

Cartera estratégica de proyectos: el instrumento institucional para la transformación digital

Francisco José García-Peñalvo

Delegado del Rector para la Docencia Digital

Universidad de Salamanca

Fernando de la Prieta Pintado

Vicesecretario General

Universidad de Salamanca

La transformación digital de la Universidad es una necesidad que se ha visto más respaldada institucionalmente tras la pandemia de la COVID-19 [1, 2]. Desde el Gobierno de España se ha lanzado el Plan Unidigital que, a través del Ministerio de Universidades, ha repartido una partida de 76,85 millones de euros para la modernización y digitalización de las universidades, que se ha visto completada con una línea adicional del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital de 50 millones de euros para la mejora de infraestructuras y despliegue de servicios digitales centralizados.

Una inyección de fondos a las siempre necesitadas arcas de las universidades, sobre todo de estas dimensiones, es siempre bienvenida. Sin embargo, depender de ayudas puntuales para la modernización y la transformación digital de nuestras universidades, con independencia de su cuantía, no es una estrategia sostenible en el tiempo, debido a la propia obsolescencia y rápida evolución de las infraestructuras tecnológicas, a la migración de muchas funcionalidades a servicios en la nube que, más allá del coste inicial de implantación, se transforman en costes continuos por uso y, lógicamente, a un incremento en los costes directos e indirectos debidos al mantenimiento de las infraestructuras lógicas y físicas incorporadas mediante un patrón que se desvía del comportamiento habitualmente esperado.

La gestión y justificación de estos fondos excepcionales suponen riesgos que deben tenerse en cuenta. Por un lado, se puede caer en la tentación de usar una parte sustancial de estas ayudas para cubrir la partida del presupuesto de las Tecnologías de la Información (TI), ahorrando ese dinero y llevándolo a otros apartados presupuestarios,

lo cual podría significar no invertir suficientemente en la transformación digital, con el consiguiente riesgo de ampliar la distancia con las instituciones más digitalizadas. Por otro lado, si la prioridad se pone en la justificación económica de la ayuda por encima del factor estratégico, habría muchas probabilidades de acometer adquisiciones no prioritarias y/o no necesarias en la hoja de ruta específica de la transformación digital de una universidad, lo que se traduciría en productos desatendidos o, en el mejor de los casos, en una mejora concreta propia de la digitalización de alguna tarea, pero que quedará aislada del proceso general de transformación. También puede suceder que la universidad aproveche esta situación de bonanza económica para redefinir por completo su estrategia de transformación digital, identificando múltiples oportunidades que habría que acometer en unos plazos temporales acotados por las restricciones de la justificación de la ayuda recibida y con un personal técnico que se va a ver insuficiente y temporalmente incrementado, lo que fácilmente podría desembocar en una situación de colapso que interfiera tanto en los nuevos proyectos a desarrollar como en las tareas cotidianas de operación.

A pesar de todos los riesgos y de la falta de financiación estable, las universidades no pueden evadirse de afrontar una transformación digital que esté alineada con su estrategia de desarrollo y crecimiento, ya que el no hacerlo las llevaría a quedar cada vez más relegadas frente a las instituciones más aventajadas y que estarían en mejores condiciones de ofrecer sus servicios en las formas y en los formatos que demanda una sociedad cada vez más digital.

Para afrontar con mayores garantías de éxito el proceso de transformación digital de una universidad se tienen que dar tres condiciones, con independencia de la estrategia y hoja de ruta que finalmente implemente cada institución.

1. Liderazgo del proceso de transformación digital recae en el equipo rectoral

El equipo rectoral, encabezado por el rector o rectora, debe liderar y definir el enfoque estratégico que marque el proceso de transformación digital para avanzar hacia una universidad inclusiva, participativa y especialmente humana. Es un proceso, que, para maximizar su aplicación y éxito, tiene que plantearse de forma descendente desde la cúpula de la gobernanza institucional hasta el resto de los estamentos de la comunidad universitaria al completo.

La tecnología es el elemento que fomenta la innovación y mejora los procesos necesarios para satisfacer las demandas cambiantes de la comunidad universitaria. Al replantear la transformación digital como una aproximación que alinea las tecnologías y los procesos institucionales, las universidades están en condiciones de crear experiencias innovadoras para sus estudiantes, mejorar el rendimiento operativo y, en última instancia, promover su misión [3].

2. El significado de transformación digital debe asimilarse, compartirse y reflejarse en la ejecución de los proyectos

En primer lugar, debe entenderse que digitalización no es lo mismo que transformación digital [4]. Si bien la digitalización de procesos es un estadio previo para afrontar una transformación digital, esta última solo se llevará a cabo como fase final de un proceso de madurez en la se tiene que ver afectada la estrategia institucional. Es decir, mientras que la digitalización busca implementar herramientas o tecnologías específicas para digitalizar un elemento concreto de la institución, la transformación digital debe proponer un enfoque estratégico para conectar personas, procesos y tecnología con el fin de impulsar un cambio [5].

