

Proyecto “Nebrija Universidad Digital”

Del cambio del modelo de gestión al cambio cultural de la institución Proyecto con solución tecnológica implementada

| Equipo responsable | |
|---------------------|---|
| Daniel Magaña | Director del Departamento de Proyectos, Operaciones y Procesos y la Agenda de Transformación Digital (Director de Proyecto “Nebrija Universidad Digital”) |
| Noemina Hornero | Coordinador del Departamento de Proyectos, Operaciones y Procesos. Gestión del cambio |
| Paloma De Cruz | Gestión del Cambio |
| Conchi Palma | Gestión del Cambio |
| David Palacios | Jefe de Proyecto |
| Miguel Moreno | Jefe de Proyecto |
| Elena Valiela | Jefe de Proyecto |
| Odaisa Alfonso | Jefe de Proyecto |
| Roberto Garrote | Procesos |
| Fiorella Pacheco | Procesos |
| Sara Izquierdo | Secretaría General |
| Cristina Villalonga | Vicerrectora de Educación Digital y Tecnología |

1. Resumen

La transformación digital va mucho más allá de la mera digitalización. Grajek y Reinitz (2019) la definen como “una serie de cambios profundos y coordinados en la cultura, el personal y la tecnología, que posibilitan nuevos modelos educativos y operativos, y transforman las operaciones, las direcciones estratégicas y la propuesta de valor de una institución”. De acuerdo con esta definición, así como los preceptos recogidos en el Cuaderno de Trabajo 12, de Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación y UNIR, titulado *Transformación digital de las universidades. Hacia un futuro postpandemia* y coordinado por Llorens, López-Meseguer y Puyol, la Universidad Nebrija pone en marcha un **proceso de transformación digital holístico** que tiene por objetivo lograr una Universidad digital madura, flexible, ágil y global, iniciado con el proyecto “Nebrija Universidad Digital”.

Para ello, la institución arranca en 2021 un proyecto de **cambio del sistema de gestión académica**, en el que, tras veinte años de tecnología desarrollada por equipos internos, se decide ir a una solución de mercado implementada en más de 60 instituciones educativas, como es Universitas XXI. Si bien esta implementación tiene un elevado impacto tecnológico, lo cierto es que el éxito del proyecto, lo destacable del mismo, no radica en ésta, sino en la **metodología implementada**, muy focalizada al **cambio cultural de la institución y el impulso de nuevas formas de trabajo** (comunicación, colaboración, coordinación, espacios de trabajo, trabajo por proyectos, etc.). De esta manera, se inicia un proceso de transformación digital integral que pone en el **centro a las personas**: el estudiantado, el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios (Forcano., 2022).

El proyecto, gestionado desde esta **perspectiva humana** (Forcano, 2022; Rey, 2022), se desarrolla en dos fases. La primera, centrada en la parametrización del sistema y la puesta en marcha de un piloto (curso 2021-2022) y, la segunda, basada en la migración completa del sistema y todas las aplicaciones informáticas fuera de perímetro (curso 2022-2023). Esto se ha traducido en la migración de más de **120 planes de estudio**; la matriculación de casi **14.000 estudiantes**; la participación de **1.200 docentes y 70 responsables académicos**; y más de **140 personas de departamentos de administración y servicios**, así como la realización de más de **240 formaciones sincronas y píldoras formativas**. De alguna manera, este proyecto y la metodología aplicada, dado su carácter transversal, ha tenido impacto en prácticamente todos los departamentos de la universidad, en un tiempo récord (menos de dos años) y establece las bases del modelo de transformación digital de la Universidad Nebrija para el desarrollo del plan estratégico.

