favor de la UOC que algunos de sus materiales son de calidad formal suficientemente decente como para ser compartido por estudiantes de otras universidades (los cuales entienden que aquel texto se concibió para un sistema de formación a distancia). Conviene resaltar que no entramos en los contenidos de los libros, nos limitamos a hablar de su aspecto formal. Es decir, si bien ya se ha indicado en este informe que todavía no estamos en la etapa de los materiales multimedia que han de venir, hay que dejar constancia que, hoy por hoy, los libros de texto de la UOC son mucho más atractivos, competitivos y actualizados que las publicaciones de la UNED (siempre hay excepciones).

Por tanto, la pregunta es obvia: para la UOC supone una ganancia de potenciales alumnos exhibir su sistema de formación a distancia al compartir matrícula, pero ¿lo sería para la UNED en su situación actual? Es decir, ¿se sentirían atraídos los alumnos de otras universidades a cursar una segunda titulación en la UNED una vez que hubieran pasado por ciertas asignaturas de la misma?

## **BASES Y ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO**

### **Punto crítico número 21: La competencia del sector privado no universitario**

El pasado mes de febrero asistí a un hecho curioso. Una empresa quería crear un sistema de formación a distancia para sus empleados y pensaba externalizarlo en parte, es decir, contratar el sistema informático (software) y la metodología y, en cambio, crear ella misma los contenidos. Lo curioso es que la empresa encargó un estudio de ofertas para tomar una decisión y, en el informe final, tanto la UNED como la UOC como otras universidades con campus virtuales estaban descartadas de entrada. El argumento que se daba era la poca adaptabilidad del sistema a la formación experiencial, la

formación basada en el estudio de casos y las simulaciones. Es decir, la empresa no veía las ventajas que le suponía ni para su formación ni para la creación de sus contenidos, el tener que adaptarse a esta estructura rígida de los campus virtuales.

¿Se están ganando estas universidades (y no sólo la UOC y la UNED) la fama de pretender rentabilizar un invento demasiado pronto, a costa de los potenciales clientes de formación y con poco esfuerzo de adaptación? Las empresas que operan en este sector en Catalunya normalmente ofrecen unos *web* sites centrados en el caso, esto es, en experiencias del colectivo analizadas debidamente para provocar el interés por los contenidos formativos. Este sistema, que yo denominaría de *contenidos bajo demanda*, consiste en que los contenidos de formación del curso aparecen ante el usuario de forma natural, pues vienen justificados por unos casos conocidos por los alumnos.

A la UNED, la competencia del sector privado no parece preocuparle, pues siempre ha vivido de espaldas a ella. La UOC, en cambio, en consonancia con algunas otras universidades catalanas, se ha lanzado a competir con las empresas de formación continua. Es decir, la UOC ha empezado su defensa atacando: “si unas empresas de formación pueden competir ofreciendo algún curso en las mismas entidades que yo, entonces voy a crear una estructura para ofrecer los mismos cursos que ellas en la misma franja de mercado”, éste ha sido el pensamiento de la UOC como institución.

Sólo la iniciativa reciente de la *Fundación Universidad Empresa* de la UNED parece el gesto del despertar de un largo letargo, pero todavía le queda un largo camino para posicionarse al nivel de la UOC con su *Aula Activa* u otras iniciativas similares.

Sin embargo, con el tiempo, la punta de lanza de la UOC se ha vuelto débil. Hace cuatro años, hubiera resultado impensable que una propuesta de la UOC fuera descartada de entrada, ahora ha sido vista por una consultoría de formación como una matriz estática, un corsé que sólo sirve para la gestión de modo más o menos óptimo, en cambio presenta limitaciones para una docencia de calidad. La cuestión importante es que, con el tiempo, las prestaciones básicas de los antaño novedosos campus virtuales (correo, grupos de usuarios, *chat*, etc.) ya las ofrecen todas las plataformas de formación. Se pueden adquirir por unos dos millones de pesetas (asesoramiento incluido) y, si la empresa suministradora es solvente, seguramente vendrá con más seguridad y mejores prestaciones.

