

Análisis estratégico entorno a los sistemas de información necesarios para el despliegue de cursos online para no universitarios

**Master en Dirección y Gestión de la Información y el Conocimiento
Dirección estratégica aplicada a la gestión de recursos de información
Cristóbal Zamora
UOC – Febrero de 2006**

Índice

1. Descripción de la organización	3
2. Análisis externo	4
3. Análisis interno	10
4. Formulación y evaluación de opciones estratégicas	22
5. Fuentes consultadas	25
Anexo	26
Notas	30

1. Descripción de la Organización

Misión de la Universitat Oberta de Catalunya

La Universitat Oberta de Catalunya es una institución surgida de la sociedad del conocimiento y tiene como misión facilitar la formación de las personas a lo largo de su vida. El objetivo primordial de la Universidad es conseguir que cada persona pueda satisfacer sus necesidades de aprendizaje aprovechando al máximo su esfuerzo.

Con este fin, se utilizan de manera intensiva las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que permiten superar las barreras del tiempo y del espacio y ofrecer un modelo educativo basado en la personalización y el acompañamiento integral del estudiante.

En la UOC, estudiantes, profesores y gestores interactúan y cooperan en el Campus Virtual, y constituyen una comunidad universitaria que utiliza la red para crear, estructurar, compartir y difundir el conocimiento.

En la UOC, el propósito es desarrollar la creatividad de las personas y contribuir al progreso de la sociedad, impulsando la investigación especializada en torno a la sociedad del conocimiento y estableciendo alianzas con universidades e instituciones de todo el mundo que compartan objetivos y valores para construir un espacio global de conocimiento.

Principios identitarios

- Estar arraigada en Cataluña y presente en el mundo
- Poner el conocimiento al alcance de todos, independientemente del tiempo y del espacio
- Facilitar formación personalizada a lo largo de la vida
- Poner la metodología al servicio del aprendizaje
- Fomentar la investigación y la innovación en la sociedad del conocimiento
- Impulsar la cooperación universitaria mediante un metacampus
- Colaborar con el entorno para el logro de los objetivos
- Crear una nueva organización para un nuevo concepto de universidad
- Contraer un compromiso ético con la sociedad

Datos básicos sobre la actividad docente

Oferta de formación	Programas	Estudiantes
Estudios universitarios homologados en catalán	17	21.295
Estudios universitarios homologados en castellano	14	5.360
Estudios universitarios propios (Graduado Multimedia)	1	650
Doctorado en Sociedad de la Información y el Conocimiento	1	333
Masteres	25	850
Programas de postgrado	53	1250
Programas de especialización	44	950
Programas de actualización	7	150
Curso de acceso a la UOC para mayores de 25 años	2	1.425
Extensión universitaria (Universitat Oberta de verano; Universitat Oberta de invierno; Seminarios, jornadas y otros cursos)		2.355
	150	34.618

Comunidad universitaria

La comunidad universitaria de la UOC está formada por estudiantes, personal propio (personal de gestión administración y profesorado en plantilla) y el personal docente colaborador (tutores y consultores). En cuanto a los estudiantes, la comunidad activa se cifra entorno las 30.000 personas

aunque son más de 60.000 si incluimos a los estudiantes que ya han finalizado sus estudios y aquellos que actualmente se encuentran en descanso.

En total, el conjunto de personas que forman parte de la comunidad UOC puede cifrarse entorno a las 100.000 incluyendo a estudiantes, personal de gestión, docente e investigador, y diversas organizaciones colaboradoras que tienen acceso e interactúan en el Campus Virtual de la universidad.

2. Análisis externo

2.1. Entorno general de la organización

Tipología

El entorno general en el que se enmarca la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) podría considerarse como inestable-turbulento, propio de una sociedad dinámica, compleja, variada y hostil que se encuentra permanente proceso de cambio. Una transformación de alcance global, impulsada y sostenida por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que también afecta a la organización de las empresas e instituciones, y a la enseñanza y la formación.

En este contexto, los cambios más significativos que podemos identificar entorno al sector específico de la enseñanza y la formación tienen que ver con que la aparición de las tecnologías de la información, que abren nuevas perspectivas para facilitar el aprendizaje, con el aumento de las necesidades de formación, que se incrementan y se diversifican, con la aparición de nuevos perfiles de estudiantes, y con la aparición de nuevos operadores en el mercado de la formación.

Límites

La UOC es una institución surgida de la sociedad del conocimiento que desarrolla su actividad docente, de investigación y de difusión en red y en la red. Su propia naturaleza de universidad virtual define una dimensión y un ámbito de actuación global e internacional. Y es en este contexto mundial en el que la UOC quiere representar una universidad global proyectando la identidad y la cultura catalana en el mundo.

Lo que acabamos de ver es el planteamiento ideal, la visión de la organización. Pero en nuestro análisis debemos tener en cuenta que actualmente la UOC despliega su actividad docente a través de dos idiomas, el catalán y el castellano, con lo cual su límite actuación se circunscribe a aquellos espacios dónde alguna de estas dos lenguas es el idioma vehicular.

En este punto, si bien hay que tener en cuenta el creciente mercado de habla hispana, de acuerdo con la realidad académica y empresarial de la institución, podríamos delimitar el entorno más inmediato de la UOC como los territorios de habla catalana dada su naturaleza de universidad surgida de la sociedad civil catalana, sus alianzas y compromisos con la administración catalana, su despliegue territorial en Cataluña y el predominio del catalán como idioma de uso para la docencia.

Dimensiones del entorno

Para analizar las diferentes dimensiones (sociocultural, político-legal, económica y científico-tecnológica) del entorno de la UOC vamos a identificar algunos factores clave en cada uno de estos aspectos para, a continuación, hacer una valoración subjetiva entorno a lo favorable o desfavorable (en una escala del 1 al 5)¹ que implica cada factor clave para el desarrollo de la actividad de la universidad, en este caso el despliegue de cursos online para alumnos no universitarios. A partir de esta valoración podremos trazar el perfil estratégico de la organización.

¹ Para valorar la "favorabilidad" de cada factor clave utilizaremos la siguiente escala: 1=Muy desfavorable, 2=Desfavorable, 3=Neutra o en equilibrio, 4=Favorable, 5=Muy favorable

Dimensión sociocultural

Para estudiar la dimensión sociocultural del entorno de la UOC nos centraremos en los siguientes factores clave y su grado de favorabilidad:

→ **Sectores de la población con acceso a formación:** la mejora de la calidad de vida, la emergencia de nuevos sectores profesionales y la creciente demanda de formación a lo largo de toda la vida por parte de las personas, más allá de los itinerarios clásicos de la educación reglada, están propiciando la ampliación y diversificación de los sectores de la población que acceden a la formación, por lo cual consideraremos este factor clave como favorable.

→ **Tiempo dedicado a la formación:** la mejora de la calidad de vida y la conciliación entre el mundo laboral y el profesional están ofreciendo nuevas oportunidades para invertir el tiempo de ocio en tiempo de formación. Las nuevas tecnologías de la información también están contribuyendo a ello. No obstante, estas condiciones no son suficientes para asegurar la disponibilidad de tiempo dedicado a la formación ya que el actual ritmo de vida y la diversidad en la oferta de ocio dejan menos lugar para la formación del que podríamos esperar. Por esta razón, consideraremos este factor como desfavorable.

→ **Conocimiento del idioma catalán:** el catalán es la lengua vehicular de la UOC y por este motivo hemos identificado el conocimiento del idioma como factor crítico en el entorno de la universidad. En este sentido, dado el amplio conocimiento de la lengua catalana en los territorios donde inscribe la actividad de la universidad, valoramos este factor como favorable.

→ **Nivel medio de estudios:** el nivel de estudios por franjas de edad de la sociedad nos ofrece un indicador sobre las potencialidades de acceso a nueva formación a lo largo de la vida. Así, teniendo en cuenta que en la sociedad catalana identificamos un nivel de estudios desigual entre sus diferentes sectores sociales consideraremos este factor clave como neutro a la hora de trazar el perfil estratégico del entorno.

→ **Prestigio de la educación virtual:** actualmente el factor prestigio todavía determina muchas decisiones a la hora de escoger el centro a través del cual cursar la formación. Por eso es importante valorar este factor como clave si tenemos en cuenta que la naturaleza de los estudios que queremos ofrecer es virtual y ante esta metodología todavía hay una relativa aceptación en la sociedad. Por eso le vamos a dar una calificación neutra en la definición del perfil estratégico del entorno de la UOC.