2. Desarrollo del proyecto

Según recoge el Informe UNIVERSITIC 2020, el 71% de las instituciones de Educación Superior a nivel mundial se consideraban en 2020 como “digitalmente angustiadas” (International Data Corporation, IDC) y necesitaban posicionarse en la determinación digital. Este era, en 2021, precisamente el punto de partida del proyecto “Nebrija Universidad Digital”. Si bien se venía trabajando en múltiples procesos de digitalización desde hacía años, era necesario cambiar el sistema de gestión y migrar de un sistema propietario con más de 20 años de antigüedad a una nueva solución tecnológica, que permitiese dar respuesta al **crecimiento que estaba experimentando la organización**. Este cambio debía suponer no solo un cambio tecnológico, sino servir de **palanca para iniciar un proceso de transformación digital verdadero**, que se pudiera alinear con los ejes estratégicos que se estaban estableciendo en el marco del nuevo plan estratégico (2022-2028). El reto, además, sumaba un hándicap importante, y es que se trataba de un proyecto que había estado bloqueado durante dos años y el nivel de confianza de la organización sobre el mismo no era el óptimo.

2.1. Objetivos

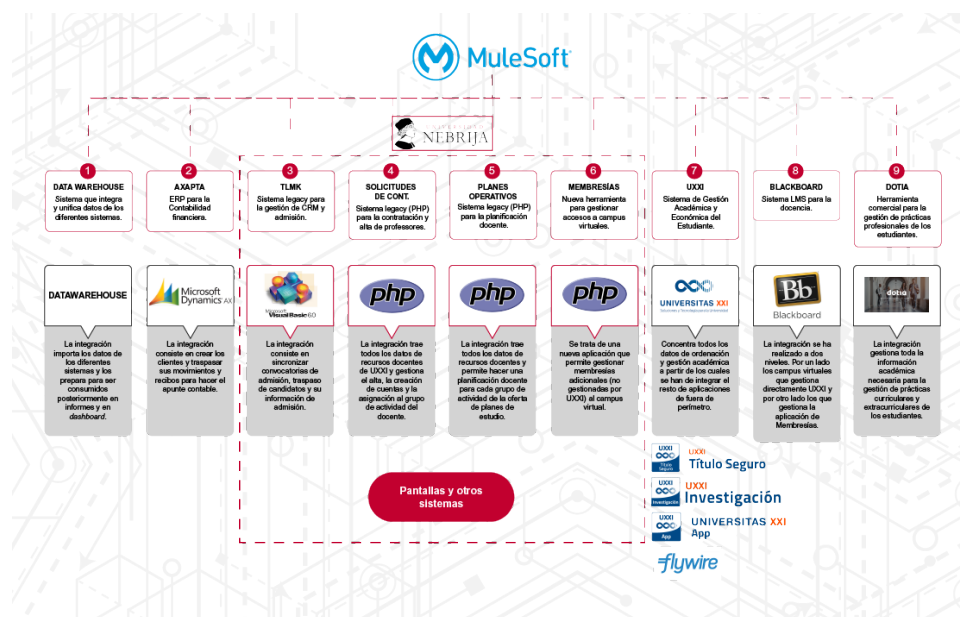
Si bien el **objetivo inicial** del proyecto es el cambio del sistema de gestión académica, tras el mismo existen **otros objetivos**, menos tangibles, pero de mayor calado, como la necesidad de iniciar un proceso de transformación y maduración digital, adaptado a un nuevo paradigma de gestión transversal y más centrado en los procesos que en las unidades departamentales. De manera concreta los objetivos del proyecto son:

- O1.** Cambiar el sistema de gestión académico, de un sistema prioritario a un sistema estándar y en la nube, escalable y que permita integrar todas las aplicaciones fuera de perímetro de forma rápida y sostenible.
- O2.** Revisar y mejorar los procesos de la Universidad, yendo a procesos simples y entendibles por toda la organización, así como las metodologías de trabajo (más ágiles y colaborativas).
- O3.** Iniciar un proceso de transformación digital que permita avanzar en la maduración digital de la Universidad Nebrija y, así, en la construcción de una Universidad digital que permita dar una respuesta adecuada a las necesidades planteadas por las diversas líneas de crecimiento de la institución.

