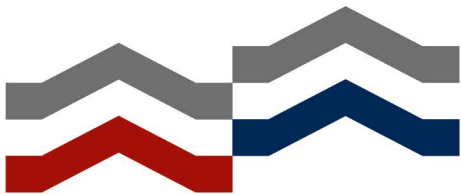


UCUENCA

Plan de transformación digital



Quién no se adapta rápidamente a la evolución del entorno acaba desapareciendo



Contenido

1. Introducción	3
2. Definiciones	4
3. ¿Qué es la transformación digital?	6
4. Marco normativo	7
5. Diagnóstico de madurez digital	9
6. Competencias requeridas en la transformación digital.....	12
7. Arquitectura de la transformación digital	14
8. Objetivos de la transformación digital.....	15
9. Alineación estratégica.....	16
10. Estrategias de la transformación digital.....	19
10.1 Estrategias académicas.....	19
10.2 Estrategias de investigación, desarrollo e innovación	20
10.3 Estrategias de vinculación con la sociedad.....	21
10.4 Estrategias de gestión administrativa.....	21
10.5 Estrategias de cultura digital	21
10.6 Estrategias de gobernanza digital.....	21
10.7 Estrategias de infraestructura digital	22
11. Arquitectura tecnológica	23
12. Seguimiento y evaluación del plan	24
13. Referencias.....	25
14. Indicadores	26

1

Introducción

En la última década, la educación superior ha sido testigo de una profunda revolución impulsada por la transformación digital propia la revolución industrial 5.0, esta metamorfosis tecnológica ha redefinido la forma en la que las instituciones educativas abordan la enseñanza-aprendizaje, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa, desde la digitalización de contenidos hasta la creación de entornos virtuales de aprendizaje y la optimización de procesos.

La intersección entre la educación y la tecnología ha dado lugar a oportunidades sin precedentes y desafíos apremiantes, encaminados al desarrollo social, modificando no solo la forma en que los estudiantes adquieren conocimientos, sino también cómo las universidades operan y se relacionan con la

comunidad educativa y la sociedad, en una era donde la información fluye de manera instantánea y global.

La transformación digital en el contexto de la educación superior es una prioridad estratégica, en la cual se pretende desarrollar un enfoque centrado en el usuario y adoptar nuevas tecnologías que permitan renovar el modelo académico, la gestión administrativa y la cultura organizacional, en todas las áreas de la institución, con el fin de adaptarse y desarrollarse en la nueva era digital.

El proceso de transformación digital en esta institución se desarrolla en cinco fases, citadas a continuación, las cuales se ejecutan sistemáticamente y bajo una planificación.

Figura 1
Fases del proceso de transformación digital



2

Definiciones

Ágil: conjunto de metodologías para desarrollar proyectos que precisan de flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

Análisis de datos: proceso de recopilar, analizar e interpretar datos para encontrar tendencias que respalden la toma de decisiones.

Arquitectura digital: es el conjunto de componentes, lineamientos y estándares, que desde una perspectiva integral de la institución permiten alinear los sistemas de información, datos, seguridad e infraestructura tecnológica, con la misión y objetivos estratégicos de la entidad.

Automatización: uso de tecnología para realizar tareas sin intervención humana.

Capacidades: fortalezas y/o recursos de los que dispone una institución, división o área, que le permiten impulsar su desarrollo.

Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias y comportamientos que comparten los miembros de una institución.

Datos: información que se recopila y almacena para su posterior análisis.

Data driven: forma de tomar decisiones basada en el análisis y la interpretación de los datos almacenados en fuentes digitales.

Digitalización: el proceso de convertir información analógica en datos digitales.

Entorno digital: conjunto de plataformas, aplicaciones y herramientas en línea que permiten la interacción y comunicación en el mundo virtual.

Estrategia de transformación digital: plan para guiar la transformación digital de una institución.

Experiencia de usuario (UX): es la sensación y percepción que tiene un usuario al interactuar con un producto o servicio.

Herramientas digitales: son aplicaciones, programas o *software* que se utilizan para realizar tareas en el entorno digital.

Gestión del cambio: proceso de ayudar a las personas a adaptarse a los cambios.

Gobernanza digital: conjunto de procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permiten dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la organización.

Infraestructura digital: conjunto de componentes tecnológicos y recursos necesarios para facilitar la conectividad, almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos en el entorno digital.

Inteligencia artificial (IA): capacidad de una máquina para pensar y actuar de manera inteligente.

Inteligencia artificial generativa (IAG): rama de la inteligencia artificial que se centra en la creación de contenido nuevo y original con base en datos existentes.

Innovación: implementar nuevas ideas para generar valor.

Propuesta de valor: conjunto de beneficios o soluciones que una institución, producto o servicio ofrece a sus usuarios para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Puntos de dolor: problemas que los usuarios encuentran al utilizar los productos o servicios de la institución y como consecuencia se genera un sentimiento negativo.

Marketing digital: uso de la tecnología digital para promocionar la institución, sus productos y servicios.

Modalidad de estudio: forma bajo la cual se ofrece cursar una carrera educativa, la cual puede ser presencial, virtual e híbrida.

Seguridad informática: conjunto de tecnologías, procesos y prácticas diseñadas para la protección de redes, dispositivos, programas y datos en caso de algún ciberataque, *hackeo*, daño o acceso no autorizado.

Servicio digital: es aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que se caracteriza por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general

Tecnología digital: conjunto de herramientas y dispositivos tecnológicos que se utilizan para generar, procesar, almacenar y transmitir información en formato digital.

Transformación digital: proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una institución, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus usuarios, en nuestro caso, a la comunidad universitaria y ciudadanía.

Usuarios: personas que reciben un servicio de una institución. Por ejemplo, los usuarios de un servicio de salud son las personas que reciben atención médica. Los usuarios de un servicio de educación son las personas que estudian allí; en el caso de la universidad, los usuarios son miembros de la comunidad universitaria y ciudadanía.

Valor: se refiere a la percepción positiva que un usuario tiene sobre los beneficios que recibe de un producto o servicio.



3 ¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital es la integración de procesos, personas, herramientas digitales y cultura organizacional de forma estratégica, que involucra a todas las áreas de la institución, cambiando fundamentalmente la forma en que se opera y se entrega valor, en nuestro caso, a la comunidad universitaria y a la ciudadanía.

La transformación digital va más allá de la implementación tecnológica y la digitalización de procesos, involucra el innovar la forma en que la institución gestiona su propuesta de valor en la

entrega de sus servicios a la comunidad universitaria y ciudadanía, mediante la adopción de un nuevo paradigma estratégico, organizacional y tecnológico. La transformación se alinea al plan estratégico institucional y fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Este proceso tiene un plan, que es un paraguas, que engloba todas las iniciativas y proyectos enfocados en la transformación digital de la institución, para que, con un trabajo holístico, se concreten los objetivos trazados, maximizando los beneficios y el manejo óptimo de recursos.

Figura 2
Objetivos de la transformación digital



4 Marco normativo

El presente plan ha considerado los siguientes lineamientos, sin perjuicio de las normas expedidas y las que se expidan en relación con la transformación digital y/o adopción de nuevas tecnologías:

Que, el artículo 1 de la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual establece como objetivos específicos: “a. Promover la inversión e innovación mediante la modernización, actualización y simplificación de trámites, proceso y trabas regulatorias; b. Establecer el marco regulatorio para el fomento de la transformación digital de las instituciones públicas, de las empresas privadas y de la sociedad; así como fortalecer el uso efectivo y eficiente de las plataformas, las tecnologías digitales, las redes y servicios digitales con el fin de atraer inversiones, impulsar la economía digital, la eficiencia y el bienestar social, desarrollando habilidades y competencias digitales necesarias para el empleo, educación, salud y productividad; c. Fortalecer el ciberespacio ecuatoriano procurando garantizar la seguridad de la información personal de los ciudadanos; e, d. Incentivar el uso y la optimización de los recursos necesarios para lograr la transformación digital”.

Que, el artículo 4 de la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual expone: “La transformación digital constituye el proceso continuo de adopción multimodal de tecnologías digitales que cambian fundamentalmente la forma en que los servicios gubernamentales y del sector privado se idean, planifican, diseñan, implementan y operan, con el objeto de mejorar la eficiencia, seguridad, certeza, velocidad y calidad de los servicios, optimizando sus costos y mejorando las condiciones de transparencia de los procesos y actuaciones del Estado en su interrelación con los ciudadanos”.

Que, el artículo 33 de la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual reza: “De

la transformación digital de las mallas curriculares. Las escuelas, colegios y universidades deberán determinar dentro de sus ofertas educativas los programas o materias que, por su naturaleza, puedan ser cursadas por los estudiantes de manera virtual, incluyendo su evaluación. En el caso de las instituciones de educación superior públicas y privadas, de acuerdo a la naturaleza de la carrera o del programa de posgrado, deberán adecuar el desarrollo de sus programas de estudios al entorno virtual para elección del estudiante. El reglamento normará lo indicado en el presente artículo”.

Que, el numeral 1 del artículo 2 del Reglamento General a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual dispone: “Se implementarán planes, programas y proyectos que promuevan el fortalecimiento de la industria digital, impulsen el uso y apropiación de tecnologías digitales en los sectores productivos, academia y sociedad civil y fortalezcan la innovación, desarrollo e investigación para potenciar el desarrollo de la economía digital en el país”.

Que, el numeral 3 del artículo 2 del Reglamento General a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual establece: “Con el fin de la simplificación de trámites administrativos en el sector público, así como aquellos prestados por entes privados que brinden servicios públicos, se priorizarán aquellos que faculden el cumplimiento de la ley, para lo cual se promoverá la participación de la ciudadanía”.

