

## Dossier «E-learning en la economía y la empresa»

### ENTREVISTA



## Albert Sangrà: «La apuesta de las organizaciones, universitarias o no, por el e-learning debe ser estratégica»

**Joan Miquel Gomis**

Director de *Oikonomics*

Profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

**RESUMEN** El profesor de la UOC Albert Sangrà está considerado uno de los expertos internacionales más destacados en el campo del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito de la educación y la formación. En esta entrevista reflexiona sobre los aspectos clave del *e-learning*, como son su base conceptual, sus modalidades o su influencia en las universidades presenciales tradicionales. Albert Sangrà aborda también cuestiones de actualidad en este ámbito, como el desarrollo de los Massive Open Online Course (MOOC), el trabajo y evaluación de las competencias en entornos virtuales y la aplicación del *e-learning* en la empresa, así como la colaboración entre empresa y universidad. La principal conclusión de la entrevista es que las instituciones, universitarias o no, que apuesten por el *e-learning*, lo deben hacer estratégicamente. Asimismo, tienen que entender que el *e-learning* va más allá del desarrollo de contenidos y que por lo tanto requiere de una metodología docente específica planificada a largo plazo. Además, considera que, en este entorno, empresas y universidades están condenadas a entenderse, a pesar de que en los últimos tiempos se hayan distanciado.

**PALABRAS CLAVE:** *e-learning*; MOOC (Massive Open online Course); competencias; gobernanza universitaria

*E-learning has to be strategic for organizations, whether universities or otherwise*

**ABSTRACT** Professor Albert Sangrà of UOC is considered one of the most outstanding international experts in information and communication technologies (ICT) in the field of education and training. In this interview, he thinks over several key aspects on *e-learning*, such as its conceptual base, its modalities or its influence in the traditional in-class universities. Albert Sangrà also tackles current issues in this field, like the development of the Massive Open On-line Course (MOOC), the work and evaluation of competences in virtual learning environments and the application of *e-learning* in companies, as well as the collaboration between companies and university. The main conclusion of the interview is that any kind of institution that bet for *e-learning*, being a university or not, has to do it strategically, understanding that *e-learning* goes beyond the development of

*teaching contents. Therefore, it requires a specific educational methodology planned on a long-term basis. In an e-learning context, he considers that companies and universities are doomed to collaborate closely, thus reversing the existing gap between them.*

**KEYWORDS** *e-learning; MOOC (Massive Open online Course); competences; university governance*

---

Albert Sangrà está considerado uno de los expertos internacionales más destacados en el campo del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el ámbito de la educación y formación, y en particular en las políticas, la organización, la gestión y el liderazgo en la implantación del *e-learning* y el aseguramiento de su calidad. Doctor europeo por la Universitat Rovira i Virgili y posgraduado por la Open University del Reino Unido y por la Universidad de Harvard, es profesor de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la UOC e investigador de Edul@b. Ha sido director del eLearn Center, centro de investigación, innovación y formación de la UOC (2011-2013) y del máster universitario en Educación y TIC (*e-learning*) de esta universidad entre 2006 y 2012. Actualmente, además de asesor y miembro de diferentes comités científicos, es también vicepresidente de la European Foundation for Quality in E-learning (EFQUEL).

**Joan Miquel Gomis:** ¿Qué es y qué no es el *e-learning*?

**Albert Sangrà:** Con la relación a este concepto podemos identificar diversas interpretaciones. Desde mi punto de vista, sustentado en los trabajos de los expertos internacionales más destacados, podemos definir el *e-learning* como una modalidad de enseñanza y aprendizaje basado de manera total o parcial en el uso de diferentes tecnologías disponibles y que facilitan un mayor acceso a la formación. Pero hay en este contexto un factor determinante. Con estos nuevos dispositivos que facilitan las nuevas tecnologías, la formación no solo debe ser más flexible, sino que debe ser también cualitativamente mejor. Esto significa que el *e-learning* no se puede basar solo en la facilitación del acceso a unos determinados contenidos de manera eficiente y flexible. Estos contenidos deben formar parte de un sistema formativo desarrollado con una metodología de acompañamiento y seguimiento del trabajo del estudiante. Aquellos sistemas que solo facilitan el acceso a un determinado contenido, sin ninguna metodología, no se pueden considerar *e-learning*, o bien tienen que considerarse de un nivel de consecución inferior, puesto que esta modalidad debe aportar valor añadido y por lo tanto mejorar la formación.

