

[Quipu]

meta@red
by uni>ersia

UDigital 2023

Madurez digital de las universidades
iberoamericanas Metared

BRASIL

CHILE

COLOMBIA

ESPAÑA

MÉXICO

PORTUGAL

• Faraón Llorens • Antonio Fernández • Marcelo Bardi
• Diego Biscar • Nohora Pachón • José M. Claver
• Luz M. Castañeda • Joaquim Godinho

[Quipu]

Dispositivo construido con cuerdas y nudos utilizado por las civilizaciones andinas para recoger datos, registrarlos y conservarlos.

Colección del Museo Larco – Lima, Perú.

Impulsan y coordinan:

Tomás Jiménez

Coordinador Global Metared

Javier de Andrés

Director del Centro de Innovación Digital del Banco Santander en Universidad de Murcia (España)

ARTE Y MAQUETACIÓN:

La Sra. Coco (www.lasracoco.com)



Bajo licencia Creative Commons según condiciones establecidas en creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0

Este documento ofrece una barra de navegación situada a pie de página:

Seleccione las flechas para ir a la página siguiente, anterior o volver al índice



meta@red
by uni>ersia

UDigital 2023

Madurez digital de las universidades iberoamericanas Metared

BRASIL

CHILE

COLOMBIA

ESPAÑA

MÉXICO

PORTUGAL

Coordinadores científicos

Faraón Llorens Largo

Antonio Fernández Martínez

Coordinadores de Metared

Marcelo Bardi (Brasil)

Diego Biscar (Chile)

Nohora Pachón (Colombia)

José M. Claver (España)

Luz M. Castañeda (México)

Joaquim Godinho (Portugal)

UDigital 2023

INDICE



Presentación



I. Participación



II. Madurez digital global



III. Madurez digital de cada objetivo estratégico

meta@red
by uni>ersia

Presentación

Presentación – Estudio UDigital 2023

I.

Participación en el estudio UDigital 2023

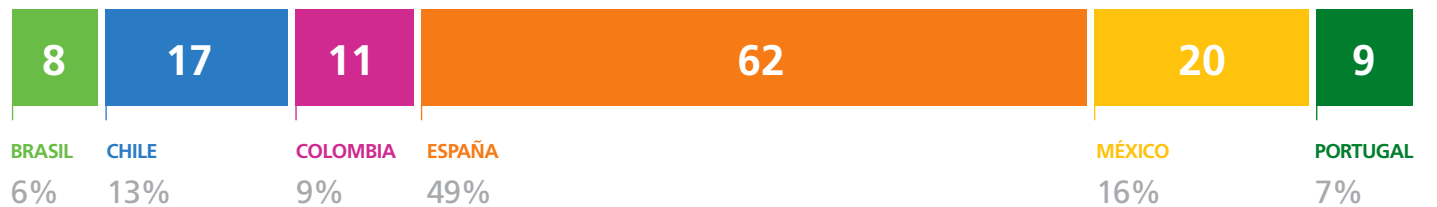
Participación en el estudio UDigital 2023

En el estudio UDigital 2023 han participado 6 de los 10 capítulos de Metared en Iberoamérica. Sólo en España invitaron a todas sus instituciones miembro a participar, mientras que el resto prefirieron abordar, en esta primera edición, un estudio piloto con alrededor de una decena de instituciones. Por ello, hay que comprender que en estos países, debido al bajo número de muestras, los resultados pueden estar sesgados.



Instituciones de Educación Superior Iberoamericanas participantes en UDigital 2023

127



1/11/2023

Fecha de extracción de los datos del repositorio MetaRed Iberoamérica

Figura 1. Participantes en el estudio UDigital Iberoamérica 2023

II.

Madurez digital
global

Madurez digital de una institución

El modelo UDigital afirma que la madurez digital de una institución crece gracias a la suma de nuevas iniciativas de gobierno de las TI, digitalización y transformación digital, que van a optimizar los servicios y crear nuevos procesos disruptivos que impactarán de manera estratégica en la institución.



Acceso al modelo UDigital completo



Figura 2. Cuadrícula de madurez digital adoptada por el estudio UDigital (Llorens y otros, 2022)

Madurez digital de las instituciones participantes en el estudio UDigital 2023

El estudio UDigital 2023 ha medido la madurez digital de las instituciones iberoamericanas de Metared con el modelo UDigital, descubriendo que se encuentra a mitad de camino hacia el nivel óptimo propuesto por este modelo. El reto es impulsar la transformación digital que se encuentra aún en un nivel incipiente. El objetivo es un crecimiento equilibrado de todas las áreas.

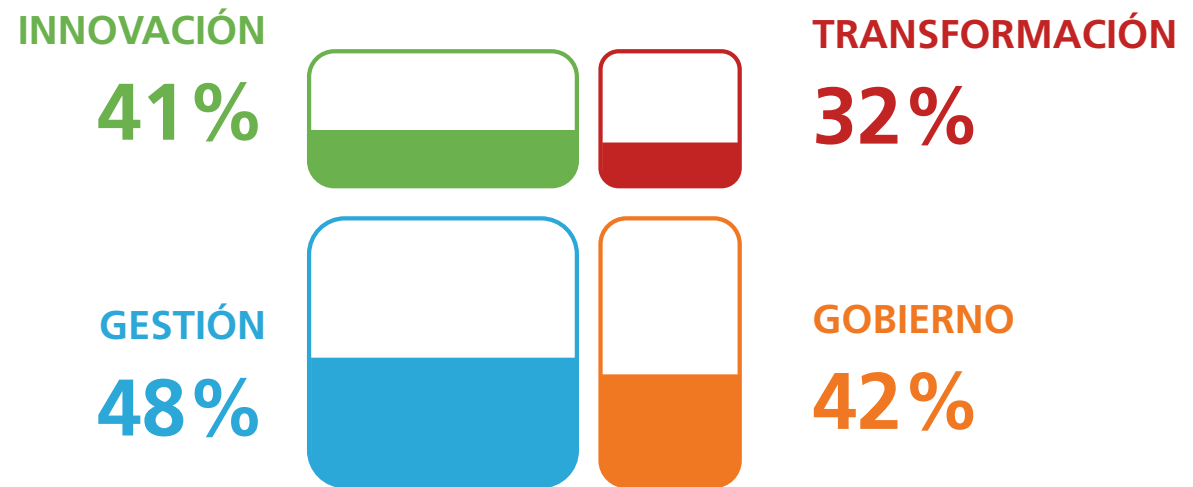


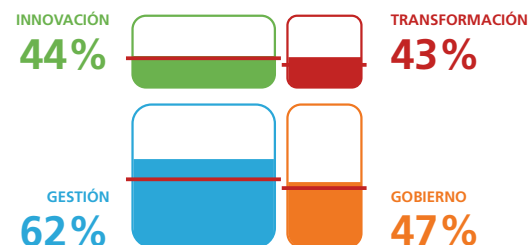
Figura 3. Media de madurez digital de las instituciones participantes en el estudio UDigital 2023

Madurez digital de las redes Metared participantes en UDigital 2023

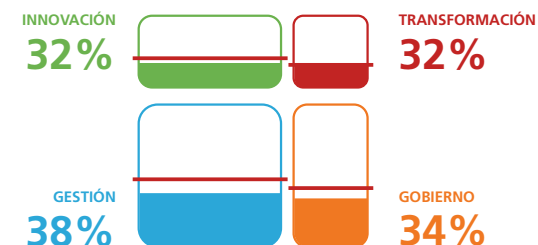
La madurez digital de las instituciones de los países participantes es heterogénea, se observa que las instituciones del piloto brasileño presentan mayor madurez de gestión (62%) y transformación digital (43%), y las mexicanas en innovación (49%) y en gobierno de sus TI (58%), mientras que Chile y Portugal presentan valores más incipientes de madurez digital.