Que, el artículo 10 del Reglamento General a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual reza: “Los planes de transformación digital tienen por objeto establecer objetivos, acciones, metas, indicadores, programas, proyectos, normas y/o demás instrumentos necesarios para la implementación de la Agenda Digital Integral del



Ecuador y una adecuada transformación digital dentro de cada entidad”.

Que, el artículo 11 del Reglamento General a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual dispone: “Las entidades del sector público serán las responsables de elaborar y presentar sus planes de transformación digital, conforme lo planificado en la Agenda Digital Integral del Ecuador”.

Que, el artículo 11 del Reglamento General a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual indica: “Las entidades del sector público serán las responsables de elaborar y presentar sus planes de transformación digital, conforme lo planificado en la Agenda Digital Integral del Ecuador”.

Que, el numeral 11, de la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 dispone: “Promover estrategias técnicas y normativas necesarias para fortalecer la Educación Digital en todos los niveles de enseñanza a nivel nacional,

considerando la integración de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje”.

Que, el numeral 12, de la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 establece: “Potenciar programas de formación docente centrados en el desarrollo de la Competencia Digital Docente, generar comunidades de aprendizaje y metodologías para fomentar la educación digital”.

Que, el numeral 14, de la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 reza: “Diseñar e implementar programas y proyectos de socialización, sensibilización y capacitación de la sociedad en todos los elementos de la Ciudadanía Digital”.

Que, el numeral 15, de la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 dispone: “Reducir la brecha de Talento Digital en el Ecuador, identificando y desarrollando nuevos perfiles de cualificación profesional que respondan a las necesidades y tendencias de la industria con una prospectiva global”.

5 Diagnóstico de madurez digital

Con el fin de contar con una visión clara de la situación actual de la Universidad de Cuenca, en cuanto a su grado de digitalización y adaptación tecnológica, se ha construido un modelo de evaluación del nivel de madurez digital, con base en las dimensiones y buenas prácticas propuestas en los modelos de Valdez de León (2016), Ochoa (2016) y Martin y Van Boskirk (2016).

El modelo de evaluación contempla diez dimensiones de suma importancia en la transformación digital, cada una evaluada en cinco niveles de madurez (inicial, reactivo, proactivo, estratégico y transformador). Cada dimensión tiene un enfoque específico, mencionado a continuación:

- **Estrategia digital:** evalúa cómo la institución define sus objetivos digitales, la claridad y efectividad de la estrategia digital y cómo esta se alinea a la visión y misión institucional.
- **Modelo universitario:** evalúa si la institución está buscando nuevas formas de proporcionar valor a través de la tecnología y cómo se adapta o transforma su modelo educativo en la era digital.
- **Experiencia del usuario:** evalúa la capacidad de la institución para comprender las necesidades de sus usuarios y utilizar la tecnología para brindarles una experiencia satisfactoria.
- **Procesos digitales:** evalúa cómo la tecnología se utiliza para optimizar los procesos internos y mejorar la productividad.
- **Ecosistema digital:** evalúa cómo la institución emplea las tecnologías para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación, innovación, vinculación con la sociedad y la

gestión administrativa; así también, evalúa si el entorno facilita la interacción y colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria.

- **Capacidades digitales del personal:** evalúa el nivel de preparación y capacidades digitales de la comunidad universitaria requeridas para aprovechar las herramientas del entorno digital.
- **Analítica digital:** evalúa la capacidad de la institución para recopilar, analizar y utilizar datos de manera efectiva y si estos son empleados para tomar decisiones informadas.
- **Cultura digital:** evalúa la mentalidad y enfoque de la institución hacia la transformación digital y cómo se promueve una cultura que fomente la innovación, la colaboración y la adopción de nuevas tecnologías.
- **Gestión de riesgos y ciberseguridad:** evalúa la capacidad de la institución para gestionar los riesgos digitales y proteger sus activos digitales, incluyendo la ciberseguridad y la privacidad de los datos.
- **Tecnología y plataformas digitales:** examina la infraestructura tecnológica de la institución y su capacidad para implementar y gestionar tecnologías digitales.

El diagnóstico se ha realizado con base en los criterios asociados a los cinco niveles establecidos en cada dimensión, los cuales se describen en el anexo de “Niveles de Madurez de la Transformación Digital de la Universidad de Cuenca”. Bajo la aplicación de este esquema se obtienen los siguientes resultados:

Figura 3

Modelo de evaluación del nivel de madurez digital



1. **Estrategia digital:** nivel de madurez 3. La institución ha logrado una mayor alineación entre la estrategia digital y la estrategia general. Existe una mayor coordinación entre los diferentes departamentos y áreas de la institución en la implementación de iniciativas digitales específicas y obteniendo resultados medibles. Para incrementar el nivel de madurez es necesario integrar completamente la estrategia digital a la estrategia general; se deben establecer indicadores clave de rendimiento de las estrategias implementadas y realizar el seguimiento regular del desempeño digital.

2. **Modelo universitario:** nivel de madurez 3. La institución ha adoptado un enfoque más proactivo en la innovación del modelo universitario. Existe una comprensión clara de la importancia de la transformación y se han implementado iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mejorar la propuesta de valor. Se identifica una mayor experimentación con tecnologías emergentes y mayor apertura al cambio. Para incrementar el nivel de madurez es necesario establecer estrategias para aprovechar las oportunidades digitales y generar una propuesta de valor diferenciada; se debe fomentar la adopción de prácticas ágiles.

3. **Experiencia del usuario:** nivel de madurez 1. La institución tiene una comprensión básica de la importancia de la experiencia del usuario, pero aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica una falta de experiencia en el equipo directivo, así como una falta de recursos dedicados a mejorar la experiencia del usuario. Para incrementar

el nivel de madurez se debe generar una mayor conciencia sobre la importancia de brindar un servicio enfocado en satisfacer las necesidades de los usuarios y generar experiencias satisfactorias; es necesario establecer una estrategia sólida en este sentido.

4. **Procesos digitales:** nivel de madurez 2. La institución reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios de digitalización de los procesos y ha comenzado a tomar medidas reactivas. Se identifica una inversión en tecnología y sistemas digitales, pero aún no se ha establecido una estrategia sólida para impulsar la digitalización de los procesos de manera proactiva. Para incrementar el nivel de madurez es necesario adoptar metodologías de mejora de procesos y fomentar el uso de herramientas de digitalización de procesos.

5. **Ecosistema digital:** nivel de madurez 2. La institución ha comenzado a reconocer la importancia del ecosistema digital y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se identifica una adopción limitada de tecnologías digitales y una exploración inicial de herramientas colaborativas. Para incrementar el nivel de madurez es necesario definir e implementar estrategias en torno al fortalecimiento del ecosistema digital.

6. **Capacidades digitales del personal:** nivel de madurez 3. La institución ha logrado desarrollar las capacidades digitales del personal. Los empleados tienen un conocimiento sólido de las herramientas digitales y pueden aplicarlas en su trabajo diario. Son capaces de utilizar *software* de productividad avanzada, participar en videoconferencias y colaborar en línea. También pueden realizar análisis de datos simples y tienen una comprensión básica de la ciberseguridad. Para incrementar el nivel de madurez es necesario fomentar la utilización de herramientas avanzadas de análisis de datos, herramientas de inteligencia artificial, que aporte significativamente a la estrategia de transformación digital de la institución.

7. **Analítica digital:** nivel de madurez 2. La institución ha comenzado a reconocer la importancia de la analítica digital y se ha realizado algunos ajustes reactivos. Se identifica una adopción limitada de herramientas y técnicas analíticas y un enfoque reactivo en la generación de conocimiento. Para incrementar el nivel de madurez es necesario extender el análisis de datos en todos los niveles de la institución para fomentar la toma de decisiones informadas.

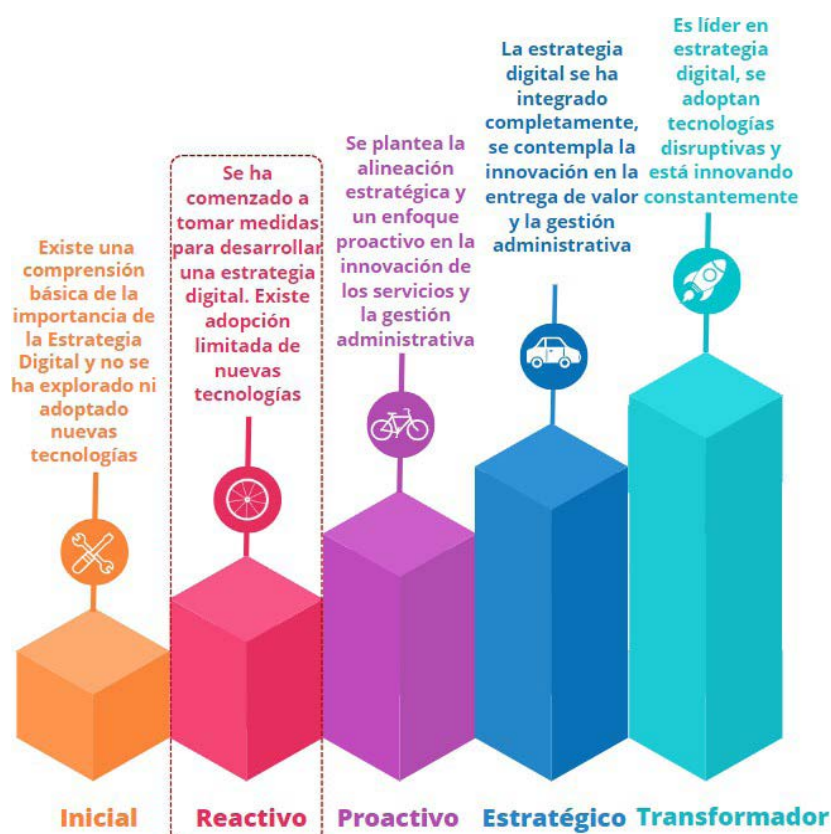
8. **Cultura digital:** nivel de madurez 1. La institución tiene una comprensión limitada de la importancia de la cultura digital y aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica resistencia al cambio y falta de experiencia en este ámbito en el equipo directivo y en los empleados. Para incrementar el nivel de madurez es necesario definir e implementar una estrategia sólida para impulsar el cambio cultural.
9. **Gestión de riesgos y ciberseguridad:** nivel de madurez 2. La institución reconoce la importancia de la gestión de riesgos y ciberseguridad y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se ha implementado medidas básicas de seguridad, pero aún no se tiene una estrategia de riesgos. Para incrementar el nivel de madurez es necesario implementar políticas y controles de mitigación de riesgos y desarrollar un plan de respuesta a incidentes.
10. **Tecnología y plataformas digitales:** nivel de madurez 3. Se ha adoptado un enfoque más proactivo en la adopción de tecnología y plataformas digitales.