**J.M.G.:** ¿Podemos hablar de diversas modalidades de *e-learning*?

**A. S.:** Una primera distinción de modelos nos la podrían facilitar la diferenciación de los conceptos de *formación virtual total* y la denominada *blended*, una solución híbrida que pretende incorporar y mezclar las ventajas de la formación *e-learning* con las de la formación presencial. Hay que ver si en muchos casos la modalidad *blended* no representa una visión muy centrada en aquellos que están ofreciendo formación sin pensar en quién la recibe. Tenemos que partir de la base de que el mejor sistema de formación es el que se adapta mejor a las necesidades del receptor de esta formación. Y para determinadas personas, un sistema híbrido no es la mejor solución, mientras que sí lo es la formación en línea. No hay un sistema mejor que otro. Hay que encontrar el sistema más adecuado para cada necesidad.

Por otro lado, hay modelos que proponen un acompañamiento en el proceso de aprendizaje, de forma que se facilite la interacción entre estudiante y profesor. Es muy importante identificar en las metodologías educativas si hay colaboración entre estudiantes y analizar en este caso cómo se vinculan. Hay que analizar si la metodología docente aplicada fomenta esta colaboración. Y es muy importante también constatar qué tipo de evaluación se realiza: si es puntual o continuada en el tiempo, o si se realiza solo al final del proceso de aprendizaje. Todos estos elementos convenientemente estructurados y combinados conforman los diferentes modelos de *e-learning*.

**J.M.G.:** ¿Los denominados MOOC (Massive Open Online Course) representan una nueva modalidad de *e-learning*?

**A. S.:** El MOOC es una de estas modalidades. Me atrevería a decir que es una de las modalidades más simples y por lo tanto una de las que puede lograr resultados también más limitados. El sistema de facilitar el acceso a unos determinados contenidos o información para que el estudiante los trabaje por su cuenta ya hace años que está inventado. La educación a distancia basada en el estudio independiente ya se introdujo en los Estados Unidos a principios del 1900. Conceptualmente no representa ninguna innovación disruptiva. Es un modelo más. El problema del MOOC es que se trata de un sistema que supone que el estudiante colaborará y compartirá conocimiento. Es decir, interactuará con otros estudiantes con los que comparte aula virtual. Pero la metodología que se aplica en estos cursos no incentiva esta interacción y por lo tanto esta colaboración entre estudiantes se puede producir, en cualquier caso, de manera aleatoria, quedando en manos del azar.

Hay estudios que demuestran que después de la primera semana, superado el efecto novedad, el índice de colaboración entre estudiantes en estos cursos baja en picado y en algunos casos pasa a ser inexistente. Por lo tanto, no se logran los objetivos. Otro problema es que se está implantando un sistema de evaluación en línea de tipo tradicional que no nos informa de las competencias finales reales que el estudiante ha logrado adquirir.

Los MOOC tienen carencias que seguro que se irán mejorando. Considero que se introducirán progresivamente mejoras que al final podrán acabar dando como resultado un nuevo modelo.

**J.M.G.:** ¿Cómo valora, en este contexto, la estrategia de las universidades norteamericanas de élite con estos MOOC?

**A. S.:** Diría que estas universidades utilizan los MOOC con dos objetivos. El primero, desde una perspectiva de marketing, que no sé si les dará resultados, porque tengo la sensación de que el público al cual se dirigen no es el que después se acaba matriculando en una universidad de estas características. En segundo término, hay quien opina que se trata de una herramienta de marketing que, más que matrículas, persigue obtener una determinada reputación innovadora que quiere mostrar al mundo la capacidad de estas instituciones.