En segundo lugar, si para cualquier sector la transformación digital implica el uso de la tecnología para generar nuevas formas de optimizar los procesos y el modelo operativo, buscando mejorar de manera significativa su alcance e impacto, la transformación digital estaría mal entendida si tan solo se percibe como un factor tecnológico. Por tanto, la transformación digital no trata solo de tecnología, sino de un replanteamiento holístico del uso de la tecnología para alcanzar la misión de la entidad [6]. Esta concepción de la transformación digital desde una concepción humanista queda expresada a la perfección en las palabras de Antonio Rodríguez de las Heras “Estamos respondiendo a un reto: una transformación digital que no es solo de equipamiento y destrezas, también es de cambios de mentalidad” [7] y ratificada por la Comisión Europea al considerar a la transformación digital como elemento clave para la resiliencia europea al aplicar políticas digitales que capaciten a las personas y las empresas para aprovechar un futuro digital centrado en el ser humano, sostenible y más próspero [8].

3. Se debe contar con un instrumento para el gobierno de las tecnologías de la información

El gobierno de las tecnologías de la información (TI) pasa por balancear los esfuerzos entre los nuevos proyectos relacionados con la tecnología y la operación y mantenimiento de las infraestructuras existentes. Para ello, una institución debería definir su cartera de proyectos TI, que es una colección de proyectos y programas que se encuentran agrupados con el objetivo de facilitar su gestión efectiva de cara a conseguir las metas estratégicas de la organización [9].

Una cartera de proyectos permite establecer prioridades y tomar decisiones sobre qué proyectos TI se pueden acometer sin poner el riesgo la operación diaria, considerando la carga de trabajo del servicio de informática, y teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias. El planteamiento de una cartera de proyectos no se orienta solo en la línea de la selección de los proyectos, sino que implica también una evaluación y un análisis de su impacto.

Cuando la cartera de proyectos se alinea con los objetivos estratégicos de la universidad, esta se denomina cartera estratégica de proyectos TI [10], siendo el enfoque que mejor se ajusta a una situación de transformación digital de amplio espectro como la que se da actualmente en la Universidad española.

Enlazando con la primera condición, la implantación de una cartera estratégica requiere el liderazgo del equipo rectoral, que debe comunicar y propiciar un cambio de mentalidad en la institución por la que los nuevos proyectos ya no dependen de la cuota de poder o de la rapidez u oportunidad del proponente, sino de unas decisiones estratégicamente tomadas y consensuadas por el órgano de gestión de la cartera de proyectos TI.

Este cambio de mentalidad no solo debe limitarse a los órganos de gobierno, también debe interiorizarse en los métodos de trabajo de los servicios de informática de las universidades, cuyos puestos de dirección tienen que estar directamente involucrados en la definición y seguimientos de los proyectos TI para ajustar carga de trabajo y presupuesto a un equilibrio entre operación/mantenimiento y nuevos proyectos.

Con el paso del tiempo y la madurez del enfoque de cartera estratégica podrá llegarse a abrir la posibilidad de proponer nuevos proyectos a toda la comunidad universitaria, siendo el mejor síntoma de que la transformación digital es congruente con la segunda

de las condiciones, cumpliéndose la máxima de que los cambios tecnológicos están hechos por personas y para las personas.

Referencias

- [1] F. J. García-Peñalvo, "El sistema universitario ante la COVID-19: Retrospectiva y prospectiva de la transformación digital," en *Transformación digital de las Universidades. Hacia un futuro postpandemia*, F. Llorens Largo y R. López-Meseguer, Eds. Cuaderno de Trabajo, no. 12, pp. 142-148, Madrid, España: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), 2022.
- [2] F. J. García-Peñalvo, A. Corell, R. Rivero-Ortega, M. J. Rodríguez-Conde y N. Rodríguez-García, "Impact of the COVID-19 on Higher Education: An Experience-Based Approach," en *Information Technology Trends for a Global and Interdisciplinary Research Community*, F. J. García-Peñalvo, Ed. Advances in Human and Social Aspects of Technology (AHSAT) Book Series, pp. 1-18, Hershey, PA, USA: IGI Global, 2021. doi: 10.4018/978-1-7998-4156-2.ch001.
- [3] K. Fahey, "How higher education can overcome barriers to digital transformation," *EDUCASE Review*, vol. Special Report, no. October, pp. 52-53, 2021.
- [4] F. Llorens-Largo. (2020). Transformación digital versus digitalización. En: *Universidad*. Disponible en: <https://bit.ly/2tmYFMr>.
- [5] J. Spelhaug y L. Woodman, "The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology," Microsoft Corporation, NetHope, 2017. Disponible en: <https://bit.ly/3M7Wwao>.
- [6] Fundación Telefónica, *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector*. Madrid, España: Fundación Telefónica, 2022.
- [7] A. Rodríguez de las Heras, "Con las smart cities estamos ante una revolución cultural," A. Pérez, Ed., ed: Cuatroochenta, 2020.
- [8] Comisión Europea. (2021). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Brújula Digital 2030: El enfoque de Europa para el Decenio Digital*. COM(2021) 118 final, Bruselas, Bélgica: Comisión Europea,. Disponible: <https://bit.ly/3smWvI6>.
- [9] P. Weill, S. L. Woerner y H. A. Rubin, "Managing the IT Portfolio (Update Circa 2008): It's All about What's New," *Research Briefing*, vol. VIII, no. 2B, 2008.
- [10] A. Fernández, F. Llorens-Largo, C. Juiz, F. Maciá y J. M. Aparicio, *Cómo priorizar los proyectos TI estratégicos para tu universidad*. San Vicente del Raspeig: Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2018.