→ **Grado de interés por la cultura:** el consumo cultural (prensa, libros, cine, etc.) es un indicador muy importante para determinar el grado de inquietud intelectual de una sociedad, por eso lo hemos identificado como uno de los factores críticos del entorno de la UOC. En Cataluña podemos considerar este factor como favorable de acuerdo con el desarrollo de la industria cultural y editorial en su territorio.

→ **Movilidad social:** este factor, creciente en la sociedad actual, es propicio para que las personas objeto de esta movilidad opten por ofertas de formación a distancia, ya que este tipo de formación se ajusta mucho al tipo de formación que la UOC quiere desarrollar: en red y en la red. La valoración de este factor es muy favorable.

Dimensión económica

En cuanto a la dimensión económica del entorno, a continuación citamos los factores críticos que hemos identificado así como su grado de influencia sobre las condiciones que hacen favorable el despliegue de cursos online para estudiantes no universitarios.

→ **Inversión en educación por parte de las empresas:** el creciente volumen de capital invertido por las empresas catalanas en formación para sus trabajadores es muy favorable para el desarrollo de la actividad formativa que tiene por objetivo llevar a cabo la UOC, por eso la valoración de este factor es muy favorable.

→ **Renta familiar:** un nivel de renta medio o medio-alto favorece la inversión en formación por parte de las familias. En el caso del entorno de Cataluña este factor se considera neutro en cuanto a la influencia directa en el desarrollo de la actividad de la UOC ya que si bien el nivel de renta está por encima de la media española, todavía dista de las posiciones líderes de sus vecinos europeos.

→ **Inflación:** este factor es crítico por cuanto determina el empobrecimiento de la sociedad, su pérdida de poder adquisitivo, y, en consecuencia, para amplias capas de la sociedad, la imposibilidad de acceder a determinada oferta de formación. Este factor se considera desfavorable en la actual coyuntura catalana.

→ **Competencia entre universidades:** la creciente competencia entre universidades para captar alumnos, innovar en la producción de materiales docentes y en la metodología educativa, desplegar nuevas titulaciones, diversificar su oferta formativa y su valor añadido, ofrece un panorama muy rico, complejo y dinámico en el entorno inmediato de la UOC y así se dan las condiciones para que universidades presenciales catalanas tengan cursos online para estudiantes propios o estudiantes provenientes de otras universidades. En este contexto, el mercado de estudiantes online se amplía considerablemente y, por este motivo, vamos a considerar este factor como muy favorable.

→ **Volumen y amplitud del mercado laboral:** el entorno profesional es uno de los principales motores de la formación no reglada. La cantidad y la variedad de la demanda laboral por parte de las empresas es pues un factor que incide de manera directa en la consiguiente demanda de formación. Así, un mercado laboral activo, rico y dinámico se convierte en impulso para nuevas demandas de formación. En este sentido, la valoración que hacemos de este factor clave en el entorno de la UOC es neutro dada la estacionalidad y poca flexibilidad del actual mercado laboral en Cataluña.

Dimensión político-legal

→ **Desarrollo de espacios supraestatales para la formación reglada:** La convergencia hacia un Espacio Europeo para la Educación Superior va a conllevar la homogenización del sistema educativo europeo y esto va a facilitar la ampliación del mercado de las universidades catalanas y, al mismo tiempo, va a potenciar el intercambio y la movilidad de estudiantes a nivel continental. En este sentido, las tecnologías de la información juegan un papel fundamental para acelerar y propiciar ese intercambio. Así, teniendo en cuenta el impacto que este factor puede tener también en la formación para no universitarios, vamos a considerarlo muy favorable.

→ **Subvenciones y aportes institucionales:** la evolución y mejora del capítulo dedicado a la educación en los presupuestos de las administraciones y la creciente importancia de los fondos destinados a programas educativos y los incentivos para políticas de formación en el ámbito profesional son sin duda ejes fundamentales para la subsistencia y el desarrollo de numerosas organizaciones del sector. De acuerdo con el actual estado de las subvenciones a la educación consideraremos este factor como favorable.

→ **Programas públicos para reducir la fractura digital con Europa:** la existencia de programas públicos de diferentes administraciones para reducir la brecha digital con Europa propician enormemente las condiciones favorables para el desarrollo de programas de formación online para no universitarios. Así, la valoración de este factor para la definición del perfil estratégico del entorno de la UOC es muy favorable.

→ **Anclaje jurídico:** La naturaleza jurídica de la UOC, que ofrece un servicio público concesionado por la Generalitat de Catalunya aunque se gestiona a través de una fundación privada, le proporciona un marco legal que incluye un contrato-programa con la administración catalana por el que se le confiere una subvención, que es su principal fuente de financiación. Esta situación proporciona a la organización una gran estabilidad económica pero al mismo tiempo le deja en una situación de dependencia y de control por parte del gobierno de la Generalitat. Este factor, pues, lo valoramos como favorable.

Dimensión científico-tecnológica

→ **Grado de innovación tecnológica:** este factor es relevante por cuanto nos ofrece una visión de la realidad tecnológica del entorno, de la cantidad, variedad y profundidad de los proyectos de

innovación y tecnología. Un entorno con un alto nivel de innovación va a propiciar múltiples iniciativas alrededor del mercado de la educación online. Por eso, teniendo en cuenta el contexto de innovación tecnológica desde el que surge la UOC vamos a considerar este factor clave como muy favorable.

→ **Alfabetización tecnológica:** este concepto se refiere tanto a los conocimientos y las habilidades para aprender a través del manejo de las nuevas tecnologías como a la capacitación necesaria para llevar a cabo la acción docente en entornos virtuales de aprendizaje, y la capacitación técnica y profesional necesarias para dar apoyo al desarrollo de la educación online. El actual entorno de la UOC hace que valoremos este factor como neutro.

→ **Grado de penetración de la red en los hogares:** este factor es fundamental para evaluar el éxito de una oferta de cursos online. Si el mercado no dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para participar de una formación a través de Internet ésta está condenada al fracaso. Actualmente, teniendo en cuenta la creciente penetración de Internet en los hogares catalanes debemos considerar este factor como favorable.

→ **Desarrollo de tecnologías y estándares:** el desarrollo de tecnologías para la información y la convergencia hacia estándares para la comunicación a través de Internet posibilitan nuevos escenarios para la enseñanza aprendizaje a través de la red. El todavía incipiente estado de la industria educativa digital nos conduce a valorar este factor como desfavorable.

→ **Inversión en tecnología y costes de mantenimiento y actualización tecnológica:** este factor cabe tenerlo en cuenta por el alto grado de obsolescencia de los equipos y los programas informáticos y la necesidad de renovarlos periódicamente para optimizar sus prestaciones y ganar en eficiencia. Para las organizaciones del sector educativo que todavía no se han adaptado a sistemas y metodologías de formación a través de la red, los costes de puesta en funcionamiento van a ser muy altos, por lo que hay que considerar este factor como favorable para el entorno de la UOC, ya que ésta basa su actividad de formación en cursos a través de Internet y sólo debe hacer frente a costes de mantenimiento y actualización tecnológica

Perfil estratégico de la organización²

Perfil estratégico del entorno de la UOC		Valoración				
Dimensión	Factor	1	2	3	4	5
Sociocultural	Sectores de la población con acceso a formación					
	Tiempo dedicado a la formación					
	Conocimiento del catalán					
	Nivel medio de estudios					
	Prestigio de la educación virtual					
	Grado de interés por la cultura					
Económica	Movilidad social					
	Inversión en educación por parte de las empresas					
	Renta familiar					
	Inflación					
	Competencia entre universidades					
Político-legal	Volumen y amplitud del mercado laboral					
	Desarrollo de espacios supraestatales para la formación					
	Subvenciones y aportes institucionales					
	Programas públicos para reducir la fractura digital con Europa					
Científico-tecnológica	Anclaje jurídico					
	Grado de innovación tecnológica					
	Alfabetización tecnológica					
	Desarrollo de tecnologías y estándares					
	Grado de penetración de la red en los hogares					
	Inversión en tecnología y costes de mantenimiento					

² Para valorar la “favorabilidad” de cada factor clave utilizaremos la siguiente escala: 1=Muy desfavorable, 2=Desfavorable, 3=Neutra o en equilibrio, 4=Favorable, 5=Muy favorable

2.2. Entorno específico de la organización

Nos ocuparemos ahora de delimitar el entorno específico de la organización definiendo los conceptos de industria, negocio y mercado asociados a la misión y actividad de la UOC.

Así, en relación a la actividad de la UOC, definiremos la industria en la que se inscribe su actividad como la industria de la formación universitaria online; el negocio en particular que nos interesa estudiar en este caso será la enseñanza de cursos online para no universitarios; y el mercado se extiende a todas aquellas personas de la sociedad catalana, universitarias o no, con necesidades de formación que puedan satisfacerse a través de cursos online.

