

# GABRIEL FERRATÉ

PER GABRIEL PERNAU



## Volíem trencar les barreres de l'espai i el temps”

Gabriel Ferraté arriba a l'entrevista amb el casc sota el braç. Els fills li diuen que potser ja no té edat per conduir una moto de gran cilindrada, però ell no els fa gaire cas. Dins de la cartera, hi du la seva apreciada agenda, on anota des de les cites professionals que té cada dia fins a dades personals com la cita a la perruqueria o el que pesa abans i després de les llarguíssimes dutxes que pren. Avui també hi porta la seva última adquisició tecnològica, un flamant iPad, que mostra orgullós. Als seus 78 anys, el visionari que va concebre la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) segueix sent un treballador metòdic i afable; un savi que prové del món de l'enginyeria i que col·lecciona llibres de poesia, història i cròniques de Catalunya, un bon comunicador en sintonia amb la realitat que l'envolta. Ferraté explica a *Walk In* com el 1993 li van demanar que dirigís una universitat a distància i com amb “una colla d'il·luminats” van concebre la primera universitat en línia del món.

Gabriel Ferraté llega a la entrevista con el casco bajo el brazo. Sus hijos le dicen que quizá ya no tiene edad para conducir una moto de gran cilindrada, pero él no les hace mucho caso. En la cartera lleva su apreciada agenda, donde anota desde las citas profesionales que tiene cada día hasta datos personales como la cita en la peluquería o lo que pesa antes y después de las larguíssimas duchas que toma. Hoy también lleva su última adquisición tecnológica, un flamante iPad que muestra orgulloso. A sus 78 años, el visionario que concibió la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) sigue siendo un trabajador metódico y afable; un sabio que proviene del mundo de la ingeniería y que colecciona libros de poesía, historia y crónicas de Cataluña, un buen comunicador en sintonía con la realidad que le rodea. Ferraté explica a *Walk In* cómo en 1993 le pidieron que dirigiera una universidad a distancia y cómo con “un grupo de iluminados” concibieron la primera universidad en línea del mundo.

Gabriel Ferraté arrives for the interview with his crash helmet under his arm. His children tell him that maybe he should not be driving a powerful motorbike at his age, but he takes little notice of them. In his briefcase is his beloved diary, where he jots down everything from his daily professional meetings to more personal things like a barber's appointment or his weight before and after the extremely long showers he takes. Today he also has in it his latest technological acquisition, a brand new iPad, which he proudly shows off. At 78, this visionary who dreamt up the Open University of Catalonia (UOC) continues to be a hard working, affable character; a wise person who came from the world of engineering and who collects books of poetry, history and chronicles of Catalonia, a real communicator who is in tune with the world around him. Ferraté explains to *Walk In* how in 1993 he was asked to direct a distance learning university and how with “a weird bunch of geniuses” they thought up the first online university in the world.



# “Queríamos romper las barreras del espacio y del tiempo”

## “We wanted to break down the limitations of space and time”

Gabriel Ferraté i Pascual (Reus, 1932) és enginyer industrial i pèrit agrícola. Des de 1968 ha estat catedràtic d'Automàtica de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, que també va dirigir entre 1969 i 1972. Va ser rector de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) en dues etapes (1972-1976 i 1978-1994), entre les quals va traslladar-se a Madrid per assumir els càrrecs de director general d'Universitats i Investigació i de director general de Política Científica. El 1994 va rebre l'encàrrec de fundar la UOC, de la qual va ser rector fins al 2005. Ferraté ha estat també vicepresident del Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica (CIRIT) i president de Caixa Tarragona, i vicepresident de Catalunya Caixa fins a finals de novembre. Actualment és president de l'Institut Cerdà i del Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya, i impulsa el Projecte Sòcrates Educa. El 1996 va rebre la Creu de Sant Jordi.

Gabriel Ferraté i Pascual (Reus, 1932) es ingeniero industrial y perito agrícola. Desde 1968 ha sido catedrático de Automática de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, que también dirigió entre 1969 y 1972. Fue rector de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) en dos etapas (1972-1976 y 1978-1994), entre las que se trasladó a Madrid para asumir los cargos de director general de Universidades e Investigación y de director general de Política Científica. En 1994 recibió el encargo de fundar la UOC, de la que fue rector hasta 2005. Ferraté ha sido también vicepresidente del Consejo Interdepartamental de Investigación e Innovación Tecnológica (CIRIT) y presidente de Caixa Tarragona, y vicepresidente de Catalunya Caixa hasta finales de noviembre. Actualmente es presidente del Instituto Cerdà y del Consejo Asesor para el Desarrollo Sostenible de Cataluña e impulsa el Proyecto Sócrates Educa. En 1996 recibió la Creu de Sant Jordi.