— Media UDigital

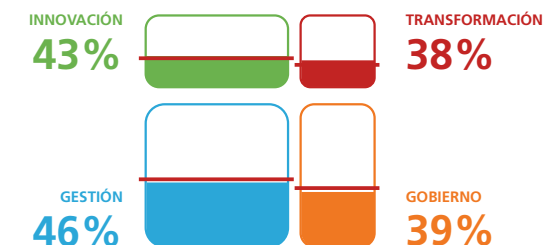
BRASIL



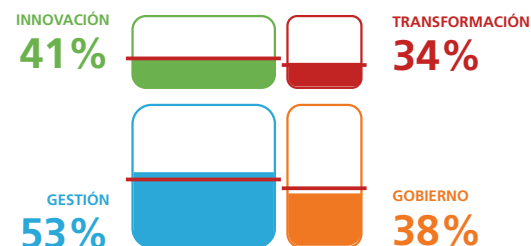
CHILE



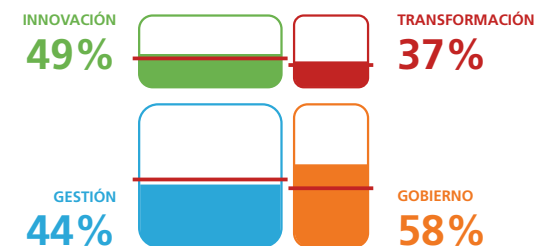
COLOMBIA



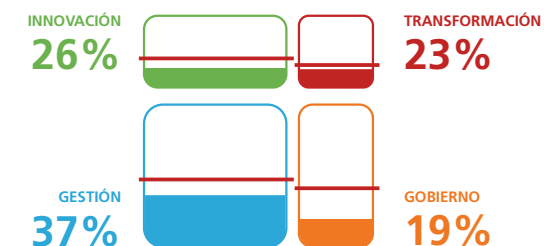
ESPAÑA (calculado con md4u)



MÉXICO

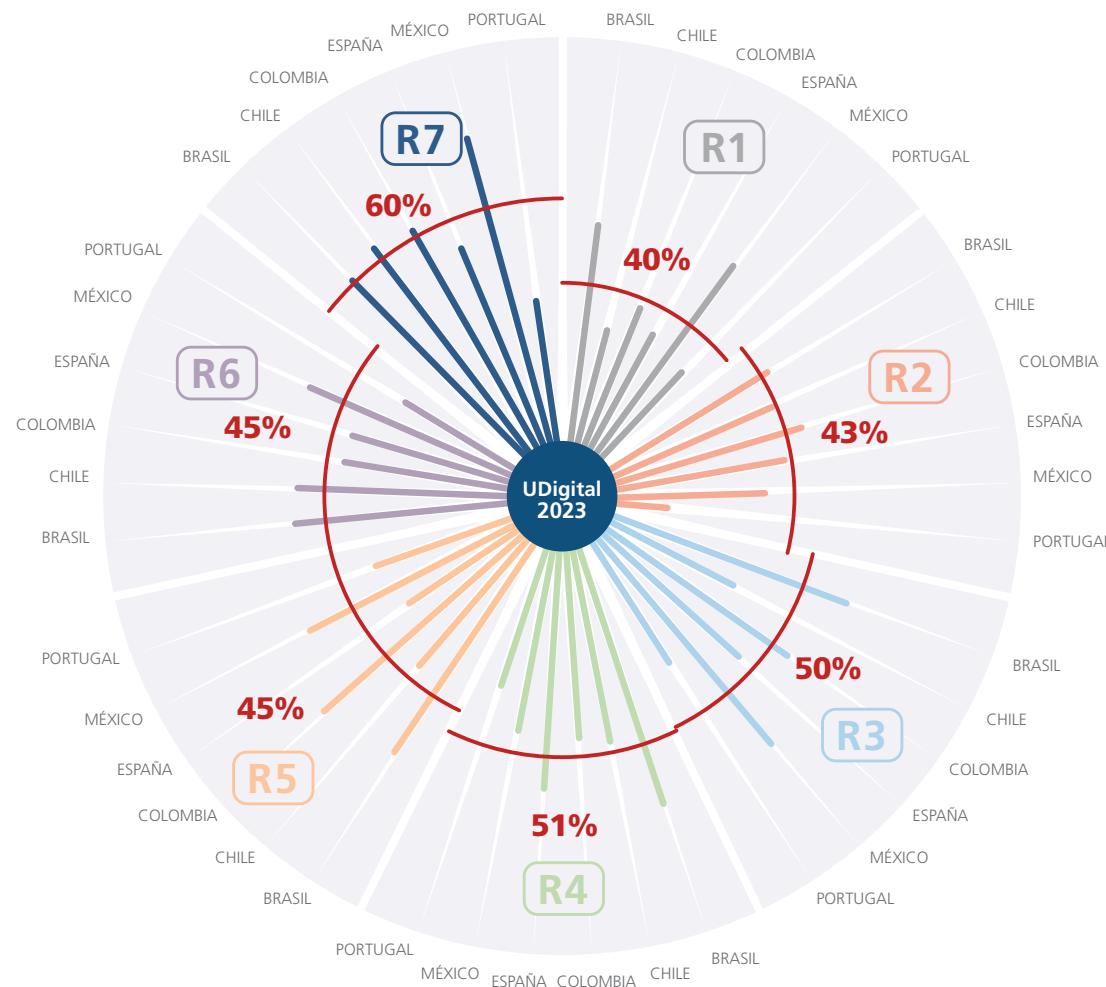


PORTUGAL



Madurez digital para cada reto estratégico de UDigital

La madurez digital se sitúa por encima del 50% en retos clave como *alcanzar los objetivos estratégicos (60%), ofrecer una formación de calidad y competitiva (51%), y obtener una ventaja competitiva a través de servicios de calidad (50%).* Pero hay otros desafíos menos maduros, como *disponer del conocimiento necesario para la toma de decisiones y satisfacer las demandas emergentes de los estudiantes (ambos con 45%), y mantener la disponibilidad del negocio y optimizar la seguridad de la información (43%).* El reto que genera mayor preocupación es la necesidad de *fomentar la cultura y las competencias digitales, que está al 40% de su nivel óptimo.*



- R1** Extender la cultura y las competencias digitales
 - R2** Mantener la disponibilidad del negocio y optimizar la seguridad de la información
 - R3** Obtener ventaja competitiva gracias a unos servicios de calidad
 - R4** Ofrecer formación de calidad y competitiva
 - R5** Satisfacer las demandas emergentes de los clientes (principalmente estudiantes)
 - R6** Disponer de conocimiento e información precisa para la toma de decisiones
 - R7** VISIÓN: alcanzar los objetivos estratégicos
- Media UDigital

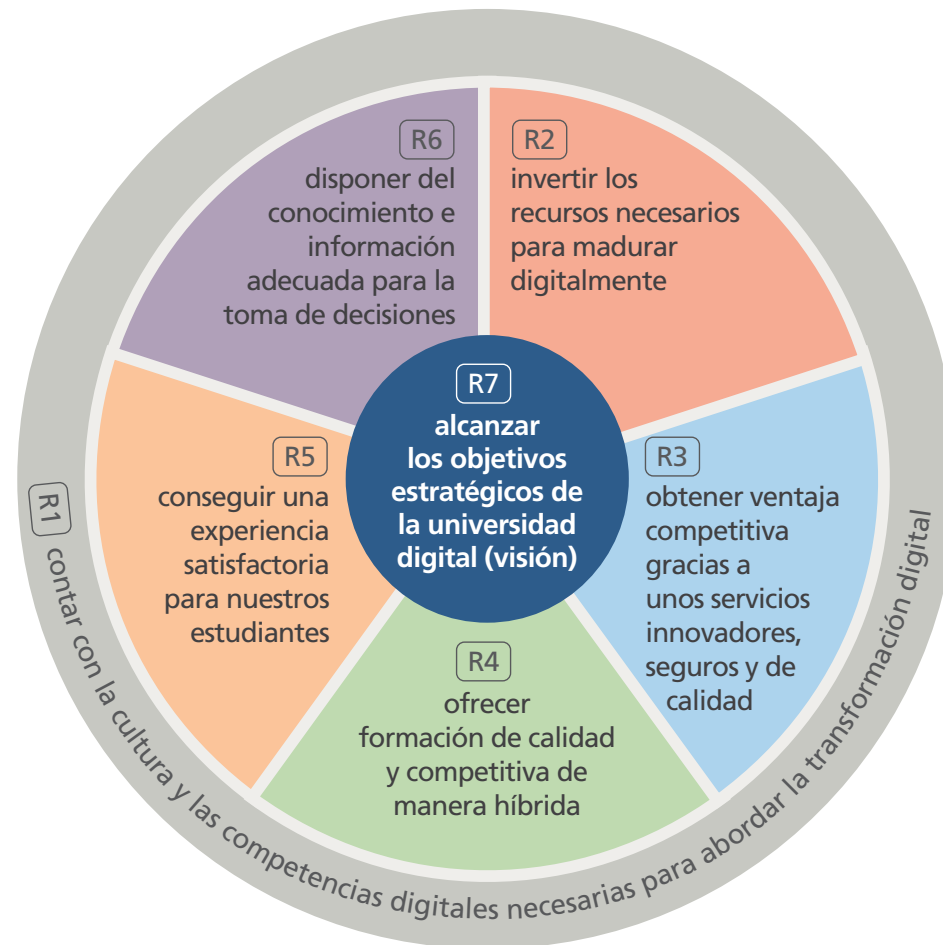
III.

