

Universidad Estatal a Distancia – UNED

Cartel N°2022CD-000345-0017699999 –

“Diagnóstico de Cultura Digital”

Informe final: brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura deseada; y plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo para la activación de una cultura de innovación y cierre de brechas hacia la transformación digital de la UNED.

KPMG Costa Rica

Mayo del 2023



KPMG S.A.
Edificio KPMG
Boulevard Multiplaza
San Rafael de Escazú
Costa Rica
Tel +506 2201 4100
Fax +506 2201 4131
Ap. Postal 10208-1000
www.kpmg.co.cr

San José, Costa Rica

12 de mayo del 2023

Universidad Estatal a Distancia

Estimados Señores (as),

El presente documento corresponde al entregable final del proyecto contratación **cartel N°2022CD-000345-0017699999 “Diagnóstico de Cultura Digital”** que KPMG elaboró para la Universidad Estatal a Distancia (en adelante UNED u organización), denominado “Informe final: brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura deseada; y plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo para la activación de una cultura de innovación y cierre de brechas hacia la transformación digital de la UNED”.

Siguiendo las políticas internas de KPMG, agradeceremos completar el apartado de “aceptación de reporte” prevista en esta misma hoja. Dado que este reporte corresponde con el entregable final de la contratación, y UNED reconoce que con su aceptación de este reporte, KPMG no está obligado a desarrollar ninguna actividad adicional relacionada con la contratación.

Agradecemos esta oportunidad de poder colaborar con la UNED, y quedamos a su entera disposición para ampliar o aclarar cualquier aspecto que consideren pertinente en cuyo caso, no duden en comunicarse con el suscrito, o con Cristina Gutiérrez al teléfono (506) 2201 4130.

Luis Rivera,
Socio Consulting

Aceptación del entregable	
Firma:	_____
Nombre:	_____
Puesto:	_____
Fecha:	_____

Contenido

Acerca de este reporte	04
Introducción	06
Resumen ejecutivo	08
Resultados	14
Visión de la cultura deseada	15
Oportunidad de acción (brechas)	19
Plan de Acción Propuesto	25
Recomendaciones adicionales	29
Anexos	33

Acercas de este reporte

UNED ha contratado a KPMG para desarrollar el proyecto “Diagnóstico de Cultura Digital” relacionado con el proceso de contratación cartel N°2022CD-000345-0017699999. El presente documento corresponde al entregable final denominado “Informe final: brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura deseada; y plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo para la activación de una cultura de innovación y cierre de brechas hacia la transformación digital de la UNED.”

Acercas de este reporte

Este informe muestra los resultados sobre la información recolectada por medio de 4 diferentes herramientas (talleres entrevistas, encuesta digital y grupos focales) siendo el personal colaborador de UNED, las personas participantes de estas. El reporte pretende dar respuesta a los objetivos de la contratación, buscando apoyar al éxito del Programa de Transformación Digital de la organización.

El objetivo general: determinar los elementos de la cultura organizacional de la UNED que propicien o inhiben el desarrollo de un proceso de transformación digital en la institución.

Objetivo específicos:

1. Definir, en coordinación con la UNED, la visión de la cultura deseada en el desarrollo de la transformación digital de la universidad.
2. Determinar las brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura digital deseada en miras a la transformación digital de la institución.
3. Diseñar un plan de acción para trabajar en la cultura organizacional deseada en términos de transformación digital a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que este reporte contiene 3 capítulos, donde cada uno de ellos le presenta una respuesta a cada objetivo específico, para así finalmente responder el objetivo general. Este último, y de manera más explícita se contesta de la siguiente manera: los elementos que inhiben el desarrollo de un proceso de transformación digital se encuentran definidos en el capítulo “Oportunidades de acción (brechas)” que responden al objetivo específico #2. Por otro lado, los elementos que propicien el proceso de transformación digital se encuentran en el capítulo “Visión deseada de la cultura organizacional” que responde al objetivo específico #1; y el capítulo 3 “Plan de Acción Propuesto” que responde al objetivo específico #3.

Acerca de este reporte

Uso de los entregables del proyecto

La utilización de este documento debe ser acordado entre UNED y KPMG según se indica en los términos de contratación detallados en nuestra carta convenio.

Supuestos

- Se ha tomado directamente la información provista por las personas participantes, sin aplicar ningún juicio de valor sobre la veracidad de las afirmaciones.
- El alcance de las herramientas aplicadas al personal colaborador de la UNED estuvo sujeta a la disposición de participar.

Notas:

- El periodo de recopilación de información por medio de las 4 herramientas se llevó a cabo del 11 de noviembre del 2022 al 29 de marzo 2023.
- La recopilación de información de las 4 herramientas se realizó de manera virtual, por medio de la plataforma Teams.
- Las personas colaboradoras participantes en todas las herramienta aplicadas fueron seleccionadas por la UNED.

Introducción



Introducción

El presente documento corresponde al informe final, el cuál integra los datos de las cuatro diferentes herramientas de recolección de información (talleres colaborativos, entrevistas, encuesta digital y grupos focales) con el fin de darle respuesta al objetivo general y los objetivos específicos de la contratación, que se presentan a continuación:

Objetivo general: determinar los elementos de la cultura organizacional de la UNED que propicien o inhiben el desarrollo de un proceso de transformación digital en la institución.

Objetivo específicos:

1. Definir, en coordinación con la UNED, la visión de la cultura deseada en el desarrollo de la transformación digital de la universidad.
2. Determinar las brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura digital deseada en miras a la transformación digital de la institución.
3. Diseñar un plan de acción para trabajar en la cultura organizacional deseada en términos de transformación digital a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados de este reporte se analizan en base a las 7 dimensiones de análisis, utilizadas en las 4 herramientas de la recolección de información y las cuales fueron previamente definidas con la UNED en las sesiones de alineamiento inicial. Las 7 dimensiones de análisis seleccionadas son: visión clara, gestión de liderazgo, comunicación, capacidad organizacional, adaptabilidad al cambio, motivación y compromiso y satisfacción laboral.

El reporte inicia con un resumen ejecutivo de los principales resultados obtenidos, y posteriormente se presenta el detalle de los resultados por cada objetivo específico de la contratación, por capítulo.

A nivel general, en todas las dimensiones de análisis se encuentran evaluaciones mayormente positivas. Es decir, la población participante, en su mayoría indicó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con los ítems positivos que se les preguntó sobre las dimensiones de análisis. Por lo que las brechas y el plan de acción, vienen a ser un complemento al trabajo ya realizado previamente y del cual se ha validado el gran esfuerzo previo por parte de la UNED.

Resumen

Ejecutivo

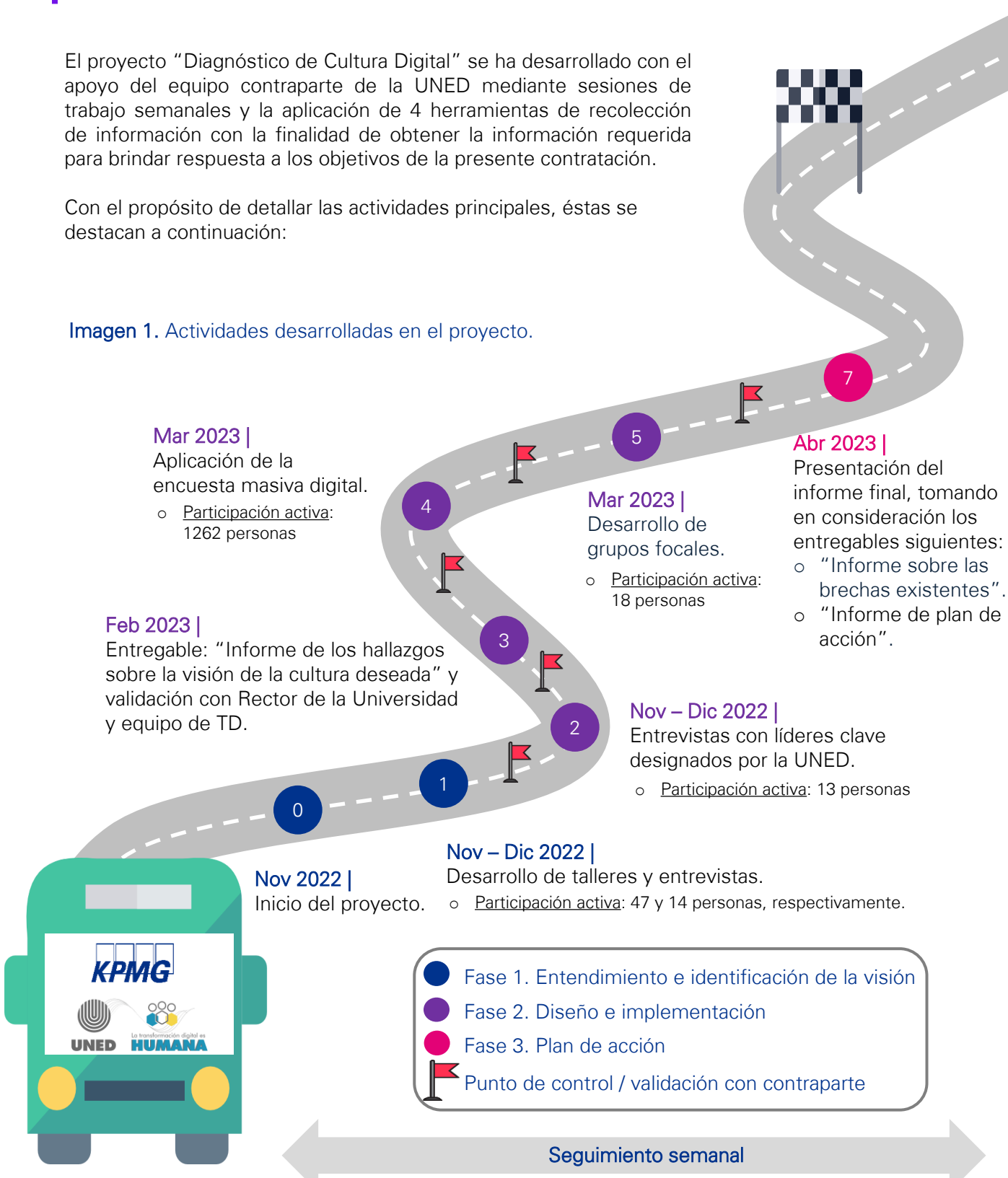


¿Cómo lo hicimos?

