

**martes, 2 de octubre de 2018**

## **¿Cómo abordar la transformación digital de las universidades?**

Escribe Faraón Llorens

En una entrada anterior del blog (ver [aquí](#)), intenté caracterizar la transformación digital, qué es y qué no es, aportando algunos ejemplos. En esta entrada hablaré de cómo abordar esa transformación digital. Una vez convencidos, debemos pasar a la acción.

Para ello me apoyaré en el Modelo RocaSalvatella, que identifica 6 ejes principales para la transformación digital de los negocios (ver [aquí](#)). Según sus palabras, “una aproximación que debe partir de una mirada holística que también incluya los aspectos que configuran el contexto en que las empresas desarrollan su actividad”. Este mismo modelo es el que ha utilizado la Comisión Sectorial TIC de Crue Universidades Españolas en su informe *TIC 360°: Transformación Digital en la Universidad*. El modelo plantea dos ejes de impacto transversal y que implican a toda la universidad y por tanto esenciales para empujar la transformación digital: la visión y la cultura de la organización. Y cuatro ejes funcionales: los procesos, los puntos de contacto con el cliente, los servicios y los productos, y el modelo de negocio. Veamos cada uno de esos ejes un poco más detalladamente y adaptado para la universidad española.

### **La Visión: la universidad digital**

La estrategia para situarnos en el futuro deseado es lo que tiene que dirigir la transformación de las universidades (ver [aquí](#)). Reflexiones sobre la Universidad Digital existen muchas y desde hace ya tiempo. Remito al lector interesado al seminario bienal 2013/2015 “[La universidad digital](#)” organizado por la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, al [vídeo resumen](#) o a las [conclusiones](#) de la jornada “¿Es la universidad digital un concepto diferente de la universidad tradicional?”. Eran años en lo que lo que importaba era hacerse las preguntas correctas. Ahora ya es momento de haber encontrado las respuestas y ponerse a trabajar. En cualquier caso, la universidad digital no es una mano de pintura (una *manita de gato*, según mis amigos mexicanos) y de modernización aplicada a la actual universidad. Se trata de una nueva universidad híbrida que recoja lo mejor de ambos mundos, el físico y el digital.

### **La cultura digital**

El verdadero reto de las universidades es la transformación digital de las personas que trabajan en ellas. Pido disculpas por adelantado a mis amigos de letras por el uso del término cultura, pero es imprescindible un cambio cultural en las universidades. Como plantean en RocaSalvatella, debemos “insertar el chip digital en el ADN de la organización”. Nuevas formas de interacción, tanto dentro de la organización como hacia afuera, nuevas herramientas y formas de trabajar. Numerosos estudios demuestran que el principal escollo es la resistencia al cambio de las personas que trabajan en las organizaciones. Hay que preparar y formar para asumir el cambio en la medida que sea beneficioso y que aporte valor a las universidades.

### **Los procesos: la e-administración**

Como ya comenté en mi entrada anterior sobre transformación digital, en una primera fase se aborda la automatización de los procesos de la organización. En este sentido la administración electrónica, concebida como una reingeniería de los procesos, tiene una amplia implantación en las universidades españolas. Para evidenciarlo, basten un par de frases extraídas de UNIVERSITIC 2017. Análisis de las TIC en las Universidades Españolas: “El 76%, sobre un total de 64 servicios de soporte TIC a la gestión universitaria propuestos por UNIVERSITIC, cuenta con una aplicación informática específica. Este porcentaje supone, en término medio, un valor muy cercano a los 49 servicios” y “sobre el total de 20 elementos propios de la administración electrónica incluidos en el catálogo UNIVERSITIC un total de 13,7 están implantados, lo que supone el 68%”.

### **Interacción con los estudiantes.**

Este, en mi opinión, es el punto más débil, junto con la transformación digital del aprendizaje, de la transformación digital de las universidades. Posiblemente se deba a que las universidades españolas (fundamentalmente las públicas) no han realizado esfuerzos en la captación de los estudiantes, considerándolos en la mayoría de los casos un *cliente cautivo*. Y por ello, los departamentos de marketing en las universidades son prácticamente inexistentes (y como veremos más adelante en esta entrada, estos han sido los líderes de la transformación digital en muchas organizaciones). Como anécdota, cuando coordiné el Plan Estratégico en mi universidad en el año 2006 no me dejaron llamar al eje estratégico “Marketing Universitario” y tuve que conformarme con “Comunicación y Proyección Social”, que era más académico. Ahora una universidad tiene que tener múltiples canales de comunicación e interacción con los estudiantes para ser atendidos las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana (24x7). Las universidades nos hemos preocupados mucho por nuestro *back-office* (tareas destinadas a gestionar la propia organización), pero ahora tenemos que atender mejor nuestro *font-office* (parte de la organización que tiene contacto con el cliente).