**Madurez digital
de cada objetivo
estratégico**

Objetivos por reto estratégico del modelo UDigital Madurez

16 objetivos estratégicos

- 01 Disponer de una estrategia digital y un plan que incluya la transformación digital
- 02 Establecer un sistema de gobierno de las TI
- 03 Colaborar con otras instituciones para mejorar nuestra madurez digital
- 04 Apoyar la toma de decisiones y ofrecer mejores servicios gobernando los datos y obteniendo inteligencia de negocio
- 05 Comunicarnos de forma personalizada con nuestros estudiantes
- 06 Satisfacer las expectativas emergentes de nuestros estudiantes
- 07 Impulsar una formación de calidad e innovadora aprovechando las tecnologías emergentes
- 08 Definir, con criterios estratégicos, qué parte de nuestros productos formativos son presenciales y cuáles *online* (universidad híbrida)



- 09 Mantener la información segura y los servicios disponibles
- 10 Ofrecer de manera eficiente y satisfactoria los servicios universitarios digitalizados
- 11 Definir un plan de externalización que asegure la calidad de los servicios
- 12 Disponer del presupuesto suficiente y adecuado para impulsar la transformación digital
- 13 Disponer del personal suficiente y capacitado para afrontar la transformación digital
- 14 Disponer de las infraestructuras y tecnologías adecuadas para incrementar la madurez digital
- 15 Desarrollar en los universitarios las competencias necesarias para afrontar la transformación digital
- 16 Incrementar el nivel de cultura e innovación digital de nuestra universidad

01 • Disponer de una estrategia digital y un plan que incluya la transformación digital

- La mayoría de las instituciones, 3 de cada 5 participantes, ya ha diseñado una estrategia digital alineada o incluida en la estrategia institucional

Al confeccionar la estrategia institucional se contempló la estrategia para las TI

30%

Existe una estrategia digital diseñada independientemente de la institucional pero perfectamente alineada con ella

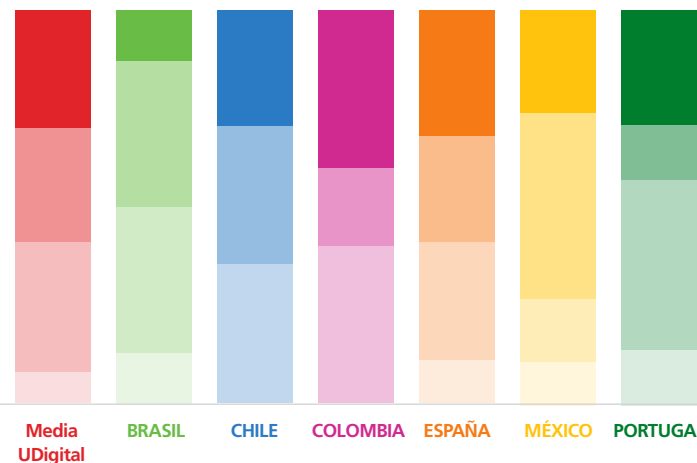
31%

No existe una estrategia formal pero el equipo de gobierno establece unos objetivos estratégicos para la digitalización anualmente

30%

No existe una estrategia digital o es anárquica

9%



El reto es que confeccione su estrategia institucional con una visión digital

- Sólo 1 de cada 3 equipos de gobierno planifica a largo plazo la transformación digital de su institución, el resto lo hace anualmente o no lo hace

Existe un plan de transformación digital estratégico apoyado por un plan de inversión a largo plazo

10%

Existe un plan de transformación digital a largo plazo, alineado con la estrategia, pero sin plan de inversión

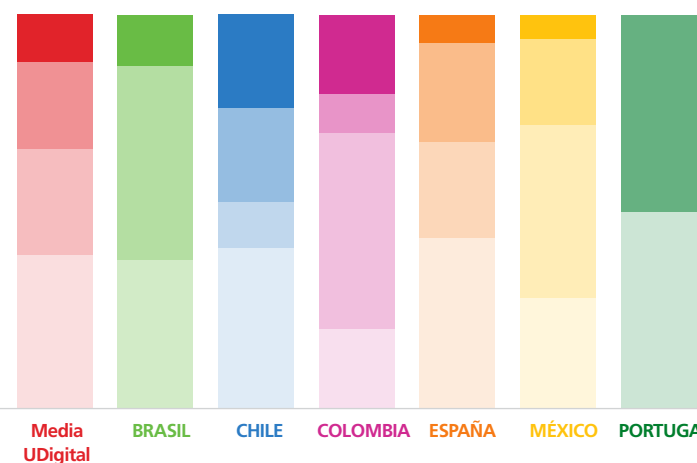
21%

El equipo de gobierno planifica anualmente, indicando los proyectos de transformación digital a implementar en el próximo presupuesto

32%

No existe un documento con una planificación integral y las iniciativas de transformación digital son aisladas

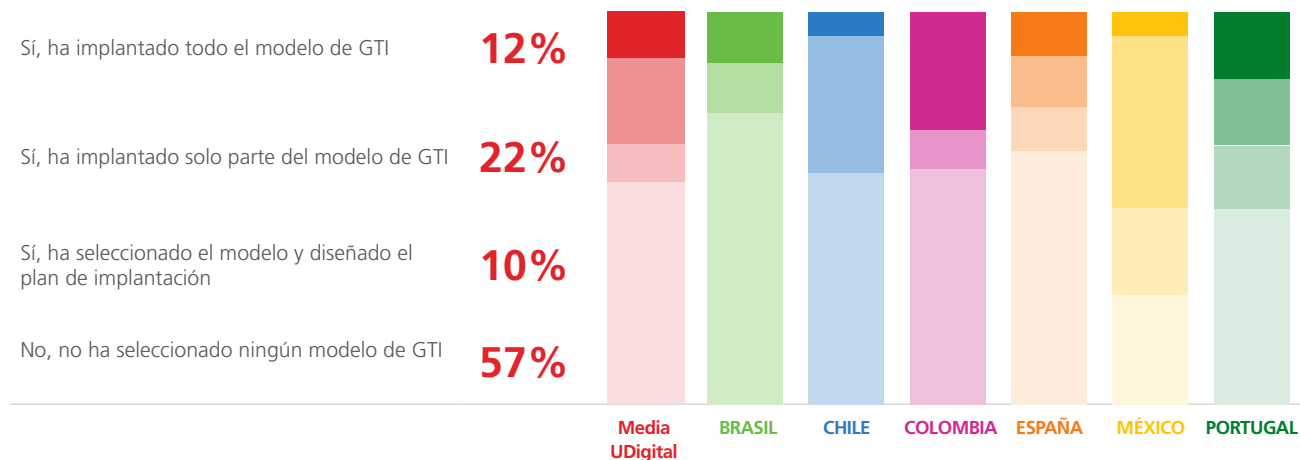
38%



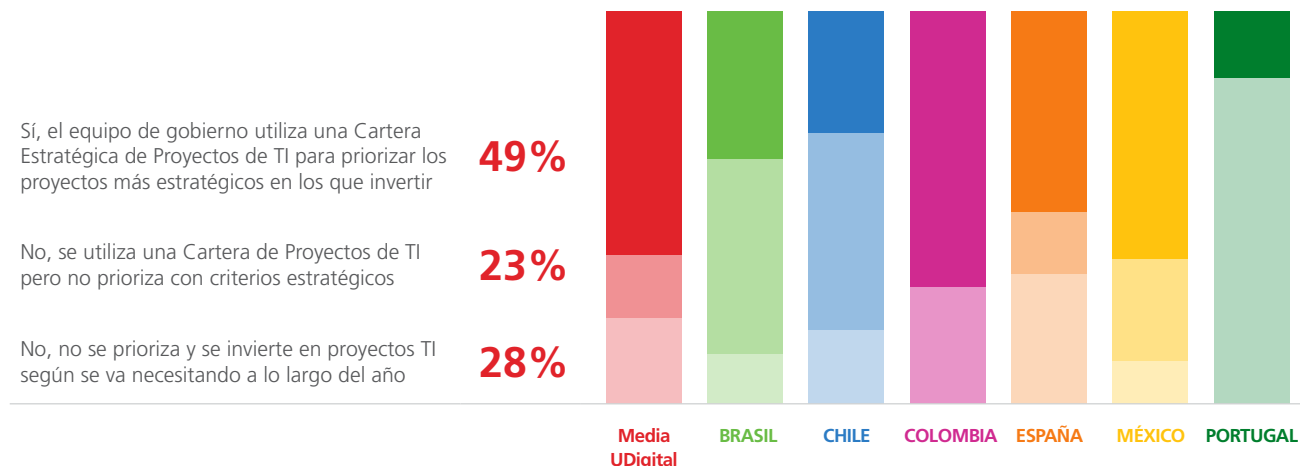
Lo deseable es que diseñe un Plan de Transformación Digital a largo plazo apoyado en el correspondiente plan de inversión