El proyecto “Diagnóstico de Cultura Digital” se ha desarrollado con el apoyo del equipo contraparte de la UNED mediante sesiones de trabajo semanales y la aplicación de 4 herramientas de recolección de información con la finalidad de obtener la información requerida para brindar respuesta a los objetivos de la presente contratación.

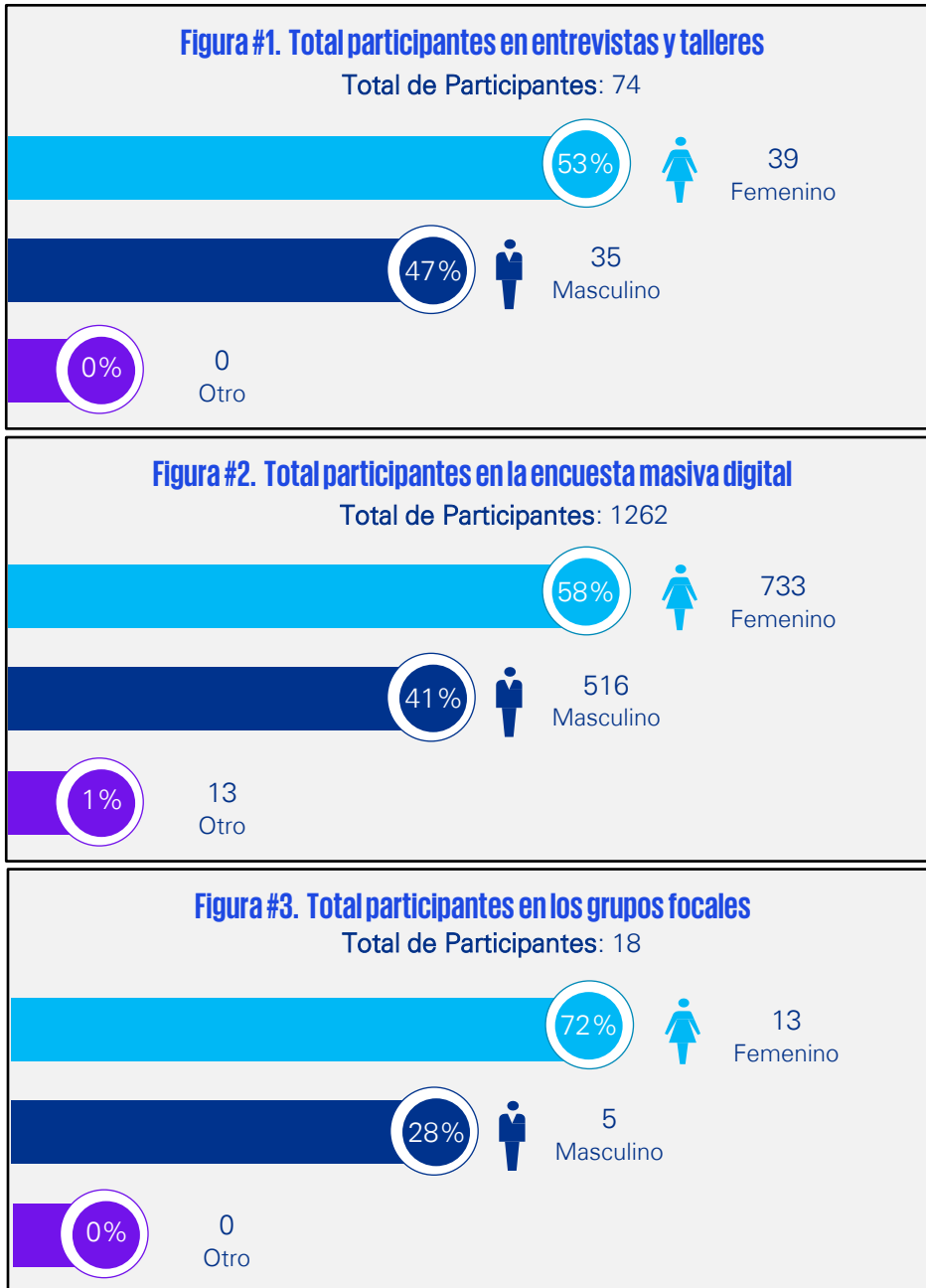
Con el propósito de detallar las actividades principales, éstas se destacan a continuación:

Imagen 1. Actividades desarrolladas en el proyecto.



¿Quiénes participaron?

El total de participantes en el desarrollo de las 4 herramientas de recolección de información se encuentran desglosadas a continuación:





Considerar que al ser la encuesta digital, aquella con más participación, está información lideraría en el análisis de datos de las secciones siguientes.

Nota: para los resultados de la secciones siguientes, existe la posibilidad de doble participación por parte del personal colaborador. Considerando lo anterior, no es adecuado la sumatoria de las cantidades entre herramientas.

¿Qué analizamos?

Se presentan las 7 **dimensiones de análisis** que se decidieron como enfoque principal en las cuales se fundamentó el análisis de las herramientas aplicadas en el presente proyecto. La lista de las dimensiones y su correspondiente descripción, se encuentra a continuación.

Tabla 1. Detalle de las dimensiones de análisis

	Dimensión	Descripción
	Visión clara	Conocimiento sobre la visión y estrategia organizacional, así como su capacidad de implementarla y su transmisión al personal colaborador.
	Gestión del Liderazgo	Estilo de liderazgo de la Alta Dirección, jefaturas y mandos medios sobre su habilidad de empoderamiento, involucramiento, transmisión de la información e influencia.
	Comunicación	Comunicación activa, clara y eficiente en todos sus niveles y canales de comunicación.
	Capacidad Organizacional	Capacidad estructural y tecnológica, así como las capacidades de capital intelectual, capital humano y capital de producción para el trabajo diario de UNED.
	Adaptabilidad al cambio	Nivel de adaptación y comodidad de UNED para enfrentar cambios.
	Motivación	Nivel de compromiso del personal colaborador ante su trabajo en UNED así como los cambios en la Institución.
	Compromiso y satisfacción laboral	Satisfacción general del personal colaborador con la institución

¿Qué encontramos?

Resultados generales

- En la encuesta en línea (herramienta de referencia por el volumen de participación), y según las categorías de análisis, la mayoría de los ítems tienen evaluación “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”, donde los resultados reflejan un trabajo por parte de UNED en sentar algunas bases.
- Según lo anterior, las brechas propuestas, se enfocaron más en oportunidad de trabajo con aquellos puntos de menor calificación positiva.

Visión deseada

1. Claridad de visión y comunicación a todos los niveles jerárquicos.
2. Liderazgo integral y ágil en la toma de decisiones para una UNED transformada digitalmente.
3. Comunicación transparente, integral, oportuna, fluida y con uso de diferentes canales.
4. Capacitaciones continuas en temas digitales y sistemas integrados.
5. Adaptación al cambio: ofrecer más información de cómo afectan los cambios, más capacitación, menos resistencia e implementando cambios sostenidos.
6. Motivación: balance en la carga laboral.

Brechas

1. Claridad de la visión
2. Transmisión de la visión a todos los niveles jerárquicos institucionales.
3. Definición de objetivos claros por parte de la jefatura inmediata.
4. Información abierta, clara y transparente.
5. Presentación de información en diferentes canales de comunicación.
6. Recursos tecnológicos.
7. Capacitaciones en habilidades y competencias digitales
8. Adaptación al cambio.
9. Motivación para un cambio a la transformación digital.

Plan de acción propuesto

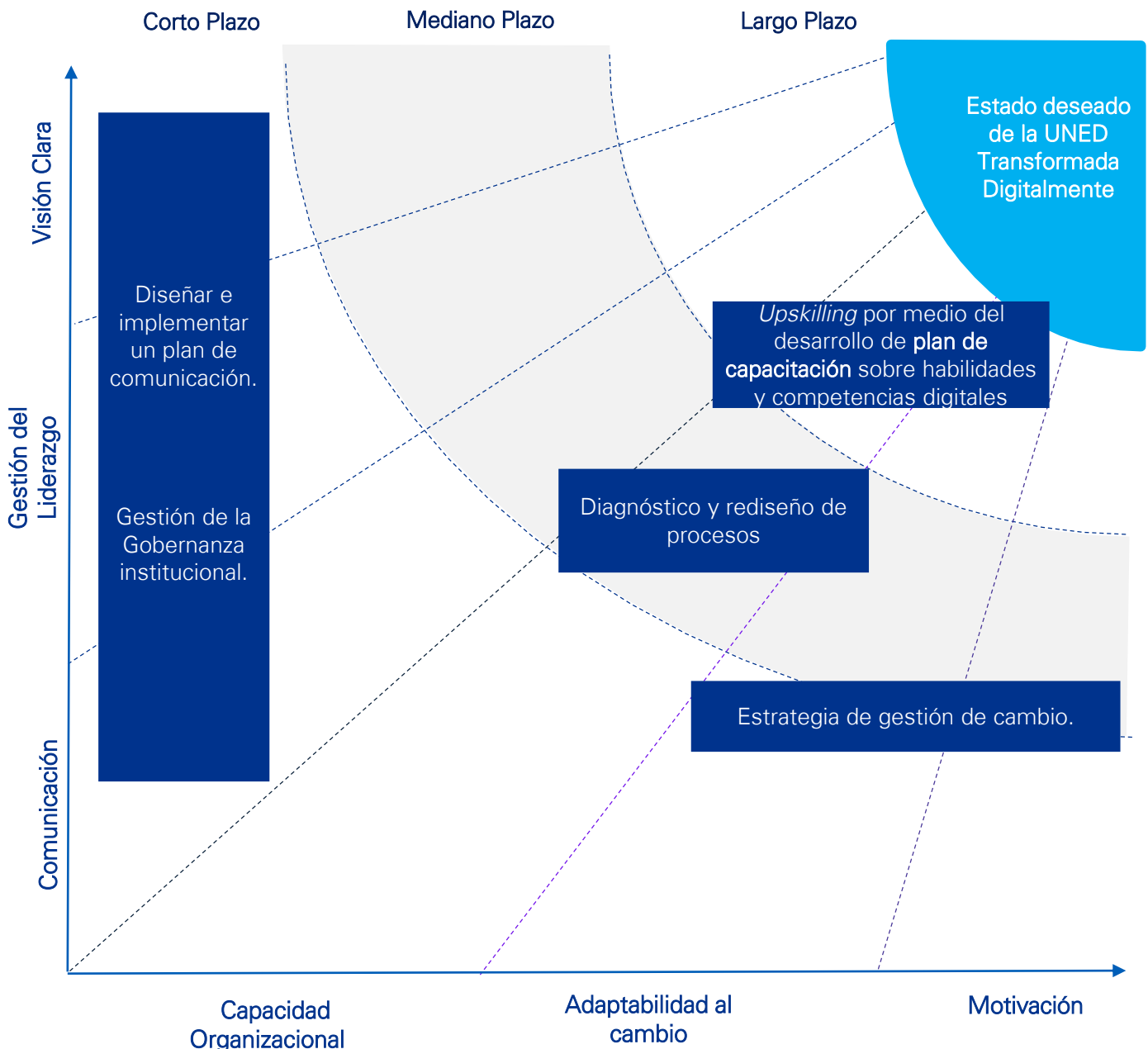
- Las propuestas se centran en general en una **estrategia de gestión de cambio**.
 - Dentro de la estrategia, vienen otras propuestas como **plan de comunicación y plan de capacitación** que también fueron propuestas puntuales a las brechas definidas.
- Gestión de Gobernanza Institucional.
- **El diagnóstico y rediseño de procesos** permitirá conocer dónde se puede agregar valor por medio de la automatización con el fin de eliminar duplicidades, agilizar tareas, homologar procesos y formalizarlos.