Gabriel Ferraté i Pascual (Reus, 1932) is an industrial engineer and agronomist. He has been Professor of Automation at the School of Engineering of Barcelona, where he was director between 1969 and 1972. He was President of the BarcelonaTech, (UPC) over two periods (1972-1976 and 1978-1994), in the middle of which he moved to Madrid to take on the responsibilities of Director-general of Universities and Research and Director-general of Scientific Policy. In 1994 he was given the job of setting up the Open University of Catalonia (UOC), of which he was President until 2005. Ferraté has also been Vice-President of the Interdepartmental Advisory Council for Technological Research and Innovation (CIRIT) and President of the savings bank Caixa Tarragona and Vice-president of the savings bank Catalunya Caixa until the end of November. He is currently Vice-President of the Institut Cerdà and of the Advisory Council for the Sustainable Development of Catalonia and he is the force behind the Sócrates Educa project. In 1996 he received the Creu de Sant Jordi (Saint George's Cross), a prestigious honorary award in Catalonia.

**La Generalitat de Catalunya li va encarregar de posar en marxa la UOC. Recorda com va ser?** El 13 de desembre del 1993 vaig tenir una reunió amb el conseller Josep Laporte [conseller d'Ensenyament fins al 1992 i després Comissionat per a Universitats i Recerca] aprofitant un acte a l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, al Campus Nord de la UPC. Em va explicar que havien tingut unes converses amb la Universitat Nacional d'Educació a Distància (UNED) perquè una part de l'ensenyament es fes en català, però que finalment el claustre general s'hi va oposar. El president Pujol va deci-

**La Generalitat de Catalunya le encargó que pusiera en marcha la UOC. ¿Recuerda cómo fue?** El 13 de diciembre de 1993 tuve una reunión con el consejero Josep Laporte [consejero de Enseñanza en la Generalitat de Catalunya hasta 1992 y después Comisionado para Universidades e Investigación] aprovechando un acto en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, en el Campus Norte de la UPC. Me contó que habían mantenido conversaciones con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) para que una parte de la enseñanza se hiciera en cata-

**The Generalitat de Catalunya [the Catalan government] gave you the task of setting up the UOC. Do you remember how it happened?** On 13th December 1993 I had a meeting with the minister Josep Laporte [Catalan minister of Education until 1992 and after Head of the Commission for Universities and Research] during an event at the School of Civil Engineering, at the Campus Nord of the UPC. He explained they had been talking to the National University for Distance Learning (UNED) about some of the teaching being done in Catalan, but that in the end the faculty of

dir crear una universitat a distància catalana pròpia i li va demanar al conseller Laporte que me'n parlés. En aquell moment, em faltaven uns mesos per deixar de ser rector de la UPC. Li vaig dir que m'ho pensaria i al cap d'uns dies vaig acceptar, però amb una petita condició: que em fessin confiança i em deixessin fer una universitat diferent de com sempre s'havien fet. És un miracle que un polític et deixi fer una cosa diferent, perquè sempre els fa por. Però em van dir que sí.

**Havia de ser una universitat nova, diferent de les altres.** La UOC va ser la primera universitat del món que es va inventar el con-

cepte de campus virtual. Volíem trencar les barreres de l'espai i del temps a través de les noves tecnologies. Jo havia estat rector de la UPC durant vint anys. Hi havia après moltes coses, també les que no s'havien de fer.

**Quines eren?** La universitat pública funciona amb diner públic, el més sagrat de tot perquè ve dels impostos dels ciutadans. A la UPC havia après que una universitat s'ha de gestionar bé. Per aquesta raó vaig proposar a Laporte que la nova universitat havia d'estar gestionada per un ens jurídicament privat.

**Quins defectes volia evitar reproduir?** En els països llatins molta gent pensa que les coses

lán, pero que finalmente el claustro general se opuso. El presidente Pujol decidió crear una universidad a distancia catalana propia y pidió al consejero Laporte que me hablara de ello. En aquel momento me faltaban unos meses para dejar de ser rector de la UPC. Le dije que lo pensaría y a los pocos días acepté, aunque con una pequeña condición: que confiaran en mí y me dejaran hacer una universidad distinta de lo que siempre se había hecho. Es un milagro que un político te deje hacer una cosa diferente, porque siempre les da miedo. Pero me dijeron que sí.