La realidad, sin embargo, es que mientras están haciendo extensibles los MOOC de manera gratuita, siguen manteniendo sus clases presenciales con programas que además cuestan mucho dinero. Lo más curioso de todo, y muy significativo, es que estas mismas universidades que promocionan los MOOC después no reconocen los créditos de estos cursos en sus propias titulaciones oficiales en las cuales cobran unos precios muy elevados de matrícula. Es un poco contradictorio y por tanto me planteo si no hay una cierta hipocresía. En estos momentos, los MOOC son muy comerciales, pero poco educativos... Aunque no todo el mundo comparte mi opinión y es respetable.

**J.M.G.:** ¿El MOOC no representa de algún modo un experimento de modelos de formación *low cost*?

**A. S.:** En este contexto tenemos un triángulo con tres vértices que representan el *acceso*, la *calidad* y el *coste*. Cuando modificas alguno de estos vértices, se modifican los otros. Hay quien quiere dar el máximo acceso a las personas al mínimo coste. Pero debe tenerse en cuenta que la modificación de estos dos vértices afecta directamente también al otro, en este caso, la calidad. ¿Y cómo bajas el coste, sin afectar a la calidad y facilitando al máximo el acceso? No es fácil. Si fuera fácil ya estaría inventado. Y no es sencillo, porque uno de los mecanismos que se utiliza para abaratar los costes consiste en reducir el papel del docente. Pero resulta evidente que si te ahorras el coste del docente, estás rebajando también la calidad de la enseñanza y por lo tanto los resultados no pueden ser los mismos. ¿Durante cuánto tiempo será sostenible pensar que la calidad de la enseñanza puede ser la misma con docentes que sin docentes? Este es el tema.

Entre estos tres vértices se irán buscando equilibrios. En la UOC hay cosas que ya hemos experimentado: tenemos un número de estudiantes determinado por aula, profesor y tutor. Hemos encontrado un cierto equilibrio,

al cual no podemos renunciar, entre la calidad y coste. Yo creo que los MOOC tenderán también a buscar un equilibrio. Pero, hoy por hoy, el aprendizaje con los MOOC es muy superficial.

**J.M.G.:** Las universidades presenciales tradicionales, ¿cómo están reaccionando ante este nuevo escenario?

**A. S.:** Todas las universidades tradicionales presenciales, de una manera u otra, están entrando en el mundo del *e-learning*. Por su propia naturaleza es difícil que se orienten hacia modelos completamente en línea y tienden a dirigirse hacia modelos híbridos o a ofrecer algunos cursos o programas en línea. Pero el valor añadido que aportan hoy es la presencialidad. Este valor, sin embargo, se está poniendo en entredicho: ¿todas estas universidades están ofreciendo realmente algún valor añadido con su presencialidad? Algunos estudios demuestran que hay estudiantes jóvenes que lo cuestionan. En este sentido, veremos muchos cambios en los próximos años.

**J.M.G.:** ¿Las competencias se pueden trabajar de igual forma en un entorno virtual que en uno presencial?

**A. S.:** Si se quiere obtener el mismo resultado, es evidente que no se puede trabajar de la misma forma, porque los entornos son diferentes. Si en los dos casos se tienen los mismos objetivos, dado que los dos entornos son diferentes, la metodología también debe ser diferente para obtener el mismo resultado. Por ello, a menudo, la mera traslación de lo que se hace presencialmente al entorno virtual no puede ofrecer los resultados esperados. Por lo tanto, se tienen que diseñar las acciones de manera diferente. Se deben poner en juego las habilidades de los estudiantes y en el caso de que virtualmente haya actividades que no se puedan resolver de manera práctica como en una universidad presencial, se deben establecer mecanismos, como por ejemplo simulaciones, para lograr los mismos objetivos, situando al estudiante en un entorno de simulación real.

Por lo tanto, las competencias que se pueden adquirir pueden ser las mismas y en el mismo nivel, y en algunos casos incluso superiores, pero la tipología de las actividades muy probablemente deberá ser diferente. Un buen diseño del proceso de aprendizaje es fundamental en este sentido.