Existe una comprensión clara de las oportunidades que ofrece la tecnología en la mejora de procesos y la creación de valor. Se han implementado iniciativas para optimizar la infraestructura tecnológica y se han adoptado soluciones digitales más avanzadas. Para incrementar el nivel de madurez, la institución deberá implementar ampliamente tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, Internet de las cosas, realidad virtual, para impulsar la innovación tecnológica y mejorar la eficiencia operativa.

Finalmente, a través del diagnóstico se determinó que la Universidad de Cuenca ha dado varios pasos encaminados a la transformación digital y, de acuerdo con los resultados del análisis realizado, en una escala global de cinco niveles, la institución se encuentra en nivel 2, correspondiente a un "Enfoque Reactivo". Actualmente la institución se encuentra trabajando en diversos proyectos con la visión de alcanzar el nivel "Transformador" (nivel 5), en el cual se adoptarán constantemente tecnologías disruptivas e innovadoras que mejoren la eficiencia de los procesos, optimicen los servicios y garanticen la experiencia satisfactoria de los usuarios que son parte de la comunidad universitaria.

Figura 4

Escala global de nivel de madurez en transformación digital



6 Competencias requeridas en la transformación digital

La transformación digital requiere de la aplicación de diversas competencias, sin embargo, se han considerado cinco esenciales, que deberán desarrollarse en el personal, para facilitar el proceso de cambio y la adopción de nuevas herramientas, métodos y técnicas de trabajo.

Figura 5
Competencias en la transformación digital



Tabla 1

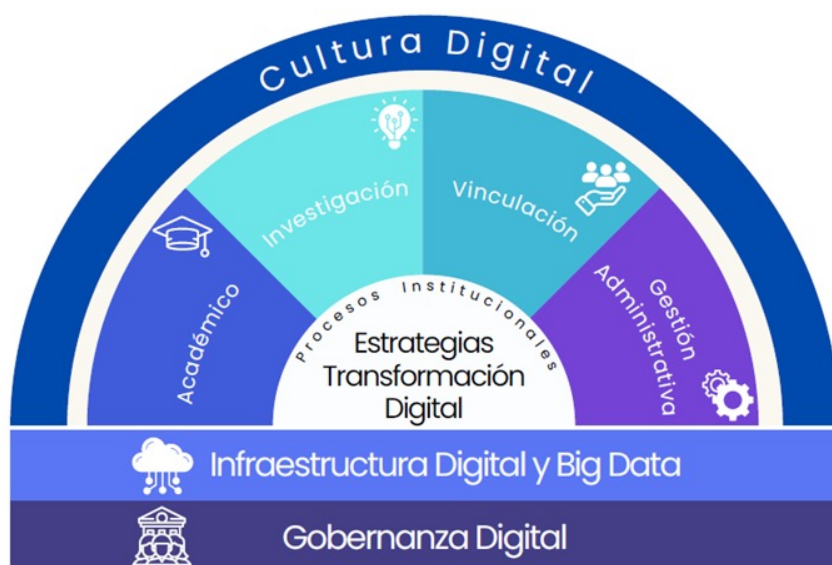
Competencias esenciales para facilitar el proceso de cambio

	Enfoque en el usuario Desarrollar la capacidad de comprender las necesidades, expectativas y dolores de los usuarios que son parte de la comunidad universitaria, para entregar servicios que generen experiencias memorables y satisfactorias.
	Adaptabilidad al cambio Fortalecer la habilidad de adaptarse y responder de manera efectiva a situaciones nuevas, desafiantes y cambiantes en el nuevo entorno digital.
	Compromiso Actuar con involucramiento activo, interés y disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas enfocadas al logro de los objetivos institucionales.
	Pensamiento innovador Formar la habilidad de generar ideas nuevas, originales y creativas para resolver problemas, mejorar procesos, desarrollar nuevos productos y servicios, y entregar valor en diversos contextos.
	Coraje para asumir riesgos Actuar con disposición y valentía para enfrentar desafíos, tomar decisiones difíciles y abordar problemas de manera directa, en beneficio del equipo y de los objetivos institucionales.

7 Arquitectura de la transformación digital

Figura 6

Arquitectura de Transformación digital – UCUENCA 2024-2027



Para lograr los objetivos planteados entorno a la transformación digital, es fundamental definir una arquitectura que englobe los principales componentes y así garantizar que las personas, procesos, sistemas y tecnologías trabajen integradamente de manera efectiva.

La arquitectura planteada para la transformación digital se centra en la entrega de valor a la comunidad universitaria y ciudadanía, considerando como una capa esencial los procesos integrados, la cual incluye a los ejes Académico, Investigación e Innovación, Vinculación con la Sociedad y la Gestión Administrativa; dichos procesos deben fortalecerse para poder cumplir con los requerimientos que demanda la sociedad actual. Así también, se ha incluido una capa referente a la infraestructura digital, que es la base sobre la cual se construyen y operan las nuevas herramientas tecnológicas que permitirán mejorar los servicios brindados por la institución.

Se ha incluido a la Analítica de Datos como un recurso valioso de la estrategia de transformación digital, para tomar decisiones oportunas con datos y conocimiento en los distintos procesos de la Institución.

La capa base de Gobernanza Digital contempla el conjunto de procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permitirán dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la institución.

Finalmente, se ha considerado dos capas transversales de suma importancia que son la Estrategia y la Cultura Digital, la primera enfocada en la definición de las estrategias de transformación digital, y la segunda en el desarrollo de una cultura que promueva el enfoque al usuario, la toma de decisiones basada en datos, la innovación y la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales.

8

Objetivos de la transformación digital

Los objetivos de la transformación digital de la Institución están alineados al Plan Estratégico Institucional vigente y al enfoque transformador para brindar el valor agregado en la entrega de sus servicios a la comunidad universitaria y ciudadanía, mediante la adopción de nuevas estrategias, organización y tecnología, fomentando la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Objetivo específico de la transformación digital

Generar capacidades digitales para incrementar el impacto positivo social, económico y ambiental, que genera la Universidad de Cuenca dentro de una sociedad en constante cambio, a través del desarrollo y entrega de servicios de excelencia, y el aprovechamiento continuo de nuevas tecnologías aplicadas a todos los procesos institucionales.

Objetivos estratégicos de la transformación digital

1. Académico

TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.

2. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.

3. Vinculación con la sociedad

TDOE3. Fortalecer las capacidades institucionales para incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.

4. Gestión administrativa

TDOE4. Fortalecer las capacidades para la gestión administrativa de la institución a través de la optimización y automatización de los procesos.

5. Cultura digital

TDOE5. Consolidar una cultura digital que promueva la innovación, la adaptabilidad y adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales, para enfrentar los desafíos y oportunidades presentes en un ambiente de constante cambio.

6. Gobernanza digital

TDOE6. Establecer e implementar el marco de gobernanza que permita guiar y regular la implementación efectiva de la transformación digital en la comunidad universitaria.

7. Infraestructura digital

TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.

9

Alineación estratégica

Objetivo estratégico institucional	Objetivo específico institucional	Objetivos estratégicos de transformación digital	Objetivos específicos de transformación digital
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer nivel y programas de cuarto nivel y programas de educación continua. Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE1. Contar con un modelo educativo actualizado que incorpore nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar la calidad de la formación, así como el compromiso de nuestra comunidad universitaria con la sostenibilidad. TDOE1-OE2. Innovar el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de herramientas digitales que contribuyan a los resultados positivos del aprendizaje y mejoren la experiencia de los estudiantes. TDOE1-OE3. Mejorar la capacidad de la institución para la admisión, retención y graduación de los estudiantes mediante el uso de tecnologías que permitan optimizar el uso de recursos institucionales. TDOE1-OE4. Mejorar la administración académica mediante la optimización de los procesos.

OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad. Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE1. Incrementar las capacidades de investigación y transferencia tecnológica para impulsar el desarrollo científico, social y tecnológico de la sociedad. TDOE2-OE2. Promover la innovación continua enfocada al desarrollo sostenible de la comunidad universitaria.
OEI-3. Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.	Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros.	TDOE3. Fortalecer las capacidades institucionales para incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.	TDOE3-OE1. Incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías. TDOE3-OE2. Fortalecer el desarrollo de habilidades y conocimiento de graduados, para facilitar la obtención, mantenimiento y mejora de trabajo, de acuerdo a las necesidades del mercado utilizando herramientas del entorno digital.
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	TDOE4. Fortalecer las capacidades para la gestión administrativa de la institución a través de la optimización y automatización de los procesos.	TDOE4-OE1. Optimizar los procesos en las diferentes funciones sustantivas, así como en la gestión institucional a través de nuevos enfoques basados en el uso de nuevas
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	TDOE5. Consolidar una cultura digital que promueva la innovación, la adaptabilidad y adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales, para enfrentar los desafíos y oportunidades presentes en un ambiente de constante cambio.	TDOE5-OE1. Alinear la cultura organizacional a la transformación digital, para incrementar la innovación, la adaptación al cambio, uso de los medios digitales y la toma de decisiones basada en datos. TDOE5-OE2. Facilitar la implementación exitosa de la transformación digital de la Universidad, para garantizar la adopción efectiva de nuevos procesos, herramientas y tecnologías.

OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.	TDOE7-OE1. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de más y mejores servicios digitales a beneficio de la comunidad educativa y ciudadanía. TDOE7-OE2. Fortalecer la capacidad de la infraestructura tecnológica, para mejorar la oferta y calidad de los servicios entregados por la Universidad de Cuenca. TDOE7-OE3. Robustecer la infraestructura tecnológica para garantizar la continuidad de los servicios digitales de la Universidad ante posibles riesgos, garantizando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos e información.
---	--	--	---

10 Estrategias de la transformación digital

10.1 Estrategias académicas

10.1.1 TDOE1-OE1. Contar con un modelo educativo actualizado que incorpore nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar la calidad de la formación, así como el compromiso de nuestra comunidad universitaria con la sostenibilidad.

Modelo educativo

TDOE1-OE1-01. Actualizar el modelo educativo de la Universidad para establecer una estructura más flexible que posibilite la incorporación de nuevas carreras y modalidades de estudio adaptadas a las nuevas necesidades de la sociedad.

Metodologías educativas innovadoras

TDOE1-OE1-02. Actualizar e implementar nuevas metodologías de enseñanza- aprendizaje a través de la innovación educativa, para proporcionar experiencias de aprendizaje satisfactorias, centradas en las necesidades y preferencias de los estudiantes, fomentando el aprendizaje activo y motivando la autoformación.

Programas académicos actualizados

TDOE1-OE1-03. Actualizar los programas académicos contemplando las tecnologías emergentes, que permitan el desarrollo de los mismos en variedad de modalidades de estudio, según la naturaleza de la carrera.

10.1.2 TDOE1-OE2. Innovar el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de herramientas digitales que contribuyan a los resultados positivos del aprendizaje y mejoren la experiencia de los estudiantes.

Entornos digitales de aprendizaje

TDOE1-OE2-01. Fortalecer los entornos de aprendizaje mediante el uso de tecnologías educativas (EdTech) que mejoren la interacción entre estudiantes, docentes y materiales educativos.

Material educativo

TDOE1-OE2-02. Fomentar la creación de material educativo mediante tecnologías emergentes, para distintas modalidades de estudio, fomentando la democratización de acceso al material educativo.

Modelo de evaluación docente

TDOE1-OE2-03. Incorporar al modelo de evaluación docente herramientas digitales para fortalecer la calidad de la evaluación y determinar la efectividad de la enseñanza.

Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje

TDOE1-OE2-04. Monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes mediante técnicas de *Learning Analytics*.

Innovar la infraestructura física

TDOE1-OE2-05. Innovar la infraestructura física educativa para brindar espacios de aprendizaje colaborativo, que fomenten la participación activa, la interacción entre los estudiantes y la aplicación de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje.

Capacitación

TDOE1-OE2-06. Integrar programas de capacitación en habilidades digitales para todos los miembros de la comunidad universitaria promoviendo la habilidad de incorporarlas en el proceso educativo.

Entornos colaborativos

TDOE1-OE2-07. Fomentar la colaboración en línea entre los actores de la comunidad universitaria y la ciudadanía mediante el uso de plataformas digitales, promoviendo así la interacción y el intercambio de conocimientos.

Proyectos de innovación digital

TDOE1-OE2-08. Impulsar proyectos de innovación digital en colaboración con la industria y redes de profesionales, para que los estudiantes apliquen sus conocimientos en contextos del mundo real.

10.1.3 TDOE1-OE3. Mejorar la capacidad de la institución para la admisión, retención y graduación de los estudiantes mediante el uso de tecnologías que permitan optimizar el uso de recursos institucionales.

Relacionamiento con estudiantes

TDOE1-OE3-01. Diagnosticar y optimizar la gestión del relacionamiento e interacción con aspirantes y estudiantes, para mejorar el nivel de satisfacción en la institución.

Experiencia de usuario

TDOE1-OE3-02. Evaluar y mejorar la experiencia de usuario en los canales de contacto con la universidad, para optimizar los procesos y diseñar productos y servicios que generen experiencias positivas y satisfactorias a los usuarios.

Marketing digital

TDOE1-OE3-03. Desarrollar estrategias de marketing digital que permitan atraer nuevos estudiantes de posgrados y educación continua de la institución.

10.1.4 TDOE1-OE4. Mejorar la administración académica mediante la optimización de los procesos.

Automatización de procesos académicos

TDOE1-OE4-01. Optimizar y automatizar los procesos de gestión académica para incrementar la eficiencia y el nivel de satisfacción de usuarios.

10.2 Estrategias de Investigación, Desarrollo e Innovación

10.2.1 TDOE2-OE1. Incrementar las capacidades de investigación y transferencia tecnológica para impulsar el desarrollo científico, social y tecnológico de la sociedad.

Competencias digitales de investigadores

TDOE2-OE1-01. Fortalecer las competencias digitales de los investigadores para propiciar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la optimización del proceso de investigación.

Espacios de uso colaborativo

TDOE2-OE1-02. Fomentar el uso de espacios y recursos tecnológicos, para generar investigación e innovación colaborativa y abierta.

Divulgación y transferencia de conocimientos

TDOE2-OE1-03. Potenciar la divulgación de los proyectos de investigación y la transferencia tecnológica, para impulsar el desarrollo social y científico.

Producción científica

TDOE2-OE1-04. Incrementar la producción científica de la comunidad universitaria mediante el fortalecimiento de las capacidades de investigación del personal académico y el marco del modelo educativo digital.

Investigación aplicada a la sociedad

TDOE2-OE1-05. Impulsar procesos que permitan investigaciones pertinentes, colaborativas y orientadas a la resolución de problemas prácticos de la sociedad utilizando las nuevas tecnologías para mejorar su calidad y ampliar su alcance.

Analítica de datos avanzada

TDOE2-OE1-06. Aplicar analítica de datos avanzada para obtener información más rápida y precisa para procesos de investigación.

10.2.2 TDOE2-OE2. Promover la innovación continua enfocada al desarrollo sostenible de la comunidad universitaria.

Sistematizar la innovación

TDOE2-OE2-01. Sistematizar el proceso de innovación continua y sostenible.

Eventos de innovación abierta

TDOE2-OE2-02. Impulsar eventos de participación abierta, para compartir conocimientos y desarrollar soluciones innovadoras enfocadas al desarrollo de la educación.

Cultura de innovación

TDOE2-OE2-03. Desarrollar una cultura de innovación en la comunidad universitaria, fomentando el pensamiento innovador y creativo, aplicando experimentación y asumiendo riesgos.

10.3 Estrategias de Vinculación con la Sociedad

10.3.1 TDOE3-OE1. Incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.

Servicios de vinculación

TDOE3-OE1-01. Identificar e implementar nuevos servicios de vinculación y mejora de los existentes, mediante el uso de tecnologías.

Fortalecer educación continua

TDOE3-OE1-02. Fortalecer los servicios de Educación Continua Básica y Avanzada mediante programas de educación virtual enfocada a la demanda del mercado actual.

Sistematizar la gestión de proyectos

TDOE3-OE1-03. Sistematizar la gestión del portafolio de proyectos de vinculación mediante el uso de herramientas informáticas.

10.3.2 TDOE3-OE2. Fortalecer el desarrollo de habilidades y conocimiento de graduados, para facilitar la obtención, mantenimiento y mejora de trabajo, de acuerdo a las necesidades del mercado utilizando herramientas del entorno digital.

Fortalecer perfil profesional

TDOE3-OE2-01. Implementar programas de educación y certificación virtual enfocados a los graduados, alineando los conocimientos y desarrollo de habilidades a la demanda laboral del mercado.

10.4 Estrategias de Gestión Administrativa

10.4.1 TDOE4-OE1. Optimizar los procesos en las diferentes funciones sustantivas, así como en la gestión institucional a través de nuevos enfoques basados en el uso de nuevas tecnologías.

Automatización de procesos

TDOE4-OE1-01. Optimizar y automatizar los procesos de las diferentes funciones sustantivas y gestión institucional, para mejorar su eficiencia, efectividad y calidad, reduciendo costos e incrementando la productividad.

Capacitación al personal

TDOE4-OE1-02. Capacitar al personal de las funciones sustantivas y gestión institucional para incrementar las habilidades y conocimientos digitales, que favorezca la ejecución eficiente de los procesos y su mejora continua

Gestión de datos

TDOE4-OE1-03. Fortalecer el proceso gestión de datos para optimizar la toma de decisiones basada en información y conocimiento, fomentando la cultura *Data Driven*.

Reducir impacto ambiental

TDOE4-OE1-04. Reducir el uso de recursos naturales e impacto ambiental mediante la digitalización institucional.