R7 02 • Establecer un sistema de gobierno de las TI

- 2 de cada 3 participantes no ha seleccionado ni tiene en explotación un modelo de gobierno de las TI



- Está generalizada la priorización de los proyectos TI según su importancia estratégica y son los que reciben la inversión



Es recomendable que el equipo de gobierno seleccione un modelo de gobierno de las TI y que implemente las mejores prácticas propuestas por dicho modelo

El equipo de gobierno debería involucrarse en la selección de los proyectos TI más estratégicos utilizando una Cartera Estratégica de Proyectos TI para favorecer la ejecución de los proyectos de transformación digital sobre otros de carácter más operativo

03. Colaborar con otras instituciones para mejorar nuestra madurez digital

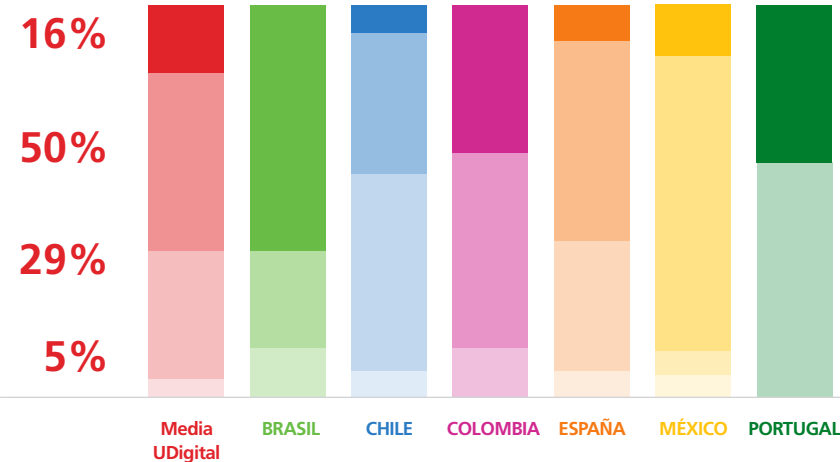
- **2 de cada 3 participantes analizan y toman como referencia los casos de éxito de otras instituciones a la hora de implantar buenas prácticas de gestión, gobierno y transformación digital**

Sí, siempre analizamos casos de éxito y buenas prácticas de TI de otras instituciones pues es una política estratégica para el gobierno de nuestra institución

Sí, analizamos casos de éxito y buenas prácticas de TI de otras instituciones de manera habitual y forma parte de nuestra manera de gestionar las TI

No, a veces analizamos algunos casos de éxito de otra instituciones, pero es de forma puntual y no forma parte de nuestra política

No, no solemos analizar las experiencias de otras instituciones



Es recomendable que el equipo de gobierno conozca y seleccione las mejores prácticas de gobierno y transformación digital ya experimentadas con éxito en otras instituciones y colabore con ellas para implantarlas en la suya

04. Apoyar la toma de decisiones y ofrecer mejores servicios gobernando los datos y obteniendo inteligencia de negocio

- **En el 86% de las instituciones existen responsables de generar inteligencia de negocio, pero sólo en 1 de cada 3 lo hacen de manera proactiva, mientras que en la mayoría se actúa de forma reactiva a peticiones concretas de información para la toma de decisiones**

Sí, a personal muy proactivo asesorado por consultores externos muy expertos

7%

Sí, a personal propio muy proactivo y preparado que implementa técnicas analíticas y predictivas

25%

Sí, pero sólo actúa de manera reactiva ante peticiones concretas

54%

No, no se ha asignado la responsabilidad

14%



La institución debería contar con personal responsable de analizar la inteligencia de negocio, que trabaje de forma proactiva, asesorado por expertos, y que utilice herramientas de analítica avanzada y modelos predictivos para generar cuadros de mando de apoyo a la toma de decisión estratégica

05 • Comunicarnos de forma personalizada con nuestros estudiantes

- **4 de cada 5 instituciones dispone de una estrategia de comunicación global, pero sólo 1 de cada 5 tiene definida una estrategia para llevar a cabo una interacción personalizada con cada estudiante**

Hay una estrategia que contempla la comunicación personalizada con cada estudiante

19%

Hay una estrategia de comunicación centrada en los estudiantes

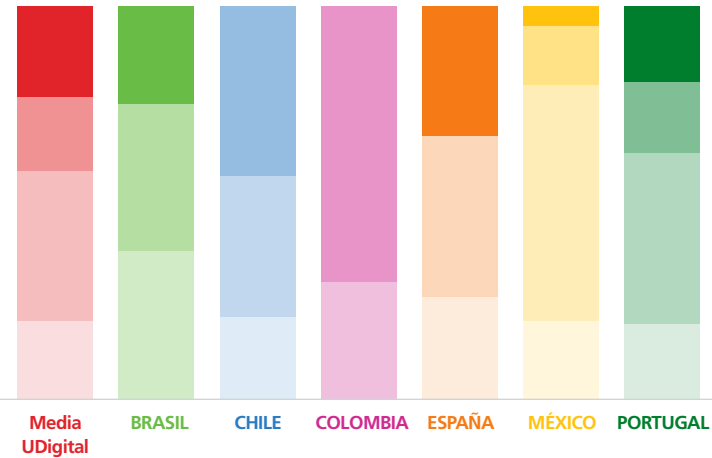
18%

Hay una estrategia de comunicación global

43%

No existe una estrategia de comunicación formal con los estudiante

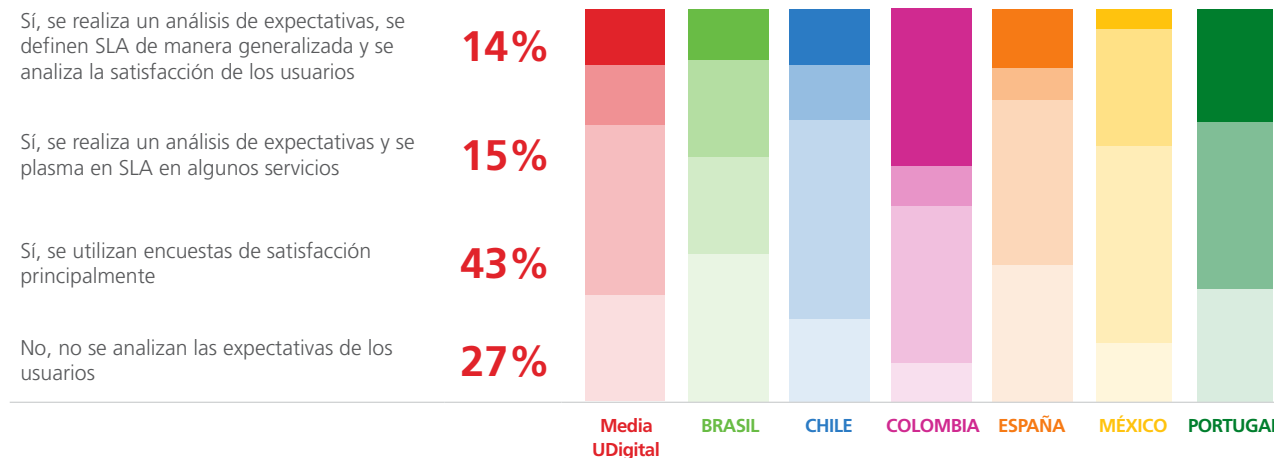
19%



El reto de la institución es conocer a cada uno de sus estudiantes con una visión de 360° y conseguir una comunicación personalizada con él ofreciéndole la información más adecuada para sus características