**J.M.G.:** ¿La evaluación por competencias nos puede conducir hacia un escenario en el cual haya instituciones especializadas que puedan certificarlas a quien acredite haberlas adquirido con aprendizajes no formales?

**A. S.:** Hay experiencias de este tipo en algunas universidades canadienses y norteamericanas. De hecho, la UOC se ha movido también en este sentido, pero todavía nos queda mucho camino por recorrer. Hemos empezado a hacer un cierto reconocimiento específico de la experiencia adquirida a través del aprendizaje de carácter no formal. Hemos establecido un protocolo y hemos comprobado que es posible evaluar competencias en esta línea. Pero todavía hay mucho camino por recorrer en este campo.

Puede ocurrir que en este tipo de procesos haya instituciones, no estrictamente universitarias, dedicadas exclusivamente a este tipo de acreditación. Se podría llegar a establecer una relación como la que se plantea, por ejemplo, entre las academias de inglés, en las cuales se puede aprender un idioma, cuyo conocimiento se debe acreditar posteriormente con un examen oficial en una institución que certifica el nivel del estudiante. No descarto que pueda darse este escenario, aunque deberíamos ser conscientes de su significado y de los efectos colaterales que esto puede tener.

En definitiva, en este entorno, los roles pueden cambiar. Al final podríamos tener un escenario en que la institución que hace la evaluación sea una institución externa o incluso una empresa. En un proceso de estas características, existe el riesgo de aparición de monopolios que acaben controlando los contenidos y competencias que hay que desarrollar en las universidades, porque ellos acabarán evaluando, certificando y por lo tanto diseñando el currículum. A mi modo de ver, esto resultaría muy peligroso para el crecimiento y desarrollo de la sociedad en general. Pero puede pasar. Y podría pasar también que las propias universidades al final solo validen estas competencias. De momento, estamos lejos de este escenario, porque lo único que validamos ahora son

conocimientos y contenidos puntuales a través de exámenes, pero es posible evaluar competencias y hacerlo de manera diferente.

**J.M.G.:** ¿Por qué hay empresas que quieren invertir en el mundo de la educación asumiendo el control de universidades?

**A. S.:** Es un problema de la simplificación del concepto de educación. Hay empresas que consideran que pueden obtener un rendimiento económico inmediato en lo que para ellas es un negocio. Recuerdo que tres grandes instituciones ya intentaron invertir en este campo hace 10 años, dos en los Estados Unidos y una en el Reino Unido y las tres fracasaron después de haber invertido entre 40 y 80 millones de dólares cada una. A partir del negocio de los contenidos querían obtener un beneficio inmediato sobre la inversión. Esto forma parte de esta concepción errónea de que la formación es simplemente contenido. Más que cursos en la red, son recursos en la red. Los fracasos de la UK e-University y la Fathom University son casos paradigmáticos.

Las empresas que son proveedoras de contenido tienen un problema con este planteamiento, puesto que piensan que todo se reduce a una cuestión de contenido, cuando la educación es mucho más que esto. El contenido es una parte muy importante, pero por sí solo no aporta nada. Si no, con la existencia de tutoriales se habrían acabado hace tiempo todas las instituciones formativas. No serían necesarias. Entiendo que en este sentido no ha habido cambios, por mucho que piensen que facilitando contenidos, la formación se impartirá con el mismo nivel de calidad. Estos procesos son muy complejos, necesitan maduración en un entorno en el cual el factor humano es clave.

El hecho que algunas empresas quieran crear su propia universidad y explotarla como tal no parece que sea una iniciativa para mejorar la calidad del sistema, sino que se plantea como un negocio empresarial. Desde el punto de vista social, no parece que sea aconsejable que las empresas pasen a ser propietarias de universidades, pero eso es ideológicamente opinable.

**J.M.G.:** ¿Cómo debería ser, en este contexto, la colaboración entre empresa y universidad?

**A. S.:** La universidad y las empresas están condenadas a entenderse. Mi percepción es que convendría que ambas colaboraran más en muchos ámbitos. Pero son necesarios cambios de mentalidad por ambas partes.

