

**PROJECT  
MANAGEMENT OFFICE**  
CASO PRÁCTICO



# ÍNDICE

Figura 1.1.

..... 1

Figura 1.2.

..... 2

Tabla 1.3.

..... 3

Transformación Digital en entornos Universitarios

..... 4

El rol de la PMO en la Transformación Digital

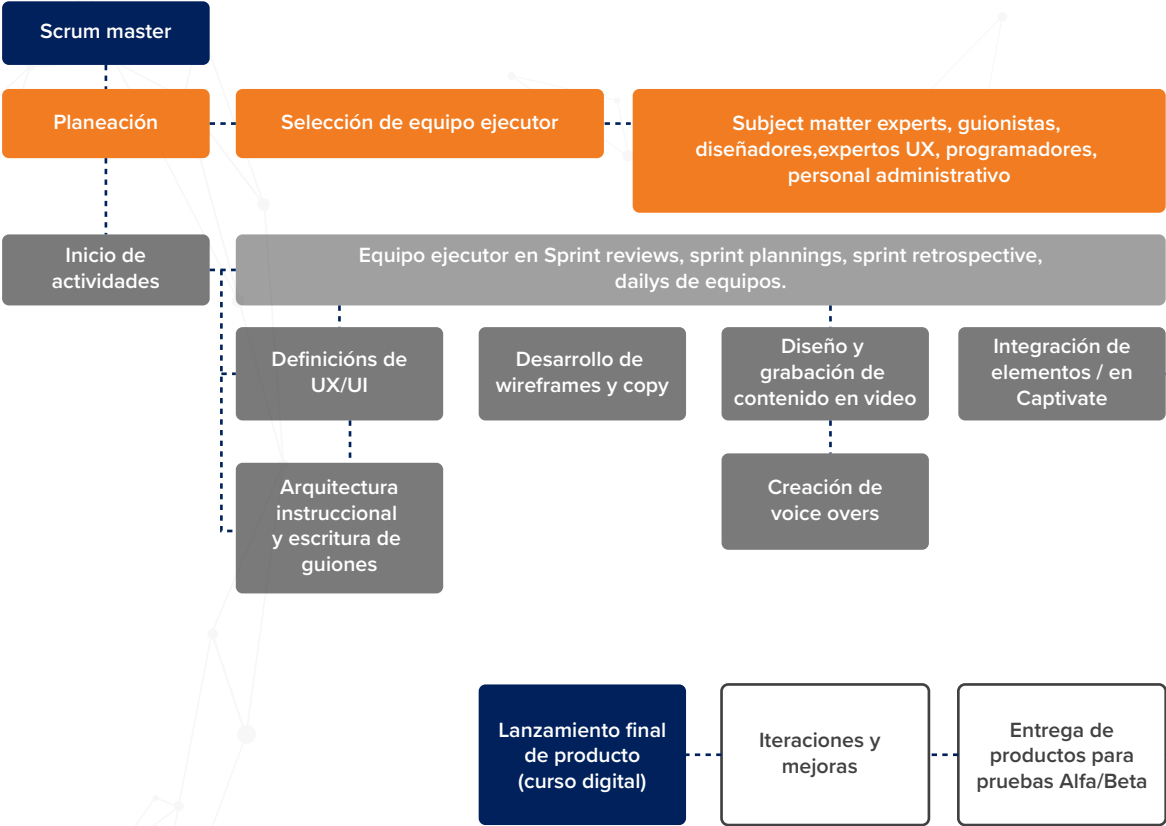
..... 7

# ANEXOS

**Figura 1.1.**  
Proceso de implementación de la Transformación Digital enfocado a creación de cursos digitales y desarrollo de contenido



**Figura 1.2.**  
Proceso interno de desarrollo de cursos digitales



**Tabla 1.3.**  
Modelo para el reconocimiento de *Key artifacts*

Entregable	Propósito para la PMO	Contenido del entregable

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS

Cuando pensamos en Transformación Digital, estamos hablando de todas las oportunidades a las que tenemos acceso y que surgen debido al aumento del uso de nuevas tecnologías en formato digital y la revolución Industrial 4.0: Internet de las cosas, blockchain, inteligencia artificial, información en la nube, comunicaciones IT e incluso modelos y procesos nuevos que nos piden adaptarnos a ellos y adquirir las habilidades y competencias que se adapten a estos cambios.