2.2. Soluciones tecnológicas

Las soluciones tecnológicas aplicadas en el proyecto se pueden subdividir en dos categorías: por un lado, las referidas a las propias **plataformas y aplicaciones desarrolladas e implementadas** y, por otro, las que se utilizan para el desarrollo del proyecto. En la siguiente figura se recoge la infraestructura tecnológica en la que, de manera concreta, en el proyecto “Nebrija Universidad Digital” se ha implementado: Universitas XXI Académico (gestión académica); Título Seguro (certificación); UXXI Investigación (módulo de gestión científica); *App* académica (aplicación móvil); Dotia (gestión de prácticas profesionales); MuleSoft (piedra angular en la arquitectura de *software* y la integración de aplicaciones fuera de perímetro); y Flywire (pagos internacionales). Además, se han integrado otras aplicaciones fuera de perímetro como: Blackboard Learn (campus virtual); Microsoft Dynamics-Axapta (contabilidad) o TeleMarketing (CRM).

Figura 1. Ecosistema tecnológico del proyecto “Nebrija Universidad Digital”



Respecto a las **herramientas aplicadas para el desarrollo del proyecto**, para facilitar la colaboración de todos los equipos implicados se han utilizado las herramientas de Microsoft Office 365, a través de las cuáles se han organizado **equipos de Teams** para cada una de las **seis facultades de la Universidad**, así como equipos de gestión por procesos, y en los que se han utilizado los diferentes recursos disponibles (publicaciones, archivos, videoconferencias, Planner, etc.). La incorporación de **Microsoft Planner** ha permitido introducir a todos los equipos implicados en metodologías ágiles, compartiendo tareas, información y objetivos comunes, y trabajar en un flujo de trabajo completo (Al-Baik y Miller, 2014; Ferrer Cárdenas, 2014).

2.3. Actividades desarrolladas

Para la puesta en marcha del proyecto el primer paso ha sido la creación de una unidad de **Proyectos, Operaciones y Procesos**, independiente de Tecnología y más próximo al negocio. La misión del departamento es actuar de “traductor” entre negocio y tecnología, asegurando la coherencia entre todos los proyectos de la institución (de corte tecnológico y no tecnológico) y provocar un cambio cultural en la organización. De manera resumida, las actividades llevadas a cabo son:

1. Establecimiento de un **producto mínimo viable** para la puesta en marcha del proyecto.
2. **Análisis y documentación de los procesos académicos en BPMN**, haciéndolos accesibles a todos los equipos y provocando la colaboración en torno a los mismos.
3. **Creación de equipos multidisciplinares** con objetivos compartidos en base a los principales procesos académicos, con personas de las diferentes unidades y liderados por un equipo de gestión del cambio. La coordinación se realiza a través de equipos de Teams, para impulsar el conocimiento colectivo y en red (Rey, 2022; Forcano, 2022).
4. Elaboración de **actividades de formación** en múltiples formatos y puesta en marcha de un sistema de acompañamiento liderado por el equipo de gestión del cambio (sesiones formativas, grupos de apoyo, etc. dirigidos a más de 1.600 personas, PDI y PAS).
5. Creación de un **canal de Microsoft Stream con más de 250 recursos formativos**, catalogados y con transcripciones, para facilitar su búsqueda por parte de la comunidad universitaria.
6. Aplicación de **tableros Kanban en todos los equipos**, para que, a través de metodologías ágiles, se genere un entorno de comunicación abierto, transparente y eficaz y facilitar, así, la colaboración y el trabajo en equipo.
7. **Identificación de ruptura de procesos y aplicación de cambios organizacionales**, con el fin de impulsar el cambio y mejorar la gestión de la organización. En esta línea, se incorporaron nuevas personas a los equipos para aportar otras experiencias y capacidades.