10.5 Estrategias de Cultura Digital

10.5.1 TDOE5-OE1. Alinear la cultura organizacional a la transformación digital, para incrementar la innovación, la adaptación al cambio, uso de los medios digitales y la toma de decisiones basada en datos.

Diagnóstico cultural

TDOE5-OE1-01. Diagnosticar la situación actual de la organización respecto a los elementos culturales deseados y determinar las brechas existentes para plantear acciones que las minimicen.

Cambio cultural

TDOE5-OE1-02. Desarrollar un programa de cambio cultural para facilitar la adopción efectiva de nuevas tecnologías y prácticas digitales.

TDOE5-OE2. Facilitar la implementación exitosa de la transformación digital de la Universidad, para garantizar la adopción efectiva de nuevos procesos, herramientas y tecnologías.

Gestión de cambio

TDOE5-OE2-01. Establecer un proceso estructurado e implementar el conjunto de herramientas para gestionar el cambio requerido en la transformación digital.

10.6 Estrategias de Gobernanza Digital

10.6.1 TDOE6-OE1. Adaptar la regulación de la Universidad para que permita dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías en torno a la transformación digital.

Gobernanza digital

TDOE6-OE1-01. Definir los procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permiten dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la institución.

Arquitectura empresarial

TDOE6-OE1-02. Definir e implementar la arquitectura empresarial para alinear la organización, procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica, con la visión y estrategia institucional.

10.7 Estrategias de Infraestructura Digital

10.7.1 TDOE7-OE1. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de más y mejores servicios digitales a beneficio de la comunidad educativa y ciudadanía.

Servicios digitales ubicuos

TDOE7-OE1-01. Implementar más y mejores servicios digitales ubicuos que permitan mejorar la gestión institucional y la entrega de valor a la comunidad universitaria y ciudadanía.

10.7.2 TDOE7-OE2. Fortalecer la capacidad de la infraestructura tecnológica, para mejorar la oferta y calidad de los servicios entregados por la Universidad.

Infraestructura tecnológica

TDOE7-OE2-01. Fortalecer la capacidad de la infraestructura tecnológica para facilitar la integración, interoperabilidad y adopción de nuevas tecnologías digitales orientadas al logro de los objetivos de la transformación digital.

Big Data

TDOE7-OE2-02. Fortalecer la arquitectura Big Data para el tratamiento adecuado de los datos, la analítica avanzada y potenciar la toma de decisiones con cultura *Data Driven*.

Arquitectura digital

TDOE7-OE2-03. Implementar la arquitectura tecnológica para proveer servicios digitales ubicuos integrados.

10.7.3 TDOE7-OE3. Robustecer la infraestructura tecnológica para garantizar la continuidad de los servicios digitales de la Universidad ante posibles riesgos, garantizando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos e información.

Seguridad informática

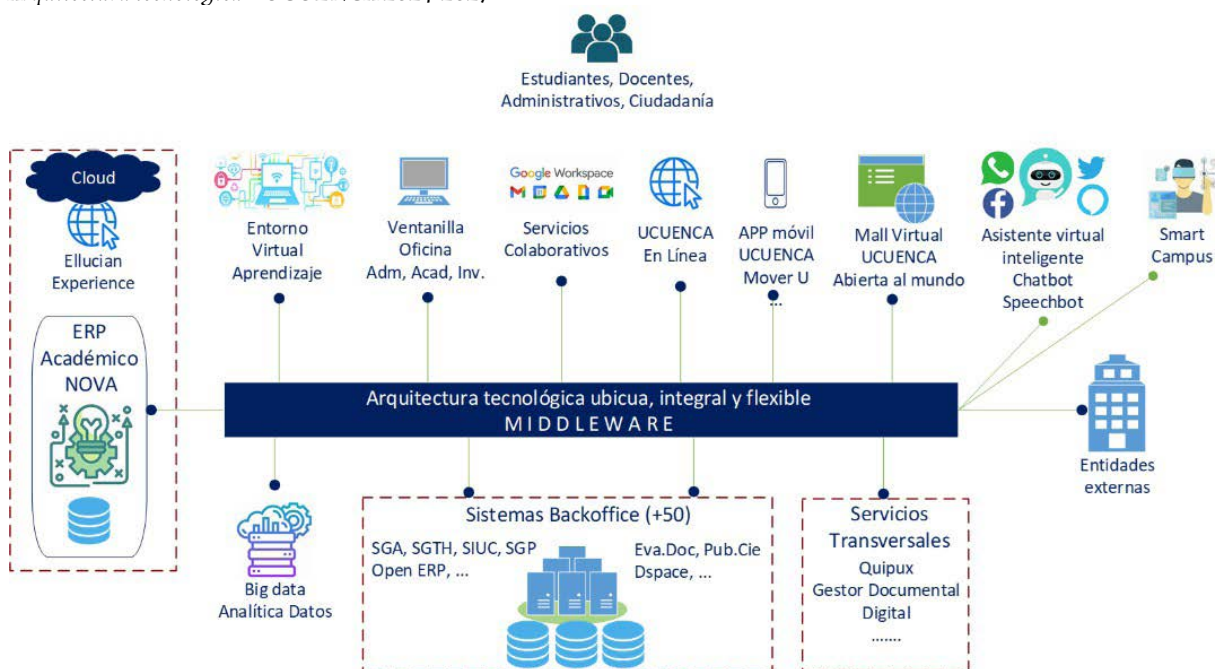
TDOE7-OE3-01. Diagnosticar e implementar herramientas y procedimientos de seguridad informática, para salvaguardar los activos digitales y la información de la comunidad universitaria, minimizando los riesgos y asegurando la disponibilidad y continuidad de los servicios.

11 Arquitectura tecnológica

Es importante considerar que la implementación de una infraestructura tecnológica sólida permitirá contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad de Cuenca, que se adaptará rápidamente a los cambios del entorno, a las nuevas tecnologías y a las necesidades facilitando la innovación y la respuesta ágil a las demandas del medio.

De esta manera, se facilita la integración e interoperabilidad entre sistemas internos y externos, permitiendo que la información y los servicios fluyan de forma efectiva.

Figura 7
Arquitectura tecnológica – UCUENCA 2024-2027



12 Seguimiento y evaluación del plan

El presente plan se ha diseñado con un horizonte de cuatro años, que ha considerado la implementación de varias estrategias enfocados a alcanzar los objetivos de transformación digital de la Universidad de Cuenca. Su éxito o desviación se valorará en tres instancias:

1. La evaluación anual del nivel de madurez digital de la Universidad de Cuenca, considerando las dimensiones y modelo de madurez bajo el cual se realizó el diagnóstico.
2. La evaluación semestral de los indicadores de estratégicos, con base en las fuentes de información detalladas en la matriz de indicadores.
3. El seguimiento y evaluación trimestral de los proyectos, considerado los siguientes lineamientos:
 - a) Los líderes de los proyectos proporcionarán los entregables establecidos en cada hito de acuerdo al cronograma establecido en el plan de proyectos.

b) La evaluación de los proyectos se realizará valorando el cumplimiento presupuestario, cronograma e implementación del alcance. Se verificarán los documentos que sustentan su cumplimiento con el informe correspondiente.

c) El avance de la implementación de los proyectos se determinará con base al cumplimiento de las actividades programadas. Se considerará un desfase cuando las actividades establecidas en el cronograma no se ejecuten dentro del tiempo previsto.

d) La Coordinación de Transformación Digital proporcionará el acompañamiento y apoyo constante durante la ejecución del plan.

e) La documentación correspondiente a cada proyecto se almacenará en un directorio digital, organizado cronológicamente.

13 Referencias

León, O. V. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers.

Technology Innovation Management Review, 14.

Martin, G., & Van Boskirk, S. (2016, enero 22). *The digital maturity model 4.0*. Forrester. <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

Ochoa, O. L. (2016, diciembre 1). *Modelos de madurez digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos



14

Indicadores

Indicadores de las Estrategias del Plan de Transformación Digital											
Objetivos estratégicos institucionales	Objetivos estratégicos de transformación digital	Estrategia	Indicador estratégico	Fórmula	Responsable	Fuente de información	Línea base nov/2023	2024	2025	2026	2027
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE1-01. Actualizar el modelo educativo de la Universidad para establecer una estructura más flexible que posibilite la incorporación de nuevas carreras y modalidades de estudio adaptadas a las nuevas necesidades de la sociedad.	Porcentaje de docentes capacitados en el nuevo modelo educativo	$\frac{N.^{\circ}_{\text{docentes capacitados}}}{N.^{\circ}_{\text{total_de_docentes}}}$	Vicerrector Académico	Registro de personas capacitadas	Sin línea base	25 %	50 %	75 %	99 %
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE1-02. Actualizar e implementar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje a través de la innovación educativa, para proporcionar experiencias de aprendizaje satisfactorias, centradas en las necesidades y preferencias de los estudiantes, fomentando el aprendizaje activo y motivando la autoformación.	Porcentaje de tasa de reprobación en los dos primeros semestres de las carreras piloto	$\frac{\text{Porcentaje de reprobación en los dos primeros semestres de las carreras piloto}}{1}$	Vicerrector Académico	Dashboard de analítica de datos	50 %	25 %	25 %	25 %	25 %
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE2-01. Fortalecer los entornos de aprendizaje mediante el uso de tecnologías educativas (EdTech) que mejoren la interacción entre estudiantes, docentes y materiales educativos.	Porcentaje de docentes que emplean la plataforma educativa	$\frac{N.^{\circ}_{\text{docentes que usan plataforma educativa}}}{N.^{\circ}_{\text{total_de_docentes}}}$	Vicerrector Académico	Registro de ingresos de la plataforma educativa	Sin línea base	20 %	30 %	40 %	50 %
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE2-02. Fomentar la creación de material educativo mediante tecnologías emergentes, para distintas modalidades de estudio, fomentando la democratización de acceso al material educativo.	Porcentaje de nuevos programas educativos digitales	$\frac{N.^{\circ}_{\text{programas educativos creados periodo_de_evaluación}}}{N.^{\circ}_{\text{programas educativos creados periodo_2022}}}$	Vicerrector Académico	Plataforma educativa	2	5	10	10	10