06 • Satisfacer las expectativas emergentes de nuestros estudiantes

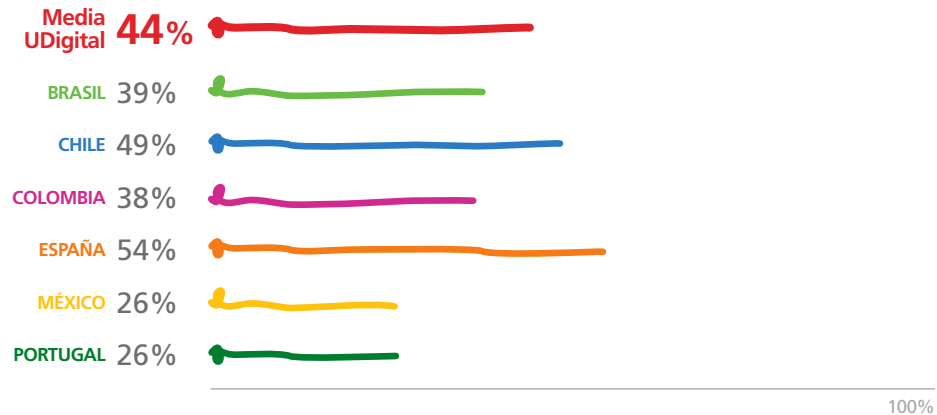
- **La satisfacción de los usuarios con los servicios TI se analizan fundamentalmente a través de encuestas y sólo 1 de cada 4 gestiona activamente las expectativas de sus usuarios a través de cartas de servicios y ofreciéndoles acuerdos de nivel de servicio (SLA)**



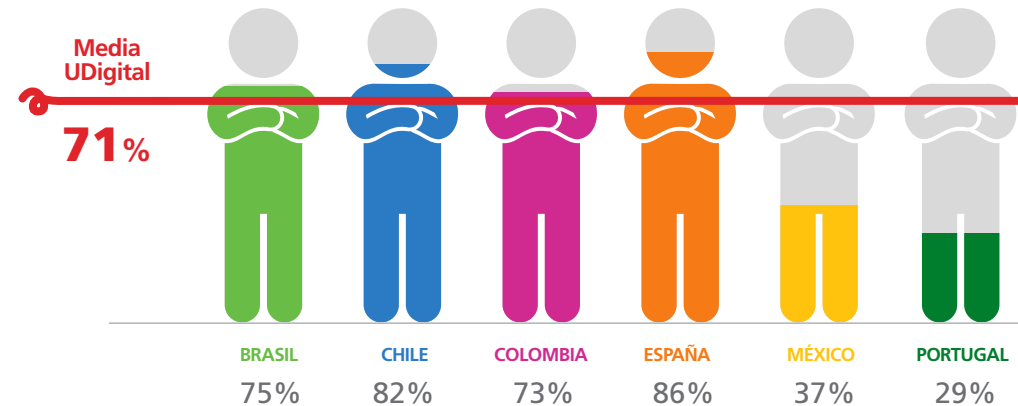
Es necesario que su institución, de manera proactiva, conozca las demandas emergentes de los universitarios, principalmente de sus estudiantes, con el objetivo de satisfacerlas y proporcionarles una experiencia satisfactoria

07. Impulsar una formación de calidad e innovadora aprovechando las tecnologías emergentes

- Casi la mitad de las aulas tiene instalado un equipamiento TI avanzado (puestos conectados a Internet, proyector multimedia, grabación y distribución de clases en directo, etc.)



- 3 de cada 4 participantes tiene responsables de analizar las tendencias tecnológicas que promueven la innovación e impulsan la transformación digital de la docencia



El reto es renovar las tecnologías instaladas en las aulas/laboratorios y crear nuevos espacios de aprendizaje activo, para impulsar la innovación docente y la transformación digital de la docencia en toda la institución

Es importante que estos responsables identifiquen tendencias tecnológicas e iniciativas de transformación digital de la docencia exitosas y propongan su uso generalizado en la institución

08. Definir, con criterios estratégicos, qué parte de nuestros productos formativos son presenciales y cuáles *online* (universidad híbrida)

- 2 de cada 5 instituciones disponen de una estrategia y ya han establecido cómo de híbridos son los cursos que ofertan

Existe una estrategia y ya se ha establecido cómo de híbridos son los cursos que se ofertan

39%

Existe una estrategia que establece la conveniencia de decidir cómo de híbridos son los cursos que se ofertan

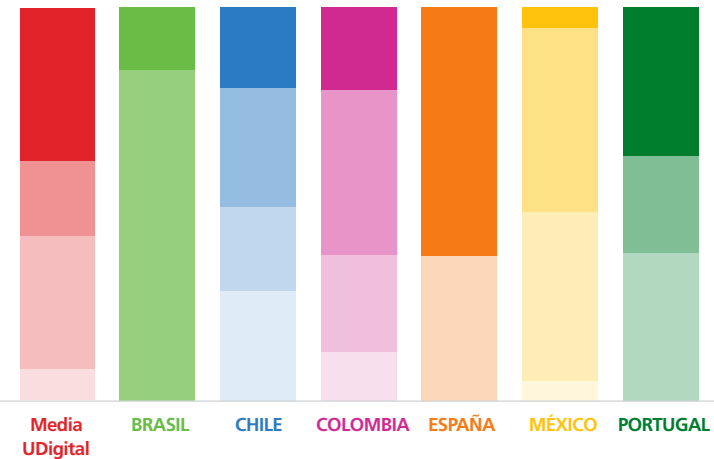
19%

Existe una estrategia sólo para desarrollar cursos *online*

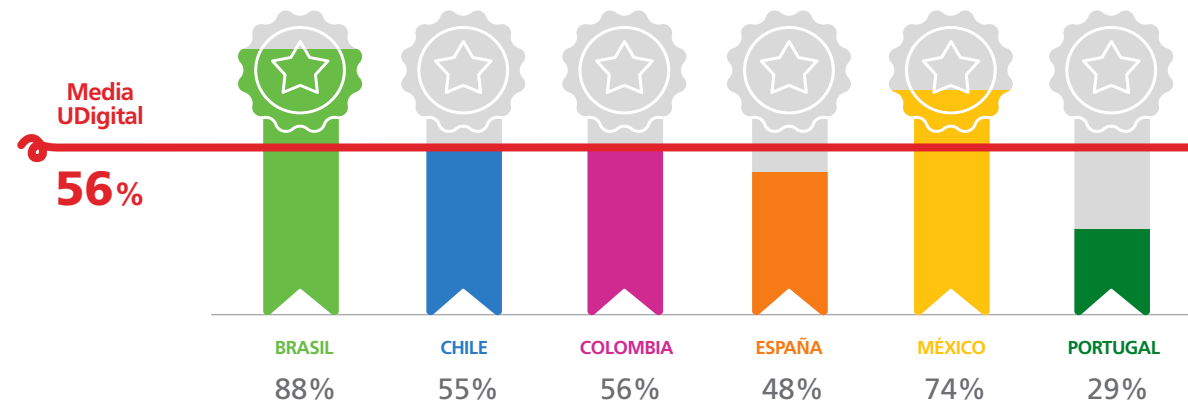
34%

No existe una estrategia formal en relación a la formación *online*

8%



- Más de la mitad de las instituciones han establecido un procedimiento formal para determinar la calidad de los cursos ofertados en modalidad *online*

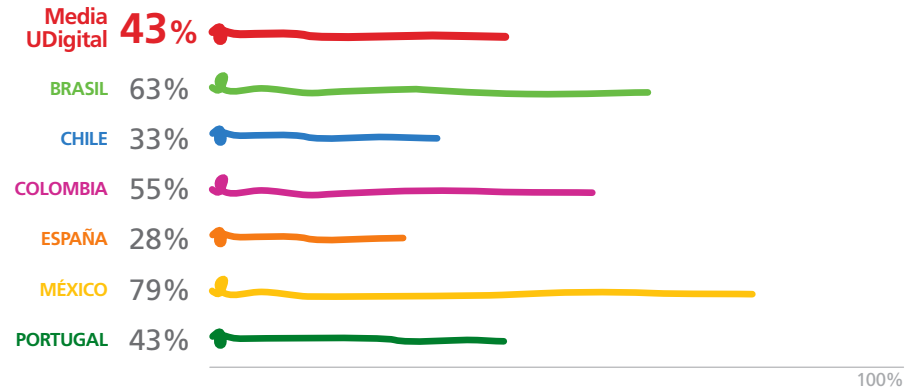


Urge que la institución decida, a la vista de su estrategia, cuánta formación se ofrece de manera presencial y cuánta *online*