Estructura de la industria: concentración, dimensión, importancia y madurez

Grado de concentración

Para la industria de la formación online observamos una fuerte concentración ya que son sólo algunas las instituciones educativas concentran a la mayor parte del mercado. Estas instituciones son, en general, organizaciones de prestigio en el campo de la educación, universidades presenciales normalmente, y, por supuesto, las universidades virtuales, entre las que se encuentra la propia UOC.

Dimensión e importancia

Teniendo en cuenta que la industria de la formación online hace un uso intensivo de las TIC, tiene una gran proyección de futuro, requiere un alto índice de innovación y se basa en la economía del conocimiento, debemos considerar que su dimensión e importancia la sitúan en el plano de las industrias estratégicas.

Grado de madurez

En cuanto al grado de madurez, la industria de la formación online se puede considerar una industria emergente o nuevo fruto de la innovación tecnológica y pedagógica. En este sentido, pues, esta industria se encuentra a las puertas de su fase de crecimiento y desarrollo.

2.3. Entorno competitivo de la organización

Intensidad de la competencia

La competencia en el mercado de la formación online no universitaria es limitada pero creciente, ya que a la oferta formativa online de diferentes instituciones públicas y privadas hay que sumar la oferta de cursos para no universitarios que están proporcionando cada vez más las instituciones universitarias.

No obstante, el número de competidores en este mercado todavía es limitado ya que requiere cierta adquisición y manejo de bienes tecnológicos y cierta expertise tecnológica, metodológica y pedagógica. Desde este punto de partida, la tendencia es que el número de competidores tienda a ampliarse.

Las barreras de movilidad para la competencia son bajas y, como se ha dicho, es relativamente fácil que instituciones educativas que tradicionalmente han desarrollado su actividad de manera presencial puedan adaptarse a las necesidades de la demanda de cursos online.

Lo mencionado hasta ahora, unido a las alianzas entre instituciones educativas y editoriales y empresas tecnológicas para el desarrollo de proyectos de formación online, incide directamente en la intensidad de la competencia en el entorno competitivo de la organización, en este caso la UOC.

Nuevos competidores y productos sustitutivos

Las limitaciones para los nuevos competidores o las barreras de entrada en la industria de la formación online son, en muchos casos, la necesidad de una fuerte inversión inicial en tecnología y, por lo general, el know-how necesario para llevar a cabo la actividad formativa a través de Internet, la diferenciación o imagen de prestigio de la marca "UOC", y la dificultad para penetrar en sectores sensibles a la formación online, lo que obliga a invertir fuertes cantidades económicas en campañas publicitarias.

En cualquier caso, a pesar de estas barreras de entrada en la industria de la formación online para los nuevos competidores, se observa un creciente aumento del mercado de sustitutivos como las universidades presenciales en postgrados, la oferta de formación humanística y técnico-instrumental no reglada y las universidades presenciales con oferta de cursos online.

Poder negociador de los proveedores y los clientes

El poder negociador de los clientes es bajo dados los altos costes del servicio y la todavía limitada oferta online de calidad. Los estudiantes, en cualquier caso, no negocian el precio, se matriculan o abandonan y eso hay que tenerlo muy presente porque para el cliente, en este caso, el coste de abandonar es muy bajo y eso, en el plano de la negociación, le confiere mucho poder.

En cuanto a los proveedores, la necesidad de desplegar una gran cantidad y variedad de colaboraciones para poder llevar a cabo la formación online incide negativamente en el poder de negociación de la organización. El poder de negociación lo tienen en este caso los propios proveedores de telecomunicaciones y de servicios de información en base a la escasa competencia entre ellos y por el coste que implica el cambio de proveedores

2.4. Puntos fuertes y puntos débiles, oportunidades y amenazas

Puntos fuertes/ Oportunidades

- Modelo pedagógico
- Experiencia acumulada o know how
- Presencia en el territorio
- Experiencia en comercio online
- Infraestructura tecnológica
- Calidad de servicio
- Imagen Social de la marca UOC

Puntos débiles / amenazas

- Posicionamiento fuera de Cataluña y en ámbitos de formación corporativa
- Procesos de gestión o BackOffice
- Capacidad financiera
- Débil vinculación de los miembros de la comunidad universitaria
- Costes de producción y propiedad intelectual

3. Análisis externo

3.1. Estructura económica

Como ya se ha explicado en el capítulo dedicado a la descripción de la organización, la UOC opera en el campo de la educación a distancia para facilitar el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas. En este campo, la UOC ofrece titulaciones de grado y postgrado además de cursos de acceso a la universidad y formación para profesionales haciendo un uso intensivo de las nuevas tecnologías, ya que esta universidad desarrolla toda su actividad en y a través de Internet.

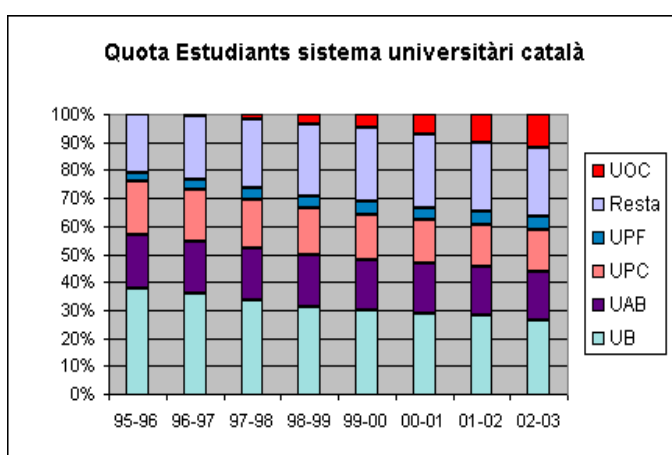
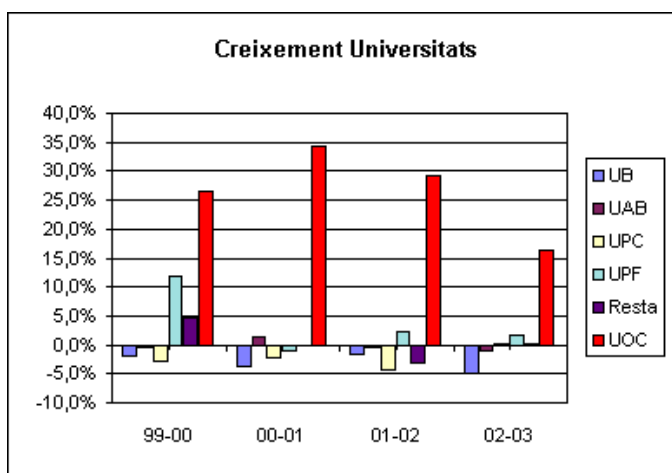
La UOC es todavía una organización emergente en el mercado de la educación, ya que desarrolla su actividad desde hace 10 años. Este ciclo de vida de la UOC, por consiguiente, es sensiblemente inferior al de otras instituciones universitarias de su entorno. No obstante, desde su creación, la UOC ha sido pionera en el desarrollo de un modelo pedagógico, tecnológico y organizativo orientado a ofrecer formación a través de Internet y, por ello, podemos considerar que esta universidad es madura en el contexto de la educación online.

Aunque la UOC, desde sus orígenes, ofrece formación a distancia a través de Internet y, por lo tanto, sus estudiantes pueden residir en cualquier parte del mundo, su presencia en el territorio catalán y su mayoritaria oferta de titulaciones subvencionadas en catalán, hacen que el entorno inmediato de la universidad se inscriba en los territorios de habla catalana y más concretamente en Catalunya.

En este contexto, la sede central de la UOC y sus infraestructuras de gestión se localizan en Barcelona, núcleo urbano entorno al cual se concentra la mayor parte de la oferta de formación universitaria de la provincia y del territorio catalán. A parte, si consideramos que el proyecto que nos ocupa atiende a una línea de negocio que gira entorno a una oferta de cursos online para estudiantes no universitarios, debemos mencionar que en Barcelona es donde, además, se concentra la mayor parte de la demanda y de la oferta de formación secundaria, formación profesional, ciclos formativos de grado superior y formación continuada, tanto en catalán como en castellano.