Por un lado, convendría que la universidad entendiera que hay maneras de actuar y de organizarse diferentes a las que históricamente hemos vivido dentro de las instituciones universitarias: deberíamos ser más ágiles y más efectivas. Por otro lado, sería necesario que las empresas fueran conscientes de que la formación es una cuestión que hay que tomarse seriamente, a pesar de que hay empresas que ya lo hacen. La universidad les puede resultar muy útil en este sentido. Con esta colaboración universidad-empresa ganaría todo el mundo: la universidad, la empresa y sobre todo el tejido social en general. Pero a veces tengo la sensación de que hay empresas que entienden que colaborar con las universidades puede suponerles más una carga que una ventaja, como si pensarán que la universidad no les hace falta para cumplir con sus objetivos. Creo que se equivocan, pero tengo la sensación de que en este sentido hemos retrocedido y que, en general, hace 10 o 12 años se detectaba más interés en colaborar. Ahora me parece que predomine la idea de que la empresa puede avanzar sola, al margen de la universidad. Creo que deberíamos hacer un esfuerzo para entendernos más y mejor.

**J.M.G.:** ¿Las ventajas del *e-learning* se están aprovechando bien en el ámbito empresarial?

**A. S.:** Se está utilizando mucho pero, efectivamente, la pregunta es si se está utilizando bien. Se utiliza mucho porque las empresas han identificado los beneficios económicos que representa en el ahorro no tener que desplazar al personal para que se forme, con el correspondiente coste asociado. El *e-learning* presenta ventajas en este sentido e incluso permite programar la formación fuera del horario laboral...

Obviamente, esta es una visión errónea. Si no inviertes en formación, el beneficio tampoco se obtendrá. En general, el *e-learning* en este ámbito no se está realizando bien, porque se orienta hacia formación basada en pequeñas «píldoras», carentes de un contexto formativo integral y eso no es siempre la solución. Aunque nos estemos refiriendo a una formación más profesionalizadora y especializada, la metodología debe tener una visión global. Es conveniente que estos cursos se desarrollen en un contexto de formación integral y metodológicamente adecuado.

La empresa debe tener confianza en la formación en línea y entender que uno de los componentes clave para que cualitativamente funcione es el factor humano, con docentes que deben estar convenientemente formados. Una inversión en formadores con visión a largo plazo permitirá obtener mejores resultados que una gran inversión en una gran infraestructura tecnológica, que en muchos casos muy pronto quedará obsoleta.

Enseñar y aprender en un entorno virtual tiene unas características específicas que se deben desarrollar planificadamente. Si se plantea adecuadamente, los resultados son positivos y hay ejemplos que lo demuestran. Lo que pediría a las empresas es que no tengan demasiada prisa. A veces se quieren obtener resultados inmediatos cuando el impacto de la formación es siempre a medio y largo plazo.

**J.M.G.:** ¿La apuesta por el *e-learning* tiene que ser, por lo tanto, estratégica?

**A. S.:** Absolutamente. Es una idea que sirve para las empresas y también para las instituciones universitarias. El desarrollo del *e-learning* debe ser un tema estratégico que afecte al conjunto de la organización y que huya de la búsqueda de resultados a muy corto plazo. Comporta una definición clara de objetivos y el diseño de los mecanismos y las acciones que deben facilitar lograrlos. Si esto se hace así, los resultados son óptimos.



**Joan Miquel Gomis**

**jgomisl@uoc.edu**

**Director de Oikonomics**

**Profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)**

Doctor por el departamento de Economía y Organización de Empresas de la UB. Licenciado en Ciencias de la Información por la UAB. Director del programa (grado) de Turismo de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Ha sido codirector académico (2006-2010) del máster sobre Gestión, política y estrategia de los destinos turísticos, organizado conjuntamente por la UOC y la Organización Mundial del Turismo (OMT). Sus áreas de especialización se sitúan en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa turística, la aplicación de las TIC en la distribución y en el ámbito de la responsabilidad social. Miembro del grupo de investigación GRATET.

<http://www.uoc.edu/webs/jgomisl/ES/curriculum/index.html>

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas y usos comerciales siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>.