### **Rediseño de servicios**

Desde 2015, UNIVERSITIC incorpora un catálogo de servicios completo, elaborado por los grupos de trabajo de Crue-TIC. Dicho catálogo consta de 118 servicios TIC: 7 de soporte a la docencia, 4 de soporte a la investigación, 64 de soporte a la gestión, 11 de publicación web y contenidos digitales, 7 de soporte al puesto de usuario, 13 de herramientas de correo y trabajo colaborativo, 7 de servicios de comunicaciones y 5 de gestión de identidades. En UNIVERSITIC 2017 se puede observar, que de media, las universidades españolas ofrecen 6,33 servicios de soporte a la docencia (90%), 2,66 de soporte a la investigación (67%), 48,88 de soporte a la gestión (76%), 9,14 de publicación web y contenidos digitales (83%), 6,44 de soporte al puesto de trabajo (92%), 9,56 de herramientas de correo y trabajo colaborativo (74%), 6,16 de servicios de comunicaciones (88%) y 4,28 de gestión de identidades (86%). Como se puede observar, el nivel de servicios TIC ofrecidos por las universidades españolas es considerable. Habrá que estar pendiente del diseño de nuevos servicios impensables cuando se elaboró este catálogo.

### **Modelo de Universidad: digital, innovadora, abierta y en red.**

Terminamos con el modelo de universidad que queremos. En las infografías UNIVERSITIC 2015 (ver [aquí](#)) y 2016 (ver [aquí](#)) ya puse, en forma de insignias, las cuatro características que considero claves para la universidad actual: digital,

innovadora, abierta y en red. Y todas ellas tienen una fuerte relación con el modelo de negocio de la universidad. Esto que puede no importar o asustar (y ambos extremos son malos) a los gestores académicos clásicos, es el revulsivo para nuevos jugadores que entren en competencia con las universidades. Los servicios de intermediación se están redefiniendo. No hay que perder de vista las universidades corporativas (formación dentro de las grandes empresas). El negocio de la formación es jugoso, tanto económica como ideológicamente. Y las universidades difícilmente van a mantener el monopolio si no se actualizan.

Y la cuestión final es ¿quién debe liderar esta transformación digital en la universidad? Si la transformación digital tiene que ver con la misión y la visión de la universidad, ésta solo puede tener éxito si es liderada por el Rector. Pero evidentemente necesitará que alguien de su equipo esté encima de ella. Según el estudio de ALTIMETER *The 2016 State of Digital Transformation*, la transformación digital era liderada por el CMO (Chief Marketing Officer) en el 34% de las organizaciones que formaban parte del estudio. En el 27% era el CEO (Chief Executive Officer), el 19% el CIO/CTO (Chief Information Officer y Chief Technology Officer) y en el 15% el CDO (Chief Digital Officer). En la versión de 2017, *The 2017 State of Digital Transformation*, ya el CIO/CTO sobrepasa al CMO (un 28% frente a un 23%). Además, un 34% de los casos el departamento responsable de la transformación digital es el de TI (por delante del de Marketing/Digital en un 30%). Los departamentos y los máximos responsables de las TI de las organizaciones van ocupando su liderazgo en la transformación digital. De igual forma debe ocurrir en las universidades. Pero solo será efectiva si es liderada desde la máxima instancia directiva. Lo tengo muy claro, la transformación digital de la universidad debe abordarse desde el más alto nivel. Es por ello que reivindico la figura del *Vicerrector de Transformación Digital*<sup>[1]</sup>

---

[1] Cuando escribí el primer borrador de esta entrada, la propuesta de un vicerrector de Transformación Digital me parecía muy original. Pero en las Jornadas Crue-TIC que se celebraron en la Universidad de Almería me presentaron a Oriol Pujol, Vicerrector de Transformación Digital de la Universitat de Barcelona. Mi más sincera enhorabuena a ambos, a Oriol y a la UB. No sé si se me escapará algún otro vicerrector de transformación digital. Si es así, vaya por delante mi felicitación y disculpas por no referenciarlo.

Tomado del [Blog de Studia XXI](#) con permiso de sus editores