**Tenia que ser una universidad nueva, diferente de las otras.** La UOC fue la primera universidad del mundo que se inventó el concepto de campus virtual. Queríamos romper las barreras del espacio y del tiempo a través de las nuevas tecnologías. Yo había sido rector de la UPC durante veinte años. Allí había aprendido muchas cosas, también las que no había que hacer.

**¿Cuáles eran?** La universidad pública funciona con dinero público, lo más sagrado que hay porque viene de los impuestos de los ciudadanos. En la UPC había aprendido que una universidad debe gestionarse bien. Por

>>

**It had to be a new university, different from the others.** The UOC was the first university in the world to invent the idea of a virtual campus. We wanted to break down the limitations of space and time through new technology. I had been President of the UPC for twenty years. And I had learnt a lot there, including what not to do.

**Like what?** A public university runs on public money, of the most important kind because it comes from taxpayers' money. At the UPC I had learnt that a university has to be well managed. For that reason I proposed to Laporte that the new university had to

be managed by a privately legislated body.

**What pitfalls did you want to avoid repeating?** In Latin countries many people think that things have to be done strictly according to what has been set out by the law, and it's not so. I always say that it's possible to do anything which, even though it may not be set out in the law and as long as it's not explicitly prohibited, is ethical. Abiding by the letter of the law, you may do things badly and not very ethically. It belongs to a Latin culture and Roman law. Unlike Saxon culture, we tend to want to regulate everything. When you want to make everything uni-

>>

teaching staff was opposed to it. The president of the Catalan government, Pujol, decided to create Catalonia's own distance learning university and asked the minister Laporte to discuss it with me. At that time I only had a few months left as President of the UPC. I told him I'd think about it and after a few days I accepted, but with one small condition: that they would trust me and let me create a different university from those of the past. It is a miracle if a politician lets you do something different, because it always frightens them. But they said yes.

“La UOC es va inventar el concepte de campus virtual. Costa d'entendre que als EUA ningú se'ns hagués avançat”

“La UOC se inventó el concepto de campus virtual. Cuesta entender que en EEUU nadie se nos hubiera adelantado”

“The UOC invented the concept of a virtual campus. It's hard to believe no one in the US did it before us”

>>

“Les primeres reunions a principis de 1994 eren secretes, al vespre i de nit, al meu despatx i a casa”

<<

només es poden fer de la manera que la llei ha previst, i no és veritat. Sempre dic que es pot fer tot allò que, encara que no estigui previst per llei i que no estigui explícitament prohibit, sigui ètic. Complint la lletra de la llei, pots fer coses molt mal fetes i poc ètiques. És propi de la cultura llatina i del dret romà. A diferència de la cultura saxona, nosaltres tendim a voler-ho regular tot. Quan vols unificar, mates la creativitat, la iniciativa. En un debat de l'enèsima reforma de la llei universitària, li vaig sentir dir a un rector: ‘Yo quiero la uniformidad aunque ello, eventualmente, pudiera redundar en menoscabo

<<

esta razón propuse a Laporte que la nueva universidad tenía que gestionarla un ente jurídicamente privado.

**¿Qué defectos quería evitar reproducir?** En los países latinos mucha gente piensa que las cosas solo pueden hacerse del modo previsto por la ley, y no es verdad. Siempre digo que se puede hacer todo lo que, aunque que no esté previsto por ley y que no esté explícitamente prohibido, sea ético. Cumpliendo la letra de la ley, puedes hacer cosas muy mal hechas y poco éticas. Es propio de la cultura latina y del derecho romano. A diferencia de la cultura sajona, nosotros tendemos a querer re-

<<

form, you kill creativity and initiative. During a debate on the umpteenth reform of university law, I overheard someone say to a university president: “I want uniformity although it may eventually undermine the quality”. Word for word. I claim the right to make mistakes and if I do so I shall pay for them. Because rules and regulations are made not with the idea of opening doors, but out of fear.

**What did you feel when they told you to go ahead?** I had an advantage since to me everything was new. When you are an expert in something, you know what has to be done.