La Transformación Digital es diferente en cada campo que se aplique, usualmente las empresas se han movido más rápido, adaptando sus modelos de negocio a aquellos que los sigan conectando con sus clientes y que al mismo tiempo generen cierto nivel de engagement, ejemplo de ello: Amazon, HP, Apple, Microsoft, Samsung, Facebook, Walmart, Spotify, Google entre otras. Pero, ¿qué pasa con los entornos educativos? ¿Van a la misma velocidad de transmitir estos nuevos conocimientos y de tener conocimiento de estos cambios?

La importancia de explorar el campo de la Transformación Digital en entornos educativos, surge a partir de pensar en cómo estamos capacitando al talento que va a manejar estas tecnologías, con este ritmo de velocidad y con la habilidad mental y creativa para adaptarse a los cambios. El gran obstáculo al trasladarnos a este nuevo formato, es que no todas las universidades han tenido o cuentan con centros de innovación tecnológica que les hayan permitido hacer espacio para este tipo de transformaciones, incluso muchas de ellas no lo veían venir; la pandemia por COVID-19 fue la gran llamada de atención, incluso para los sistemas educativos, de que era necesaria la evolución, repensar los modelos educativos y la forma en que se involucraron alumnos y maestros.

Actualmente, la situación mundial nos pidió movernos con velocidad, las universidades tuvieron que adaptarse a una educación a distancia. Sin embargo, muchas de ellas no cuentan con proyectos o programas que apunten a la Transformación Digital de los modelos educativos. Para no quedarse atrás, es necesario que los centros educativos que no cuentan aún con programas y proyectos establecidos para esta transición puedan ver la relevancia y beneficios que obtendrían si los implementaran.

El mayor potencial para mejorar el acceso y los resultados de los programas de educación digital, al tiempo que se reducen los costos, radica en aumentar la integración del aprendizaje digital en la experiencia desde pregrado, particularmente a través de modelos de modalidad mixta. Realizados adecuadamente, estos modelos ofrecen una serie de ventajas para las instituciones adoptantes, parte del camino al éxito consiste en seguir las pautas que ya han sido comprobadas por Universidades con amplia experiencia en el rubro.

En 2018, la Fundación de la Universidad del Estado de Arizona y The Boston Consulting Group, con el apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates, realizaron una investigación titulada “Making Digital Learning Work” en la que examinaron el impacto de la tecnología digital en la educación tomando como referencia a 7 Instituciones<sup>1</sup> con experiencia en educación digital para atender a poblaciones estudiantiles grandes y socioeconómicamente diversas, siendo ellas pioneras en innovar para expandir el acceso a la educación superior, mejorar resultados de los estudiantes y proporcionar educación a costo accesible.

De acuerdo a dicha investigación, cuando las instituciones adoptan un enfoque estratégico para el aprendizaje digital e invierten en el diseño y desarrollo de cursos y programas de alta calidad, pueden lograr tres objetivos críticos:

- 1 Resultados equivalentes o mejores a los programas presenciales**, mayores tasas de retención<sup>2</sup> y graduación<sup>3</sup> y mejores rutas para obtención de un título, ahorrándoles dinero en matrícula y cuotas a sus estudiantes y permitiéndoles ingresar o regresar a la fuerza laboral en menor tiempo.
- 2 Ampliar el acceso a la educación**, especialmente para estudiantes desfavorecidos. Las instituciones aumentaron su matrícula de estudiantes, tanto en volumen como en grupos demográficos específicos (23% al 30%).
- 3 Aumento de ingresos y reducción de costos operativos<sup>4</sup>**. Los ahorros para los cursos en línea variaron de \$12 a \$66 USD por hora crédito, lo que representa un ahorro del 3% al 50% del costo promedio por hora crédito<sup>5</sup>. Asimismo, al aumentar las inscripciones, el aprendizaje digital reduce los costos promedio de tecnología y servicio de soporte.