El *quid* de la cuestión, en este tipo de formación a distancia, radica pues en la metodología. La de la UOC tiene más de cinco años de antigüedad.

# Punto crítico número 22: la competencia del sector universitario

¿Hay investigación en las universidades españolas sobre formación a distancia? Pues sí, y parece que va a crear problemas a la UOC y la UNED en breve. Intentemos señalar los puntos débiles de cada una de ellas, junto con las universidades recién llegadas a este ámbito:

La UOC investiga en experimentos de uso de su campus, por lo que se puede decir que se investiga a sí misma. Es decir, en la UOC se estudia la experiencia de adaptación del campus para un curso de juristas, por ejemplo. Pero esta “adaptación” no es más que elaboración de material específico para este curso, o sea, material producido como siempre se ha hecho. Al final el resultado de la investigación es que la experiencia ha sido exitosa (no podría ser de otro modo) y se tiene un nuevo informe que constata que el campus virtual funciona bien. La UOC acumula estos informes, cuando la premisa de partida debería ser: “¿debe crearse un nuevo sistema de formación?”

Resulta chocante que estos días el campus de la UOC exhiba una nota de prensa en la que se informa de una conferencia impartida por Roger Schank, un especialista americano sobre formación a distancia. Las ideas de Shank, según se desprende de la nota de prensa, van en la línea de la formación basada en el caso que señalábamos en *Punto crítico número 21* y buscan, ante todo, la motivación del usuario. Su concepción choca de frente, pues, con la de campus virtual, y no deja de ser sorprendente en este sentido que en la misma nota de prensa se lea: “su modelo de enseñanza, por tanto, poco tiene que ver con el de la UOC”. Absolutamente impactante: el redactor reconoce un modelo diferente de formación pero advierte que es ajeno al que se lleva a la práctica en la universidad. ¿Pretende el redactor de la nota, sin duda alguien conocedor de la formación a distancia, simplemente dejar constancia del hecho o nos encontramos ante una manifestación de rechazo integrista del tipo “no hace falta que lo estudien, no es lo que hacemos nosotros”?

Pero sigamos hablando de investigación. Si la UOC sigue unos programas cerrados en sí misma (es decir, en su sistema y en su filosofía) la UNED parece que no hace ni siquiera eso. Da palos de ciego con iniciativas puntuales (videoconferencias, intentos de que el campus funcione...), pero tiene problemas de motivación de su profesorado de plantilla.

De otras universidades, estas son las características a destacar:

UB- Realizó una política agresiva de formación a distancia con la búsqueda de clientes, a través de la Fundación Les Heures o UB Media. Esta última exhibía un campus virtual que yo juzgué idéntico al de la UOC (puede decirse que sólo variaban los iconos de los menús). Es increíble que una institución de esta envergadura pretenda desbancar a otra que ocupa la primera posición con un producto idéntico y que no ofrece casi ninguna ventaja respecto a su precedente. ¿No han hecho cursos de marketing y

estrategia sus directivos? Por este flanco, la UOC no corre ningún peligro de momento.

UAB – Se puso en marcha una oficina que desarrolló una especie de campus virtual que sirve como plataforma para gestión y puesta en marcha de cursos. Tampoco se distingue demasiado de la UOC. En esta oficina se insiste en que disponen de un modelo propio y genuino de formación semipresencial, lo llaman “bimodal”, pero nadie lo ha visto ni nadie sabe en qué consiste exactamente como modelo y en qué se distingue de las demás universidades como la UB o la UPC. En el congreso de innovación celebrado en Barcelona, esta oficina presentó una comunicación en la que lanzaba a los cuatro vientos una frase tan atrevida como la siguiente:

“El principal objetivo de este trabajo ha consistido en poner al alcance de los profesores y alumnos de la universidad, tanto de formación reglada como de formación continua, las nuevas herramientas telemáticas desarrolladas en el marco de las autopistas de la información y dentro de una enseñanza bimodal”

Cuando, en realidad, según la noticia publicada en *La Vanguardia* y en el periódico *Expansión*, es la Universidad Politécnica de Cataluña la que está desarrollando una *Internet 2* en el país, en colaboración con el gobierno autónoma y un consorcio de empresas. Por añadidura, la calidad de los másters impartidos a distancia por la Universidad Autónoma de Barcelona, con las graves irregularidades que han presentado (materiales copiados, falsos méritos de profesores, sanciones de comités de ética publicitaria, irregularidades en la matriculación que rozan el fraude...) merecería un estudio a parte.