*de la calidad*. Textual. Jo reclamo el dret a equivocar-me i, si m'equivoco, que em penalitzin. Perquè les lleis i les regulacions es fan pensant no en obrir portes, sinó per por.

**Què va sentir quan li van dir endavant?**

Jo tenia un avantatge i és que per a mi tot allò resultava nou. Quan ets expert en una matèria, ja saps el que has de fer. Si ho has d'aprendre, comences de zero i tens l'oportunitat de crear. A mi se'm donava l'oportunitat de fer una cosa diferent, nova, basada en les noves tecnologies. Un altre avantatge és que els rectors de l'entorn no s'hi van oposar. Era un d'ells, sortia d'una

gularlo todo. Cuando quieres unificar, matas la creatividad, la iniciativa. En un debate de la enésima reforma de la ley universitaria, le oí decir a un rector: ‘Yo quiero la uniformidad aunque ello, eventualmente, pudiera redundar en menoscabo de la calidad’. Textual. Yo reclamo el derecho a equivocarme y, si me equivoco, que me penalicen. Porque las leyes y regulaciones se hacen pensando no en abrir puertas, sino por miedo.

**¿Qué sintió cuando le dijeron adelante?**

Yo tenía una ventaja, y es que para mí todo aquello resultaba nuevo. Cuando eres experto en una materia, ya sabes lo que debes hacer.

If you have to learn about it, you start from scratch and have the chance to create. It gave me the opportunity to do something different, something new, based on new technologies. Another advantage was that the other university presidents around did not oppose it. I was one of them, coming out of one university to go to another. What's more, that someone said they would set up a university in which all the students would have a computer through which they would connect in a virtual network was a dream at that time. People looked at me as if I were nuts. They used to say: “This lot will

universitat per anar a una altra. A més, que algú digués que faria una universitat en la qual tots els estudiants haurien de tenir un ordinador amb el qual es connectarien a una xarxa virtual era en aquell moment un somni. A mi em veien com a un tocat del bolet. Deien: “Aquests tindran doscents estudiants i prou”. S'ha de pensar que l'internet públic i popular encara no existia! La www no existia! Als ordinadors se'ls havia de posar un programa especial perquè es poguessin connectar entre ells.

**Què era el primer que calia fer per posar en marxa la nova universitat?** Primer, situar-te

Si tienes que aprenderlo, empiezas de cero y tienes la oportunidad de crear. A mí se me daba la oportunidad de hacer algo diferente, nuevo, basado en las nuevas tecnologías. Otra ventaja es que los rectores del entorno no se opusieron. Yo era uno de ellos, salía de una universidad para ir a otra. Además, que alguien dijera que haría una universidad en la que todos los estudiantes deberían tener un ordenador con el que se conectarían a una red virtual era en aquel momento un sueño. Creían que estaba loco de remate. Decían: “Estos no pasarán de doscientos estudiantes”. ¡Hay que pensar que el internet pú-

get two hundred students, that's all.” You have to remember that the public, popular Internet was not yet around! The www did not exist! Computers had to have a special program put into them so they could connect with each other.

**What was the first thing to be done to get the new university up and running?** First get your bearings on the world you're in. Secondly imagine where this world is heading. Thirdly, build a flexible structure which will be adaptable to a changing society. I always say we are in a world which is changing very quickly. And at that time society was going towards

“Las primeras reuniones, a principios de 1994, eran secretas, a última hora de la tarde o de noche, en mi despacho o en mi casa”

“The first meetings early in 1994 were secret, in the evenings and at night, in my office or at home”

en el món on estàs. Segon, imaginar cap a on va aquest món. Tercer, fer una estructura flexible que es pogués adaptar a una societat en canvi. Sempre dic que estem en un món que canvia molt ràpid. I en aquell moment la societat anava cap a les noves tecnologies, que avui ja no ho són tant! Però, encara que se sàpiga, costa bastant assumir els canvis.

**Com havia de ser la universitat a distància catalana?** El terme *distància* té una connotació negativa. La distància separa. Mai se'ns va ocórrer que en diríem “universitat a distància”. Vam batejar-la com “universitat oberta”. El nostre lema inicial era la universitat

sense distàncies. Amb les noves tecnologies podíem acostar el professor a l'estudiant, trencar les barreres del temps i de l'espai. De l'espai, per connectar amb un estudiant de Guatemala, i del temps perquè quan aquí és de dia, a Guatemala deu ser de nit. Havíem de trencar les barreres que separen la gent.