Objetivos estratégicos institucionales	Objetivos estratégicos de transformación digital	Estrategia	Indicador estratégico	Fórmula	Responsable	Fuente de información	Línea base nov/2023	2024	2025	2026	2027
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo con estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE2-03. Incorporar al modelo de evaluación docente herramientas digitales para fortalecer la calidad de la evaluación y determinar la efectividad de la enseñanza.	Promedio de evaluación del desempeño de docentes	Promedio de evaluación del desempeño de docentes	Vicerrector Académico	Dashboard de analítica de datos	Sin línea base	Incrementa 2 %	Incrementa 4 %	Incrementa 6 %	Incrementa 8 %
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo con estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE2-04. Monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes mediante técnicas de <i>Learning Analytics</i> .	Porcentaje de tasa de reprobación en los dos primeros semestres de las carreras piloto	Porcentaje de reprobación en los dos primeros semestres de las carreras piloto	Vicerrector Académico	Dashboard de analítica de datos	50 %	25 %	25 %	25 %	25 %
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE3-01. Diagnosticar y optimizar la gestión del relacionamiento e interacción con aspirantes y estudiantes, para mejorar el nivel de satisfacción en la institución.	Nivel promedio de experiencia del cliente en los puntos de contacto (1 al 5)	Promedio_de_evaluación_en los puntos de contacto	Director de DTIC	Journey map	Sin línea base	3	4	5	5
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo con estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE3-02. Evaluar y mejorar la experiencia de usuario en los canales de contacto con la universidad, para optimizar los procesos y diseñar productos y servicios que generen experiencias positivas y satisfactorias a los usuarios.	Nivel de experiencia del cliente en los puntos de contacto	Promedio_de_evaluación_en los puntos de contacto	Director de DTIC	Journey map	Sin línea base	3	4	5	5
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo con estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE3-03. Desarrollar estrategias de marketing digital que permitan atraer nuevos estudiantes de posgrados y educación continua de la institución.	Tráfico web Tiempo en el sitio	Promedio_de_Tráfico_web Tiempo_promedio_en_el_sitio_web	Director de DTIC	Reportes de analítica web (<i>Google Analytics</i>)	Sin línea base	Se define línea base	Incrementa 4 %	Incrementa 6 %	Incrementa 8 %

Objetivos estratégicos institucionales	Objetivos estratégicos de transformación digital	Estrategia	Indicador estratégico	Fórmula	Responsable	Fuente de información	Línea base nov/2023	2024	2025	2026	2027
OEI-2. Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE1-OE4-01. Optimizar y automatizar los procesos de gestión académica para incrementar la eficiencia y el nivel de satisfacción de usuarios.	Porcentaje de satisfacción de estudiantes	Porcentaje de nivel de satisfacción de usuarios obtenido mediante encuesta	Vicerrector Académico	Resultados de encuesta	Sin línea base	70 %	70 %	75 %	80 %
OEI-2: Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior.	TDOE1. Fortalecer las capacidades académicas de la institución, a través de la innovación educativa, incorporación de modalidades y metodologías que con el uso de nuevas tecnologías permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando la oferta académica de la Universidad de Cuenca a los requerimientos de la sociedad.	TDOE2-OE1-01. Fortalecer las competencias digitales de los investigadores para propiciar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la optimización del proceso de investigación.	Promedio de evaluación de competencias investigativas	N.º de docentes titulares que incrementaron el nivel de competencias de investigación	Vicerrector de Investigación	Resultados de encuesta	Sin línea base	Se define línea base	Incremento del 5 %	Incremento del 5 %	Incremento del 5 %
OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE1-02. Fomentar el uso de espacios y recursos tecnológicos, para generar investigación e innovación colaborativa y abierta.	N.º de convenios de uso colaborativo de espacios de investigación	N.º_ proyectos_ en_ laboratorios_ existentes/ N.º_ laboratorios	Vicerrector de Investigación	Resultados de encuesta	49 laboratorios destinados a un único proyecto	Se mantiene	Incremento del 5 %	Incremento del 5 %	Incremento del 5 %
OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE1-03. Potenciar la divulgación de los proyectos de investigación y la transferencia tecnológica, para impulsar el desarrollo social y científico.	Porcentaje de productos de divulgación de la ciencia del total de proyectos anuales cerrados	N.º_ publicaciones_ repositorio/ N.º_ proyectos_ cerrados	Vicerrector de Investigación	Repositorio de divulgación científica	Sin línea base	Se define línea base	Incremento del 10 %	Incremento del 15 %	Incremento del 20 %
OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE1-04. Incrementar la producción científica de la comunidad universitaria mediante el fortalecimiento de las capacidades de investigación del personal académico y el marco del modelo educativo digital.	N.º de publicaciones en revistas con factor de impacto (Q1 y Q2)	N.º de publicaciones realizadas en el periodo	Vicerrector de Investigación	Revistas científicas	165	181	199	204	217
OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE2-02. Impulsar eventos de participación abierta, para compartir conocimientos y desarrollar soluciones innovadoras enfocadas al desarrollo de la educación.	N.º de eventos de innovación instaurados	N.º de eventos instaurados anualmente	Vicerrector de Investigación	Registro de eventos de la universidad	0	1	2	3	3

Objetivos estratégicos institucionales	Objetivos estratégicos de transformación digital	Estrategia	Indicador estratégico	Fórmula	Responsable	Fuente de información	Línea base nov/2023	2024	2025	2026	2027
OEI-1. Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad.	TDOE2. Incrementar las capacidades de investigación e innovación de la institución, aplicando nuevas tecnologías que favorezcan el avance científico y tecnológico, e impacten positivamente en la sociedad.	TDOE2-OE2-03. Desarrollar una cultura de innovación en la comunidad universitaria, fomentando el pensamiento innovador y creativo, aplicando experimentación y asumiendo riesgos.	Puntaje de evaluación CVF (<i>Competing Values Framework</i>)	Modelo de evaluación CVF (Clan, Adhocrática, Mercado, Jerárquica)	Vicerrector de Investigación	Resultados de evaluación CVF	oct/2022: Adhocrático: 16.23 / 35	18	22	26	30
OEI-3. Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.	TDOE3. Fortalecer las capacidades institucionales para incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.	TDOE3-OE1-02. Fortalecer los servicios de Educación Continua Básica y Avanzada mediante programas de educación virtual enfocada a la demanda del mercado actual.	N.º de cursos virtuales ofertados al año	N.º de cursos virtuales ofertados al año	Director de Vinculación	Registro de cursos virtuales	2	6	9	14	21
OEI-3. Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.	TDOE3. Fortalecer las capacidades institucionales para incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.	TDOE3-OE1-03. Sistematizar la gestión del portafolio de proyectos de vinculación mediante el uso de herramientas informáticas.	N.º de días para proceso de seguimiento de proyectos de vinculación	N.º de días para proceso de seguimiento de proyectos de vinculación	Director de Vinculación	Acta de informe de seguimientos de proyectos	60	30	30	30	30
OEI-3. Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.	TDOE3. Fortalecer las capacidades institucionales para incrementar la vinculación con la sociedad e incidir en la solución de los problemas que enfrenta, a través del uso de nuevas tecnologías.	TDOE3-OE2-01. Implementar programas de educación y certificación virtual enfocados a los graduados, alineando los conocimientos y desarrollo de habilidades a la demanda laboral del mercado.	Porcentaje de desempleo de graduados	$(N.º_graduados_sin_empleo / N.º_graduados) * 100$	Director de Vinculación	Resultado de encuestas	25 %	22 %	19 %	17 %	15 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	TDOE4. Fortalecer las capacidades para la gestión administrativa de la institución a través de la optimización y automatización de los procesos.	TDOE4-OE1-01. Optimizar y automatizar los procesos de las diferentes funciones sustantivas y gestión institucional, para mejorar su eficiencia, efectividad y calidad, reduciendo costos e incrementando la productividad.	Porcentaje de procesos automatizados	$N.º_procesos_automatizados / N.º_procesos_priorizados$	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Inventario de procesos	12,50 %	25 %	50 %	75 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	TDOE4. Fortalecer las capacidades para la gestión administrativa de la institución a través de la optimización y automatización de los procesos.	TDOE4-OE1-03. Fortalecer el proceso gestión de datos para optimizar la toma de decisiones basada en información y conocimiento, fomentando la cultura <i>Data Driven</i> .	Porcentaje de <i>dashboards</i> de procesos claves generados	$(N.º_de_dashboards_generados / N.º_de_dashboards_priorizados) * 100$	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Registro de indicadores automatizados	Sin línea base	40 %	60 %	80 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales.	TDOE5. Consolidar una cultura digital que promueva la innovación, la adaptabilidad y adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales, para enfrentar los desafíos y oportunidades presentes en un ambiente de constante cambio.	TDOE5-OE1-02. Desarrollar un programa de cambio cultural para facilitar la adopción efectiva de nuevas tecnologías y prácticas digitales.	Puntaje de evaluación CVF (<i>Competing Values Framework</i>)	Modelo de evaluación CVF (Clan, Adhocrática, Mercado, Jerárquica)	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Resultados de evaluación CVF	Oct/2022: Clan: 16.04 Adhocrática: 16.23 Mercado: 16.62 Jerárquica: 16.42	Clan: 18 Adhocrática: 18 Mercado: 18 Jerárquica: 18	Clan: 22 Adhocrática: 22 Mercado: 22 Jerárquica: 22	Clan: 26 Adhocrática: 26 Mercado: 26 Jerárquica: 26	Clan: 30 Adhocrática: 30 Mercado: 30 Jerárquica: 30