El último invento de la UAB ha sido ofrecer completamente a distancia una licenciatura necesitada de experiencias sobre el terreno como es geografía. ¿Va a titular esta universidad a geógrafos que nunca hayan pisado un monte? ¿Va a considerar capacitadas a personas que no han visto más que mapas sobre papel y pantalla? ¿No se había dicho desde siempre que lo importante era la formación con muchas prácticas y experiencias sobre el terreno? Pues no, olvídense de todo lo que se les había dicho hasta ahora: las universidades presenciales, con la UAB al frente, van a convencernos que, pudiendo estar en el campus, en clase y discutiendo con el profesor, lo mejor es quedarse en casa mirando pantallas de PC.

Por esa parte, por tanto, parece que la UOC tampoco va a tener competencia seria.

UPC, UPF y URL – Éstas son, a mi juicio, las universidades que no hay que perder de vista.

De acuerdo en que la UPC es un mastodonte (como la UB o la UAB), pero en ella siguen formándose los ingenieros clásicos de Catalunya; además, diversas iniciativas de servicios (clubes de consumo, asociaciones...) o culturales (premio de ciencia ficción, encuentros lúdicos...) han venido de esta institución. Con un pequeño esfuerzo de adaptación (que siempre es necesario) y, sin bajar la guardia,

esta universidad puede liderar la formación a distancia de calidad. De hecho, es la que actualmente trabaja, como hemos dicho, en la *Internet 2* de Catalunya y, además, hay que admitir que en ingeniería del hardware es la líder. En el caso de la titulación multimedia compartida con la UOC, ¿quién salió ganando en la alianza?

La UPF, quizás debido a su contradictoria estructura de universidad público-privada progresista-elitista, ha logrado crear una política de dinamización con resultados palpables. A su favor juega que, con relativo poco presupuesto, el servicio de Lenguas y Terminología haya montado un sistema de formación a distancia competitivo y adaptado al usuario, por no hablar de los éxitos periódicos de algunos grupos del Instituto Universitario del Audiovisual que producen lo que podríamos llamar *multimedia de élite*, además de ser uno de los pocos centros que han enfocado el multimedia realmente como una conjugación entre bellas artes y ciencia. Por añadidura, la fuga hace unos años de un vicerrector de la UOC a la UPF debe mirarse como una victoria de la segunda y un error imperdonable por parte de la primera.

La URL es una federación de centros que, dada su desunión, se presenta siempre como inofensiva. Los gestores universitarios justifican su tranquilidad refiriéndose a ella como un “club” de centros de formación. Ahora bien, si uno se para a mirar detenidamente a alguno de los miembros de este club, encuentra unas *ratios* de actividad que ultrapasan lo imaginado y que son lo que cualquier universidad pública desearía alcanzar. Por una parte, es sobradamente conocido el prestigio de ESADE o de la Ingeniería Química de Sarrià, pero por otra, en el campo de la formación a distancia, hay que destacar el impulso fortísimo de la ingeniería de La Salle. Este centro de ingenieros-arquitectos ya fue en su día el primero de España en ofrecer una titulación de Ingeniería Multimedia. Ahora se están posicionando en el mercado de la formación a distancia elaborando un modelo nuevo de *cápsulas de contenidos* que puede, con una debida promoción, romper esquemas en este tipo de sistemas.

En este informe no se puede entrar en detalles sobre estas tres últimas instituciones sin revelar algún “secreto de estado” estratégico. Hay que limitarse, pues, a dejar constancia de los frentes a los que se deberá enfrentar la UOC en un futuro muy próximo. Evidentemente, siempre hay que pensar que en el futuro se darán alianzas entre instituciones y este factor puede dar la vuelta a la situación de muchas maneras.