**I el primer que necessitaven era tenir una seu, uns professors, una estructura de funcionament...** El primer va ser crear el concepte de campus virtual. Això implicava pensar que tots els estudiants havien de tenir ordinador, malgrat que encara fossin cars, que n'hi hagués pocs i que s'haguessin de

connectar mitjançant una xarxa. No havíem de donar lliçons a distància per televisió, que era més del mateix. Havíem de fer sistemes per consultar i solucionar problemes de l'estudiant en qualsevol moment. S'havien de produir materials didàctics pensats per al nou sistema, interactius. La gestió també havia de ser diferent. L'estructura organitzativa havia de ser diferent. Aquí no hi ha aules, sinó una xarxa virtual. No es tractava de transformar una estructura existent.

**Tinc entès que van rebre pressions perquè utilitzessin el telèfon i altres mitjans convencionals.** Sí, i el televisor. M'hi vaig oposar

&gt;&gt;

blico y popular aún no existía! ¡La www no existía! A los ordenadores había que ponerles un programa especial para que se pudieran conectar entre sí.

**¿Qué era lo primero que hacía falta para poner en marcha la nueva universidad?** Primero, situarte en el mundo en el que estás. Segundo, imaginar hacia dónde va este mundo. Tercero, crear una estructura flexible que se pudiera adaptar a una sociedad cambiante. Siempre digo que estamos en un mundo que cambia muy rápido. Y en aquel momento la sociedad iba hacia las nuevas tecnologías, ¡que hoy ya no lo son tanto!

new technologies, which today are not that new! But, although that is known, it's quite difficult to accept these changes.

**How did the Catalan distance learning university have to be?** The word 'distance' has a negative connotation. Distance separates. It never even occurred to us to call it a 'distance university'. We baptized it 'open university'. Our first motto was the university without distances. With new technology we could bring lecturers and students together, breaking down barriers of time and space. Of space, it's about connecting with a student in Guatemala, and of time, because when it's

Pero aunque se sepa, cuesta bastante asumir los cambios.

**¿Cómo tenía que ser la universidad a distancia catalana?** El término *distancia* tiene una connotación negativa. La distancia separa. Jamás se nos ocurrió que la llamaríamos “universidad a distancia”. La bautizamos como “universidad abierta”. Nuestro lema inicial era la universidad sin distancias. Con las nuevas tecnologías podíamos acercar el profesor al estudiante, romper las barreras del tiempo y del espacio. Del espacio, para conectar con un estudiante de Guatemala, y del tiempo, porque cuando aquí es de día, en

daytime here it's still night in Guatemala. We had to break down the barriers which separate people.

**And the first thing needed was a headquarters, some lecturers, a working structure...** The first thing was to create the concept of a virtual campus. This meant thinking that all students had to have a computer, despite the fact they were still expensive, that there weren't many and that they had to connect through a network. It was not about distance teaching by television, which was more of the same thing. We had to find systems for consulting and solving student problems at

Guatemala debe de ser de noche. Teníamos que romper las barreras que separan a la gente.

**Y lo primero que necesitaban era tener una sede, unos profesores, una estructura de funcionamiento...** Lo primero fue crear el concepto de campus virtual. Esto implicaba pensar que todos los estudiantes debían tener ordenador, a pesar de que aún fueran caros, que hubiera pocos y que se tuvieran que conectar mediante una red. No teníamos que dar clase a distancia por televisión, que era más de lo mismo. Teníamos que hacer sistemas para consultar y solucionar problemas

&gt;&gt;

any time. Teaching materials thought out for the new system, interactive ones, had to be produced. Management also had to be different. The organizational structure had to be different. There are no classrooms here, but a virtual network. It was not a question of changing an existing structure.

**I understand you were under pressure to use telephones and other conventional media.** Yes, and television. I was dead against it. In an open university you have to break away from the concept of time, because you don't know when the student is going to study. They had to be complementary tools.

&gt;&gt;

<<

radicalment. En una universitat oberta has de trencar amb el concepte temps, perquè tu no saps quan l'estudiant estudia. Havien de ser eines complementàries.