## Asimismo, se encontraron que siete son las prácticas prometedoras:

- 1 Adoptar un enfoque de cartera estratégica para el aprendizaje digital adaptados a las necesidades particulares de diferentes poblaciones de estudiantes.
- 2 Desarrollar las capacidades y la experiencia necesaria para diseñar la calidad en el ámbito digital, es decir, invertir en diseño instruccional, ciencia del aprendizaje así como herramientas y capacidades digitales.
- 3 Proporcionar el apoyo que los estudiantes necesitan para tener éxito en el aprendizaje en línea ofreciendo una red de estructuras de apoyo de acceso remoto.



<sup>1</sup> Arizona State University, University of Central Florida, Georgia State University, Houston Community College, Kentucky Community, Technical College System y Rio Salado Community College.

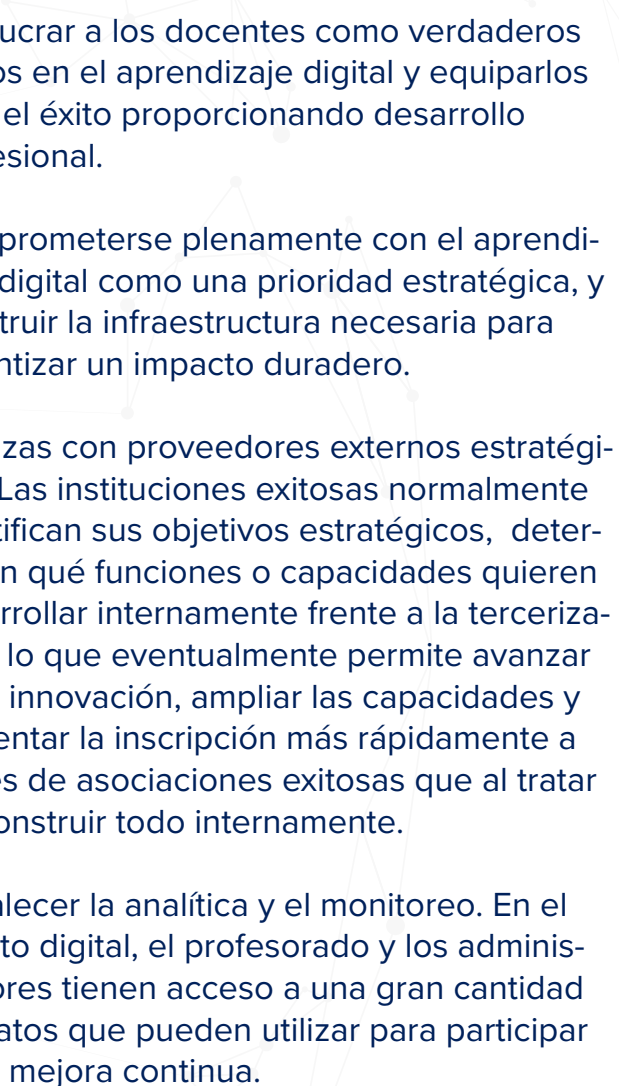
<sup>2</sup> En KCTCS, los estudiantes que tomaron una combinación de cursos presenciales y en línea tenían 18% más de probabilidades de ser retenidos y 21% más probabilidades de graduarse que los estudiantes que solo tomaron clases presenciales, a pesar de recibir calificaciones que fueron, en promedio, 8 a 9 puntos porcentuales más bajas en los cursos en línea que en los cursos presenciales.

<sup>3</sup> En la Universidad de Florida Central, por ejemplo, los estudiantes que tomaron del 41% al 60% de sus horas de crédito en curso en línea completaron sus títulos, en promedio, en 3.9 años, mientras que los estudiantes que no tomaron clases en línea lo hicieron, en promedio, en 4,3 años.

<sup>4</sup> Los cursos en línea tienen una mayor proporción de estudiantes por instructor. Los cursos en línea de pregrado de la división inferior son aproximadamente el doble del tamaño de los cursos presenciales de la división inferior, y los cursos en línea de la división superior son aproximadamente un 50% más grande que los cursos presenciales de la división superior.

<sup>5</sup> Las instituciones del estudio invirtieron de \$ 2 a \$ 14 USD por hora de crédito estudiantil en operaciones en línea, tecnología y diseño de cursos. Rio Salado invierte anualmente alrededor de \$ 2.9 millones de USD en el desarrollo de cursos y actualizaciones, \$ 6 millones en servicios de estudiantes en línea (como asesoramiento) y \$ 2.4 millones en marketing y adquisición de estudiantes.



- 
- 4 Involucrar a los docentes como verdaderos socios en el aprendizaje digital y equiparlos para el éxito proporcionando desarrollo profesional.
  - 5 Comprometerse plenamente con el aprendizaje digital como una prioridad estratégica, y construir la infraestructura necesaria para garantizar un impacto duradero.
  - 6 Alianzas con proveedores externos estratégicos. Las instituciones exitosas normalmente identifican sus objetivos estratégicos, determinan qué funciones o capacidades quieren desarrollar internamente frente a la tercerización, lo que eventualmente permite avanzar en la innovación, ampliar las capacidades y aumentar la inscripción más rápidamente a través de asociaciones exitosas que al tratar de construir todo internamente.
  - 7 Fortalecer la analítica y el monitoreo. En el ámbito digital, el profesorado y los administradores tienen acceso a una gran cantidad de datos que pueden utilizar para participar en la mejora continua.

Como se puede observar, la transformación digital para los modelos educativos no va en una sola dirección, si no a su alrededor se movilizan proyectos y programas que la sustentan y la hacen un camino que se normaliza en el futuro.

## **EL ROL DE LA PMO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Victor Hugo Vera Slacedo, experto en Agilidad, Transformación Digital (TD), Scrum Master y PMO, comenta que efectivamente la TD requiere primero de un cambio de mentalidad, es decir de cuestionar cómo se hacen las cosas hoy y qué procesos podrían facilitarlas, mejorarlas y hacerlas útiles. Una vez establecido este cambio de mentalidad y cultura, la TD puede avanzar.

**El rol de la PMO en procesos de Transformación Digital,** debe no solo limitarse a ser una oficina que recopila información y métricas, debe ser una PMO estratégica, es decir, que esté alineada y activamente involucrada con la Transformación Digital, ¿esto por qué? por qué es la PMO la que decidirá qué proyectos avanzan, qué programas se alimentan de ellos, cuales se revisan, cuales se crean o concluyen de acuerdo a nuestros objetivos de transformación e incluso deciden si es necesario hacer pilotos de prueba antes de lanzarse a querer digitalizar programas o cursos completos.

El reto está en pensar en la estrategia y, para alcanzarla o alinear esta transformación a las necesidades de la empresa/universidad es requisito plantearnos los siguientes puntos:

- Promover el cambio hacia metodologías o marcos de trabajo ágiles como SCRUM (son estas las metodologías que trabajan con los cambios tecnológicos).
- Enfocarse en la satisfacción del Cliente o usuario.
- Apoyar y mejorar la eficiencia operativa (¿Cómo operamos los programas?  
¿tienen sentido la ruta crítica de los mismos?  
¿Podemos omitir procesos?)
- Aumento del crecimiento del negocio (¿Cómo se generan los ingresos? ¿reduce costos?)
- Promover a que la Gestión de los proyectos múltiples la encabecen directores de proyecto o gerentes de proyecto expertos en el negocio
- Promover la configuración de equipos de trabajo autogestionados que trabajen en lo posible con paradigmas de organización horizontales por sobre los verticales.

- Asegurar la oportuna entrega de los servicios y productos al cliente.
- Favorecer la alianza con el cliente/usuario y su fidelización a través de la entrega y adaptabilidad continuas. Promover la innovación.

Específicamente para la TD en modelos educativos, la PMO se enfoca en crear programas que se sustenten en este mismo modelo. Pero conlleva una serie de actividades previas que necesitan analizarse. Este primer análisis se centra en revisar la visión, el estado actual de la universidad, las metas que tiene visualizadas, pero sobre todo bajar a la tierra esas ideas y proyectos y delimitar qué es posible o con qué se puede iniciar, esto último en caso de que el centro educativo no tenga una PMO previamente establecida.