## **Punto crítico número 23: El pulso por el mercado catalán**

Cataluña es la zona de España donde entran en competición ambas universidades. No se puede quitar importancia al hecho de que, en esta autonomía, la UOC está ganando al pulso a la UNED. Los

siguientes hechos son ilustrativos:

- La UOC está incrementando matrícula, con unas *ratios* muy elevadas de crecimiento
- La UNED está perdiendo matrícula, a pesar de que se está beneficiando de los problemas de la preinscripción universitaria con el contingente de estudiantes que le llegan de secundaria
- La UOC ha abierto mercados profesionales no universitarios de forma muy agresiva, mientras que la UNED no ha entrado en el sector
- La UOC tiene una campaña publicitaria en los medios de comunicación
- La UOC tiene un buen aparato de promoción exterior (hacer públicas las experiencias, divulgar las actividades, etc.)
- La UOC tiene ofertas de cursos de adaptación previos a la realización de una carrera
- Los convenios de la UOC con empresas para la colocación de titulados son más efectivos que la labor disgregada en los centros asociados de los COIE de la UNED

En definitiva, puede decirse que la UOC está muy despierta y la UNED muy dormida en este terreno, cuando a pesar de todo cuenta con centros asociados de gran actividad. Se nota a faltar, por tanto, una reacción institucional de UNED-Madrid para paliar este efecto, a no ser que la postura adoptada sea la de dar por perdida la presencia en Cataluña.

Por otra parte, hay lugares emergentes donde se reproducirá esta competencia. Sin ir más lejos, las Islas Baleares, por razones idiomáticas, están ahora en el punto de mira de la UOC y tienen alumnos matriculados provenientes de esta región (¿funciona bien el centro de Mallorca?). Pero lo que está por venir es el aterrizaje de la UOC en el mercado americano y aquí es donde vendrá la cuestión: cuando la UOC tenga suficiente material traducido a la lengua castellana (el campus virtual ya se encuentra disponible en este idioma), ¿qué le impedirá abrir centros y admitir alumnado del resto de España?

## **Punto crítico número 24: El mercado americano**

Es correcto y sano que una universidad contrate a un equipo docente altamente competitivo en una determinada materia. La facilidad con que puede hacerse hoy en día supongo que es una de las ventajas de la globalización.

Sin embargo, una cosa muy distinta es la contratación masiva de diversos equipos porque la institución contratada dispone de algunos competitivos. Éste es el caso que se da con las universidades españolas: el prestigio de un escudo hace que se contrate a veces los servicios de un equipo

incompetente. Luego vienen las decepciones, incluso en altos niveles de la política universitaria: ¿Adivinan qué quería decir Giró[3] cuando declaró que en las universidades catalanas se debía apostar por la línea de maestrías de calidad y abandonar la actual política de tercer ciclo? ¿Adivinan qué ha provocado la revuelta en las convalidaciones de títulos españoles por parte del Gobierno brasileño?

Por otra parte, las universidades americanas tienen sus zonas geográficas de influencia. En esta situación, la formación a distancia va a ser uno de los campos clave de extensión de la misma: cada universidad deberá proveerse de un buen sistema de formación que le permita, como mínimo, absorber la demanda de su zona geográfica de influencia y evitar la intromisión de otros agentes formadores en ella (que le resten sus potenciales alumnos).

Si se opta por la estrategia de la *alianza en búsqueda de escudo*, tal como han hecho algunas universidades americanas, se corre el peligro de que algún día se descubra el engaño. Es decir, si una universidad americana se alía con una española para ofrecer un título compartido (generalmente, una maestría) porque piensa que la “marca” española va a ser un reclamo de calidad, debe cuidarse de que efectivamente lo sea.

Si nos centramos en la UOC y la UNED, todo apunta a un mayor éxito de la primera: puede ofrecer un sistema de formación a distancia competitivo al menos sobre el papel (es decir, puede decir que tiene un campus que funciona desde hace años), tiene un equipo gestor más ágil, se ha marcado como objetivo el mercado americano, ha firmado ya alianzas con alguna universidad argentina, pretende resolver el problema de envío y distribución de materiales a través de su alianza con una editorial... Todo esto se mantendrá siempre y cuando no se tropiece con dos escollos: el de los contenidos y el de la metodología.