**El primer, doncs, era crear un sistema?** Hi va haver quatre elements inicials. El campus virtual, que és l'eina de comunicació. Així es creava l'asincronia, la no coincidència al mateix lloc i al mateix moment. Això era clau. Segon: l'estudiant és el centre de la universitat, no el professor. Quin és l'objectiu, que l'estudiant aprengui o que el professor ensenyi? Alguns professors tradicionals pensen que amb el nostre sistema ells no tenen

<<

del estudiant en todo momento. Había que producir materiales didácticos pensados para el nuevo sistema, interactivos. La gestión también tenía que ser diferente. La estructura organizativa tenía que ser diferente. Aquí no hay aulas, sino una red virtual. No se trataba de transformar una estructura existente.

**Tengo entendido que recibieron presiones para que utilizaran el teléfono y otros medios convencionales.** Sí, y el televisor. Me opuse radicalmente. En una universidad abierta hay que romper con el concepto tiempo, porque nunca se sabe cuándo estu-

<<

**So the first thing was to set up a system?** There were four initial elements. The virtual campus, which is the communication tool. That made for the asynchronicity, not coinciding in the same place or at the same time. That was key. Secondly: the student is the centre of the university, not the lecturer. What is the aim, that the student learns or the lecturer teaches? Some traditional lecturers feel that with our system they have no importance. But they certainly do! It is very difficult to motivate students, get them to learn, inspire them. Thirdly: we needed high quality teaching material which could

importància. I tant que en tenen! És molt difícil motivar l'estudiant, que aprengui, il·lusionar-lo. Tercer: calia disposar d'un material didàctic de qualitat elevadíssima i que es pogués adaptar, perquè els temps canviïn, però amb la condició que aquest material fos propietat de la universitat. Es va crear una primera guia per orientar sobre com havien de ser aquests materials, ergonòmics, amb notes i exemples.

**Amb quin criteri es triaven els professors? Tothom servia per fer classes a la UOC?** És que a la UOC no es fan classes. Es va crear la figura de dos tipus de professors: els tu-

dia el estudiante. Tenían que ser herramientas complementarias.

**Lo primero, pues, ¿era crear un sistema?** Hubo cuatro elementos iniciales. El campus virtual, que es la herramienta de comunicación. Así se creaba la asincronía, la no coincidencia de tiempo y lugar. Eso era clave. Segundo: el estudiante es el centro de la universidad, no el profesor. ¿Cuál es el objetivo, que el estudiante aprenda o que el profesor enseñe? Algunos profesores tradicionales creen que con nuestro sistema ellos no tienen importancia. ¡Claro que la tienen! Es muy difícil motivar al estu-

be adapted, because times change, but under the condition that this material would be university property. A first guide was drawn up to orientate on how these ergonomic materials should be, with comments and examples.

**What were the criteria for selecting the teaching staff? Could anyone hold a class at the UOC?** The thing is you don't hold classes at the UOC. Two kinds of teachers were created: counsellors, who take care of students' daily needs and follow-up, and tutors who are experts in a subject. And the actual full time faculty, who are employed and have the task of coordinating, managing

tors, que es preocupen del dia a dia i del seguiment dels estudiants, i els consultors, que són experts en l'assignatura. I el professorat propi *full time*, que són contractats laborals i que tenen la missió de coordinar, gestionar el sistema pedagògic, coordinar els professors i fer recerca. Els professors no cobrarien d'una manera uniforme, perquè, si cobren igual, és desestimulant. Durant una època em van criticar perquè tractava els estudiants com a clients. I jo preguntava: "Que potser a la universitat no es pot atendre bé l'estudiant?". Al final em van donar la raó. I també ens vam inventar les trobades

te, hacer que aprenda, ilusionarlo. Tercero: había que disponer de un material didáctico de calidad elevadísima y que se pudiera adaptar, porque los tiempos cambian, pero con la condición de que este material fuera propiedad de la universidad. Se creó una primera guía para orientar sobre cómo debían ser esos materiales, ergonómicos, con notas y ejemplos.