Plan de Acción Propuesto

El tercer objetivo específico, propone un plan de acción con actividades en el corto, mediano y largo plazo. Más adelante en el capítulo “Plan de Acción Propuesto” se encuentra el detalle donde se enlaza la oportunidad de acción (brecha) con la actividad propuesta y un detalle de subactividades.

La imagen siguiente es un resumen de las actividades a alto nivel, según los periodos de corto, mediano y largo plazo.

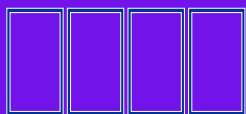
Imagen 3. Hoja de ruta propuesta



Resultados



Visión de la cultura deseada



Visión de la cultura deseada

El personal colaborador de la UNED, participante en las herramientas aplicadas (talleres y entrevistas, encuesta digital y grupos focales) definieron la visión deseada para cada una de las dimensiones. Se presenta las ideas principales, a continuación:

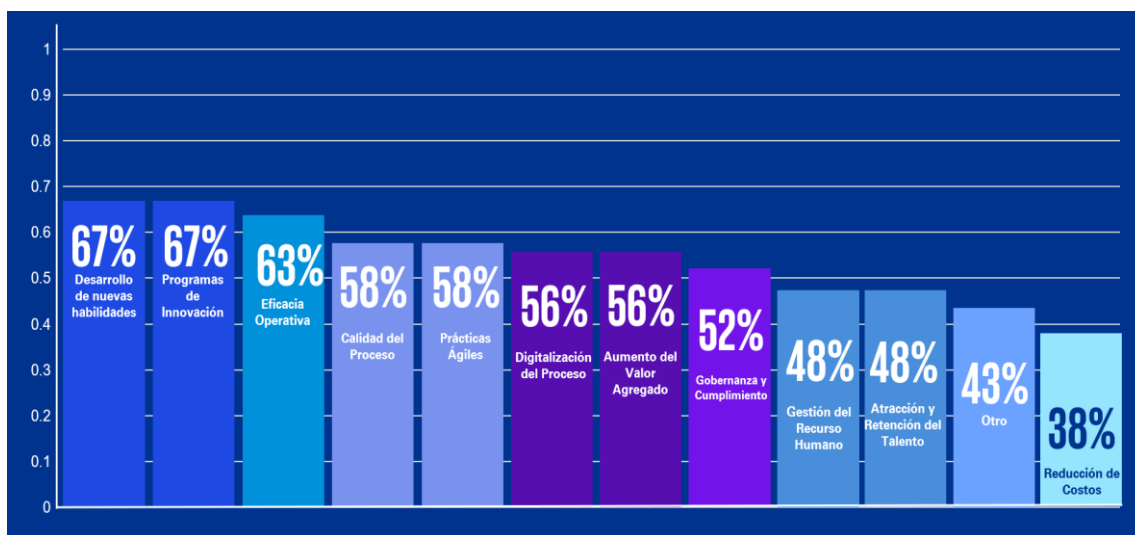


Dimensión Visión clara:

El interés por una cultura deseada con una **claridad de la visión** y una **transmisión de la visión a todos los niveles jerárquicos** institucionales son los dos puntos de mayor enfoque. Más detalle se puede ver en la sección de brechas, donde se menciona que son los puntos con mayor interés para que se den y que tienen mayor oportunidad para trabajarse.

Complementando la visión de una UNED transformada culturalmente, en los talleres y entrevistas se le preguntó al personal participante, si asocia la transformación digital con algunas características, las cuales se presentan a continuación:

Imagen 2. Características al asociar la UNED con transformación digital



Dimensión Gestión de liderazgo:

Liderazgo integral y ágil en la toma de decisiones para una UNED transformada digitalmente: 27% (340 personas) del personal participante de la encuesta digital indicó que el liderazgo en la UNED transformada digitalmente debe considerar ser ágil en la toma de decisiones y con capacidad de reacción a corto plazo. El 25% (315 personas) indicó un liderazgo integral, que considere a todas las áreas (y niveles jerárquicos) de la Institución, según sea necesario. Finalmente un 22% (277 personas) hizo referencia a un liderazgo que sustenta sus decisiones en un análisis de datos actualizado y otro 22% (277 personas) indicó un liderazgo con apertura en la comunicación. Este último punto fue reforzado en los grupos focales donde el 17% (3 personas) de las personas participantes también proponen un liderazgo con apertura en su forma de comunicar.

Visión de la cultura deseada



Dimensión Comunicación:

Comunicación transparente, integral, oportuna, fluida y con uso de diferentes canales:

15% (189 personas) del personal participante en la encuesta digital indicó que la comunicación en la UNED transformada digitalmente debe caracterizarse por ser, en primer lugar, transparente, seguida por un 13% (164 personas) hizo referencia a que fuera integral, otro 13% (164 personas) manifestó que fuera oportuna y fluida, y un 13% (164 personas) adicional que mencionó la importancia sobre el uso de diferentes canales de comunicación. Seguido, un 12% (151 personas) indicó una comunicación veraz y pertinente, un 10% (126 personas) mencionó una comunicación bidireccional, un 9% (113 personas) indicó una comunicación clara, precisa y otro 9% (113 personas) consideró una comunicación con mayor alcance.

Complementado estos datos, en los grupos focales, el 28% (5 personas) indicó buscar una comunicación fluida y estándar para todos. Por último, dentro de los talleres y entrevistas, se recibieron comentarios que complementan lo anterior, entre estos los siguientes: *“Que la comunicación e información fluya parejo en todo el personal”* y *“Fluida comunicación entre todas las partes, algo transversal”*.



Dimensión Capacidad organizacional:

Capacitaciones continuas en temas en temas digitales y sistemas integrados:

24% (303 personas) en la encuesta digital consideró que la capacidad organizacional en la UNED transformada digitalmente debe contar con capacitaciones continuas en temas digitales y el 20% (252 personas) se enfocó en la necesidad de sistemas integrados, un 19% (239 personas) mencionó sobre la asignación de un presupuesto para la transformación digital y un 18% (227 personas) comentó sobre la actualización de perfiles de puesto con competencias digital.

Para complementar lo anterior, cabe mencionar que dentro del FODA (ver detalle en Anexo #1) y específicamente en las oportunidades definidas para la institución, se mencionó la actualización de capacidades, habilidades y competencias tecnológicas.

Visión de la cultura deseada



Dimensión Adaptabilidad al cambio:

Adaptación al cambio: 26% (328 personas) del personal participante en la encuesta digital indicó que la adaptabilidad al cambio en la UNED transformada digitalmente ofrece mayor información para entender cómo afectarían los cambios a cada persona, seguida por un 23% (290 personas) que indicó brindar más capacitaciones, un 20% (252 personas) indicó que sería una cultura oponiendo menos resistencia al cambio y un 19% (240 personas) busca una cultura que logre implementar cambios sostenidos. Finalmente un 10% (126 personas) hace referencia a una cultura con un involucramiento a todo el personal de la UNED.

Complementando el tercer punto mencionado en la encuesta en línea sobre oponer menor resistencia, también se visualizó en los talleres y entrevistas, donde el 19% (5 personas) indicó su interés y la necesidad de la organización en contar con una Institución con menor cantidad de personas resistentes al cambio.



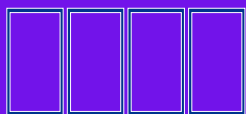
Dimensión: Motivación

Motivación en el proceso de transformación digital: Algunos factores que se indicaron que pueden potenciar la motivación en la UNED transformada digitalmente son; el de mayor porcentaje fue el 23% (290 personas) del personal participante en la encuesta digital que hizo referencia sobre una carga laboral balanceada y acorde según a las características del puesto. Cabe mencionar que para esta propuesta, la actualización de perfiles de puesto puede ser una herramienta que permita limitar las tareas propiamente de cada posición.

Por otro lado, un 22% (278 personas) indicó que un factor que potenciaría la motivación en la UNED transformada digitalmente serían los incentivos (económicos y no económicos) por cambios que apoyen la estrategia de la digitalización. El 20% (252 personas) propuso mostrar los avances del proceso de transformación digital, además el 17% (215 personas) propuso sesiones de presentación sobre los cambios instituciones para que éstos visualizaran y el 15% hizo referencia a reconocimientos verbales al esfuerzo por la mejora e innovación.