Objetivos estratégicos institucionales	Objetivos estratégicos de transformación digital	Estrategia	Indicador estratégico	Fórmula	Responsable	Fuente de información	Línea base nov/2023	2024	2025	2026	2027
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE5. Consolidar una cultura digital que promueva la innovación, la adaptabilidad y adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales, para enfrentar los desafíos y oportunidades presentes en un ambiente de constante cambio.	TDOE5-OE2-01. Establecer un proceso estructurado e implementar el conjunto de herramientas para gestionar el cambio requerido en la transformación digital.	Porcentaje de cumplimiento del programa de gestión del cambio	$N.^{\circ}_{de_acciones_ejecutadas} / N.^{\circ}_{de_acciones_planteadas}$	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Documentos de sustento del cumplimiento del programa	Sin línea base	15 %	50 %	75 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE6. Establecer e implementar el marco de gobernanza que permita guiar y regular la implementación efectiva de la transformación digital en la comunidad universitaria.	TDOE6-OE1-01. Definir los procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permiten dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la institución.	Porcentaje de formalización del marco de gobierno	$N.^{\circ}_{de_aspectos_normados} / N.^{\circ}_{de_aspectos_por_normar}$	Secretario General	Documentos del archivo general	Sin línea base	25 %	50 %	75 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE6. Establecer e implementar el marco de gobernanza que permita guiar y regular la implementación efectiva de la transformación digital en la comunidad universitaria.	TDOE6-OE1-02. Definir e implementar la arquitectura empresarial para alinear la organización, procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica, con la visión y estrategia institucional.	Porcentaje de disponibilidad del servicio	$(Tiempo_de_servicio_tiempo_de_sus_pensión_del_servicio) / tiempo_de_servicio$	Director de DTIC	Registros de suspensión del servicio	Sin línea base	95 %	95 %	95 %	95 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.	TDOE7-OE1-01. Implementar más y mejores servicios digitales ubicuos que permitan mejorar la gestión institucional y la entrega de valor a la comunidad universitaria y ciudadanía.	Porcentaje de satisfacción de los servicios de TI	Porcentaje de nivel de satisfacción de usuarios obtenido mediante encuesta	Director de DTIC	Resultados de encuesta	58 %	65 %	70 %	75 %	80 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.	TDOE7-OE2-02. Fortalecer la arquitectura <i>Big Data</i> para el tratamiento adecuado de los datos, la analítica avanzada y potenciar la toma de decisiones con cultura <i>Data Driven</i> .	Porcentaje de implementación del marco de gobierno de datos	$N.^{\circ}_{requerimientos_Marco_de_Gobierno_de_datos_implementados} / N.^{\circ}_{requerimientos_Marco_de_Gobierno_de_datos}$	Director de DTIC	Plan de implementación del marco de gobierno de datos	Sin línea base	40 %	60 %	80 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.	TDOE7-OE2-03. Implementar la arquitectura tecnológica para proveer servicios digitales ubicuos integrados.	Porcentaje de aplicaciones integradas	$(Servicios_integrados / Total_de_servicios_planificados) * 100$	Director de DTIC	Registro de servicios	0 %	50 %	60 %	80 %	100 %
OEI-4. Incrementar las capacidades institucionales	TDOE7. Contribuir a la innovación y transformación digital de la Universidad mediante la implementación de una infraestructura digital sólida.	TDOE7-OE3-01. Diagnosticar e implementar herramientas y procedimientos de seguridad informática, para salvaguardar los activos digitales y la información de la comunidad universitaria, minimizando los riesgos y asegurando la disponibilidad y continuidad de los servicios.	Porcentaje de implementación del SGSI	$N.^{\circ}_{requerimientos_SGSI_implementados} / N.^{\circ}_{requerimientos_SGSI}$	Director de DTIC	SGSI	Sin línea base	40 %	60 %	80 %	100 %

Niveles de Madurez de la Transformación Digital de la Universidad						
N.º	Dimensiones	Nivel 1. Inicial	Nivel 2. Reactivo	Nivel 3. Proactivo	Nivel 4. Estratégico	Nivel 5. Transformador
1	Estrategia digital	La institución tiene una comprensión básica de la importancia de la Estrategia Digital, pero aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica una falta de conocimiento y experiencia en el equipo directivo, así como una falta de recursos dedicados a la estrategia digital.	La institución ha comenzado a tomar medidas para desarrollar una estrategia digital. Se identifica asignación de recursos y personal dedicado a este objetivo. Sin embargo, todavía hay una falta de coordinación y alineación con la estrategia general de la Institución.	La institución ha logrado una mayor alineación entre la estrategia digital y la estrategia general de la Institución. Existe una mayor coordinación entre los diferentes departamentos y áreas de la institución en la implementación de iniciativas digitales específicas y obteniendo resultados medibles.	La estrategia digital se ha integrado completamente en la estrategia general de la Institución. Se han establecido KPIs (indicadores clave de rendimiento) y se realiza un seguimiento regular del desempeño digital. Existe una coordinación y colaboración sólidas entre los diferentes departamentos y áreas. Se han implementado iniciativas digitales innovadoras y se están obteniendo resultados significativos. La institución se encuentra en la vanguardia de la transformación digital en su sector.	La institución se ha convertido en un líder en la estrategia digital. Ha logrado una transformación completa de su modelo universitario y ha adoptado tecnologías disruptivas para obtener ventajas competitivas. La toma de decisiones se basa en datos y análisis en tiempo real. La estrategia digital impulsa todas las decisiones y acciones de la Institución, y se está innovando constantemente para mantenerse a la vanguardia.
2	Modelo universitario	La institución tiene un modelo universitario tradicional y no ha explorado ni adoptado nuevos enfoques o tecnologías. Se identifica una resistencia al cambio y una falta de comprensión sobre las oportunidades que ofrece la innovación en el modelo universitario.	La institución ha comenzado a reconocer la importancia de la innovación en el modelo universitario y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se identifica una adopción limitada de nuevas tecnologías o la exploración de nuevos segmentos de participación en educación, pero aún no se ha establecido una estrategia clara de transformación del modelo universitario.	La institución ha adoptado un enfoque más proactivo en la innovación del modelo universitario. Existe una comprensión clara de la importancia de la transformación y se han implementado iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mejorar la propuesta de valor. Se identifica una mayor experimentación con tecnologías emergentes y mayor apertura al cambio.	La institución ha integrado la innovación del modelo universitario de manera estratégica. Existe una estrategia clara para aprovechar las oportunidades digitales y generar ventajas competitivas. Se fomenta la colaboración y la adopción de prácticas ágiles y flexibles.	La institución ha logrado una transformación completa en el modelo universitario. La innovación se encuentra en el centro de todas las operaciones y se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible. La institución es líder en Educación, Investigación e Innovación, y se adapta rápidamente a los cambios del mercado y las tecnologías emergentes.
3	Experiencia del usuario	La institución tiene una comprensión básica de la importancia de la experiencia del usuario, pero aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica una falta de experiencia en el equipo directivo, así como una falta de recursos dedicados a mejorar la experiencia del usuario.	La institución ha comenzado a tomar medidas para mejorar la experiencia del usuario. Se identifica una mayor conciencia de la importancia de brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los usuarios. Sin embargo, las iniciativas aún son reactivas y no se ha establecido una estrategia sólida en este sentido.	La institución ha logrado implementar una estrategia proactiva para mejorar la experiencia del usuario. Se han identificado los puntos de contacto clave con los Usuarios y se han implementado medidas para mejorar su satisfacción. Existe una mayor coordinación y alineación entre los diferentes departamentos y áreas de la Institución.	La experiencia del usuario se ha convertido en una parte integral de la estrategia general de la institución. Se han implementado iniciativas estratégicas para mejorar la experiencia del usuario en todos los puntos de contacto. Existe una cultura centrada en el usuario y se han establecido métricas y sistemas de retroalimentación para medir y mejorar continuamente la experiencia del usuario.	La institución ha logrado una transformación completa en la forma en que se enfoca y gestiona la Experiencia del usuario. La experiencia del usuario se ha convertido en un diferenciador clave en el mercado y se ha convertido en una ventaja competitiva sostenible. Se están utilizando tecnologías innovadoras y se están implementando estrategias disruptivas para ofrecer experiencias excepcionales a los usuarios.
4	Procesos digitales	La institución tiene un enfoque limitado en Procesos Digitales y aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica una falta de comprensión sobre los beneficios de la digitalización de las operaciones y una resistencia al cambio por parte de los empleados.	La institución reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios de digitalización de los procesos y ha comenzado a tomar medidas reactivas. Se identifica una inversión en tecnología y sistemas digitales, pero aún no se ha establecido una estrategia sólida para impulsar la digitalización de los procesos de manera proactiva.	La institución ha logrado establecer una mentalidad proactiva en la digitalización de los procesos. Existe una comprensión clara de los beneficios de la digitalización y se han implementado iniciativas para mejorar la eficiencia y la agilidad en las operaciones a través de la tecnología digital. Se fomenta la colaboración y la adopción de nuevas herramientas y procesos digitales.	La institución ha integrado los Procesos Digitales de manera estratégica. Existe una estrategia clara para aprovechar las tecnologías digitales y se han implementado sistemas y procesos avanzados para optimizar las operaciones. Se fomenta la innovación en la forma en que se ejecutan los procesos y se busca la excelencia operativa a través de la digitalización.	La institución ha logrado una transformación completa en la digitalización de los procesos. La digitalización está profundamente arraigada en todos los aspectos de la Institución y se ha convertido en una ventaja competitiva distintiva. La institución es un líder en términos de procesos digitales y utiliza tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la automatización para impulsar la eficiencia y la innovación en las operaciones.

