

The background of the top half of the image is a collage. On the left, a toucan with a large, colorful beak is perched on a branch with green leaves. On the right, there are several vertical strips of colorful, intricately woven textiles with various geometric patterns in red, yellow, blue, and green.

# CONFERENCIA TICAL2018 + 2º ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE E-CIENCIA ¡LES ESPERAMOS!

Septiembre, 3 - 5, 2018 | Centro de Convenciones Las Américas  
Cartagena de Indias, Colombia

Transformación Digital en Instituciones de Educación Superior, Ciencia y Cultura

lecciones aprendidas en la  
implantación de la cartera  
estratégica de proyectos TI en  
las universidades españolas

*Faraón Llorens*

*Francisco Maciá*

*Juan Manuel Aparicio*

*Carlos Juiz*

*Antonio Fernández*

transformación digital  
gobierno corporativo  
gobierno de las TI  
alineamiento estratégico  
cartera de proyectos de TI

## Cartera Estratégica de Proyectos TI



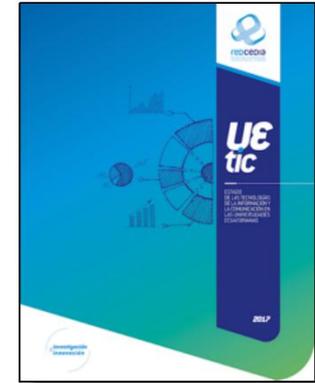
- el 61% tiene definido y publicado el procedimiento para evaluar y priorizar el orden de ejecución de los proyectos TI
- el 64% soporta los proyectos TI en una documentación adecuada que ayude al equipo de gobierno a tomar decisiones sobre su ejecución
- el 55% diseña anualmente una cartera de proyecto TI bien definida que es priorizada y aprobada por el equipo de gobierno de la universidad
- con un número medio de 28 proyectos TI en la cartera y un coste total de la cartera de 740,250 euros.

Este informe recogía la información de 41 universidades, apenas el 2.8% del total, pertenecientes a 11 países distintos.



- el 71% de las IES que respondieron la encuesta cuenta con un portafolio de proyectos de TI priorizado y alineado a los objetivos de la institución
- en el 63% la alta dirección (Rector o Secretarías) participa en la priorización de los proyectos de dicho portafolio
- el 30% respondieron que tiene implementada una metodología de administración de proyectos

Promovido por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) de México, en este informe participaron 149 instituciones.



- el 43% tiene un portafolio de proyectos TIC formalmente aprobados y alineados con los objetivos de la universidad
- en el 22% la alta dirección participa en la priorización de los proyectos

Impulsado por la Red Nacional de Investigación y Educación Superior del Ecuador (CEDIA), recoge la respuesta de 37 universidades.



¿diseña anualmente una cartera de proyectos TI bien definidos que es priorizada y aprobada por el Equipo de Gobierno de la universidad?

- el 48% han respondido que sí (22 universidades)
- el 52% han respondido que no (24 universidades)

Publicado por Crue Universidades Españolas desde 2006, recoge la respuesta de 46 universidades.

## Diseño de la investigación

- Objetivo: *recoger de forma sistemática la experiencia de algunas de estas universidades, para poder aprender de los implicados directos*
- Investigación cualitativa
- Técnica: entrevista semiestructurada
- Selección de los entrevistados (criterios utilizados):
  - universidades públicas y privadas, presenciales y a distancia, grandes y pequeñas, históricas y nuevas
  - experiencias consolidadas y que hallan fracasado
  - perfil profesional y personal de los entrevistados

diez responsables de nueve universidades españolas

## Preguntas de la entrevista

¿Cómo surgió la idea o necesidad de implantar la cartera?

¿Con qué ayuda se pudo contar para iniciar el proceso?

¿Qué retos previos tuvieron que ser superados para iniciar el proyecto?

¿Qué problemas surgieron durante la puesta en marcha?

¿Qué problemas aparecen desde el lanzamiento y durante la ejecución de la primera convocatoria?

¿Cómo valoras la experiencia?

¿Cómo crees que valoran la experiencia los demás?

¿Qué cambiarías ahora a partir de la experiencia y visión obtenidas?

¿Se ha consolidado la experiencia? ¿por qué crees que ha sido?

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

## 1. Primeros pasos

“la labor realizada por Crue-TIC en estos últimos años, incidiendo en la importancia del gobierno de TI en las universidades y sus actuaciones de formación y difusión han sido fundamentales para avanzar en este camino”

## 2. Diseño de la cartera

## 3. Puesta en marcha y lanzamiento

## 4. Valoración de la experiencia

## 5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

## 1. Primeros pasos

“atender todas las peticiones de proyectos que se solicitaban al Servicio de Informática y Comunicaciones era una tarea imposible. Todos los vicerrectorados y servicios consideraban que sus solicitudes eran prioritarias y urgentes y desde el servicio nos sentíamos desbordados e impotentes, ya que era imposible atenderlas todas a la vez. Esto generaba frustración tanto en los solicitantes como en el personal del propio servicio. Algunos usuarios, disgustados porque no se atendían sus solicitudes con la rapidez deseada, se preguntaban a qué nos dedicábamos en el servicio y se quejaban del funcionamiento”