Cabe mencionar que las últimas tres propuestas, mencionadas en el análisis, podrían ser también referencias a temas de comunicación y gestión del liderazgo.

Oportunidad de acción (brechas)



Oportunidad de acción (brechas)

A nivel general, en todas las dimensiones de análisis se encuentran respuestas mayormente positivas. Es decir, la población participante, en su mayoría indicó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con los ítems positivos que se les preguntó sobre las dimensiones de análisis. Por lo que las brechas identificadas, vienen a ser un complemento al trabajo y el esfuerzo realizado previamente por la UNED.

Se presenta en la siguiente sección aquellos datos con menores respuestas positivas, sobre aquellas obtenidas por parte del personal colaborador participante de la UNED en las herramientas de recolección de información. Cabe mencionar que los datos de la encuesta van a primar, dado por su alto volumen en respuestas, en comparación con la participación de los otros instrumentos (talleres, entrevistas y grupos focales).



Dimensión Visión clara:

- 1. Claridad de la visión:** A pesar que la mayoría de la población participante indica estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con que la Alta Dirección de la UNED tiene una visión estratégica para la Institución, así como indican conocer las iniciativas institucionales y están de acuerdo con que la transformación digital proporcionará una mejor experiencia a los usuarios; hay un porcentaje, en este caso el 17% (215 personas) del personal participante en la encuesta digital, que indica estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que la Alta Dirección tiene una visión estratégica clara, el 18% (227 personas) del personal participante indica no conocer las iniciativas institucionales que la UNED está desarrollando. Por otro lado, esto también se mencionó en los talleres y entrevistas, donde el 41% (30 personas) del personal participante indicó no percibir suficiente visibilidad en cuanto al alcance, las etapas, los avances, la relevancia y hacia dónde se encamina el proceso de Transformación Digital. Finalmente, en los grupos focales, el 33% (6 personas) del personal participante resaltó la claridad de la visión como la mayor brecha. Esto permite visibilizar que a pesar que la Institución ha hecho un gran trabajo en cuanto a la claridad de la visión, aún hay un porcentaje por trabajar.

Adicionalmente, mencionar que un 21% (265 personas) indica no estar ni “de acuerdo” ni “en desacuerdo” con que la Alta Dirección tienen una visión estratégica clara para la Institución y un 23% (290 personas) indica no estar ni “de acuerdo” ni “en desacuerdo” en conocer las iniciativas institucionales. Estas personas que se mantienen neutrales, son una oportunidad para la UNED para definir cómo presentar la visión estratégica clara a su personal colaborador.

- 2. Transmisión de la visión a todos los niveles jerárquicos institucionales:** A pesar de que un 50% (631 personas) del personal participante indica estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con que los mandos medios de la UNED transmiten la visión estratégica a los equipo de su cargo, el 20% del personal participante (252 personas) indicó estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, y el 24% (303 personas) se mostraron neutrales, es decir “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Oportunidad de acción (brechas)



Dimensión Gestión de liderazgo:

3. **Definición de objetivo claros por parte de la jefatura inmediata:** En esta dimensión, al igual que en la anterior, la mayoría de las respuestas fueron positivas e indicaron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con los ítems propuestos. Sin embargo, hay algunos ítems donde se encontró oportunidades para gestionar el liderazgo. Entre estos, el 27% (341 personas) del personal participante en la encuesta digital indicó estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, con que su jefatura inmediata define los objetivos del área de manera clara y específica, seguido de un 25% (315 personas) del personal participante que indicó encontrarse en una posición neutral.

Además, en los grupos focales, el 50% (9 personas) del personal indicó como una de las mayores brechas en temas de liderazgo la definición de objetivos claros y específicos. Adicionalmente, este mismo porcentaje de personas mencionó una brecha en la integralidad de los líderes, la comunicación asertiva y la colaboración.

Otro de los ítems con menor respuesta positiva fue el #15, que indica que la transformación digital en la UNED impulsará liderazgos para promover la cultura digital, donde un 27% (371 personas) se mantiene neutral y un 23% (290 personas) indicó estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”. Esta información puede indicarle a la UNED la necesidad de un reforzamiento a la población colaboradora sobre cómo la transformación digital puede impulsar liderazgos para promover esta cultura digital, que es el objetivo de la contratación presente.



Dimensión Comunicación:

4. **Información abierta, clara y transparente:** Esta dimensión también cuenta con mayoría de respuestas positivas con los ítems de comunicación, por lo que a continuación se busca resaltar aquellos con menor calificación o aquellos mayormente mencionados como oportunidad de trabajar. Por ejemplo el 28% (353 personas) del personal participante en la encuesta digital indicó estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que en la UNED hay una comunicación abierta y transparente, mientras que el 27% (341 personas) mantuvo una respuesta neutral. Reforzando esta idea, en los grupos focales, el 45% (8 personas) indicó que actualmente no perciben una comunicación clara ni fluida dentro de la Institución debido a la estructura jerárquica, vertical y rígida.

Por otro lado, y específicamente en cuando a la comunicación sobre Transformación Digital, en los talleres y entrevistas, el 52% (38 personas) indicó estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que UNED proporciona una comunicación activa, clara y eficiente sobre la transformación digital actual de la Institución.

Oportunidad de acción (brechas)



Dimensión Comunicación:

5. **Presentación de información en diferentes canales de comunicación:** Dentro de los ítems con menor respuesta positiva en la dimensión de comunicación, aluden a los canales de comunicación. Por ejemplo el ítem #18 de la encuesta digital donde 20% (252 personas) indica estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con sentirse satisfechos con los medios y canales internos que propone la UNED y el 23% (290 personas) indicó neutralidad, es decir, indicó estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Por otro lado el ítem #21 donde 25% (316 personas) en la encuesta digital no están de acuerdo con conocer los canales donde pueden obtener información sobre la estrategia de transformación digital y 23% (290 personas) manifestó neutralidad. Este tema también fue mencionado en los talleres y entrevistas, donde el 41% (30 personas) indicó no saber donde encontrar información sobre la estrategia de Transformación Digital de la Institución.



Dimensión Capacidad organizacional:

6. **Recursos tecnológicos:** Igualmente como se ha dado en las otras dimensiones, la mayoría han sido respuestas positivas sobre la percepción del personal colaborador en cuanto a la dimensión en cuestión. Los datos a continuación, presentan aquellos puntos con mayor oportunidad de trabajo, dado que fueron aquellos con menor respuesta positiva. Entre los recursos tecnológicos, se alude a diferente temas, entre estos:
- El ítem #22 de la encuesta digital, el 19% (239 personas) del personal participante indicó estar en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” al contar con **herramientas y sistemas** necesarios para realizar efectivamente sus actividades diarias, y un 11% (138 personas) se manifestó neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Complementando este punto, en los talleres y entrevistas también fue un tema mencionado, donde el 11% (3 personas) indicó la necesidad de contar con sistemas integrados. Asimismo, también mencionar que en análisis FODA desarrollado en la primera fase del proyecto, se identificó la ausencia de sistemas integrados como una debilidad, siendo esto un obstáculo para la agilidad en los procesos y en la toma de decisiones.
 - El ítem #33 de la encuesta digital, el 19% (239 personas) están “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que la UNED cuenta con una **política clara, procesos, recursos tecnológicos y humanos y capacidad organizacional** necesarios para alcanzar la transformación digital deseada; mientras un 23% (290 personas) se manifestó neutral. Complementando el punto, en los talleres y entrevistas, un 22% (17 personas) indicó que la UNED no cuenta con los recursos necesarios para alcanzar la transformación digital deseada, mientras un 37% (27 personas) se manifestó neutral. Asimismo, en los grupos focales, el 17% (3 personas) indicó como prioridad en el proceso de transformación digital, contar con las herramientas y equipos tecnológicos.

Oportunidad de acción (brechas)



Dimensión Capacidad organizacional:

7. **Capacitaciones en habilidades y competencias digitales:** En el ítem #24 en la encuesta digital, 19% (239 personas) indicó estar en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que la UNED apoya al personal colaborador a potenciar sus habilidades y competencias digitales a través de capacitaciones, mientras un 21% (265 personas) se manifestó neutral. Por otro lado, las capacitaciones también fue un tema que se mencionó en los talleres y entrevistas, donde 27% (7 personas) indicó la necesidad de contar con capacitaciones en habilidades digitales; y se manifestó en los grupos focales, donde 1 persona resaltó la importancia de las capacitaciones para fortalecer las competencias tecnológicas. Finalmente mencionar que en el análisis FODA, que se desarrolló en la primera fase del proyecto, se identificó como una debilidad dentro de la organización la desactualización en capacidades y competencias tecnológicas.



Dimensión Adaptabilidad al cambio:

8. **Adaptación al cambio:** Al igual que en las otras dimensiones, las respuestas a las dimensiones de análisis, han sido mayormente positivas y esta dimensión no es la excepción. A continuación, se hará énfasis en aquellos ítems con un porcentaje menor en satisfacción, como por ejemplo el ítem #34 donde 27% (341 personas) de la población participante en la encuesta digital indica estar en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que en UNED hay una adecuada sensibilización y socialización hacia el personal para promover cambios que la Institución requiere, y un 28% se manifiesta neutral. Por otro lado en el ítem #37 el 28% (353 personas) en la encuesta digital indicó estar en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con que UNED cuenta con una cultura que se adapta fácilmente a los cambios, y un 23% (290 personas) se manifestó neutral. Esto mismo se consultó en los talleres y entrevistas y el 22% (16 personas) indicó no estar de acuerdo con la afirmación y el 41% (30 personas) indicó encontrarse en una posición neutral con respecto a la afirmación.

Por último, el ítem #41 de la encuesta digital hace referencia a si la UNED se encuentra preparada para llevar a cabo una transformación digital. A pesar que la mayoría de las respuesta fueron afirmativas, aún se mantiene un 14% (177 personas) “en desacuerdo” con la afirmación y un 21% (265 personas) que se mantienen neutrales. Esto mismo se preguntó en los talleres y entrevistas, donde un 30% (22 personas) aún consideran que no se encuentra preparada.