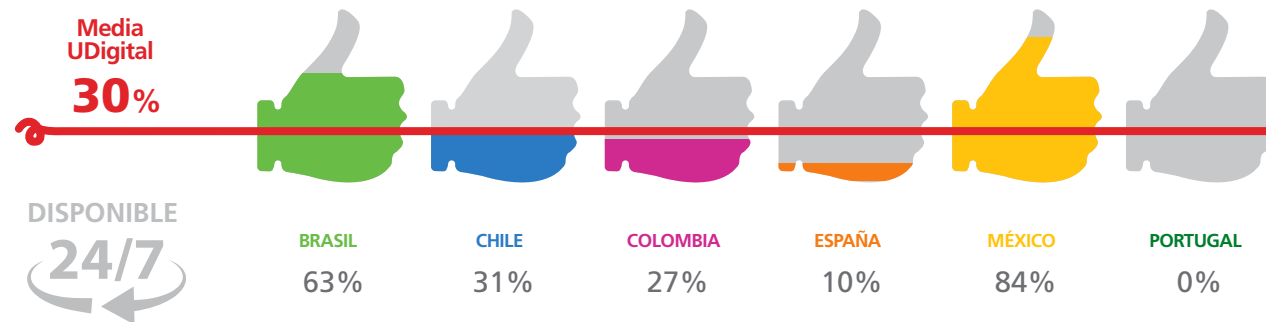
Hay que promover la calidad de los cursos, la innovación docente y la transformación digital de la docencia (impulsada por tecnologías emergentes)

09 • Mantener la información segura y los servicios disponibles

- 2 de cada 5 instituciones ha diseñado y ejecutado un Plan de Seguridad Integral que incluya elementos técnicos, humanos, materiales y organizativos



- 1 de cada 3 instituciones ha aprobado un plan de contingencias diseñado para recuperar rápidamente la disponibilidad de los servicios universitarios en caso de incidencia grave

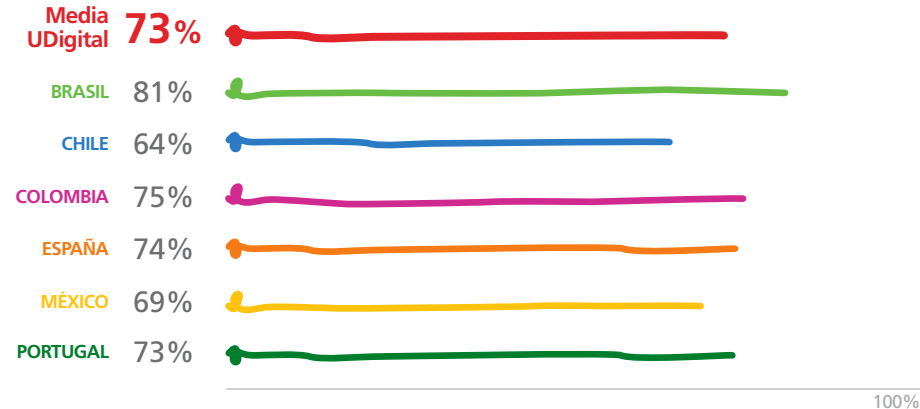
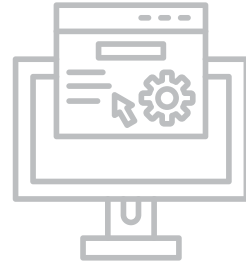


El equipo de gobierno debe comprender el nivel de riesgo, diseñar un plan integral y someter a la institución a una auditoría externa de seguridad de la información

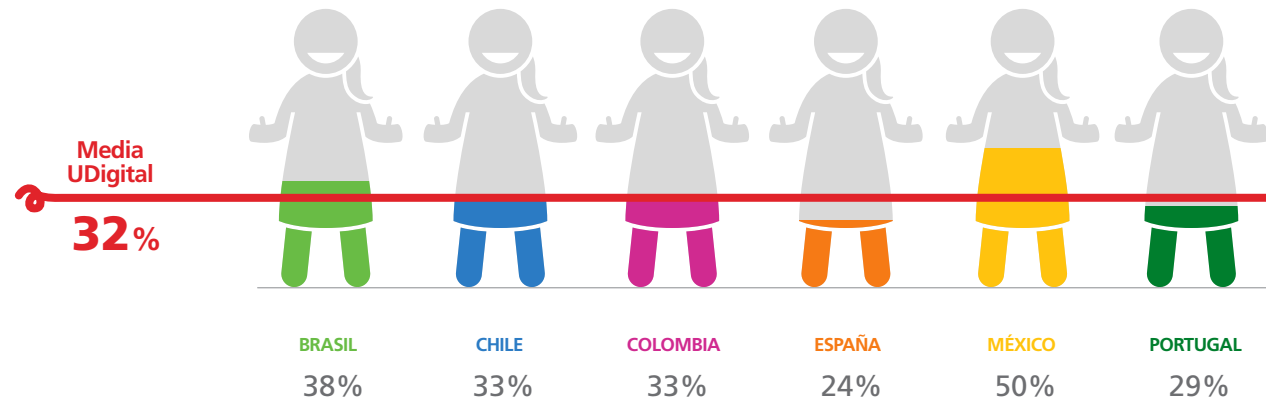
Las incidencias graves llegan por sorpresa y la única manera de que su institución salga bien parada es que prevea una solución incluida en su plan de contingencia

10. Ofrecer de manera eficiente y satisfactoria los servicios universitarios digitalizados

- La digitalización de 3 de cada 4 servicios universitarios y de más de la mitad de los elementos de administración electrónica incrementan la eficiencia de la gestión universitaria



- 1 de cada 3 instituciones dispone de un procedimiento para analizar la satisfacción de los usuarios de los proyectos de transformación digital



Planifique la digitalización de todos sus servicios a largo plazo, para optimizarlos y alcanzar su máxima eficiencia, de manera alineada con sus iniciativas de transformación digital

Es indispensable conocer la satisfacción de los usuarios de los servicios digitalizados y fundamental la de los nuevos servicios creados por la transformación digital

11 Definir un plan de externalización que asegure la calidad de los servicios

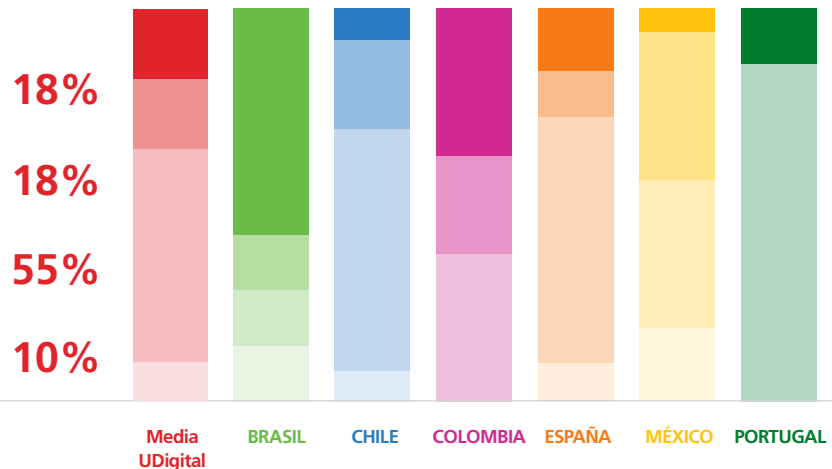
- Sólo 1 de cada 3 instituciones analiza periódicamente el nivel de los servicios externalizados y decide cuáles son los que deben estar externalizados

Sí, se considera la externalización de todos los servicios cada año

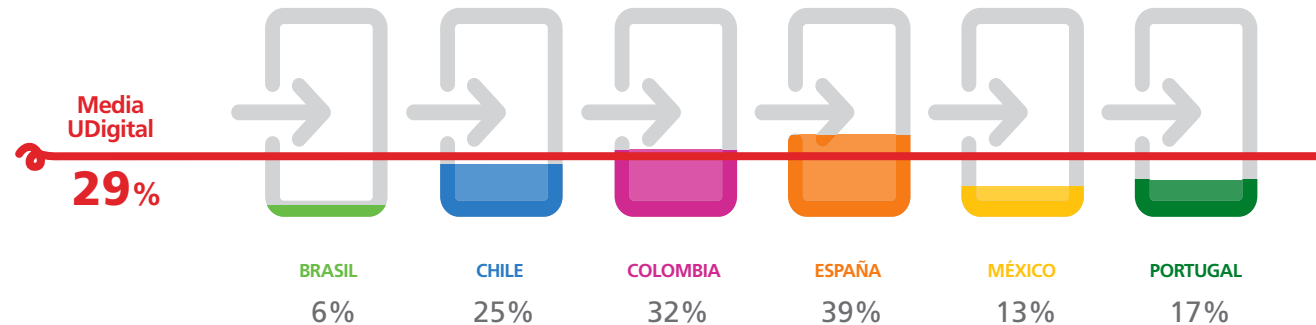
Sí, se considera la externalización de todos los servicios cada N años