La UOC es la cuarta universidad del sistema público catalán en cuanto a número de estudiantes, por detrás de la Universidad de Barcelona, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Politécnica de Catalunya, según los datos del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació de la Generalitat de Catalunya. Al lado de estos datos, datados del año 2003, cabe mencionar que la UOC es la universidad del sistema público catalán con mayor crecimiento de estudiantes durante los últimos años y la primera, en consecuencia, en crecimiento de cuota de estudiantes. Así lo podemos observar en la tabla y los gráficos siguientes:

Número de estudiantes matriculados de primero, primero y segundo y segundo ciclo								
Centros integrados y adscritos. Títulos homologados y propios								
Sistema universitario público de Catalunya								
	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
UB	74.634	71.928	69.047	67.083	65.755	63.475	62.554	59.653
UAB	37.373	37.424	38.028	39.213	39.036	39.528	39.384	39.020
UPC	37.714	37.093	36.353	36.997	35.994	35.240	33.772	33.836
UPF	6.288	7.257	8.096	8.703	9.868	9.764	9.990	10.175
UdG	10.141	10.694	11.347	13.683	13.891	13.421	12.907	13.071
UdL	10.838	11.393	11.377	11.363	11.600	11.240	10.493	9.844
URV	10.832	11.708	12.004	12.744	13.072	13.031	12.545	12.652
UOC	200	1.415	4.124	7.627	10.374	15.804	22.283	26.616
URL	8.872	11.365	12.543	13.251	13.574	13.740	13.696	13.635
UVic	-	-	2.209	3.057	3.683	3.943	4.015	4.503
UIC	-	-	607	1.318	2.228	2.623	2.538	2.554
TOTAL	196.892	200.277	205.735	215.039	219.075	221.809	224.177	225.559



La UOC nació como una universidad innovadora con el impulso de la Generalitat de Catalunya y mediante la Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya (FUOC). La universidad objeto de nuestro estudio fue considerada por la Ley 3/1995, de 6 de abril, del Parlamento de Catalunya, como una nueva realidad, que ha encontrado reconocimiento específico en la Ley 1/2003, de 19 de febrero, de Universidades de Catalunya (LUC), y en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU).

Desde sus orígenes, pues, y en base a este marco jurídico, la UOC presenta una serie de especificidades con respecto al sistema universitario público catalán. Estas especificidades tienen traducción en su estructura académica, en su financiación y en su sistema de control. En cuanto a su estructura académica, la UOC se dota de una organización de la docencia adecuada a la educación no presencial, se vertebró a través de una sede central y una red comarcal de centros de apoyo y de una plantilla compuesta por profesorado propio y personal docente colaborador a través de convenios.

En cuanto a sus especificidades de financiación, la UOC recibe una subvención fijada anualmente, en el marco del Contrato Programa establecido con el Gobierno de la Generalitat de Catalunya para su actividad de titulaciones homologadas en catalán. Con arreglo a esto, hay una importante oferta de formación no subvencionada, como las titulaciones homologadas en castellano, los títulos propios, los cursos de acceso a la universidad para mayores de 25, los cursos de postgrado, la formación de extensión universitaria y la formación a medida para instituciones y empresas.

El precio de la matrícula para los estudios subvencionados se fija según el Decreto de la Generalitat de Catalunya que establece anualmente las tasas universitarias públicas. Finalmente aportaciones de los fundadores o terceras personas y otros ingresos obtenidos a través de publicaciones y

diversos cursos e iniciativas de formación, son las principales fuentes de financiación de la universidad.

Finalmente, la UOC también presenta una serie de especificidades en lo que concierne al control de la organización. El control financiero se realiza por medio de una auditoría bajo la dirección de la Intervenció General de la Generalitat de Catalunya; existe una representación mayoritaria del Gobierno de la Generalitat de Catalunya en el Patronato de la FUOC; existe un control por parte del Parlament de Catalunya de las actividades realizadas por la UOC; y el Rector de la universidad debe ser ratificado por el Gobierno de la Generalitat de Catalunya.

3.2. Análisis funcional

A continuación, para abordar el análisis funcional de la universidad, se identifican y valoran las variables más significativas de las diferentes áreas funcionales de la UOC. De esta manera podremos determinar cuál es la actual situación de la organización.

→ Área comercial

Cuota de mercado

A continuación se muestra, en términos relativos, la cuota de mercado de la UOC con respecto al sistema universitario público catalán y, también, en relación a su principal competidor en la oferta de formación a distancia, la UNED.

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
UOC vs Sistema universitario Catalán	9,75%	10,65%	12,90%	14,94%
UOC vs UNED	13,77%	15,91%	20,01%	18,43%

Estudiantes nuevos

El ritmo de incorporaciones de nuevos estudiantes a la oferta de estudios homologados en catalán de la UOC ha crecido durante los tres últimos cursos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	8.481	8.376	9.046	9.261

Estudiantes matriculados

El cuadro siguiente muestra la evolución del número de estudiantes matriculados en las titulaciones homologadas en catalán de la UOC durante los tres últimos cursos. En cada uno de ellos se especifica el número de matriculados para cada semestre:

	2002-03		2003-04		2004-05	
	1S	2S	1S	2S	1S	2S
Estudios homologados catalán	16.206	17.766	18.826	20.624	21.295	22.585

Créditos matriculados

El número de créditos matriculados por los estudiantes, de nueva incorporación o ya miembros de la comunidad UOC, presenta una tendencia al alza durante los tres últimos cursos, donde se observa que el peso los de créditos matriculados es siempre superior en el segundo semestre del curso.

	2002-03		2003-04		2004-05	
	1S	2S	1S	2S	1S	2S
Estudios homologados catalán	289.675	319.208	346.394	386.824	391.599	415.314

→ Área de Marketing

Perfil sociodemográfico de los estudiantes

El perfil del estudiante de la UOC responde a la siguientes características básicas:

- 51% mujeres
- 49% hombres
- 89% trabajan
- 89% entre 25 y 55 años

Motivaciones de los estudiantes

Las principales razones por las que los estudiantes de la UOC comienzan unos estudios en esta universidad son las siguientes:

- 38% por satisfacción y enriquecimiento personal
- 48% por promoción profesional
- 14% para cambiar de profesión o sector profesional

Más concretamente, cuando nos preguntamos acerca de por qué los estudiantes de la UOC eligen esta universidad y no otra para cursar sus estudios universitarios, descubrimos que:

- 68% para poder compatibilizar el trabajo y los estudios
- 15% para poder gestionar mejor el tiempo propio
- 11% por el modelo de la UOC

Percepción imagen

Para valorar la percepción de la imagen tendremos en cuenta el porcentaje de la población que conoce la existencia y la naturaleza de la UOC. Así ha evolucionado el índice de conocimiento de esta universidad durante los últimos años:

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	21,4%	22,0%	23,4%	23,6%

Satisfacción global estudiantes

La satisfacción global de los estudiantes de la UOC es alta y se ha mantenido estable durante los últimos cursos. Los datos siguientes muestran el tanto por ciento de estudiantes que manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con la docencia y los servicios recibidos por la UOC:

	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	82,9%	82,4%

Fidelización de estudiantes

Los datos de fidelización de estudiantes hacen referencia al porcentaje de estudiantes que se matricula por tercer semestre consecutivo tras iniciar unos estudios homologados en catalán en la UOC. Los datos correspondientes a este indicador durante los últimos cursos son los siguientes:

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	51,5%	45,6%	44,8%	44,2%

→ Área financiera

Presupuesto³

El presupuesto ordinario del ejercicio 2002 se incrementó, con respecto al del ejercicio anterior, un 14% y, sucesivamente, el presupuesto ordinario del ejercicio 2003 se incrementó un 6% con respecto a 2002 para cubrir el incremento de la actividad.

El cuadro siguiente muestra la evolución del presupuesto ordinario de la universidad y el total de las inversiones efectuadas entre los ejercicios de 2000 y 2004.

Presupuesto					
Tipo	2000 (1)	2001 (1)	2002 (1)	2003 (1)	2004 (2)
Ordinario	28.986.634,49	33.836.534,97	38.705.615,86	40.900.382,75	42.158.761,90
Inversiones	4.765.386,21	4.839.289,18	7.190.938,43	9.407.455,37	6.244.790,53

(1) Presupuestos liquidados, con amortizaciones
(2) Presupuesto aprobado, sin amortizaciones

Inversiones⁴

En el ejercicio 2002, las inversiones ascendieron a 7.190.938,43 euros. Las partidas más importantes fueron las correspondientes a los módulos didácticos, las construcciones y las aplicaciones informáticas, que representaron el 36%, el 23% y el 22%, respectivamente, de las inversiones totales del ejercicio.

En 2003, Las inversiones fueron de 9.407.455,37 euros y las partidas más importantes correspondieron a los módulos didácticos, las construcciones, el hardware y otras inmovilizaciones materiales y las aplicaciones informáticas, que representaron el 35%, 34%, 15% y 14%, respectivamente, del total de las inversiones.

En estos periodos, el fuerte incremento en la partida de construcciones con respecto a la de años anteriores se debe a la construcción del edificio de Castelldefels para la nueva sede del IN3.