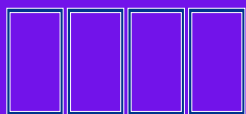
Oportunidad de acción (brechas)



Dimensión: Motivación

9. **Motivación para un cambio a la transformación digital:** Finalmente la dimensión de motivación no fue la excepción y en su mayoría, los ítems se encuentran de manera positiva. En lo que respecta específicamente al proyecto en cuestión, el ítem #49 hace mención a si el personal colaborador de la UNED se encuentra motivado para un cambio a la transformación digital y un 15% (189 personas) se encuentra en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con la afirmación y un 35% (441 personas) se mantuvieron neutrales. Esto mismo se le consultó a las personas en los talleres y entrevistas y un 11% (8 personas) indicó estar en desacuerdo con la afirmación y un 37% (27 personas) indicó neutralidad en su respuesta.

Plan de Acción Propuesto



Plan de Acción Propuesto

El plan de acción es una herramienta que permite trazar el camino entre el estado actual y el estado deseado y proponer acciones y tareas específicas para aquellos temas que se quieren mejorar.

Con base en los resultados de la investigación se presenta un plan de acción que toma en consideración las secciones anteriores del reporte, es decir, la visión de donde se quiere llegar en la cultura digital, tomando en cuenta algunas brechas u espacio de oportunidad de trabajo.

El plan de acción se presenta en una tabla que muestra la dimensión de análisis correspondiente, la oportunidad de acción (brecha) definida, la actividad propuesta, el detalle de actividades complementarias y el plazo de implementación propuesto. En cuanto a la sección de “detalle”, ésta pretende ser una guía de subtareas que complementa a la actividad general propuesta, sin embargo cabe mencionar que esto debe aplicarse según la valoración previa de la Institución sobre la viabilidad y funcionalidad de las mismas.

Tabla 2. Propuesta Plan de Acción

Propuesta plan de acción				
Dimensión	Brecha/oportunidad de acción	Actividad propuesta	Detalle	Plazo
Visión Clara	1. Claridad de la visión	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un plan de comunicación para el proyecto de Transformación Digital. 	<p>Plan de Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar audiencias (partes interesadas/grupos clave) a los que irán dirigidos los mensajes para desplegar la comunicación del proyecto. Análisis de audiencias: <ul style="list-style-type: none"> Segmentar la audiencia (personal administrativo, académico, jefaturas...) a los cuales se quiere comunicar el proyecto de Transformación Digital. Identificar sus intereses y necesidades (canales de comunicación preferidos, nivel de conocimiento sobre el tema a comunicar, rol en el proyecto, entre otros) Identificar los medios/canales de comunicación más efectivos para llegar a cada audiencia y sus responsables. Definir los mensajes que se van a transmitir a las audiencias. Definir las fechas en que se hará el lanzamiento de los mensajes claves. Monitoreo y evaluación sobre los mensajes clave. (Realizar ajustes, según aplica). 	Corto plazo
Gestión del Liderazgo	2. Transmisión de la visión a todos los niveles jerárquicos institucionales			
	3. Definición de objetivo claros por parte de la jefatura inmediata			
Comunicación	4. Información abierta, clara y transparente	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la Gobernanza institucional. 	<p>Gobernanza institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de un proceso de comunicación sobre toma de decisiones y su visibilidad a partes interesadas. Definición indicadores de medición sobre el rendimiento del proceso y éxito de la transformación digital. Gestión de información y datos: definir herramientas de análisis de datos que permitan generar reportes (con periodicidad específica) para la toma de decisiones. Gestionar una cultura orientada a datos que permita la transparencia de los mismos. Definir la seguridad de la información dentro de la transformación digital. 	
	5. Presentación de información en diferentes canales de comunicación			

Plan de Acción Propuesto


Propuesta plan de acción

Dimensión	Brecha/opportunidad de acción	Acción planteada	Detalle	Plazo
Capacidad Organizacional	6. Recursos tecnológicos	Diagnóstico y rediseño de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del universo de procesos dentro del alcance de interés 2. Validar procesos de gestión de la innovación o gestión del conocimiento como procesos individuales o como componentes dentro de los procesos actuales. 3. Administración de una arquitectura empresarial. 4. Por cada proceso, construir un mapa del proceso actual y validar el diagrama con los dueños de proceso y sus participantes. 5. Establecer los principios de rediseño para el proceso futuro (alinear el proceso a los objetivos estratégicos, mejores prácticas, voz del cliente, etc.) considerando el enfoque de transformación digital. 6. Talleres de rediseño de procesos (buscando priorizar actividad de valor, eliminar duplicidades, agilidad, automatización, entre otros). 7. Documentar el proceso rediseñado en búsqueda de la homogenización y formalización. 8. Elaborar el manual de políticas y procedimientos según aplica. 	Mediano plazo
	7. Capacitaciones en habilidades y competencias digitales	Buscar el <i>upskilling</i> por medio del desarrollo de un plan de capacitación sobre habilidades y competencias digitales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir competencias digitales en los perfiles de puesto actuales y perfiles de puesto futuros, con el fin de identificar las brechas en competencias digitales por perfil de puesto. 2. Definir/actualizar un diccionario de competencias digitales deseadas para personal funcionario de la UNED, según los diferentes puestos de trabajo. 3. Definir/actualizar perfiles de puesto actualizados. 4. Desarrollar un plan de capacitación para mitigar la brecha de las competencias digitales encontradas. 5. Definir estrategias de <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i>, según aplican. Nota: el <i>reskilling</i> es más posible de ocurrir, luego de un rediseño de procesos. 6. Desarrollo del plan de capacitación, según las necesidades de cada posición. 7. Seguimiento a la ejecución de competencias aprendidas con indicadores de evaluación para medir el progreso. 	Largo plazo
Adaptabilidad al cambio	8. Adaptación al cambio	Desarrollar una estrategia de gestión de cambio para el proyecto de Transformación Digital alineada al plan de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una estrategia de gestión de cambio (definir metodología a utilizar, detallar fases de metodología, definir visión clara del proyecto en cuestión, definir el tipo de liderazgo a alcanzar, desarrollar un plan de comunicación, un plan de capacitación, entre otros). 2. Definir los objetivos, roles y responsabilidades de todos los participantes. 3. Definir los agentes de cambio que ayudarán a presentar los mensajes definidos por los directivos del proyecto. 4. Definir las plantillas que se utilizarán para completar información. 5. Definir las jornadas de socialización y divulgación del cambio para ampliar en razones y resolver dudas. 6. Aprovechando que el 90% del personal colaborador participante indica estar orgulloso de trabajar en UNED (ítem #46), puede ser un ancla para generar programa de motivación e incentivar a esta población a involucrarse más en el proyecto de Transformación Digital. 7. Medir y evaluar el proceso de cambio, para ajustes, según aplica. 	Mediano plazo
Motivación	9. Motivación para un cambio a la transformación digital			

Plan de Acción Propuesto

En complemento a la tabla anterior, se propone una plantilla de plan de acción, en un documento de Excel, que UNED pueda utilizar para definir plazos, responsables, fechas y demás. Este documento en Excel es un complemento del presente documento. Adjunto copia de pantalla sobre la plantilla propuesta.

Imagen 3. Plantilla propuesta para la ejecución y seguimiento del plan de acción



Esta herramienta es una plantilla base propuesta para apoyar el plan de acción. **Un plan de acción** es una herramienta que permite trazar el camino entre el estado actual y el estado deseado. Además de dar visibilidad de los pasos necesarios para alcanzar el objetivo deseado, también permite dar seguimiento y monitoreo a las actividades y tareas definidas. El plan de acción permite priorizar las actividades, acciones y tareas por realizar, además asigna a la(s) persona(s) responsable(s) y busca optimizar los recursos disponibles.

INSTRUCCIONES:

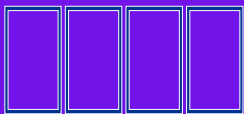
1. Completar la información de todas las columnas, estas van a ser de utilidad para dar seguimiento a las acciones propuestas.
2. Mediante una lista desplegable, seleccionar la dimensión a evaluar.
3. Cada jefe de área es responsable de validar las propuestas finales y asignar un responsable del seguimiento (puede ser el jefe mismo).

Dependencia	
Área según dependencia	
Jefatura a cargo	

Seguimiento a las actividades del plan de acción

ID	Oportunidad de mejora	Acción(es) propuesta(s)	Responsable	Fecha de inicio	Estatus	Fecha de finalización	Fechas de seguimiento	Indicador de éxito	Comentarios adicionales (según aplique)
1									
3									
5									
7									
8									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

Recomendaciones adicionales



Capacidades de conexión

Hoy en día el cliente final, en este caso el estudiante, está mejor informado, conectado y es muy exigente. El crecimiento sostenible en un mundo digital depende de reconocer el poder del cliente (estudiante) y apuntar a garantizar que la organización esté alienada con una visión clara, y que dicha visión este centrada en ese estudiante final.

KPMG propone un enfoque de 8 capacidades para la transformación digital. El modelo propone un alineamiento de todas las áreas de la organización para poder dar el mejor servicio posible. Asimismo, el modelo también propone que si se implementan las 8 capacidades a la vez, entonces la organización podría ganar hasta dos veces más que sus competidores.

Las 8 capacidades, son las siguientes:



Capacidades de conexión - ejemplo

Cientes

Estudiantes		Estudiantes egresados			Comunidades y Gobierno		Industria y aliados		
-------------	--	-----------------------	--	--	------------------------	--	---------------------	--	--

Canales

Asistencia presencial (campus)	Teléfono	Página web	Mensajes de texto	Mensajes desde la página web	Apps móviles	Firma digital	Correo electrónico	Redes sociales	Intermediarios
--------------------------------	----------	------------	-------------------	------------------------------	--------------	---------------	--------------------	----------------	----------------

Estrategia Empresarial

Visión estratégica: Misión, Visión, Políticas, Satisfacción de necesidades, Objetivos estratégicos, Construcción de marca, y Definición de prioridades.