**¿Con qué criterio se elegía a los profesores? ¿Cualquier persona servía para dar clases en la UOC?** Es que en la UOC no se dan clases. Se creó la figura de dos tipos de profesores: los tutores, que se preocupan del día a

the teaching system, coordinating the lecturers and doing research. Lecturers would not have a standard salary, because if they were all paid the same they wouldn't be motivated. For a while I was criticized for treating students like clients. So I asked: "Are we saying that at university students cannot be treated well?" In the end I was proved right. In addition we invented sessions in real time, twice-weekly meetings during the semester, which were voluntary. We met face to face, with tutors and advisors, there were talks... In short it was all thought out so the student should feel well treated. What was



presencials, unes reunions que es feien dos cops al semestre, voluntàries. Ens vèiem les cares, amb els tutors i consultors, hi havia conferències... Tot plegat estava pensat perquè l'estudiant se sentís ben tractat. El que era bàsic era canviar la mentalitat dels professors. Havíem de fer que l'altre aprengué, no ensenyar.

día y del seguimiento de los estudiantes, y los consultores, que son expertos en la asignatura. Y el profesorado propio *full time*, que son contratados laborales y que tienen la misión de coordinar, gestionar el sistema pedagógico, coordinar a los profesores y hacer investigación. Los profesores no cobrarían de una manera uniforme, porque, si cobran igual, es desestimulante. Durante una época me criticaron porque trataba a los estudiantes como clientes. Y yo preguntaba: “¿Acaso en la universidad no se puede atender bien al estudiante?”. Al final me dieron la razón. Y también nos inventamos los encuentros

fundamental was to change the lecturers' mentality. It was all about the other person learning, not about teaching.

**And did they understand?** Some of them had to change their mind-set and at times that was not easy for them. They would object they'd always done it in a certain way, and we'd say: “Here it is done differently. If it has always been done like this, in a world that's changing it has to be done in a different way unless it is proved better to continue. You can't decide it beforehand.

**And these decisions were made right at the beginning, before the UOC existed?** With a

**I ho entenien?** Alguns havien de canviar de xip i de vegades els costava. Et deien que sempre ho havien fet d'una determinada manera i nosaltres els dèiem: “Aquí es fa diferent. Si sempre s'ha fet així, en un món que canvia s'ha de fer d'una altra manera a menys que es demostrí que s'ha de continuar. Però no a priori”.

presenciales, unas reuniones que se producían dos veces por semestre, voluntarias. Nos veíamos las caras con los tutores y consultores, había conferencias... Todo estaba pensado para que el estudiante se sintiera bien tratado. Lo básico era cambiar la mentalidad de los profesores. Teníamos que hacer que el otro aprendiera, no enseñar.

**¿Y lo entendían?** Algunos tenían que cambiar de chip y a veces les costaba. Te decían que siempre lo habían hecho de determinada manera y nosotros les decíamos: “Aquí se hace de otra manera. Si siempre se ha hecho así, en un mundo que cambia hay que hacer-

weird bunch of geniuses we thought out how it should be. I looked for imaginative people to think up how the new university should be. The initial team [apart from Ferraté himself] was Ramon Pla, who was general manager of Universities [and later Vice-President of the UOC]; two founding Vice-Presidents of the UOC, Claudi Alsina and Francesc Pedró, and the manager, Xavier Aragay. Afterwards a computer expert joined, Francesc Noguera, who now is the assistant director at the Vice-Presidency of Technology at the UOC. The first meetings early in 1994 were secret, in the evenings and at

**I totes aquestes decisions es van prendre d'entrada, abans que existís la UOC?** Amb una colla d'il·luminats vam pensar com havia de ser. Vaig buscar persones imaginatives per pensar com hauria de ser la nova universitat. L'equip inicial eren [a més de Ferraté] Ramon Pla, que era director general d'Universitats [més tard seria vicerector de la UOC]; dos

lo de otra manera a no ser que se demuestre que hay que continuar. Pero no a priori”.

**¿Y todas esas decisiones se tomaron de entrada, antes de que existiera la UOC?** Con un grupo de iluminados pensamos cómo tenía que ser. Busqué personas imaginativas para pensar cómo debería ser la nueva universidad. El equipo inicial eran [además de Ferraté] Ramon Pla, que era director general de Universidades [más tarde sería vicerector de la UOC]; dos vicerrectores fundadores de la UOC, Claudi Alsina y Francesc Pedró, y el gerente, Xavier Aragay. Después se incorporó un informático, Francesc Noguera, que

night, in my office or at home. No one in my team knew about it; they were coordinated by Josep Maria Oliveras, my right-hand man. We discussed what the new university should be like, what its academic model should be, its management...

**Did you have anything to refer to?** No. The UOC was the first virtual campus in the world. It's hard to believe no one in the United States did it before us, creating one with this global outlook, but that's how it was. It was over ten years since any distant learning university had been created in the world!

&gt;&gt;

&gt;&gt;

&gt;&gt;