## 2. Diseño de la cartera

## 3. Puesta en marcha y lanzamiento

## 4. Valoración de la experiencia

## 5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

## 1. Primeros pasos

“la decisión sobre qué peticiones atender primero se tomaba casi siempre por el propio personal del servicio en función de los recursos humanos disponibles y la importancia que le diésemos a los usuarios peticionarios y a las distintas solicitudes. Generalmente se priorizaban las relativas a la gestión académica y las que tenían que ver con cambios normativos. Posteriormente, se consideró la conveniencia de que fuesen los miembros del equipo de gobierno los que conociesen de primera mano todas las necesidades en materia TIC y tomaran las decisiones de priorización de los proyectos con una visión más global”

## 2. Diseño de la cartera

## 3. Puesta en marcha y lanzamiento

## 4. Valoración de la experiencia

## 5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos

2. Diseño de la cartera

“contamos con la consultoría y asesoramiento del Grupo de Investigación GTI4U”, “nos ayudó mucho Antonio, uno de los padres del proyecto, vino a la Universidad, lo explicó a la Junta de Gobierno, nos ayudó en la creación del equipo de Gobierno, y nos fue tutorizando” y “también fue importante que viniera un Rector con experiencia en Gobierno de las TI a aconsejar a nuestro Rector que se involucrase y liderase la puesta en marcha de la Cartera”

3. Puesta en marcha y lanzamiento

4. Valoración de la experiencia

5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos

2. Diseño de la cartera

“destacamos cómo este proceso favorece la creación de la figura del CIO, si no existía, o la empodera notablemente”

3. Puesta en marcha y lanzamiento

4. Valoración de la experiencia

5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento

“la resistencia interna en el servicio de TI por la supuesta pérdida de cierto poder de decisión, sobre todo los mandos intermedios”

4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento

“los responsables funcionales (políticos o gestores) encontraron muchos problemas para rellenar la información solicitada y no sabían interpretar lo que se les pedía. Es una actividad con la que no suelen estar familiarizados. De ahí la necesidad de contar con una oficina de apoyo a la CPTI”

4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento

“la necesidad de que los responsables funcionales tomen conciencia de que ellos son los propietarios del proyecto (y no el área de TI) y, por lo tanto, tienen que tomar parte activa desde el mismo comienzo, con una definición lo más completa y precisa posible de los aspectos clave del proyecto: definición, necesidad, recursos a dedicar, riesgos, grupos de interés, indicadores de éxito, etc.”

4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento

“creo que la puesta en marcha no es excesivamente difícil si se cuenta con el apoyo y la implicación del equipo de gobierno”

4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia

“como Vicerrector responsable de las TI la cartera resultó imprescindible para hacer comprender al resto del equipo de gobierno cómo los Proyectos TI ayudan a satisfacer los objetivos estratégicos de la universidad y a involucrarlos en esta tarea”

5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia

“la gran transparencia que aporta la iniciativa ha generado una muy alta confianza de todos los actores participantes. Se ha logrado poner en valor las TI y descargar al Servicio de Informática de una responsabilidad grande en la toma de decisiones que no le correspondía”

5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia

“una vez vas venciendo las reticencias iniciales, se van percibiendo las ventajas. La impresión inicial es que genera una carga de trabajo, que se pierde flexibilidad y capacidad de toma de decisiones, que se generan retrasos... pero todo el mundo entiende en algún momento que, dado el volumen y variedad del trabajo y el carácter transversal de las TI, hay que establecer alguna forma de planificar y organizar”

5. Consolidación y mejoras

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

“se ha consolidado, aunque con un seguimiento y dirección desigual a través de los distintos cambios de equipo rectoral y del vicerrector responsable del área TI”

# Análisis cualitativo de las experiencias de implantación

1. Primeros pasos
2. Diseño de la cartera
3. Puesta en marcha y lanzamiento
4. Valoración de la experiencia
5. Consolidación y mejoras

“a pesar de que llevamos ya varios años de recorrido, creo que este tipo de procedimientos siguen estando muy condicionados a la sensibilidad del equipo de gobierno respecto a la gobernanza. Es fácil caer en la tentación de tomar decisiones de forma unilateral sin justificar, en base al poder que nos da un determinado cargo y que a veces pueden servir más a intereses personales que de la propia organización. Habría que articular mecanismos para consolidar el procedimiento de forma que fuese independiente de los cambios en los equipos de gobierno”

## Lecciones aprendidas

- No estás solo
- No necesitas saberlo todo de antemano
- Se trata de gobernanza
- Pero también de una buena dirección
- El objetivo final es la universidad del futuro

Como priorizar los proyectos TI  
estratégicos para tu universidad

CARTERA DE  
PROYECTOS TI:

IMPACTO  
ESTRATÉGICO

92%

#1 Proyecto X

#2 Proyecto Y

#3 Proyecto Z

Antonio Fernández  
Faráon Llorens  
Carlos Juiz  
Paco Macía  
Juan M. Aparicio



**CONFERENCIA TICAL2018 + 2º ENCUENTRO  
LATINOAMERICANO DE E-CIENCIA  
¡LES ESPERAMOS!**

Septiembre, 3 - 5, 2018 | Centro de Convenciones Las Américas  
Cartagena de Indias, Colombia

Transformación Digital en Instituciones de Educación Superior, Ciencia y Cultura

lecciones aprendidas en la  
implantación de la cartera  
estratégica de proyectos TI en  
las universidades españolas

*Faraón Llorens*

*Francisco Maciá*

*Juan Manuel Aparicio*

*Carlos Juiz*

*Antonio Fernández*