Planificación: Estrategia de investigación, Estrategia de enseñanza y aprendizaje, Estrategia de responsabilidad social, Planes empresariales y presupuestarios, Gestión del ciclo de vida de los activos, Compromiso internacional, Gestión del talento humano.

Medición: Objetivos y medidas internas de rendimiento, evaluaciones de impacto y resultados, medidas gubernamentales de rendimiento, acreditación, clasificaciones internacionales

Prácticas organizacionales clave

Análisis de Datos Avanzada	Visualización y recopilación de perspectivas clave (insights)	Planificación y Modelización de Escenarios	Gestión de Datos	Gobernanza
----------------------------	---	--	------------------	------------

Gestión de operaciones

Gestión financiera (contabilidad, matrícula de estudiantes, pago de planilla)	Aseguramiento de la Calidad Académica
Proveeduría, Servicios Comerciales, Gestión de proveedores	Mercadeo (promociones, reclutamiento, marca, eventos)
Recursos humanos, Reclutamiento, Salud y Seguridad Ocupacional, Diversidad e Inclusión	Servicios de apoyo para personas con discapacidad
Tecnología de la Información	Comunicaciones y Asuntos Públicos
Gestión de Riesgos/Ciberseguridad/Seguridad (información, física y personal)	Gestión de la fuerza laboral académica
Gestión de la Normativa y el Cumplimiento Universitario	Estrategia Universitaria, Planificación, Desarrollo y Presupuesto
Programación académica (calendario académico, horario de los estudiantes)	Legal, Fiscal, Auditoría Interna y Cumplimiento
Gestión de exalumnos	Activos, Patrimonios, Gestión y Mantenimiento de Equipos
Biblioteca y colecciones académicas	Ampliación de la participación/inclusión social

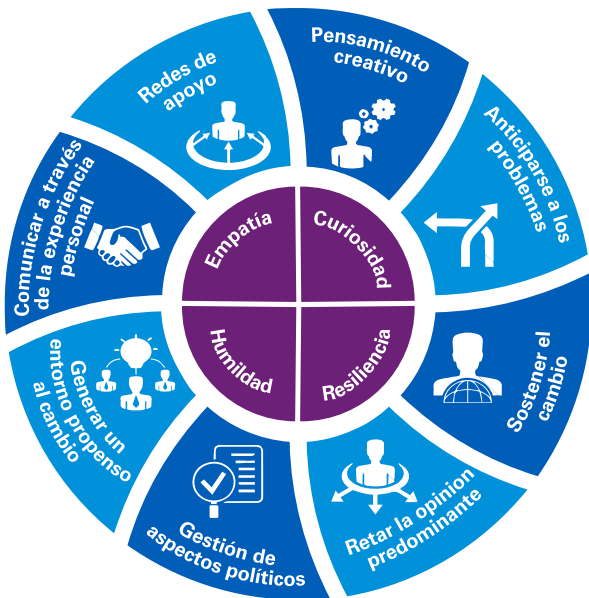
Gestión tecnológica

Plataformas de participación en la enseñanza y el aprendizaje	Plataformas de campus inteligentes
Plataformas de compromiso con la investigación	Plataformas de apoyo empresarial (CRM, Gestión de proyectos)
Plataformas de gestión de estudiantes	Sistemas de gestión de identidades y accesos para uso exclusivo de personal autorizado
Plataformas de mercadeo digital	Plataformas digitales para la gestión de suministro y logística
Plataformas informáticas	Plataformas de gestión jurídica y de conformidad para asegurar el cumplimiento del marco regulatorio
Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés)	Plataformas de gestión del personal (programación, nóminas, control de asistencia)
Plataformas de gestión de datos en la nube	Sistemas de modelización (diseño e integración de sistemas)
Sistemas de información académica	

Liderazgo y mentalidad de cambio

El liderazgo asume un papel importante en la gestión de cambio. KPMG propone un modelo de **liderazgo del cambio** que se compone de **4 características** personales y **8 capacidades**. Este modelo no pretende imponerse sobre otro que ya tenga la organización, en caso que lo haya; lo que busca es presentar algunas características y capacidades que guíen a la Alta Dirección de la Institución sobre algunas líneas que promuevan el éxito en el proyecto de la Transformación Digital.

Las características y capacidades se muestran a continuación:



Características

Empatía

Demostrar interés genuino por los demás y comprender sus necesidades, ambiciones, temores y ansiedades.

Curiosidad

Comprometerse con nuevos y desconocidos retos que planteen preguntas para explorar e identificar nuevas posibilidades y oportunidades.

Resiliencia

Asumir el reto de introducir el cambio y combatir la resistencia al mismo.

Humildad

Fomentar la realimentación abierta para identificar oportunidades de mejora.

Capacidades

Comunicar

Ofrecer una narrativa que fomente el apoyo al proceso de cambio.

Agentes de cambio

Definir agentes de cambio que permitan ser redes de apoyo y comunicación en el proceso de cambio.

Apertura para la innovación

Fomentar la flexibilidad y el pensamiento creativo, en una comunicación abierta y transparente, generando un ambiente seguro.

Anticiparse a los problemas

Mantener un enfoque adaptable para detectar posible resistencia al cambio.

Generar un entorno propenso al cambio

Buscar la agilidad y mejora continua para generar un entorno cómodo en constante cambio.

Gestión de aspectos políticos

Identificar y gestionar las tensiones políticas sobre expectativas contrapuestas.

Retar la opinión predominante

Con el fin de estimular el debate y proponer nuevas formas de pensar.

Sostener el cambio

Integrar el cambio centrándose en el estado final para garantizar que se cumplan las expectativas del cambio y evitar retomar las formas antiguas de trabajar

Anexos



Anexo #1

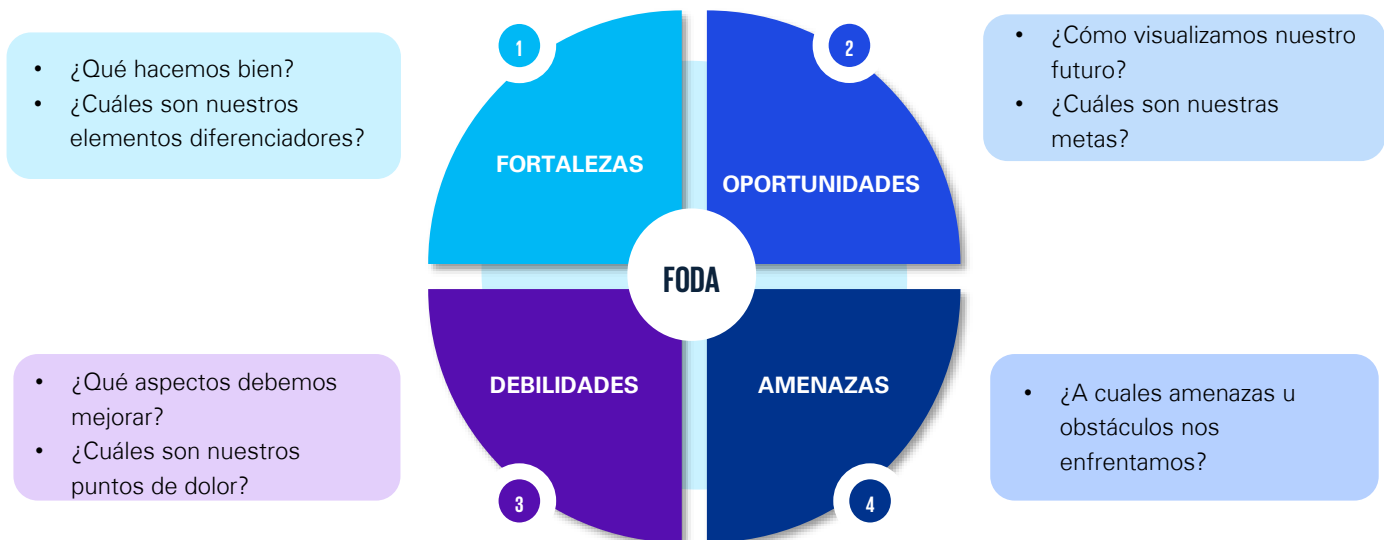
Análisis FODA: caracterización de la cultura actual de la UNED



Anexo 1 | Análisis FODA (1/3)

Con la finalidad de obtener una mayor comprensión acerca del contexto Institucional, específicamente sobre su situación actual, el anexo #1 comienza por presentar una imagen acerca de la guía de preguntas utilizada como base para efectuar el análisis FODA, seguido de los principales resultados obtenidos sobre la cultura actual de la UNED durante el desarrollo de talleres. Lo anterior fue posible mediante la aplicación de la técnica *Design Thinking*, específicamente la actividad de personificación.

1. Imagen de la guía de preguntas utilizada para el análisis FODA.



Nota: la imagen anterior muestra la guía de preguntas utilizada para el análisis FODA, mientras que los resultados obtenidos se encuentran en las láminas siguientes.

Anexo 2 | Análisis FODA (2/3)

01

FORTALEZAS

Hallazgos

- Claridad en la misión y visión de la Institución.
- Compromiso con la razón de ser de la Institución.
- Compromiso al bienestar social.
- Presencia en gran parte del territorio nacional.
- Sentido de pertenencia del personal.
- Diferenciador claro en ser la única universidad estatal con un enfoque de estudio a distancia.
- Busca fomentar el trabajo colaborativo.
- Búsqueda constante en la calidad de la educación en el cliente final (el estudiante).
- Resiliente y perseverante: sobreviviendo a momentos de crisis (como por ejemplo la pandemia).

02

OPORTUNIDADES

Hallazgos

- Mejorar posicionamiento de marca: aumentar exposición en el mercado y búsqueda del liderazgo en el mismo.
- Renovar la marca UNED.
- Mercado en crecimiento.
- Mayor inversión en infraestructura tecnológica: integración de procesos automatizados y más eficientes.
- Actualización de capacidades, competencias tecnológicas y conocimiento técnico del capital interno y presentarlos como ventaja competitiva de la Institución.
- Reestructurar el modelo de negocio.
- Capacidad de potenciar la experiencia de usuario con herramientas digitales: herramientas más intuitivas y “de uso amigable con el usuario” e inclusivas (audio libros).
- Comunicación integral que permita a todas las áreas de la institución tener visibilidad de la misma información.
- Planificación de proyectos mediante el uso de herramientas digitales.
- Mejorar el uso y asignación de recursos, de una manera más eficiente.
- Ampliación de la oferta académica, inclusive ampliar la opción con el idioma inglés.

Anexo 2 | Análisis FODA (3/3)

03

DEBILIDADES

Hallazgos

- Estructura centralista, rígida y vertical que dificulta la comunicación fluida.
- Dificultad en priorización de tareas y el cumplimiento de objetivos. Apertura de iniciativas pero sin tener un objetivo en común o alineado a los objetivos de la Institución.
- “La Institución es consciente de sus oportunidades de mejora pero no siempre las atiende con acciones claras y con un plan de acción definido”.
- Enfoque en la zona de confort “las cosas siempre se han hecho así”.
- Baja formalización, homogenización y documentación de los procesos.
- Baja inversión en automatización para los procesos.
- Canalización del conocimientos en grupos de personal específico.
- La información no es transparente para todas las áreas.
- Burocracia.
- Cargas laborales altas y baja capacidad organizacional.
- Sobrevive a las crisis pero no logra mantener los cambios y las prácticas ajustadas en momentos de crisis.
- División cultural: “parece que hay dos grupos de personas liderando UNED” institución.
- Relaciones de poder.
- Dificultad para adaptarse a los nuevos cambios.
- Desactualizada.
- Carencia de capacidad tecnológica, de una integración en sistemas que permita una comunicación fluida entre todas las áreas y los estudiantes.
- Poca comunicación con estudiantes para entender sus necesidades y preferencias.
- Desactualización en capacidades y competencias tecnológicas (necesidad de la actualización de perfiles de puestos con la competencias digitales).

04

AMENAZAS

Hallazgos

- Adaptación tecnológica/nuevas tecnologías utilizadas por la competencia.
- Aceleración de procesos digitales en otras universidades a causa de la pandemia.
- Otras universidades más agresivas en cuanto a la presentación de servicios y diferenciadores.
- Alta competencia exterior.
- Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los estudiantes actuales.

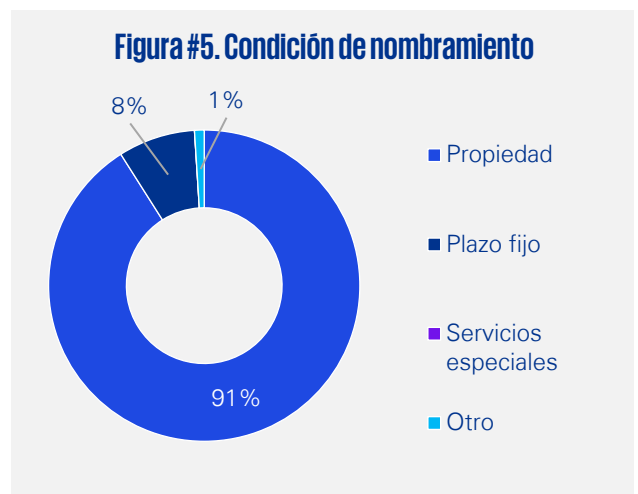
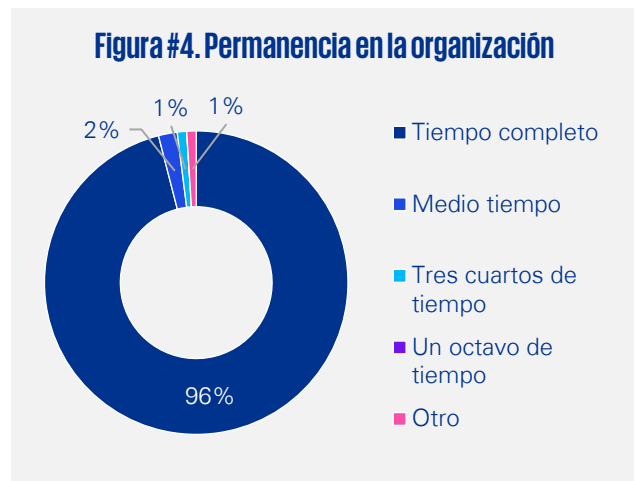
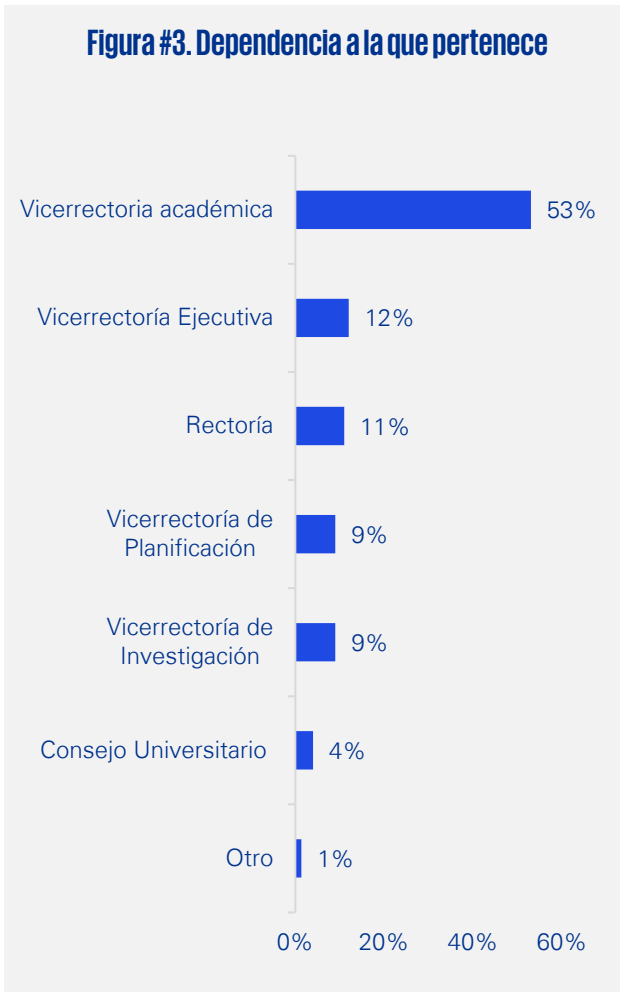
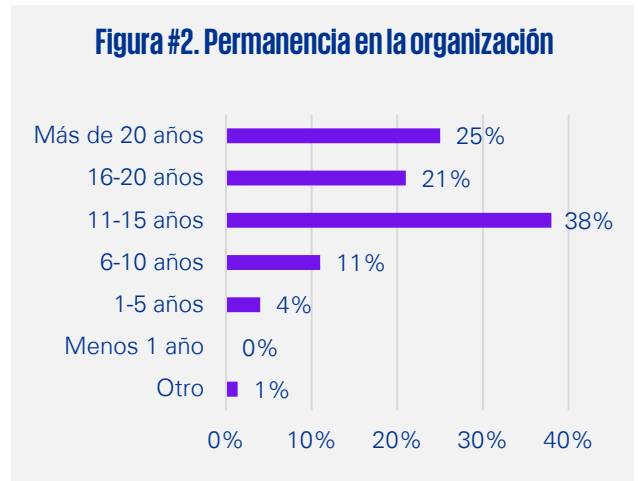
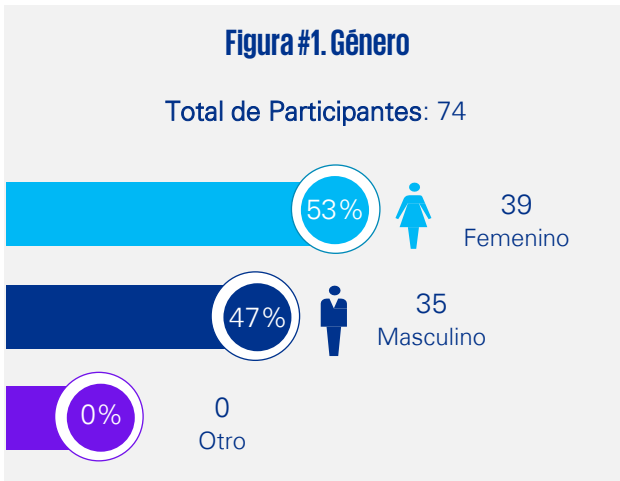
Anexo #2

Resultados obtenidos de los talleres y entrevistas



Anexo 2 | Ficha técnica | Demografía – Talleres y entrevistas individuales

Los resultados demográficos se muestran a continuación:



Anexo 2 | Talleres y entrevistas individuales (1/3)

El anexo #2 presenta todos los gráficos e infográficos desarrollados para cada ítem a consultar en la entrevista y/o en los talleres.

Dimensión: Visión Clara

Figura #1: ¿Conoce usted sobre el alcance del proyecto de Transformación Digital de la UNED?

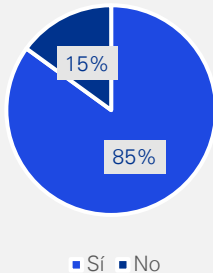


Figura #2: ¿Conoce un plan definido que impulse la integración de nuevos procesos, sistemas y capacitaciones requeridas para alcanzar la transformación digital deseada?

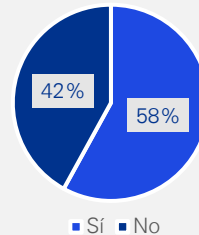


Figura #3: ¿Considera que la UNED ha manifestado sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de visión entre sus miembros?

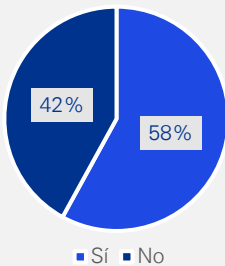


Figura #4: ¿Se tienen mapeadas las personas más influyentes dentro de la organización?

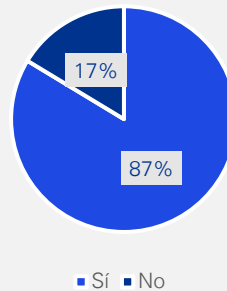


Figura #5: ¿Conoce cómo las personas más influyentes, afectan la cultura organizacional?