El de los contenidos consiste en que la alianza se quebrará el día que la UOC no pueda satisfacer contenidos competitivos. O bien se quebrará el día que la universidad americana se dé cuenta de que la UOC no tiene en plantilla a las personas que los producen, sino que los ha comprado. ¿Por qué, entonces, pasar por un intermediario? Le saldría mejor de precio a la universidad americana contratar nuevamente a los profesores que lo elaboraron para disponer de contenidos actualizados, ahora con su propio sello y hechos por investigadores escogidos por ella (ya sean españoles, americanos, del propio país o del país vecino).

El de los materiales consiste en que la alianza se quebrará el día que la universidad americana sea más exigente con el sistema de formación. Es decir, el día que la misma competencia muestre que existen sistemas más adecuados (como los descritos en este informe provenientes del sector privado o de otras universidades). No hay que ser agoreros, pero conviene considerar que, en el campo de la tecnología, lo que uno espera siempre llega antes de lo esperado.

Ya hemos dicho que la situación en este ámbito juega a favor de la UOC, pero no hay que olvidar que un sistema “puramente virtual” se despliega sin las dificultades de un sistema presencial. Es, por ello,

obvio que el aterrizaje de la UOC en España (fuera de Catalunya) y en América se vea como una operación relámpago. Sin embargo, no hay que perder de vista que la UNED debe moverse más lentamente (buscar centros asociados, ponerlos en marcha, contratar tutores presenciales). ¿Puede suceder en un futuro que la UNED sea vista como una universidad que ofrece un sistema de formación más sólido y que la UOC sólo como una universidad que ofrece un programa informático o una marca?

La clave para aterrizar en el mercado americano está, creo, en quitar precisamente la palabra *mercado* de la cabeza de los gestores universitarios españoles. La universidad que ofrezca un plan más igualitario, más seductor, más participativo... la que vea, en el fondo, a la universidad americana como una colaboradora (no hay que olvidar que los alumnos están en su órbita de influencia) es la que ganará la partida.

Puede que, por este motivo, la alianza de la UOC con una editorial comercial (lo cual ha supuesto crear una segunda UOC dedicada a la formación en lengua castellana que funciona paralelamente a la primera) no haya sido un acierto de imagen. Acudí recientemente a un foro en Argentina en el cual esta maniobra era presentada como una invasión cultural y comercial. En resumen, el trueque de oro por baratijas funcionaba hace quinientos años, hoy no.

## **Punto crítico número 25: Política de premios**

Los premios a la calidad, la iniciativa o la innovación se utilizan para construir los *books* de las universidades. Del mismo modo que las modelos exhiben sus fotos, cualquier institución que se precie debe disponer de un número suficiente de condecoraciones.

En definitiva: las universidades españolas necesitan premios y, en consecuencia, deben tener un plan para conseguirlos.

La UNED ha tenido un sólo premio por la iniciativa de su campus virtual, pero la UOC le supera. Una vez más, la política de la segunda es mucho más ágil y productiva que la de la primera.

Las únicas consideraciones importantes respecto de la estrategia de la UOC, son las siguientes:

- Regla del posicionamiento y de la declaración de posicionamiento.

En marketing ya se sabe que la declaración de posicionamiento sirve para ayudar a posicionar la empresa. No obstante, se advierte que una declaración demasiado alejada del posicionamiento real provoca una ruptura (en este caso, dicen los publicistas, el *slogan* puede incluso llegar a dar risa o producir un efecto contrario al deseado).

Hay que vigilar que la motivación de los premios sea adecuada. Es decir, el premio tiene una “motivación” o texto que lo acompaña (“al trabajador del mes”, “oscar a la mejor banda sonora”) y ésta debe ser creíble, precisamente porque forma parte de la declaración de posicionamiento de la institución.

Por ejemplo, si se tiene un sólo campo de investigación, no hay que formular el premio como a la investigación en general, dado que queda artificial. ¿Cuántas tesis se han leído en la UOC? ¿Tiene equipos de investigación básica? ¿Hay, por ejemplo, un laboratorio de ingeniería genética, uno de física o una colección de tratados de filosofía medieval? En este sentido, el texto del último premio de la UOC que dice "el alto nivel de calidad de los programas de educación e investigación, sobre todo en los ámbitos de la Información y la Sociedad del Conocimiento" sería mejor que eliminara la expresión “sobre todo” y se limitara a referirse al nivel en un campo concreto. Tal como está, suena rimbombante y exagerado, es decir, nadie se cree que una universidad sin departamentos ni laboratorios ni equipamiento que se pueda comparar a las demás tenga unos niveles generales que las superen. Además, la UOC ya ha declarado que su investigación prioritaria se realiza en un solo campo (la sociedad de la información) ¿Cómo se explica que consiga un premio por los otros?

Es un buen ejemplo de fallo táctico: el posicionamiento debe mantenerse, si has anunciado que el tuyo se enmarca en las tecnologías de la información, no anuncies después un posicionamiento diferente.

- Regla del corporativismo

Normalmente las asociaciones de universidades sirven, entre otras cosas, para repartir premios entre los asociados. Si una universidad es miembro de una asociación, bien está que lo rentabilice, pero no debe producirse una excesiva presencia de la universidad premiada en dicha asociación, ya que resta credibilidad.

En el ejemplo de la UOC y el premio de la ICDE, el hecho de que la página *web* de esta asociación haya sido creada en colaboración con la UOC (“designed in collaboration with Universitat Oberta de Catalunya”, leemos en la portada del *site*) diluye el premio. Algunos visitantes podrían pensar que se trata de una asociación en la que la UOC tiene mucho peso y que rentabiliza sus aportaciones supuestamente desinteresadas con los premios que recibe de ella.

En fin, que es otro fallo táctico recibir un premio de la asociación para la que has construido su *web site*.

- Regla de la situación interna

Debe también cuidarse que los premios lleguen en los momentos oportunos y no coincidan con situaciones internas de agitación o conflictos. Si se da el caso, no se puede evitar que suenen a peticiones de ayuda externa hechas por el equipo gestor.

Está bien que la UOC gane otro premio (el citado de la ICDE) pero el momento no era el más oportuno. Con unos tutores enviando cartas reivindicativas sobre sus sueldos, unos alumnos que reclaman el derecho a la segunda convocatoria, unas quejas repetidas en asignaturas concretas, una organización de docentes virtuales que presiona... Quizá vale más esperar que amainen las pequeñas tormentas demostrando que la institución tiene soluciones y dejar para después la recepción de los premios.

Por tanto, para resumir, se puede decir que la UNED no tiene en sí una política de premios, pero al menos ha cubierto el cupo con uno que consiguió recientemente. Parece sensato para esta universidad seguir en una línea moderada. La de la UOC, en cambio, es correcta en las victorias puntuales (goteo de premios) pero puede pecar de demasiado agresiva y artificiosa.

## EPÍLOGO

La apariencia estable de un diagnóstico como el presente, que se basa en observaciones argumentadas, no debe engañar al lector. Bien es cierto, por una parte, que algunas de las deficiencias señaladas pueden parecer asentadas, como si fueran malos hábitos de los que la institución no puede desprenderse. Sin embargo, nada más equivocado que una percepción como ésta.

Por añadidura, el lector puede pensar que ambas instituciones tienen problemas serios o disfunciones en su tarea docente. Tampoco debe dejarse llevar por esta impresión, ya que se solicitó un informe que desvelara precisamente las flaquezas, es decir, los escollos de unos sistemas de formación a distancia puestos en marcha por unas universidades con un número no despreciable de alumnos y proyección de futuro. Para que nos entendamos: si me encargaran un informe sobre las deficiencias del sistema de formación semipresencial de una universidad pública catalana, seguramente con 25 puntos no habría ni para empezar (y los errores serían, además, de una magnitud mucho mayor).

Por tanto, cualquiera de las dos instituciones puede dar la sorpresa con un avance organizativo y con resultados en la docencia a distancia (y, cómo no, en la investigación). El factor clave para este salto adelante va a ser el factor humano.

En el informe se han señalado aciertos de cada una de las instituciones; pues bien, detrás de cada acierto hay una persona. Si la política de cuadros organizativos de la universidad es buena, se puede llevar a cabo un plan de calidad. Si no existe esta política o se basa en el amiguismo, tenemos universidades que se van llenando de cargos ineficaces a la hora de producir algo positivo. En este sentido, ¿por cuál de las dos apuestan ustedes? Piénsenlo antes de responder.

Por lo demás, este informe pretende ser un punto de debate y el texto actual es el principio, no el final. Con las aportaciones de los lectores se va a construir el documento definitivo que será entregado a la universidad solicitante. Si usted es una persona interesada o conocedora del tema, esté o no vinculada a la UOC o la UNED, puede hacer llegar su aportación. El futuro de la formación a distancia debe ser debatido entre todos, porque quizá sea gran parte de nuestro futuro.

Barcelona, a 26 de marzo de 2001

Guillem Bou Bauzá

## BIBLIOGRAFÍA

Para una aproximación a Beckwith y Forsyth, dado que son autores representativos, este informe se ha basado en ideas de las dos obras siguientes:

BECKWITH, H. (1998): *Venda lo invisible. La mercadotecnia de los servicios intangibles*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

FORSYTH, PATRICK (1999): *Venta de servicios profesionales*. Editorial Folio. Barcelona. (este autor tiene varias obras sobre marketing general y profesional. Una mirada a *Amazon* es útil para observar títulos interesantes)

He justificado algunos puntos del informe en obras precedentes mías. En ellas ya realicé la búsqueda bibliográfica de fuentes adecuadas para formar unas ideas sólidas sobre diseño interactivo y educacional. Las tres que aparecen referenciadas son:

BOU, G. (1997): *El guión multimedia*. Anaya. Madrid.

BOU, G. (1999): *Proyecto docente de Tecnología Educativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

BOU, G. (2000): La evaluación del guión. En APARICI (coord.): *Evaluación de las Tecnologías*. UNED. Madrid.

Para la temática de la calidad multimedia enmarcada dentro de la narración audiovisual, se recomienda la lectura de:

COMPARATO, D. (1989): *El guión: arte y técnica de escribir para la televisión*. Barcelona. INCANOP- Servei de Publicacions de la UAB.

FIELD, SYD (1994): *El libro del guión*. Madrid.

Dos revistas útiles sobre el diseño interactivo en la red sin desligarlo de los aspectos sociales y económicos, son Extra-net y Clickz. Sirvan de ejemplo estos dos artículos:

CORNELLA, A. (1998): *Barnes&Noble compra Ingram: qué futuro para Amazon?*. Revista electrónica EXTRA!NET.

GRAHAM, J. (1999): *Buid a site, not a labyrinth*. Clickz Network (edición del lunes 13 de septiembre de 1999), revista electrónica accesible en [www.clickz.com](http://www.clickz.com).

Finalmente, para entender la esencia del marketing desde un punto de vista divertido y ameno, se aconseja la lectura de RIES y TROUT. Tómese como ejemplo el clásico:

RIES, A. y TROUT, J. (1997): *Marketing de guerra*. Mac Graw Hill-Interamericana de España. Madrid.

---

[1] Para más información consúltese el libro de Vizcarro y León (1998) cuya reseña se adjunta en la bibliografía

[2] La figura del Defensor del Pueblo no aparece en las universidades catalanas por casualidad. Se denomina *Síndic de Greuges*, ya que recoge el nombre tradicional que existía en la organización política tradicional catalana y que actualmente sigue plenamente vigente. Siendo un órgano no vinculante y solamente consultivo, las resoluciones de esta figura pueden o no ser respetadas. En la UAB, por ejemplo, un profesor copió de otro el trabajo para superar su concurso y ser funcionario; el

*Síndic de Greuges* de la UAB emitió un comunicado en que calificaba el hecho de extraño (que hubiera adquirido la plaza) y poco ético; el rector Carlos Solà dictó una resolución ratificando el nombramiento del profesor y, actualmente, imparte sus clases como uno más en la UAB.

[3] Responsable de política universitaria en Catalunya