→ Área de producción

Producción de materiales didácticos

La producción y edición de materiales didácticos en diferentes soportes para la docencia de las diferentes asignaturas impartidas en la UOC es una parte importante del presupuesto de la universidad. Veamos cuál ha sido la producción de materiales durante los dos últimos cursos:

³ Ver tablas del anexo con la cuenta de resultados de los ejercicios 2002 y 2003

⁴ Ver tablas del anexo con las inversiones correspondientes a los ejercicios 2002 y 2003

Estudios homologados catalán	2002-03	2003-04
CD ROM	24	23
Libro	2	3
papel	64	141
Web	95	76

Asignaturas nuevas ofrecidas

Las nuevas asignaturas incorporadas a la actividad académica de la universidad son un indicador de crecimiento de la universidad por cuanto implican la edición de nuevos materiales didácticos, contratar al profesorado correspondiente, etc. Por eso es importante considerar cuál es el ritmo de crecimiento en la oferta de asignaturas de la UOC en los últimos dos cursos.

	2002-03	2003-04
Estudios homologados catalán	86	82

Oferta de asignaturas

La oferta de asignaturas está configurada por las asignaturas con docencia en la universidad para un semestre determinado. En el cuadro siguiente se muestran los datos correspondientes al segundo semestre de los dos últimos cursos:

	2002-03	2003-04
Estudios homologados catalán	439	485

Rendimiento académico

El rendimiento académico se mide en términos de superación de la evaluación continuada, metodología que propone la universidad para el desarrollo de la actividad lectiva. Los datos siguientes muestran el porcentaje de estudiantes que superaron la evaluación continuada en relación al total de estudiantes que cursaron las diferentes asignaturas de los cuatro últimos años académicos.

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	64,2	68,5	69,7	69,2

Titulados

Las cifras de estudiantes que finalizan sus estudios en la UOC son una muestra de que el sistema funciona y, también, son el reflejo del beneficio que la actividad de la universidad aporta a sus clientes y, por ende, a la sociedad. Los datos siguientes muestran el crecimiento acumulado del número de graduados de primer y segundo ciclo durante los últimos cursos.

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Estudios homologados catalán	382	683	1.150	1.521

Difusión social del conocimiento

La UOC realiza una intensa actividad de difusión social del conocimiento en la red, en especial alrededor de aquellos aspectos relacionados con la sociedad de la información y el conocimiento, a través del portal www.uoc.edu.

Las iniciativas de difusión social del conocimiento son, por parte de la UOC, el portal de la Universidad, la publicación de resultados de investigación, la actividad editorial, las actividades culturales y de difusión, y los servicios de transferencia de conocimiento que la Universidad pone a disposición de las empresas e instituciones.

A continuación se detallan el volumen y las tipologías de contenidos publicados en web a través del portal de la UOC durante el año 2004:

Contenidos publicados en la web	
Artículos	78
Working papers	16
Reseñas	12
Debate virtual	1
Entrevistas	6
Informes de investigación	5
Trabajo de doctorado	1
Notas de investigación	3
Notas de prensa	200
Selección de enlaces	80
Notas de actividad	100

Investigación

La UOC desarrolla esta actividad por medio del instituto de investigación de la Universidad, el Interdisciplinary Internet Institute (IN3). El IN3 focaliza su actividad de investigación en un ámbito temático concreto: la sociedad de la información y el conocimiento. Esta actividad se organiza esencialmente en torno a sociedad en red, *e-learning*, *e-business*, *e-health*, *e-law*, *e-government*, gestión del conocimiento, arte y creación en red y *networking technologies*.

Innovación y transferencia

El grupo de instituciones y de empresas impulsadas por la UOC tiene el propósito de transferir aquellas innovaciones, conocimientos y tecnologías desarrolladas por la universidad que son de utilidad para el tejido económico y social. El grupo empresarial, asimismo, es una inversión de la universidad para ampliar su relación con la sociedad y generar un retorno que potencia sus propias actividades. Las actividades que realiza el grupo de empresas de la UOC son:

- Diseño y realización de contenidos digitales
- Gestión del conocimiento
- Creación y dinamización de comunidades virtuales
- Diseño e implantación de sistemas de *e-learning*

→ Área de Recursos Humanos

Satisfacción del equipo profesional

La satisfacción del equipo profesional es un indicador importante que hay que tener en cuenta a la hora de valorar su implicación en nuevos proyectos, de esperar su implicación en los fines de la

organización y de pensar en sus posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de/para la institución. En la UOC, este indicador se ha situado recientemente en una media alrededor de 6.7 puntos sobre 10 de satisfacción global por parte de sus trabajadores:

	2002-03	2003-04
Profesorado propio y equipo de gestión y dirección	6,6	6,8

Satisfacción de colaboradores

En el caso de los colaboradores docentes, el índice de satisfacción es ligeramente inferior al del personal propio y se mantiene, entorno a los cinco puntos sobre diez, estable a lo largo de los últimos cursos:

	2002-03	2003-04	2004-05
Colaboradores docentes	5,0	5,0	5,1

→ Área tecnológica

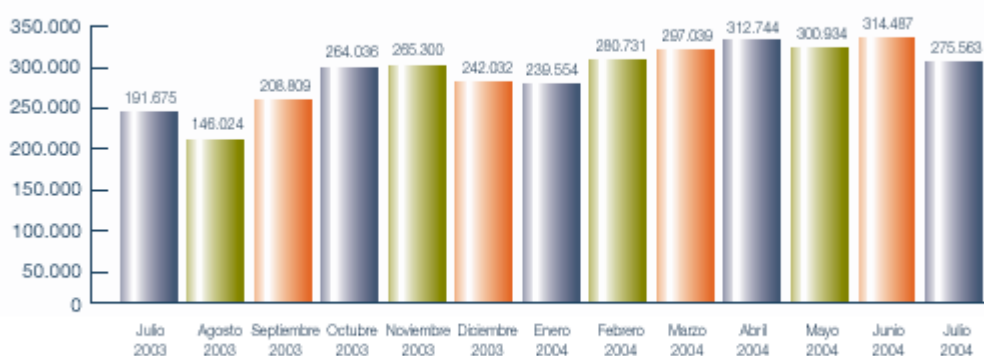
Presencia en la red

Según el ranking de Alexa de 2004, el portal de la UOC ocupa el quinto lugar a nivel mundial en cuanto a accesos a páginas web de universidades; en lo referente a accesos a páginas web en catalán, el portal de la UOC está en la tercera posición mundial; y en el ranking global de páginas web de todo el mundo, el sitio de la UOC en Internet ocupa la posición 2.240.

El portal de la UOC presenta los siguientes indicadores en lo referente a visitas, páginas y visitantes:

Visitas al mes	1.300.000
Visitantes diferentes al mes	265.000
Páginas al mes	5.800.000

Visitantes únicos*



*Visitantes únicos - Número de usuarios únicos (IP) que han visitado el web de la UOC

Conectividad

La conectividad hace referencia a los indicadores de eficiencia, volumen, disponibilidad y calidad del acceso al servicio online de Campus Virtual, así como el número de usuarios conectados y el

volumen de actividad de intercambio de mensajes que se produce en el entorno de aprendizaje. Los datos de conectividad correspondientes a los dos últimos años son los siguientes:

	2004	2005
Horas de parada sobre el total	3,500%	6,807%
Quejas sobre el total de estudiantes	1,700%	1,755%
Incidencias sobre el total de estudiantes	8,800%	8,412%
Tiempo de acceso sobre tiempo del año anterior	86,000%	83,467%
Nivel de satisfacción	0,760	0,596
Máximo usuarios conectados	1955,000	681,167
Mediana usuarios conectados	679,000	857,500
Mensajes recibidos	5272320	5421891
Mensajes enviados	519943	621012

Captación de fondos para I+D

Los proyectos de Investigación y desarrollo suponen un indicador de innovación muy importante pero, a la vez, requieren de políticas e inversiones decididas a impulsar y dotar de recursos las posibilidades de investigación. Por eso, es fundamental la dotación de fondos para la I+D. En la UOC, ésta ha sido la distribución de iniciativas de I+D por ámbito o especialidad y dotación de proyectos, investigadores y financiación:

	Número de Proyectos	Número de Investigadores	Financiación UOC	Financiación total
Network Society	3	45	1.204.169	1.204.169
E-Learning	23	29	1.569.588	15.132.358
Knowledge economy	2	10	291.495	1.714.400
E-law and E-government	1	1	20.800	20.800
E-health	3	11	189.230	680.351
Knowledge management	3	6	127.638	1.554.858
E-cultures	6	8	277.399	971.244
Networking Technologies	6	10	360.447	10.181.906
Total	47	120	4.040.766	31.460.086

3.3. Perfil estratégico de la organización

Vistas las principales características funcionales de la organización en el capítulo anterior, podemos trazar ahora el perfil estratégico de la UOC como herramienta para medir y observar la valoración de los indicadores vinculados a sus principales áreas funcionales. Para hacerlo, puntuaremos cada indicador entre uno y cinco, según su grado de desarrollo y sus potencialidades futuras, es decir, en función de si esconde una ventaja competitiva o una barrera para el desarrollo de la universidad.