2.4. Recursos utilizados

Además de los recursos tecnológicos descritos en los apartados anteriores, es importante destacar los **recursos humanos** que han participado en el proyecto. Por un lado, este proyecto cuenta con el apoyo del equipo de gobierno, liderado por el Rector, y esponsorizado por la Secretaria General de la Universidad. Para el desarrollo ejecutivo del mismo, se crea un equipo ad hoc, con un Director de Proyecto (director, a su vez, del Departamento de Proyectos, Operaciones y Procesos) y un equipo formado por tres Jefes de Proyecto, para las integraciones más complejas; una Coordinadora de Gestión del Cambio; dos Gestoras de Operaciones y dos Gestores de Procesos.

3. Conclusiones y próximos pasos

Para iniciar un proceso de transformación digital en los términos expuestos, es necesario partir de una visión humanista y dedicar recursos no solo tecnológicos, sino también destinados a gestionar adecuadamente el cambio. Además, es necesario que la toma de requisitos sea rigurosa, se identifiquen correctamente los procesos y se lleve a cabo un trabajo verdaderamente transversal, colaborativo y ágil, que implique a toda la organización. Las nuevas formas de trabajo y colaboración van a permitir afrontar los nuevos proyectos con una nueva óptica.

Respecto a los próximos pasos, en la actualidad (abril de 2023) el proyecto está en fase de consolidación y es el momento de avanzar con el resto de proyectos de la Agenda de Transformación Digital correspondiente al plan estratégico, como es el despliegue de un nuevo CRM

4. Resultados alcanzados

Los principales resultados conseguidos han sido:

1. El sistema de gestión académica **está plenamente implantado** para las más de 120 titulaciones de Grado y Posgrado de las seis facultades; 14.000 estudiantes; 1.200 docentes e investigadores y 140 personas de administración y servicios.
2. Los principales **sistemas de fuera de perímetro están integrados** con el sistema de gestión académica (Blackboard Learn, Axapta, etc.).
3. Los principales **procesos de gestión académica** (87) se gestionan a través de equipos multidisciplinares liderados por el Gestor del Proceso y bajo la supervisión del Propietario del Proceso.
4. Los equipos, en el ámbito de la gestión académica, se **coordinan ya por procesos y comparten objetivos**. La preparación de matrícula del curso 2023-2024 ya se ha planteado dentro de esta dinámica.
5. La universidad empieza a **adoptar la nueva forma de trabajar y de colaborar**. El equipo de Proyectos, Operaciones y Procesos es el referente para los proyectos estratégicos y lidera este cambio organizacional a través de la Agenda de Transformación Digital.

Referencias

- Al-Baik, O., y Miller, J. (2014). The kanban approach, between agility and leanness: a systematic review. *Empirical Software Engineering*, 1861-1897. <http://doi.org/10.1007/s10664-014-9340-x>
- Alcolea Picazo, J. J., De, PavónPaula, S., y Ventura Soto, S. (2013). Libro blanco: Inteligencia Institucional en Universidades. OCU, S.A.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22, 13-22.
- Covey, S. (2012). *Primero lo primero*. Ediciones Paidós.
- CRUE Universidades Españolas. (2021). *Universitic 2020. Análisis de la madurez digital de las universidades españolas*. Madrid.
- Ferrer Cárdenas, J. (2014). *Gestión del cambio*. Lid Editorial Empresarial, S.L.
- Forcano García, R. y Ricardo, C. (2022). *La red de aprendizaje: Diez años de transformación digital en BBVA*. Independently published (26 enero 2022).

- Hougaard, R., y Carter, J. (2019). *La mente del líder* (1.a ed.). REVEO.
- Lundin, S. C. (2021). *Fish! La eficacia de un equipo radica en su motivación*. Empresa Activa.
- Pant, I., y Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124-128. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Redorta, J. (2021). *Como abordar los conflictos estructurales*. Almuzara.
- Rey, A. A. (2022). *El Libro de la Inteligencia colectiva*. Almuzara.
- Piyush, M., Dangayach, G. S., y Mittal, M. L. (2011). A Study of Critical Project Success Parameters in Different Organizational Conditions. *Advances in Management*, 4, 50-57.
- Salim, I., Yuri, V. G., y Michael, M. (2014). Organizaciones exponenciales. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.