No, sólo se analizan algunos servicios de manera puntual y no hay un procedimiento periódico

No, no se realiza un análisis global de servicios susceptibles de ser externalizados



- Las participantes dedican una media de casi un tercio de su presupuesto para TI a pagar servicios ofrecidos por entidades externas



El éxito de los servicios externalizados pasa por un seguimiento continuo y por decidir periódicamente sobre su externalización

Apostar por la externalización de los servicios menos esenciales supone aumentar los recursos que se pueden dedicar a la transformación digital

12 • Disponer del presupuesto suficiente y adecuado para impulsar la transformación digital

- **3 de cada 4 instituciones no dispone de un plan de financiación plurianual para sus TI que establezca los recursos necesarios para satisfacer su estrategia institucional a largo plazo**

Si, se planifica la financiación necesaria para todos los proyectos TI a realizar para satisfacer todo el periodo que contempla la estrategia

26%

No, hay estrategia pero solo se planifica la financiación para los proyectos TI a realizar el año siguiente

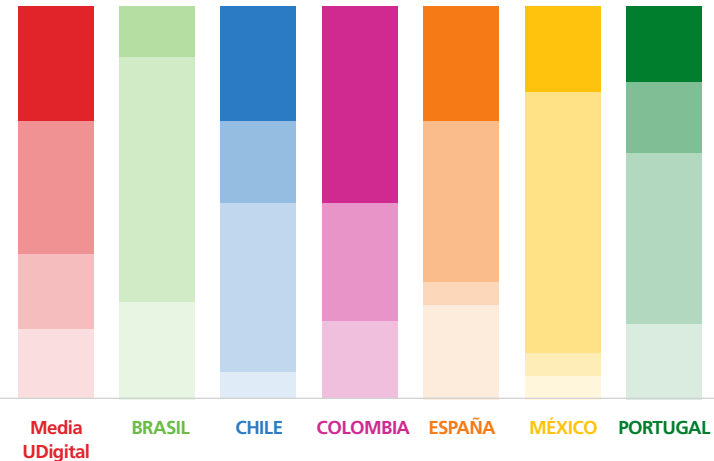
39%

No, hay estrategia pero solo se financian los proyectos TI del año en curso

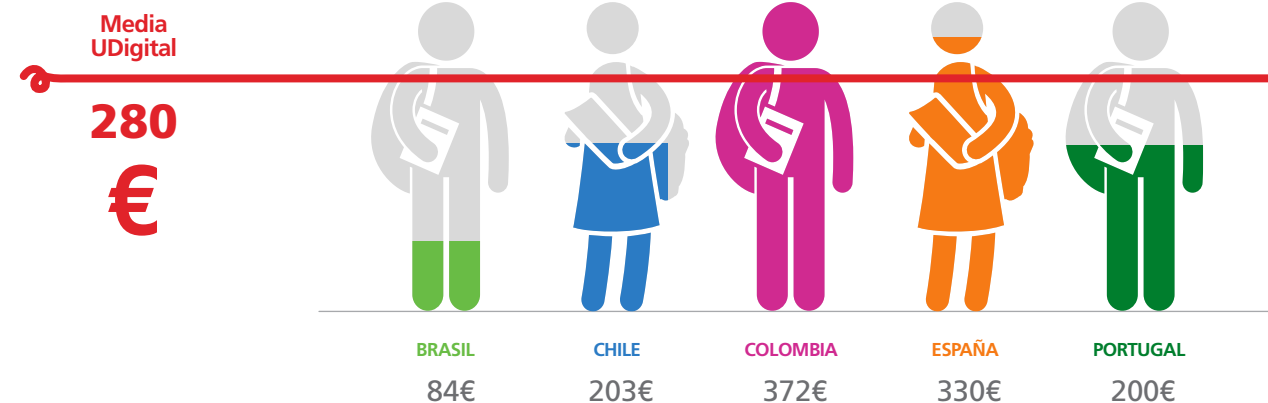
19%

No, no hay una estrategia definida a largo plazo

17%



- **Las participantes invierten en tecnologías una media de 280€ por estudiante, aunque este valor se dispersa mucho entre países, entre instituciones públicas y privadas, e incluso de una institución a otra**

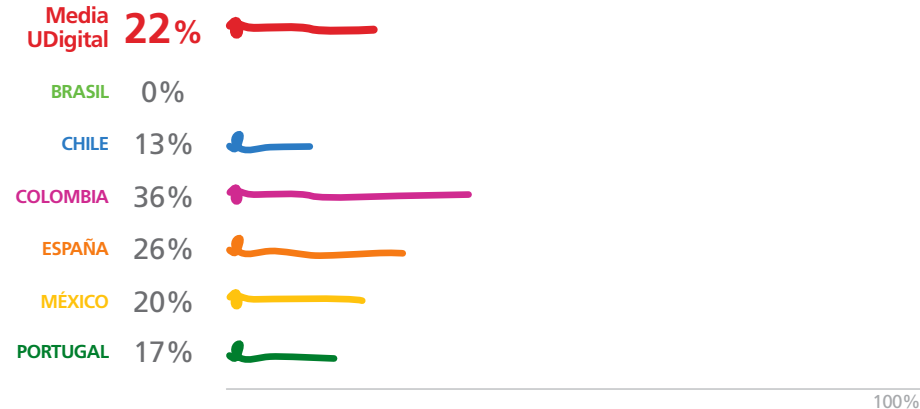


Se necesita un plan plurianual de inversión de carácter estratégico que financie tanto iniciativas de digitalización como de transformación digital a largo plazo

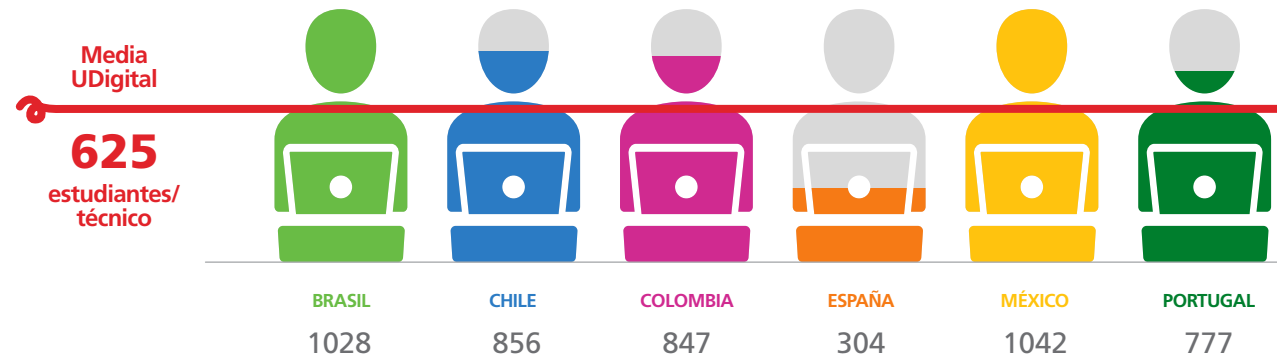
Es necesario invertir en TI una cantidad suficiente, pero lo más importante es que esa inversión vaya a las iniciativas que le permita acelerar su maduración digital

13 • Disponer del personal suficiente y capacitado para afrontar la transformación digital

- 1 de cada 5 instituciones dispone de un plan de dotación y distribución de recursos humanos TI a largo plazo, alineado con su estrategia



- Las participantes tienen una media de 625 estudiantes por cada técnico de TI, aunque este valor varía mucho entre países e instituciones



Se necesita un plan plurianual de dotación de recursos humanos especializados en tecnología alineado con las necesidades de transformación digital a largo plazo

Disponer de técnicos suficientes pero también formarlos digitalmente, incorporar talento TI, colaborar con expertos externos, y otras acciones que sumen experiencia en tecnologías

14 • Disponer de las infraestructuras y tecnologías adecuadas para incrementar la madurez digital