Perfil estratégico de la UOC		Valoración				
Area funcional	Indicador	1	2	3	4	5
Comercial	Cuota de mercado					
	Estudiantes nuevos					
	Estudiantes matriculados					
	Créditos matriculados					
Marketing	Perfil sociodemográfico clientes					
	Motivaciones de los clientes					
	Percepción de imagen					
	Satisfacción de los estudiantes					
Financiera	Fidelización de estudiantes					
	Presupuesto					
Producción	Inversiones					
	Producción de materiales					
	Asignaturas nuevas					
	Oferta de asignaturas					
	Rendimiento académico					
	Titulados					
	Difusión social del conocimiento					
	Investigación					
	Innovación y transferencia					
	Rec.humanos	Satisfacción del equipo propio				
Satisfacción del personal colaborador						
Tecnológica	Presencia en la red					
	Conectividad					
	Captación de fondos para I+D					

3.4. La cadena de valor

A continuación, veamos cuáles son las actividades básicas que la UOC lleva a cabo con el fin de desarrollar su misión de ofrecer formación a lo largo de la vida de las personas a través del uso de las TIC. A partir de la identificación y clasificación de estas actividades básicas obtendremos la cadena de valor de la organización.

Actividades primarias

Como actividades primarias de la UOC podemos definir las siguientes:

- **Acción docente:** se trata de la esencia misma o de la naturaleza de la actividad a que la UOC se dedica, la formación. Incluye la actividad de los profesores y estudiantes y el proceso de evaluación.
- **Sistemas de información:** los sistemas de información son una pieza clave dentro del encaje de actividades primarias de la UOC, ya que ésta desarrolla su actividad íntegramente en red y en la red.
- **Producción de materiales:** como se ha dicho la producción de materiales es una de las actividades productivas más importantes de la universidad y a ella se dedica una parte del presupuesto de la universidad.
- **Marketing:** la promoción, comercialización y difusión de la marca UOC se lleva a cabo a través del conjunto de actividades de marketing de la propia organización.
- **Servicio de atención al estudiante:** El servicio de atención al estudiante es fundamental en un modelo educativo como el de la UOC, donde los estudiantes interactúan con la universidad por medio de medios telemáticos.

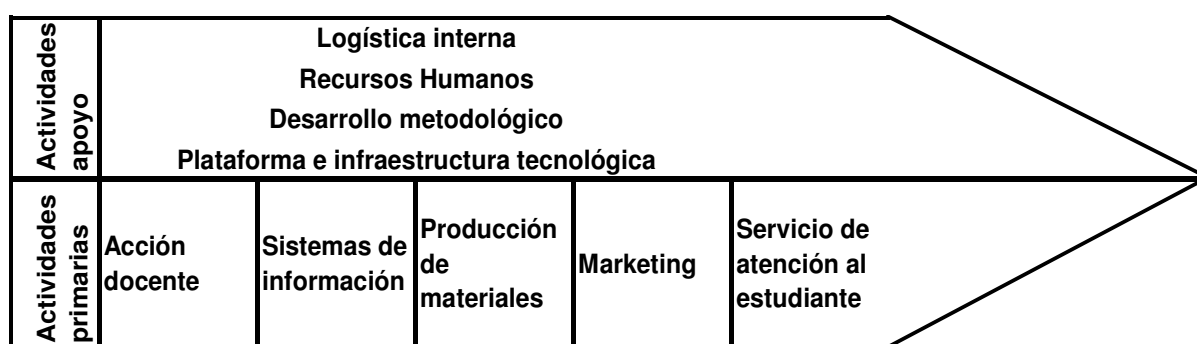
Actividades de apoyo

En cuanto a las actividades secundarias o de apoyo podemos fijarnos en las siguientes, en el caso de la UOC:

- **Infraestructura de la empresa:** edificios, material, equipos técnicos, etc.
- **Logística interna:** comunicación interna, gestión de stocks, envíos, etc.
- **Recursos Humanos:** gestión y desarrollo del equipo profesional
- **Desarrollo metodológico:** diseño de metodologías para la educación online.
- **Plataforma e infraestructura tecnológica:** desarrollo de plataformas y sistemas para el aprendizaje online.

Cadena de valor

De acuerdo con este esquema de actividades primarias y actividades de apoyo, para el desarrollo de la actividad de la UOC, podríamos definir la siguiente cadena de valor:



3.5 Análisis de recursos y capacidades

Para el análisis de los recursos y las capacidades de la UOC nos vamos a centrar en cuatro dimensiones: las personas, los valores, el estilo de dirección y la organización.

En lo referente a las personas, a los trabajadores de la UOC se les pide:

- Alto nivel de cualificación profesional y predisposición al aprendizaje
- Implicación en el proyecto de la UOC y compromiso con sus valores
- Compromiso para asumir sus responsabilidades en su ámbito de actuación
- Vinculación y pertinencia a un entorno profesional innovador
- Espíritu de iniciativa y disposición a trabajar en equipos interdisciplinarios
- Orientado a innovar y mejorar constantemente, anticipándose o adaptándose a los cambios

En cuanto a los valores, los principios que orientan la actuación de todos los miembros de la organización son:

- Confianza y honestidad
- Consenso
- Espíritu de cooperación
- Aprendizaje continuo
- Mejora constante
- Derecho al error
- Orientación al cliente
- Voluntad de servicio
- Orientación a resultados

El estilo de dirección de la UOC, por su parte, se caracteriza por:

- Implicado con la misión, los objetivos y la estrategia de la UOC
- Orientado a las personas y a los resultados
- Capaz de liderar, implicar y desarrollar equipos, para conseguir la excelencia profesional
- Generador de un buen nivel de convivencia profesional
- Orientado a la innovación, tanto en el ámbito de su expertise como en sus prácticas como directivo

En el plano organizativo, la Universitat Oberta de Catalunya cuenta con un equipo de profesionales de alto nivel que constituye su principal valor, que se configura en una organización integrada y de cultura emprendedora orientada a la excelencia y que hace de la eficiencia y la calidad en la atención al estudiante uno de sus objetivos básicos.

La UOC conforma una estructura integrada de iniciativas empresariales, unidades de innovación y transferencia e institutos como respuesta ágil, eficaz y flexible para el desarrollo de su actividad.

4. Formulación y evaluación de opciones estratégicas

Tras lo expuesto y lo valorado en los capítulos correspondientes a la descripción y el análisis interno y externo de la Universitat Oberta de Catalunya, y de acuerdo con sus fortalezas y debilidades en su actual contexto, en este apartado del informe proponemos una serie de opciones estratégicas útiles para el desarrollo de una oferta de cursos online para estudiantes no universitarios por parte de esta misma institución.

4.1. Opción primera: ofrecer asignaturas de los diferentes planes de estudios de las titulaciones oficiales al gran público.

Esta opción consistiría abrir la matrícula de las asignaturas ya ofertadas por la universidad para que cualquier persona pudiera acceder a ellas, sin que fuesen necesarios los requisitos de acceso a la universidad para poder cursarlas.

Esta opción sería coherente con la evolución que la universidad ha presentado en los tres últimos años, durante los que ha derivado de un diseño organizativo basado en una estructura divisional a una organización vertebrada de forma matricial que ha situado a la asignatura como unidad básica de negocio.

La gran ventaja de esta opción es, por otra parte, la minimización de costes de producción, ya que la estrategia consistiría en la optimización de los recursos que ya despliega la universidad para el desarrollo habitual de su actividad. El margen de beneficio por asignatura matriculada podría ser, pues, altamente superior al que se obtiene actualmente de la matrícula de asignaturas de titulaciones homologadas.

Para el desarrollo de esta opción, además, son elementos favorables la imagen de marca y la experiencia en comercialización que tiene la UOC en relación a otras empresas de su sector. En este punto, el marketing y la acción comunicativa a través de la red serían aspectos fundamentales que ofrecerían a la universidad una clara ventaja competitiva.

4.2. Opción segunda: desarrollar una oferta online de formación en idiomas.

La segunda opción que proponemos consistiría en el desarrollo de una oferta de formación de idiomas extranjeros para estudiantes no universitarios, aunque, claro está, los estudiantes universitarios no quedarían excluidos de la estrategia de negocio.

Los condicionantes a favor entorno a esta opción son varios. Por un lado, el nivel de conocimiento de lengua extranjera exigido a los estudiantes universitarios es propicia para la demanda de cursos de idiomas de apoyo tanto para estudiantes en edad preuniversitaria como para estudiantes de la propio UOC u otras universidades. Además, esta oferta de formación podría abarcar incluso la demanda de personas con estudios universitarios ya finalizados.

Por otro lado, la enseñanza online de los idiomas Inglés y Francés ya es una realidad en la UOC, dentro de los diferentes planes de estudios y, por tanto, la extensión de la matrícula en sus respectivas asignaturas no haría más que, como en lo expuesto en la opción estratégica primera, optimizar los recursos y las expertezas ya desplegados por la universidad.

En tercer lugar, el carácter de apoyo de la formación en idiomas es otra oportunidad desde el punto de vista que la oferta no persigue necesariamente la consecución de un título académico, lo cual es perfectamente coherente con la realidad de la UOC en cuanto a la alta tasa de abandono y su relativamente bajo índice de finalización de estudios.

Finalmente, en relación a esta opción, la principal adversidad pasaría por la diversificación de la oferta para la formación en otros idiomas que no sean los ya ofertados por la universidad. Entonces sí, para competir con escuelas de idiomas, sería imprescindible una fuerte inversión en profesorado cualificado y edición de materiales, además del coste necesario de las operaciones de gestión docente.

4.3. Opción tercera: desarrollar formación online para empresas e instituciones.

Esta opción supondría una diversificación del negocio de la universidad por cuanto la oferta formativa estaría dirigida no ya un segmento concreto de la población sino a los trabajadores de distintas empresas e instituciones.

Los elementos favorables para el desarrollo de formación para empresas e instituciones son, como también en las opciones primera y segunda, la experiencia acumulada por la UOC en el desarrollo de la formación virtual, pero no sólo. La presencia en el territorio catalán y el tejido de alianzas que esta institución ha construido en los últimos años le sitúan en un lugar de privilegio para proporcionar una oferta de e-learning al marco empresarial con que se relaciona.

A nivel operativo, en este caso, se haría necesario un trabajo de adecuación de la actual oferta de contenidos, las asignaturas de titulaciones oficiales de la universidad, a las necesidades de la demanda de formación por parte de empresas e instituciones. No obstante, el amplio abanico en cuanto a áreas de conocimiento que cubre la oferta formativa de la UOC supondría otro condicionante favorable al desarrollo de este tipo de unidad estratégica de negocio.

El desarrollo de esta opción, además, sería propicio para conciliar la dualidad de que, por un lado, la UOC es una universidad con una relativamente escasa cuota de mercado en el ámbito universitario catalán y, por otro, es una referencia mundial en el desarrollo de educación a distancia y soluciones de e-learning.

Como factor desfavorable para el desarrollo de una oferta de formación online para empresas e instituciones, finalmente, cabría considerar el mal posicionamiento de las organizaciones de formación a distancia en el ámbito de la formación corporativa, donde predomina la acción presencial de consultoras en formación y la formación en centros presenciales de prestigio.

4.4. Opción cuarta: ofrecer cursos de formación profesional a través de internet.

La cuarta y última opción estratégica que proponemos en el presente informe tiene que ver con la implantación de cursos de formación profesional y ciclos formativos de grado medio y superior a través de internet.

Los elementos a favor de esta iniciativa serían, al margen de la demanda creciente de este tipo de formación en Catalunya y España, el perfil técnico de estos programas, que podrían encajar perfectamente con el conocimiento residente en la UOC en las áreas de informática y telecomunicaciones, y economía y empresa .

Las habilidades informáticas del sector de la población al que se dirigiría esta oferta de formación sería otra razón para considerar el desarrollo de esta cuarta opción estratégica. E, igualmente, la calidad de servicio y el prestigio e imagen de marca de la UOC serían buenos argumentos para penetrar en el mercado de la formación profesional a distancia.

Como aspectos no tan favorables a considerar, habría que pensar, en este punto, en los requisitos legales necesarios para la puesta en marcha de cursos homologados u homologables de educación secundaria, en este caso, formación profesional y ciclos formativos de grado superior.

Por otro lado, los ámbitos de conocimiento en los que opera la UOC son todavía escasos para hacer frente a la competencia en el sector de la formación profesional y, además, la presencialidad en algunos casos marcaría un factor decisivo para la elección del centro en el que cursar la especialidad correspondiente de formación profesional.

La inversión en recursos docentes (profesorado y materiales) serían otra barrera a superar, por lo que, por esto, y por lo expuesto en los dos párrafos anteriores, para el desarrollo de esta opción sería aconsejable una alianza estratégica con algún instituto de secundaria de prestigio dentro del territorio catalán.

Opciones recomendadas

Finalmente, tras plantear estas cuatro opciones estratégicas para el desarrollo de cursos online para estudiantes no universitarios, los responsables de este informe recomendarían la consideración, sobretodo, de las dos primeras o, si cabe, una quinta opción que integre a ambas.

Esta recomendación nace del análisis de las diferentes opciones planteadas y del hecho de que sean las dos primeras opciones las que pudieran llevarse a cabo con menor número de dificultades de tipo estructural e incluso legal. De manera inmediata, pues, el desarrollo de una de las dos primeras opciones o de ambas a la vez sería la solución más rentable en términos de coste-beneficio.

Finalmente, ya no sólo para las dos opciones recomendadas sino para el conjunto de las cuatro opciones expuestas, cabe citar un elemento a favor más y un factor entorno al que la UOC debería mejorar. En cuanto al elemento favorable, es oportuno citar la cultura organizativa de la institución, en la que encontramos valores consolidados como la innovación, la adaptación al cambio, la flexibilidad y el aprendizaje continuo, todos ellos propicios para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. Y como oportunidad de mejora, finalmente, cabe citar la débil presencia de la UOC en el mercado de la formación en castellano, donde se pueden abrir enormes posibilidades en el futuro para esta institución pionera en la educación a distancia.

5. Fuentes consultadas

Apuntes del módulo *Los recursos de información en la gestión de la organización* del Master en Dirección y Gestión de la Información y el Conocimiento. UOC, Formación de Postgrado 2006.

Ejemplos de análisis externos para la dirección estratégica proporcionados en el curso *Los recursos de información en la gestión de la organización* del Master en Dirección y Gestión de la Información y el Conocimiento. UOC, Formación de Postgrado 2006.

Portal de la UOC: <http://www.uoc.edu>

Memoria de la UOC 2002-2003: <http://www.uoc.edu/web/cat/universitat/memoria0203/index.html>

Memoria de la UOC 2003-2004: <http://www.uoc.edu/web/esp/universidad/memoria0304/index.html>

Anexo

→ Cuenta de resultados de la UOC correspondiente al ejercicio 2002

Cuenta de resultados

Ingresos	Estudios homologados	Otras actividades formativas	IN3	Total FUOC
Importe neto de la cifra de negocio	11.944.397,80	2.653.246,84	1.759.556,71	16.357.201,35
Trabajos por inmovilizado	8.355,18	276.557,16	0,00	284.912,34
Ingresos accesorios	50.792,01	916.209,89	0,00	967.001,90
Subvenciones de explotación	14.697.473,07	588.522,55	2.856.084,23	18.142.079,85
Subvenciones de capital	3.757.871,01	72.709,47	34.681,80	3.865.262,28
Donaciones	330.604,14	29.703,45	0,00	360.307,59
Exceso de provisión de riesgos y gastos	0,00	0,00	0,00	0,00
Total ingresos de explotación	30.789.493,21	4.536.949,36	4.650.322,74	39.976.765,31
Gastos				
Ayudas monetarias y otros	8.969,26	139.925,73	2.579,99	151.474,98
Abastecimientos	596.453,31	0,00	2.770,75	599.224,06
Gastos de personal	12.380.678,18	1.370.267,68	1.928.742,50	15.679.688,36
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.031.353,76	435.495,18	98.638,76	4.565.487,70
Dotación a la provisión de existencias	577,37	29.795,78	40.898,24	71.271,39
Servicios exteriores	12.897.625,39	2.488.225,73	1.914.615,99	17.300.467,11
Tributos	617.835,06	260.822,82	125.918,11	1.004.575,99
Total gastos de explotación	30.533.492,33	4.724.532,92	4.114.164,34	39.372.189,59
Resultado de explotación	256.000,88	-187.583,56	536.158,40	604.575,72
Ingresos financieros	90.997,74	0,00	0,00	90.997,74
Gastos financieros	691.373,88	4.925,82	17.252,76	713.552,46
Resultado del ejercicio	-344.375,26	-192.509,38	518.905,64	-17.979,00
Ingresos extraordinarios	231.068,35	-6,01	30.638,24	261.700,58
Gastos extraordinarios	151.487,18	52.970,85	31.841,83	236.299,86
Traspaso del margen de IN3 a PES	0,00	35.120,01	-35.120,01	0,00
Resultado antes de impuestos	-264.794,09	-210.366,23	482.582,04	7.421,72
Impuesto sobre beneficios	4.160,49	0,00	0,00	4.160,49
Resultado del ejercicio	-268.954,58	-210.366,23	482.582,04	3.261,23

El resultado del ejercicio se destina a financiar las inversiones no subvencionadas.

→ Detalle de inversiones de la UOC correspondiente al ejercicio 2002

Inversiones

1) Inversiones hechas	Estudios homologados	Otras actividades formativas	IN3	Edificio Castelldefels	Total FUOC 2002
	Gastos de establecimiento	0,00	0,00	0,00	0,00
Licencias, marcas y similares	15.174,18	2.636,50	0,00	0,00	17.810,68
Aplicaciones informáticas	828.909,19	687.379,44	46.293,84	0,00	1.562.582,47
Módulos didácticos	2.066.996,68	458.021,26	97.702,96	0,00	2.622.720,90
Otro inmovilizado inmaterial	42.470,46	0,00	0,00	0,00	42.470,46
Total inmovilizado inmaterial	2.953.550,51	1.148.037,20	143.996,80	0,00	4.245.584,51
Construcciones	144.328,24	0,00	0,00	1.507.303,27	1.651.631,51
Otras instalaciones y mobiliario	145.487,23	0,00	11.179,26	0,00	156.666,49
Hardware y otras inmovilizaciones materiales	687.089,13	131.002,24	87.291,34	231.673,21	1.137.055,92
Total inmovilizado material	976.904,60	131.002,24	98.470,60	1.738.976,48	2.945.353,92
Total inmovilizado (sin amortizaciones)	3.930.455,11	1.279.039,44	242.467,40	1.738.976,48	7.190.938,43
Gastos a distribuir en diversos ejercicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	3.930.455,11	1.279.039,44	242.467,40	1.738.976,48	7.190.938,43
2) Financiación de las inversiones	Estudios homologados	Otras actividades formativas	IN3	Edificio Castelldefels	Total FUOC 2002
Endeudamiento autorizado por la Generalitat	3.906.578,68	0,00	0,00	1.210.153,40	5.116.732,08
Subvenciones por inversiones de la Generalitat	7.200,00	818.022,49	0,00	0,00	825.222,49
Otras subvenciones por inversiones	16.676,43	0,00	0,00	0,00	545.499,51
Subvenciones MCyT - Fondos Feder	0,00	0,00	0,00	528.823,08	0,00
Flujo de caja aplicado a financiación de inversiones	0,00	461.016,95	242.467,40	0,00	703.484,35
Total financiación	3.930.455,11	1.279.039,44	242.467,40	1.738.976,48	7.190.938,43

Inversiones del 2002 (sin inmovilizado financiero)

→ Cuenta de resultados de la UOC correspondiente al ejercicio 2003

Cuenta de resultados 2003

INGRESOS	Campus principal	Proyectos específicos	IN3	Total FUOC
Importe neto de la cifra de negocio	14.512.300,85	5.346.454,75	928.540,39	20.787.295,99
Trabajos por inmovilizado	22.020,51	166.490,64		188.511,15
Ingresos accesorios	50.957,76	569.236,53		620.194,29
Subvenciones de explotación	15.721.837,36	830.095,74	2.537.785,38	19.089.718,48
Subvenciones de capital	4.119.228,48	218.972,62	411.227,63	4.749.428,73
Donaciones	377.625,00	20.241,05		397.866,05
Exceso de provisión de riesgos y gastos		16.828,34		16.828,34
Total ingresos de explotación	34.803.969,96	7.168.319,67	3.877.553,40	45.849.843,03
GASTOS				
Ayudas monetarias y otros	47,80	180.319,12	1.638,28	182.005,20
Abastecimientos	552.906,13	2.969,14	8.999,71	564.874,98
Gastos de personal	14.164.238,70	1.758.487,92	1.734.864,91	17.657.591,53
Dotación a la amortización del inmovilizado	4.200.727,13	540.727,94	564.087,82	5.305.542,89
Variación provisiones de tráfico	347,27	6.701,66	135.125,62	142.174,55
Servicios exteriores	14.205.097,57	4.369.752,49	1.599.929,26	20.174.779,32
Tributos	627.985,27	311.198,14	128.798,78	1.067.982,19
Otros gastos de gestión corriente			124.202,00	124.202,00
Total gastos de explotación	33.751.349,87	7.170.156,41	4.297.646,38	45.219.152,66
Resultado de explotación	1.052.620,09	-1.836,74	-420.092,98	630.690,37
Ingresos financieros	89.053,90			89.053,90
Gastos financieros	720.176,08	12.056,69	13.870,17	746.102,94
Resultado del ejercicio	421.497,91	-13.893,43	-433.963,15	-26.358,67
Ingresos extraordinarios	142.942,76		704,08	143.646,84
Gastos extraordinarios	154.414,94	199.961,19	260.251,36	614.627,49
Resultado antes de impuestos	410.025,73	-213.854,62	-693.510,43	-497.339,32
Impuesto sobre beneficios				
Resultado del ejercicio	410.025,73	-213.854,62	-693.510,43	-497.339,32

→ Detalle de inversiones de la UOC correspondiente al ejercicio 2003

Inversiones						
Inversiones 2003	1) Inversiones realizadas					
		Campus principal	Proyectos específicos	IN3	Edificio Castelldefels	Total FUOC 2003
	Gastos de establecimiento	0	0	0	0	0
	Licencias, marcas y similares	2.913,28	0,00	0,00	0,00	2.913,28
	Aplicaciones informáticas	936.566,28	295.447,94	51.110,27	0,00	1.283.124,49
	Módulos didácticos	2.904.965,80	259.951,39	45.037,47	0,00	3.209.954,66
	Otro inmovilizado inmaterial	37.018,95	0,00	0,00	0,00	37.018,95
	Total inmovilizado inmaterial	3.881.464,31	555.399,33	96.147,74	0,00	4.533.011,38
	Construcciones	148.037,23	0,00	0,00	3.076.469,85	3.224.507,08
	Otras instalaciones y mobiliario	90.490,17	0,00	0,00	134.775,35	225.265,52
	Hardware y otras inmovilizaciones materiales	437.865,99	0,00	87.801,16	899.004,24	1.424.671,39
	Total inmovilizado material	676.393,39	0,00	87.801,16	4.110.249,44	4.874.443,99
	Total inmovilizado (sin amortizaciones)	4.557.857,70	555.399,33	183.948,90	4.110.249,44	9.407.455,37
	Total	4.557.857,70	555.399,33	183.948,90	4.110.249,44	9.407.455,37
	2) Financiación de las inversiones					
		Campus principal	Proyectos específicos	IN3	Edificio Castelldefels	Total FUOC 2003
	Endeudamiento autorizado por la Generalitat	4.517.222,70	420.708,47	0,00	2.586.652,42	7.524.583,59
	Subvenciones por inversiones de la Generalitat	12.000,00	134.690,86	46.478,48	0,00	193.169,34
	Otra financiación de inversiones	28.635,00	0,00	47.387,67	0,00	76.022,67
	Ministerio de Ciencia y Tecnología	0,00	0,00	45.630,95	0,00	45.630,95
Ministerio de Ciencia y Tecnología - Fondos Feder	0,00	0,00	0,00	1.523.597,02	1.523.597,02	
Flujo de caja aplicado a financiación de inversiones	0,00	0,00	44.451,80	0,00	44.451,80	
Total financiación	4.557.857,70	555.399,33	183.948,90	4.110.249,44	9.407.455,37	

Notas

Sobre los datos contenidos en este documento

La mayoría de los datos contenidos en el capítulo dedicado al análisis interno de este documento han sido extraídos de las memorias anuales de la UOC y de diferentes documentos públicos. No obstante, algunos datos se han consultado en fuentes de información propias de la universidad, aunque, de cara a publicarlos, se han manipulado ligeramente para preservar la confidencialidad de algunas informaciones.

En cualquier caso, no cabe conceder ningún tipo de rigor a los datos aquí recogidos y sí, en cambio, al proceso y la metodología de trabajo utilizados para el desarrollo de este informe.