N.º	Dimensiones	Nivel 1. Inicial	Nivel 2. Reactivo	Nivel 3. Proactivo	Nivel 4. Estratégico	Nivel 5. Transformador
5	Ecosistema digital	La institución tiene un enfoque limitado en la construcción de un ecosistema digital. Se identifica una falta de comprensión sobre el valor y el potencial de la digitalización y la creación de un ecosistema digital sólido.	La institución ha comenzado a reconocer la importancia del ecosistema digital y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se identifica una adopción limitada de tecnologías digitales y una exploración inicial de herramientas colaborativas.	La institución ha adoptado un enfoque más proactivo en la construcción de su ecosistema digital. Existe una comprensión clara de las oportunidades que ofrece la digitalización y se han implementado iniciativas para establecer asociaciones estratégicas y aprovechar las sinergias dentro del ecosistema.	La institución ha integrado la construcción del ecosistema digital de manera estratégica. Existe una estrategia clara para la colaboración y la creación de valor a través de la digitalización. La institución ha establecido alianzas sólidas con socios clave y ha implementado plataformas digitales que facilitan la interacción con los Usuarios y otros actores del ecosistema.	La institución ha logrado una transformación completa en su ecosistema digital. La digitalización está en el centro de todas las operaciones y se ha convertido en una fuente principal de ventaja competitiva. La institución lidera la Educación en términos de innovación digital, colaboración y creación de valor a través de su ecosistema.
6	Capacidades digitales del personal	La institución tiene una comprensión limitada de la importancia de las Capacidades Digitales del Personal y aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Los empleados tienen una comprensión muy limitada de las tecnologías digitales y su aplicación en el entorno laboral. Se identifica dificultades para usar herramientas básicas como el correo electrónico o las aplicaciones de oficina. Las habilidades digitales son insuficientes para realizar tareas relacionadas con la transformación digital.	La institución reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios digitales y ha comenzado a tomar medidas para desarrollar las Capacidades Digitales del Personal. Los empleados poseen habilidades digitales básicas. Se identifica el uso de aplicaciones de productividad, navegación por Internet y comunicación a través de correo electrónico y redes sociales, sin embargo, su conocimiento es limitado en áreas más avanzadas como el análisis de datos, la seguridad cibernética o el uso de herramientas de colaboración en línea.	La institución ha logrado desarrollar las capacidades digitales del personal. Los empleados tienen un conocimiento sólido de las herramientas digitales y pueden aplicarlas en su trabajo diario. Son capaces de utilizar software de productividad avanzada, participar en videoconferencias y colaborar en línea. También pueden realizar análisis de datos simples y tienen una comprensión básica de la ciberseguridad.	El desarrollo de las Capacidades Digitales del Personal se ha convertido en una parte esencial de la estrategia de la institución. Los empleados son altamente competentes en tecnologías digitales. Pueden utilizar herramientas avanzadas de análisis de datos, herramientas de inteligencia artificial, programación y automatización. Contribuyen significativamente a la estrategia de transformación digital de la institución.	La institución ha logrado un alto desarrollo de las Competencias Digitales del Personal. Los empleados son expertos en tecnologías digitales. Son líderes en uso de herramientas tecnológicas y pueden capacitar a otros empleados en áreas especializadas. Tienen un conocimiento profundo de temas como inteligencia artificial, analítica de datos entre otras tecnologías emergentes.
7	Analítica digital	La institución tiene un enfoque limitado en la analítica digital. Se identifica una falta de comprensión sobre el valor y el potencial de la analítica en la toma de decisiones institucionales.	La institución ha comenzado a reconocer la importancia de la analítica digital y se ha realizado algunos ajustes reactivos. Se identifica una adopción limitada de herramientas y técnicas analíticas y un enfoque reactivo en la generación de conocimiento.	La institución ha adoptado un enfoque más proactivo en la analítica digital. Existe una comprensión clara de las oportunidades que ofrece la analítica en la toma de decisiones estratégicas y se han implementado iniciativas para recopilar, analizar y utilizar datos de manera más efectiva. La toma de decisiones basada en datos se encuentra presente en todas las áreas de la institución.	La institución ha integrado la analítica digital de manera estratégica. Existe una estrategia clara para aprovechar el poder de la analítica en todos los niveles de la Institución. La institución ha implementado tecnologías avanzadas, como el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, y utiliza análisis predictivos y prescriptivos para tomar decisiones informadas.	La institución ha logrado una transformación completa en su capacidad de analítica digital. La analítica está en el centro de todas las operaciones y se ha convertido en una fuente principal de ventaja competitiva. La institución utiliza datos y análisis avanzados para impulsar la innovación, la personalización y la toma de decisiones ágiles.
8	Cultura digital	La institución tiene una comprensión limitada de la importancia de la Cultura Digital y aún no ha implementado ninguna iniciativa significativa en este ámbito. Se identifica resistencia al cambio y falta de experiencia en este ámbito en el equipo directivo y en los empleados.	La institución reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios digitales y ha comenzado a tomar medidas para fomentar una Cultura Digital. Se identifica una mayor inversión en tecnología y capacitación, pero aún no se ha establecido una estrategia sólida para impulsar el cambio cultural.	La institución ha logrado establecer una Cultura Digital proactiva. Existe una mayor conciencia de la importancia de la transformación digital y se han implementado iniciativas para fomentar la colaboración, la innovación y la adopción de tecnologías digitales. Se promueve el aprendizaje continuo y se fomenta la participación activa de los empleados en la transformación digital.	La Cultura Digital se ha convertido en una parte integral de la estrategia de la institución. Se ha establecido una visión clara y se han implementado políticas y prácticas para fomentar una mentalidad digital en todos los niveles de la institución. Existe una cultura de experimentación, adaptabilidad y agilidad, y se fomenta la colaboración entre diferentes áreas y equipos.	La institución ha logrado una transformación completa en su Cultura Digital. La mentalidad digital está arraigada en todos los aspectos de la Institución y se ha convertido en el núcleo de su identidad. Existe una cultura de innovación constante, adaptación rápida al cambio y experimentación continua. La Institución es líder en términos de cultura digital y utiliza la tecnología para impulsar la ventaja competitiva y el crecimiento sostenible.

N.º	Dimensiones	Nivel 1. Inicial	Nivel 2. Reactivo	Nivel 3. Proactivo	Nivel 4. Estratégico	Nivel 5. Transformador
9	Gestión de riesgos y ciberseguridad	La institución tiene un enfoque limitado en la gestión de riesgos y ciberseguridad. Se identifica una falta de conciencia sobre los riesgos potenciales y las mejores prácticas en seguridad de la información.	La institución ha comenzado a reconocer la importancia de la gestión de riesgos y ciberseguridad y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se ha implementado medidas básicas de seguridad, pero aún no se tiene una estrategia de riesgos.	La institución ha adoptado un enfoque más proactivo en la gestión de riesgos y ciberseguridad. Existe una comprensión clara de los riesgos y se han implementado políticas y controles para mitigarlos. Además, la institución realiza evaluaciones periódicas de riesgos y tiene un plan de respuesta a incidentes.	La institución ha integrado la gestión de riesgos y ciberseguridad de manera estratégica. Existe una estrategia clara y documentada para identificar, evaluar y tratar los riesgos. La institución cuenta con un equipo dedicado a la gestión de riesgos y ciberseguridad, y se han implementado controles avanzados para proteger la información y los activos críticos.	La institución ha logrado una transformación completa en su capacidad de gestión de riesgos y ciberseguridad. La gestión de riesgos y la ciberseguridad están integradas en todos los procesos y decisiones de la Institución. La institución tiene una cultura sólida de seguridad, con capacitación y conciencia constantes, y sigue las mejores prácticas en la gestión de riesgos y la ciberseguridad.
10	Tecnología y plataformas digitales	La institución tiene una adopción limitada de tecnología y plataformas digitales. Se identifica una falta de comprensión sobre el valor y el potencial de la tecnología digital en la transformación institucional.	La institución ha comenzado a reconocer la importancia de la tecnología y las plataformas digitales y ha realizado algunos ajustes reactivos. Se han implementado soluciones digitales básicas, pero aún no tiene una estrategia integral de transformación digital.	Se ha adoptado un enfoque más proactivo en la adopción de tecnología y plataformas digitales. Existe una comprensión clara de las oportunidades que ofrece la tecnología en la mejora de procesos y la creación de valor. Se han implementado iniciativas para optimizar la infraestructura tecnológica y se han adoptado soluciones digitales más avanzadas.	La institución ha integrado la tecnología y las plataformas digitales de manera estratégica. Existe una estrategia clara de transformación digital y se han establecido alianzas con proveedores tecnológicos clave. La institución utiliza tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, Internet de las Cosas, Blockchain, realidad virtual, para impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operativa.	La institución ha logrado una transformación completa en su capacidad de tecnología y plataformas digitales. La tecnología digital está en el centro de todas las operaciones y se ha convertido en una fuente principal de ventaja competitiva. La institución utiliza tecnología avanzada para ofrecer experiencias personalizadas a los Usuarios, optimizar la cadena de suministro y mejorar la toma de decisiones basada en datos.