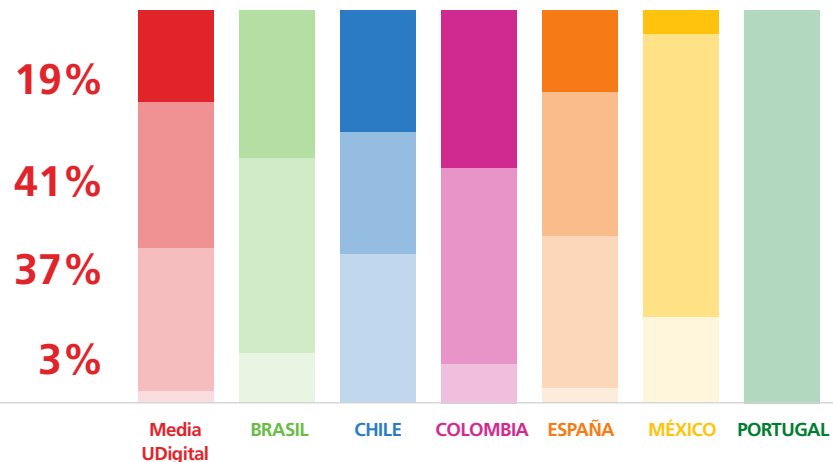
- **3 de cada 5 instituciones dispone de un plan de infraestructuras a largo plazo para revisar, renovar e incorporar todas las infraestructuras y tecnologías necesarias pero sólo 1 de cada 4 satisfacen la estrategia de la institución**

Sí, existe un plan a largo plazo para revisar, renovar e incorporar todas las infraestructuras necesarias para satisfacer la estrategia de la universidad

Sí, existe un plan a largo plazo para revisar, renovar e incorporar algunas infraestructuras (las críticas)

No, no existe un plan pero se analizan todos los años las infraestructuras a renovar/ incorporar el año siguiente

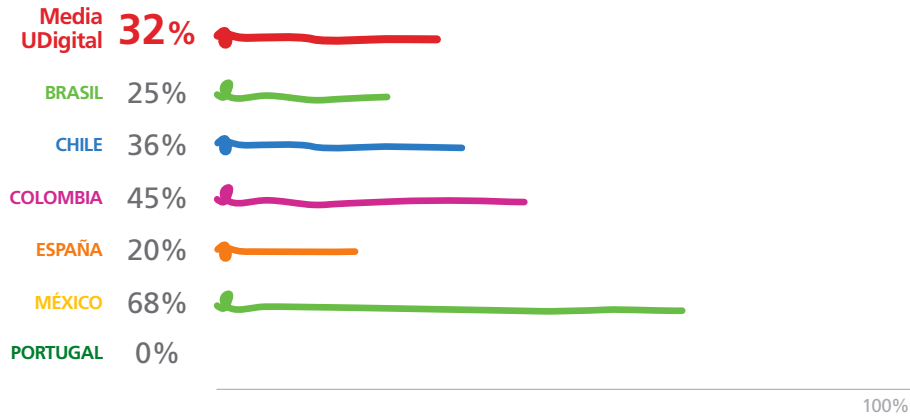
No, no existe un plan y las renovaciones son reactivas por fallos de los sistemas



Renovar la tecnología antes de que quede obsoleta, incorporar la tecnología más eficiente e implementar otras emergentes y disruptivas son la clave del plan de infraestructuras

15 • Desarrollar en los universitarios las competencias necesarias para afrontar la transformación digital

- **1 de cada 3 instituciones mide el nivel de competencia digital de la comunidad universitaria en relación a DigComp u otro modelo de referencia de competencias digitales**



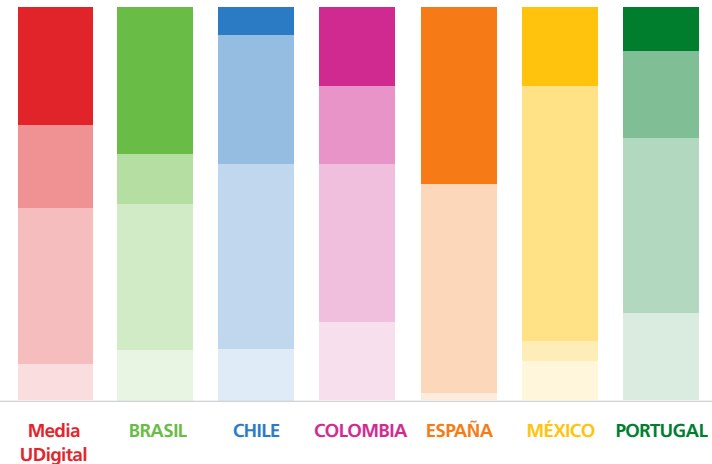
- **La mitad de instituciones dispone de un plan de formación en competencias digitales para la comunidad universitaria**

Dispone de un plan de formación en competencias digitales para toda la comunidad universitaria **30%**

Dispone de un plan de formación en competencias digitales pero no para toda la comunidad universitaria **21%**

No dispone de plan específico pero se programa formación en competencias digitales a diferentes colectivos **40%**

La formación en competencias digitales es escasa y no planificada **9%**

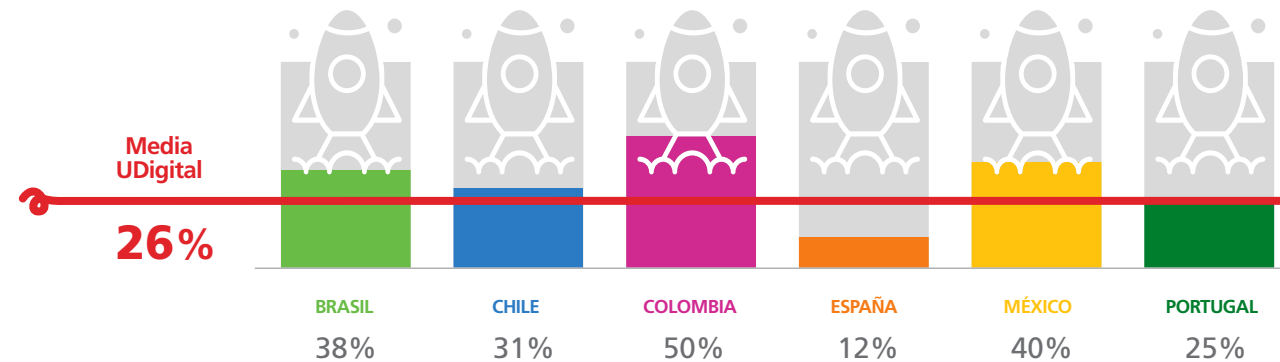


Primero medir el nivel de competencias digitales actual, después diseñar un plan de formación a largo plazo y por último desplegar la formación para toda la comunidad universitaria

Se necesita una formación perfilada a cada universitario que le impulse a los niveles de competencias digitales necesarios para afrontar la transformación digital

16 • Incrementar el nivel de cultura e innovación digital de nuestra universidad

- 1 de cada 4 instituciones dispone de un plan de intraemprendimiento que anima a los universitarios a proponer soluciones de transformación digital para la propia institución



Impulsar la cultura del cambio, la innovación digital y el emprendimiento en transformación digital va a incrementar la madurez digital gracias al talento propio

Referencias

Crespo, D. (ed.) (2023). UNIVERSITIC 2022. Evolución de la madurez digital de las Universidades Españolas. Crue Universidades Españolas, Madrid
<https://tic.crue.org/universitic-2022/>

Llorens, F.; Fernández, A.; Cadena, S.; Castañeda, L.; Claver, J.M.; Díaz, C.; Hernández, A.; Rodríguez, T.; Trejo, V.; Chinkes, E. (2022).
UDigital madurez digital para universidades. MetaRed. Universia.
<https://www.metared.org/global/estudios-informes.html>

Ponce López, J.L. (2022). Estado actual de las tecnologías de la información y comunicación en las Instituciones de educación superior en México: estudio 2022. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
<https://publicaciones-tic.anuies.mx/estado-actual-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-en-las-instituciones-de-educacion-superior-en-mexico/>

UDigital 2023

El estudio UDigital 2023 tiene por objetivo determinar la madurez digital de las instituciones de educación superior de Metared en Iberoamérica. En esta edición han participado 127 instituciones pertenecientes a seis redes de Metared (Brasil, Chile, Colombia, España, México y Portugal). La madurez digital de las participantes es heterogénea, pero de manera global se encuentra a mitad de camino hacia su nivel óptimo. El reto es un crecimiento equilibrado de todas las áreas de madurez por lo que se debería impulsar la transformación digital que se encuentra aún en un nivel incipiente. Los resultados de cada objetivo estratégico presentados en este informe pueden orientar a los líderes sobre cómo acelerar la madurez digital de su institución.

COLABORAN:

 **crue** Universidades
Españolas Digitalización



meta**red**
by uni>ersia

Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana