



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

La gestión del cambio en la transformación digital: el caso de las Universidades

Daniel Sánchez Martínez

Jornada “Administración Electrónica y Transformación Digital en el ámbito Universitario”

Agenda

- **La gestión del cambio**
 - Dimensiones y principios rectores
- **Gobernanza**
 - Estrategia y planificación
- **Personas**
 - Capacitación y selección
 - Estructura y dirección
- **Organización**
 - Procesos y normativa
 - Comunicación y colaboración
- **Tecnología**
 - Habilitadoras y emergentes
 - Oportunidades para las Universidades
- **Conclusiones**

La gestión de cambio

Transformación digital

Desafíos para las Universidades

Alteraciones en el mercado laboral



- Cambios frecuentes de empleo
- Trabajos temporales
- Autoempleo
- Conocimientos interdisciplinarios

Priorización de empleabilidad



- Actualización de capacidades a lo largo de la vida
- Capacidad de captación
- Educación digital
- Microcursos
- Credenciales digitales

Generalización de la automatización



- Supresión de tareas repetitivas
- Personalización
- Colaboración y cooperación de equipos

La gestión del cambio

Dimensiones



La gestión del cambio

Principios rectores

1/ El usuario en el centro

2/ Innovación y simplificación de procesos

3/ Gestión inteligente de los datos

4/ Impulso de escenarios de colaboración

5/ Adaptación ágil y proactiva

Governanza

Gobernanza

Estrategia vs Operación

“El qué”



- ¿Tenemos una estrategia de transformación definida?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos prioritarios? ¿Quién los lidera?
- ¿Cuáles serán nuestros principios de actuación?

- ¿Nuestra estructura organizativa es la adecuada?
- ¿Cómo vamos a transformar nuestros procesos?
- ¿Qué acciones se realizarán para gestionar el cambio?
- ¿Disponemos de perfiles multidisciplinares? ¿Cómo podemos captarlos?

“El cómo”



Gobernanza

Planificación



Sistema de dirección estratégica



Universidad de Jaén

Plan Director de Transformación Digital de la Universidad de Jaén
2021-2023

Eje estratégico VI. Transformación Digital

Presentación

Misión, visión y valores

Ejes estratégicos y transversales

- Eje I Formación
- Eje II Investigación y Colaboración con Empresas
- Eje III Sociedad
- Eje IV Buen Gobierno y Comunidad Universitaria
- Eje V Internacionalización
- Eje VI Transformación Digital**
- Eje VII Estudiantes y Empleabilidad

Anexos +

OE13. Potenciar la apuesta institucional por la formación a distancia.

LA 13.1. Ampliación de la oferta de titulaciones oficiales de la formación a distancia.

Acciones:

92. Diseñar una oferta de postgrados oficiales y títulos semipresencial o a distancia.
93. Impulsar la formación a distancia en la comunidad e incentivando la participación del PDI.
94. Definir criterios rigurosos y exigentes de calidad y revisar el reconocimiento de esa actividad en el valorador de la actividad docente del profesorado.
95. Establecer un plan de formación en abierto (MOOC) aprovechar su potencialidad como herramienta de toda la oferta formativa de la universidad.

OE14. Desarrollar el perfil digital y profesional de la comunidad universitaria.



UDIGITAL

Estrategia Digital de la Universidad de Murcia



UNIVERSIDAD DE MURCIA

One Page Strategic Plan to Achieve Business Goals

This one pager covers business strategic plan including competitive advantages, organization strategies, strategic objectives and organization goals.

Foundation

Our Mission
ABC Corporation Technology has the task of developing solutions technologies for forward-thinking companies

Our Core Values

- Goal & Development-Our cornerstone is focused on our target and provides a place for the enthusiasm of our team
- Client emphasis-a keen attention on the needs of our clients is important and the only way to succeed

Competitive Advantages

What we do best

- Recurring revenue that is scalable
- Assets and software products in place outside our services

Organization-Wide Strategies

How we will get there

- Organization-Wide Focus
- Lay the foundation for the organization
- Standardization of all processes

Strategic Objectives and Organization Goals

Financial

- Revenue Growth: Grow our revenue by 30% each year
- Productivity Improvement: Maintain a 20% Net Profit Margin each year

Internal/Operational

- Innovation/Product Development: Continue to develop technology innovation
- Overall Operations: Build and manage a virtual office network that makes for effective overhead

Key Performance Indicators

How we measure success

Measure	Target
\$ in sales	\$1,500,000
\$ per billable hour	\$220
# of new consulting clients	0
avg monthly # of new maintenance contracts	0
% increase in customer base annually	85%

Customer

- Professional Services: To become the preferred professional partner
- Maintenance Contracts: To be used as the western region's highest development tool

People and Learning

- Training: Effectively help our staff evolve and expand professionally and socially by encouraging a flexible working environment, delivering mentally engaging jobs and equal pay

Personas

Personas

Capacitación

- Formación
 - General y específica
- Combatir la brecha digital y la resistencia al cambio.



Personas

Capacitación

- Instrumentos
 - Plan de competencias digitales
 - Línea 5



https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_nacional_de_competencias_digiales.pdf

- Marcos de competencias
 - Digitales
 - Teletrabajo



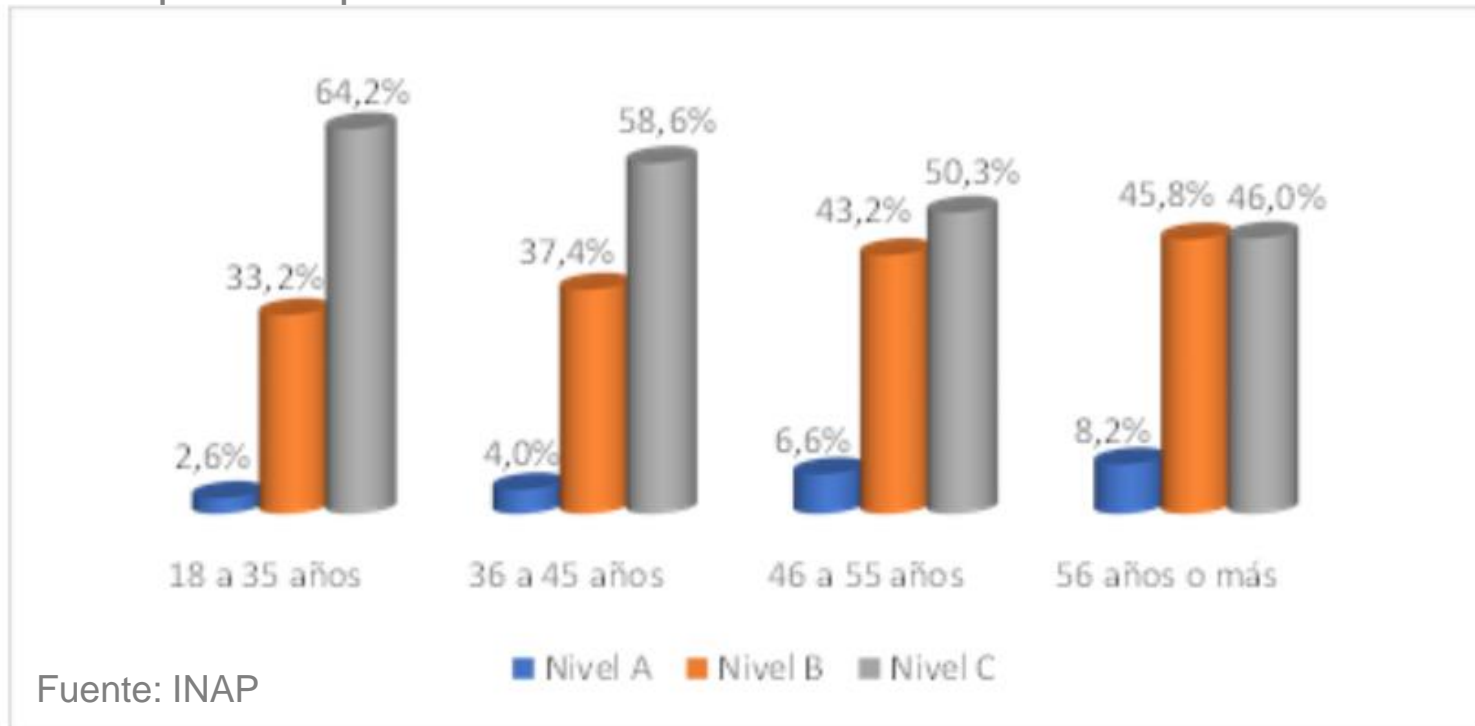
Áreas	Competencias	Niveles
Área 1. Alfabetización digital, información y datos	1.1 Alfabetización en entornos digitales 1.2 Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales 1.3 Evaluación de información, datos y contenidos digitales 1.4 Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales 1.5 Análisis y explotación de datos	Existen 3 niveles, básico, intermedio y avanzado, por cada una de las competencias del marco
Área 2. Comunicación y colaboración	2.1 Comunicación y colaboración dentro de mi administración y con otras Administraciones Públicas 2.2 Comunicación y colaboración con la ciudadanía empresas y otras organizaciones privadas. 2.3 Identidad digital	
Área 3. Creación de contenidos digitales	3.1 Desarrollo de contenidos digitales 3.2 Derechos de autor y licencias	
Área 4. Seguridad	4.1 Protección de dispositivos 4.2 Protección de datos personales e identidad digital 4.3 Protección de la salud y del entorno	
Área 5. Resolución de problemas	5.1 Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos 5.2 Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje	
Área 6. Transformación digital e innovación.	6.1 Objetivos y mecanismos de la transformación digital 6.2 Innovación en los servicios públicos	

<https://www.inap.es/en/marcos-de-competencias>

Personas

Capacitación

Autodiagnóstico de competencias digitales de empleados públicos de la AGE



Personas

Selección

El 47% de los funcionarios del Estado se jubilará en 10 años, la segunda tasa de envejecimiento más alta de la OCDE

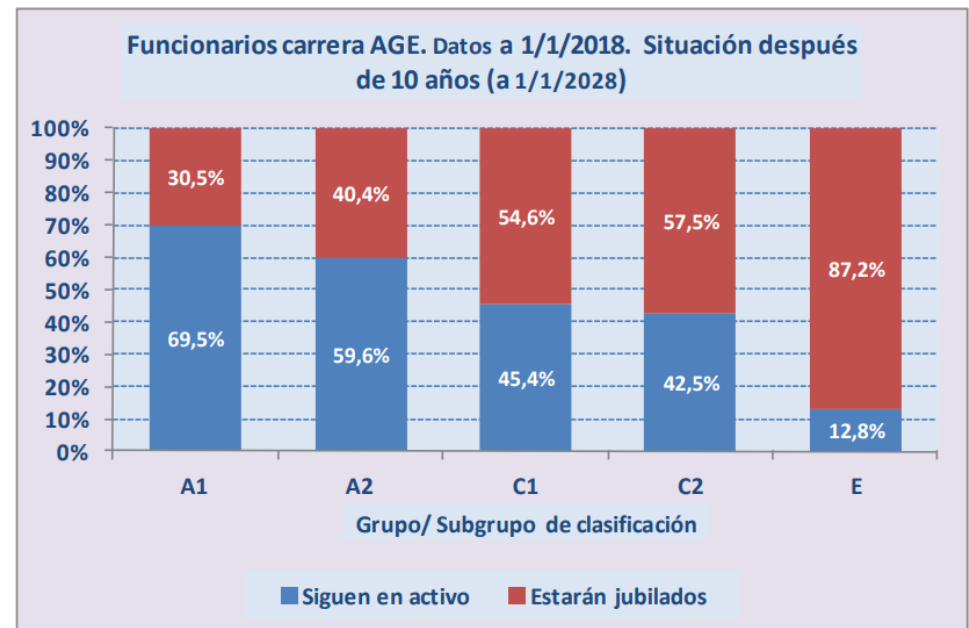
JORGE MILLÁN / NOTICIA / 10.07.2021 - 08:45H



- Solo Italia tiene un porcentaje superior de empleados públicos del Gobierno con más de 55 años.
- Si se aplica esta proporción a la Administración del Estado, más de 107.000 trabajadores habrán dejado su puesto en 2031.

<https://www.20minutos.es/noticia/4759558/0/el-47-de-los-funcionarios-del-estado-se-jubilara-en-10-anos-la-segunda-tasa-de-envejecimiento-mas-alta-de-la-ocde/>

<https://www.euskadi.eus/t59auUdaWar/t59aMostrarFicheroServlet?R01HNoPortal=true&t59aldRevista=3&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=51&t59aContenido=4&t59aCorrelativo=4&t59aVersion=1&t59aNuEjemplar=16>



Fuente IVAP – Areses 2019

- Actualización de plantillas → una oportunidad histórica
 - Planificación de **Ofertas de Empleo Público**
 - Atracción y retención de talento
 - Actualización de **procesos de selección**
 - Competencias
 - Reducción de plazos
 - Mayor flexibilidad



¿Qué perfiles y competencias necesitamos?

¿Son posibles otras formas de selección?

Personas

Selección

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA COBERTURA DE PUESTOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Esquema básico de una propuesta de modelo integral de acceso a la función pública mediante un sistema de agencias públicas independientes, especializadas en selección de personal, que den respuesta a las necesidades de personal de las administraciones de su territorio



<https://revolucionandolaselecciondepersonal.blogspot.com/>

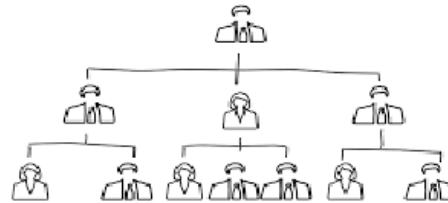
Juan Luis Moratino. Marzo 2021

Personas

Estructura

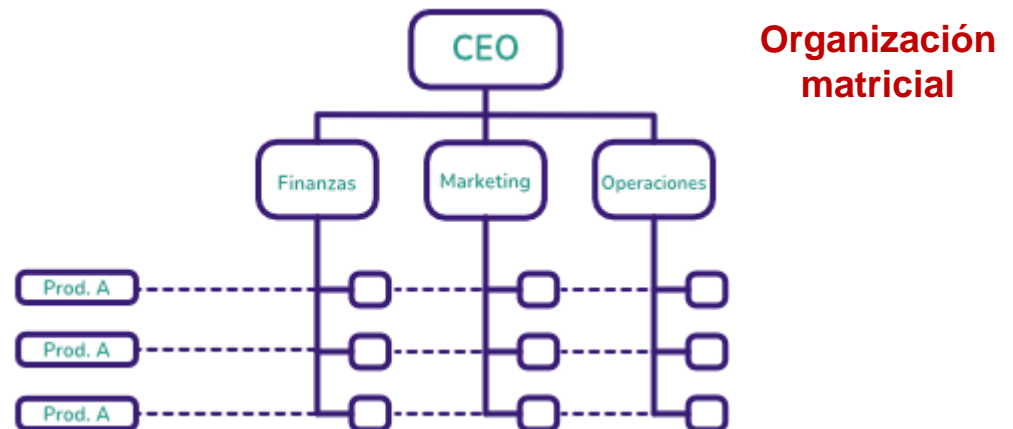


R.P.T.



¿Disponemos de una estructura adecuada?

¿Nos permite gestionar cambios de forma ágil?



Personas

Dirección pública profesional

EL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN 3 LOS NOMBRAMIENTOS

El relevo en el Gobierno trae un 'tsunami' de altos cargos

Más de medio millar de puestos en organismos están siendo renovados. España, Turquía y Chile es donde más personas cambian con el Ejecutivo

MIRIAM RUIZ CASTRO mediterraneo@elperiodico.com MADRID

27·08·18 | 00:00



<https://www.elperiodicomediterraneo.com/espana/2018/08/27/relevo-gobierno-trae-tsunami-altos-41265521.html>

TRIBUNALES

La Justicia tumba a dos cargos de Ione Belarra y Uribes por marginar a los funcionarios de carrera

El Tribunal Supremo anula los nombramientos de dos directores generales al no haberse justificado que no puedan ser ocupados por empleados públicos.

12 mayo, 2022 - 20:21



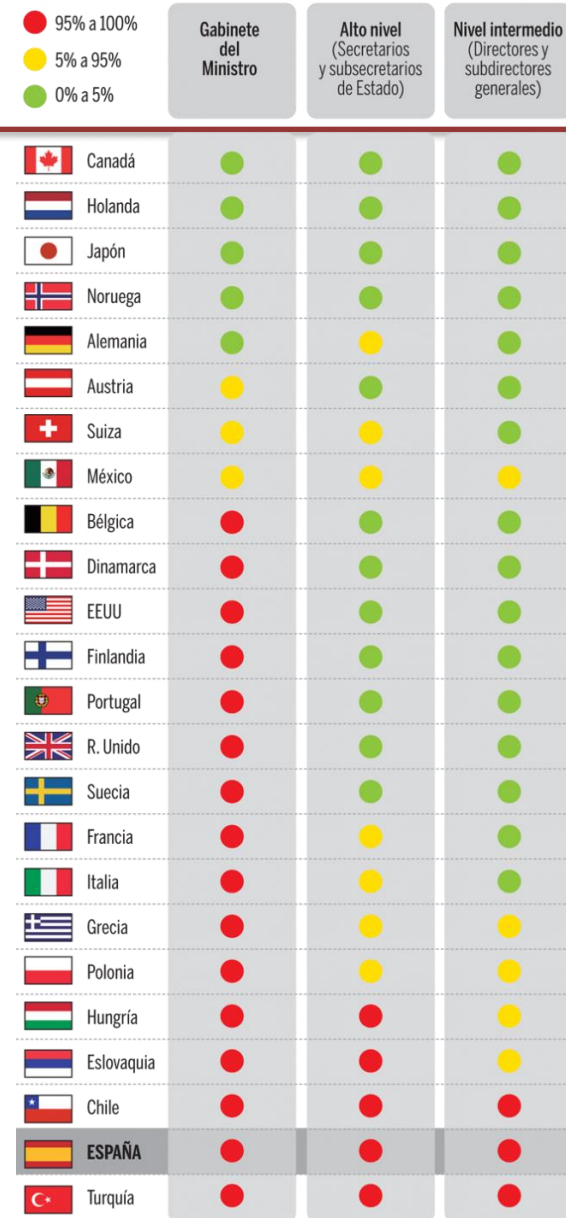
https://www.lespanol.com/espana/tribunales/20220512/justicia-ione-belarra-uribes-marginar-funcionarios-carrera/671933274_0.html

Oportunidad para la Dirección pública profesional

La gestión del cambio en la transformación digital

LA POLITIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

% de cambio de personal cuando hay un relevo en el Gobierno.



Fuente: OCDE

Personas

Dirección pública profesional



¿Se dispone de mandos intermedios con competencias directivas?

¿Quién realiza la dirección y coordinación operativa entre áreas y servicios?

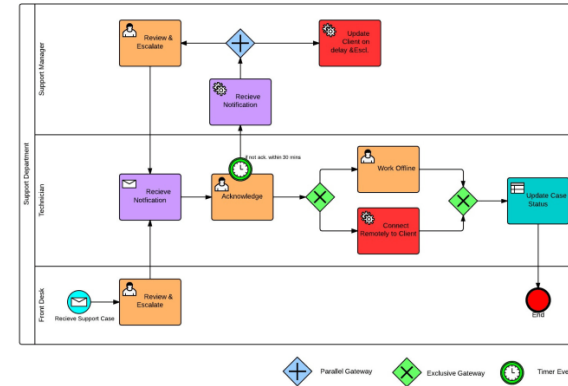
- Características
 - Selección
 - **Órgano independiente** y procedimiento establecido.
 - Mandato
 - Estable, evaluable mediante **objetivos**, susceptible a prórroga.
 - **Cese objetivo**
- Ejemplos
 - Francia
 - Reino Unido -Senior Civil Service
 - Portugal - CReSAP

<https://www.asocdpp.org/>

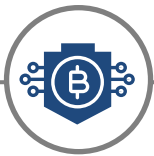
Organización

Organización

Procesos



Simplificación administrativa



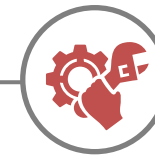
Rediseño de procesos

- Orientación al ciudadano
- Eliminación de duplicidades
- Reordenación de actuaciones



Reducción de cargas

- Obtención de datos
- Declaraciones responsables



Automatización

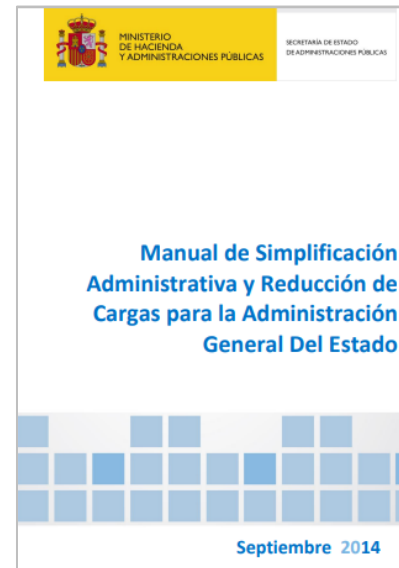
- Actuación automatizada
- Robotización

← ———— Revisión y actualización normativa ———— →

Organización

Procesos

- Buenas prácticas
 - Manual de **Simplificación Administrativa** y Reducción de Cargas para la AGE
 - https://www.mptfp.gob.es/dam/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/simplificacion/doc-referencia/14_Manual_Simplificacion_Administrativa_y_reduccion_de_cargas_AGE.pdf#page=1
 - Metodología de **Inventariado de Trámites** administrativos de la UMU
 - <https://sede.um.es/sede/tramites/documentos/metodologia-inventariado-tramites-administrativos.pdf>



- Plan de comunicación → proyección de imagen pública



Organización

Comunicación




digitalumu

Seguir

DigitalUMU
 Vicerrectorado de Estrategia y Universidad Digital UMU
digital.um.es/talleres


 L3: Datos


 L2: Alianzas



 L1: Usuarios

236
publicaciones


869
seguidores

117
seguidos





















La gestión del cambio en la transformación digital


Delegación de la Rectora para la Universidad Digital



UNIVERSIDAD DE GRANADA




YA TENGO LA TUI YA SOY
UNIVERSIDAD DE GRANADA
 haz tu tarjeta de forma inmediata y llévala a prueba
CURSO 2021-22




Emisión TUI

Emisión Tarjeta Universitaria Inteligente 2021/2022


LEER MÁS




Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones



Centro de Producción de Recursos para la Universidad Digital



Formación



OPEN DATA
 FORMACIÓN
 INNOVACIÓN
 WEB
 TRANSPARENCIA

25

Organización

Colaboración interna

- **Disfuncionalidades internas habituales**

- Ausencia de trabajo en equipo
- Falta de coordinación y comunicación
- Carencia de visión común
- Trabajo en silos
- Información no fluye ni se comparte



Talleres con estudiantes

- Comunicación de iniciativas
- Recogida de propuestas

Comunidades de práctica

- PAS - PDI
- Mejora de la práctica laboral

Organización

Colaboración externa



crue

Universidades
Españolas

Secretarías
Generales



crue

Universidades
Españolas

Gerencias



crue

Universidades
Españolas

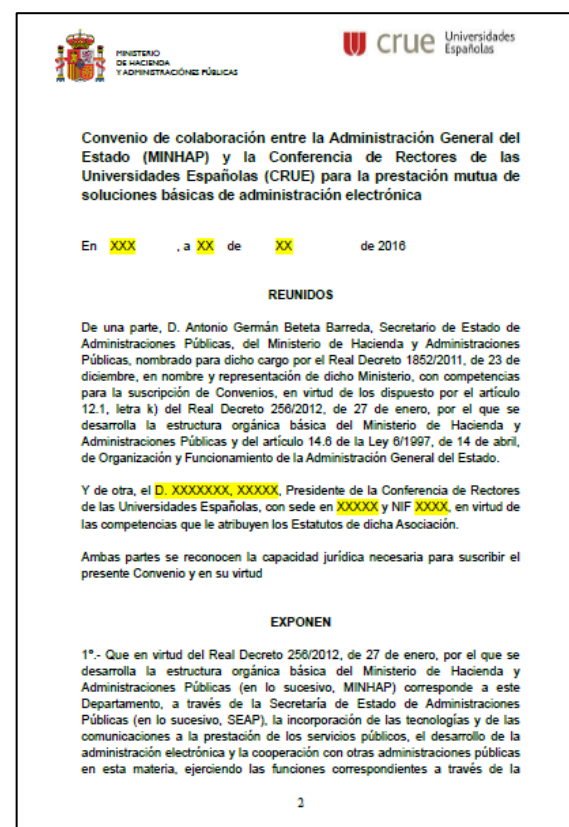
TIC

Impulso al uso y reutilización de proyectos, servicios e infraestructuras comunes para las universidades

Organización

Colaboración externa

- Convenio con el MINHAFP para la prestación mutua de servicios de administración electrónica (2016).
- **Ámbito de aplicación**
 - Para la identificación, autenticación y utilización de sistemas de firma electrónica avanzada
 - **Plataforma de validación y firma electrónica @firma.**
 - **Sistema Cl@ve**
 - Para las comunicaciones entre Administraciones Públicas
 - **Intermediación de datos entre Administraciones Públicas.**
 - **Sistema de Interconexión de Registros (SIR)**
 - Para la notificación por medios electrónicos
 - **Dirección Electrónica Habilitada y Catálogo de Procedimientos del Servicio de Notificaciones Electrónicas.**
 - Como red de comunicaciones
 - **Red SARA.**
 - A efectos de representación
 - **Registro Electrónico de Apoderamientos (REA)**
 - Para la gestión de documentos, expedientes y archivos electrónicos:
 - **INSIDE**
 - **ARCHIVE**
 - Como catálogo de procedimientos y servicios
 - **Sistema de Información Administrativa (SIA)**

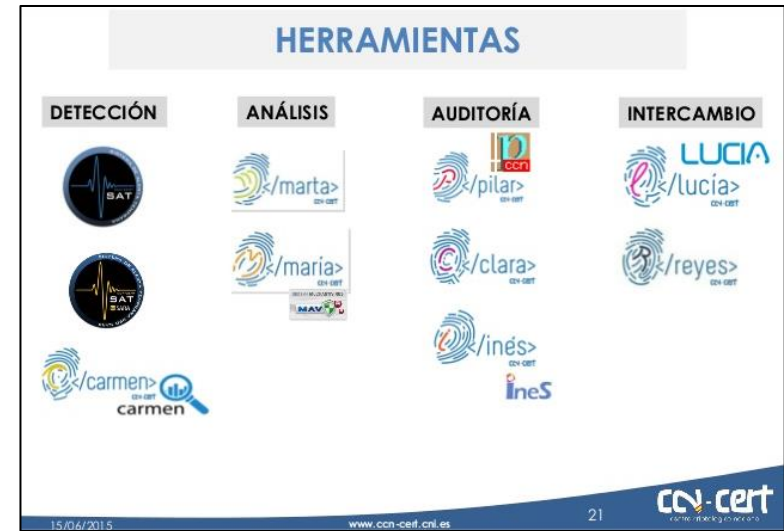
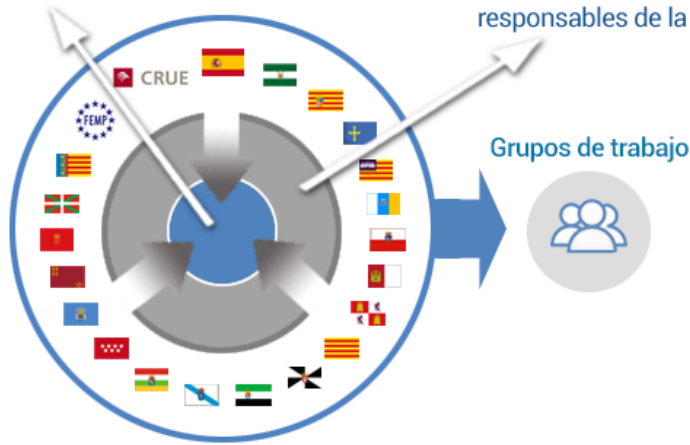


Organización

Colaboración externa

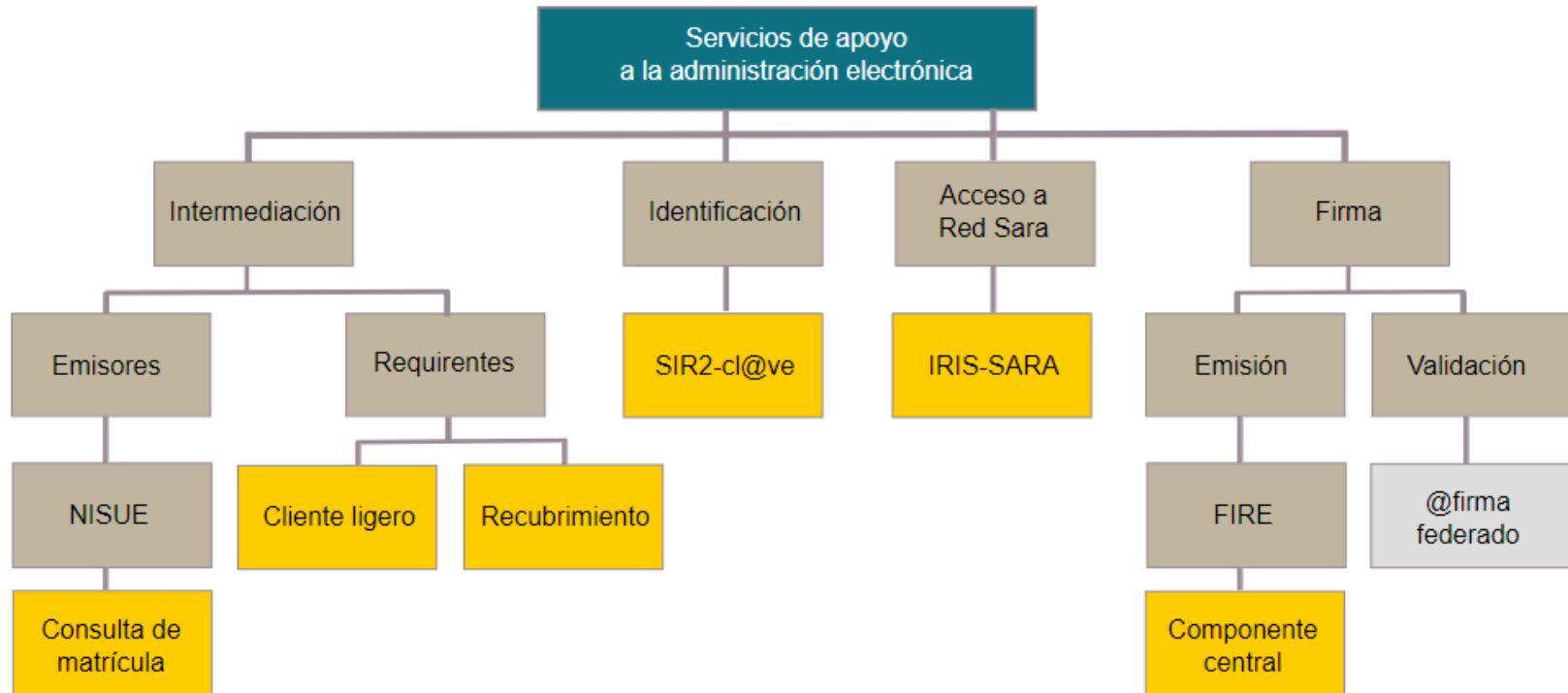
Comisión Sectorial
de la Administración Electrónica

Direcciones Generales
responsables de la AE



Organización

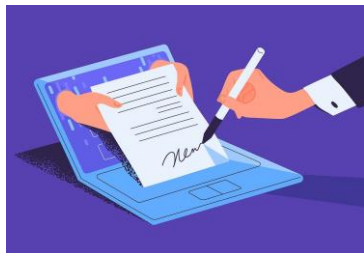
Colaboración externa



Tecnología

Tecnología

Habilitadoras



Ciberseguridad

Interoperabilidad

Accesibilidad

Tecnología Emergentes

2. INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas.

1. ANALÍTICA DE DATOS

Análisis sistemático de grandes volúmenes de datos para la detección de patrones.



3. COMPUTACIÓN EN LA NUBE

Almacenamiento y procesamiento de datos mediante servidores remotos.

6. REGISTRO DISTRIBUIDO

Registro de información distribuido ejecutado por múltiples entidades a través de algoritmos de consenso.

4. 5G

Quinta generación de tecnologías de telefonía móvil.

5. ROBOTIZACIÓN

Automatización de la ejecución de tareas con la ayuda de robots.

Tecnología

Oportunidades para las Universidades



Educación Digital

- Recursos educativos avanzados
- Análítica de datos del proceso de aprendizaje
- Personalización de contenidos e itineraries formatvos
- Evaluación a distancia




Smart Campus

- Datos abiertos en tiempo real
- Vigilancia y detección de incidentes
- Eficiencia energética
- Movilidad eficiente



Administración Digital

- Automatización y robotización de trámites.
- Identidad digital.
- Administración proactiva.
- Universidad en el móvil.



Atracción y Empleabilidad

- Sistemas de escucha activa.
- Recomendaciones formativas personalizadas.
- Ayuda personalizada.
- Credenciales digitales.

Tecnología

Fondos de recuperación



unidigital

142.850.000 €

UniDigital: el plan de digitalización para el sistema universitario



**Plan de Recuperación,
Transformación y Resiliencia**



Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021 -2025

Estrategia en materia de Administración Digital y Servicios Públicos Digitales

GOBIERNO DE ESPAÑA
AGENDA 2030

ESPAÑA PUEDE.

ESPAÑA DIGITAL 2025

Conclusiones

Conclusiones





¿Qué puedo aportar yo para mejorar mi organización y aportar valor?

Conclusiones

“Una administración completamente digital no depende de la tecnología, aunque parezca paradójico.

*Una administración digital implica una **transformación organizativa** y eso conlleva primero, **gestión del cambio** y de las **personas** y después, **recursos humanos especializados** y tecnológicos.*

*Se necesita un **liderazgo** decidido, constante y ejemplar”*



Lucía Escapa Castro