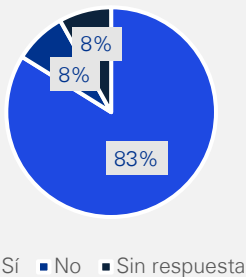
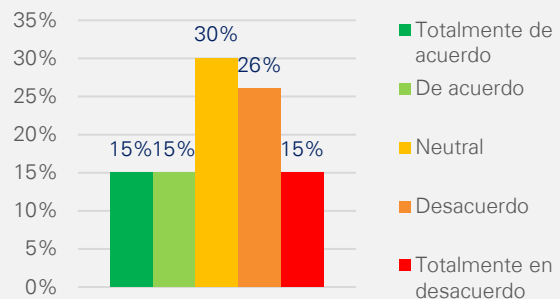
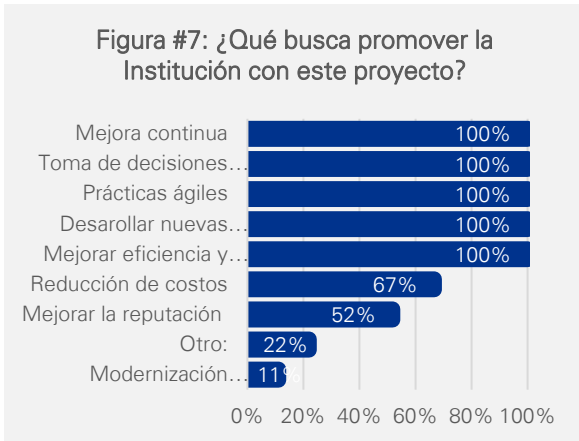


Figura #6: ¿UNED tiene una visión clara de la transformación digital en su cultura actual?

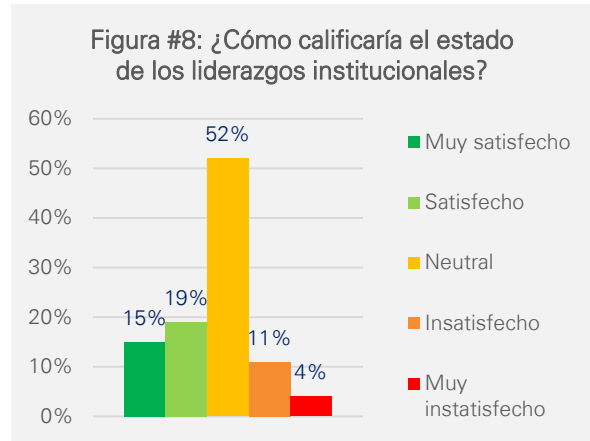


Anexo 2 | Talleres y entrevistas individuales (2/3)

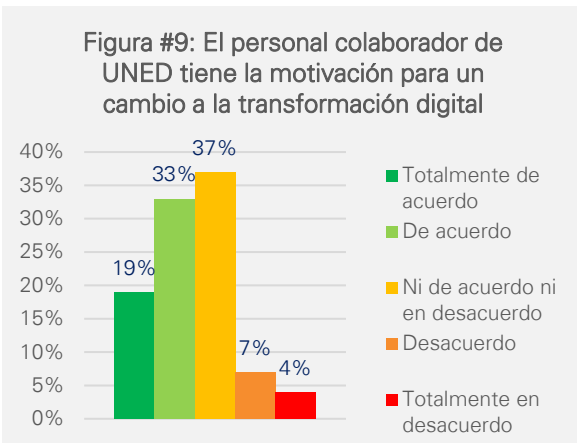
Dimensión: Visión Clara



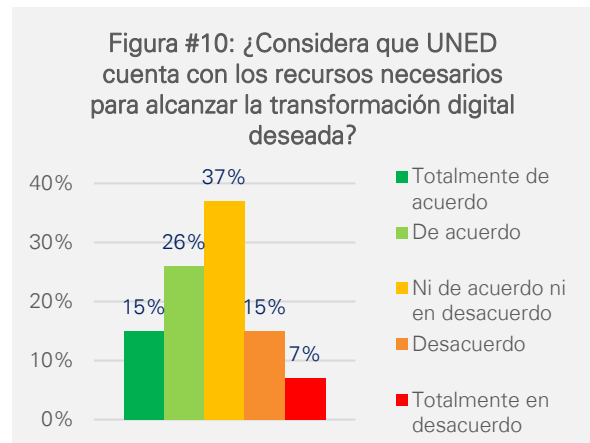
Dimensión: Gestión del Liderazgo



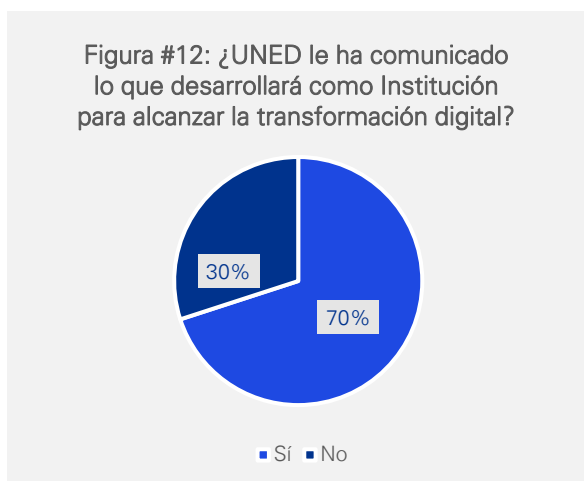
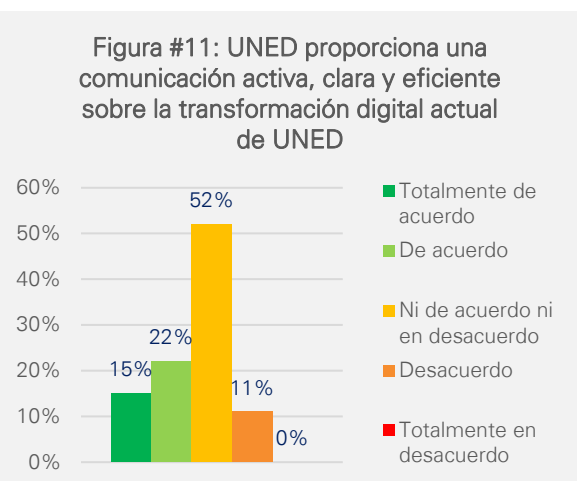
Dimensión: Motivación



Dimensión: Capacidad Organizacional



Dimensión: Comunicación



Anexo 2 | Talleres y entrevistas individuales (3/3)

Dimensión: Comunicación

Figura #13: ¿Conoce donde puede encontrar información sobre la estrategia de transformación digital de la UNED?

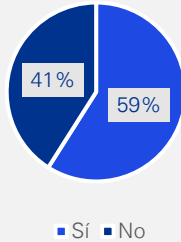
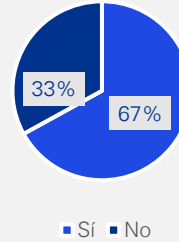


Figura #14: ¿Conoce cómo se verían afectadas sus actividades laborales diarias en un proceso de transformación digital?



Dimensión: Adaptabilidad al cambio

Figura #15: Basado en su experiencia, ¿Cómo considera usted que ha enfrentado UNED los cambios?

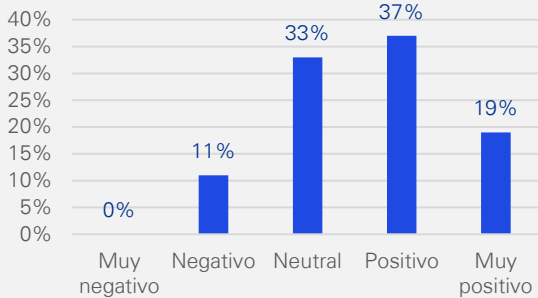


Figura #16: UNED tiene una cultura que se adapta fácilmente a los cambios

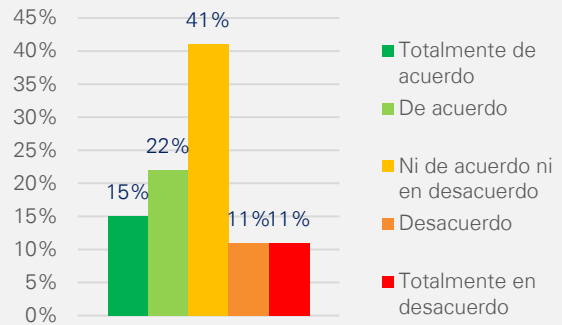


Figura #17: ¿Considera que la transformación digital traerá cambios y beneficios para la UNED?

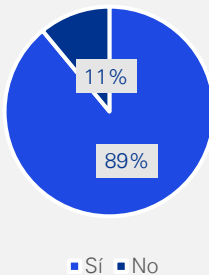
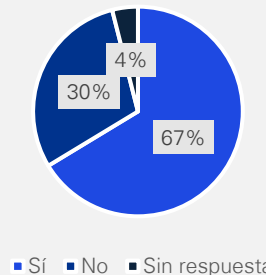


Figura #18: ¿Considera que la UNED está lista para los cambios de una transformación digital?



Anexo #3

Resultados obtenidos
de la encuesta digital



Anexo 3 | Ficha técnica | Demografía

Los resultados demográficos se muestran a continuación:

Figura #3. Género

Total de Participantes: 1262

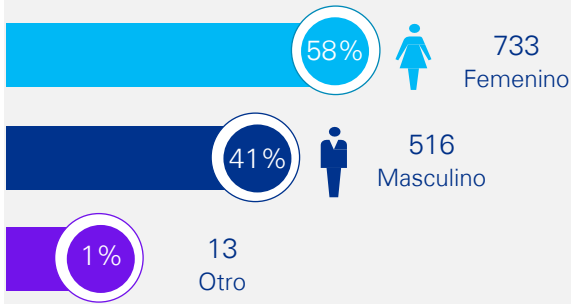


Figura #4. Permanencia en la organización

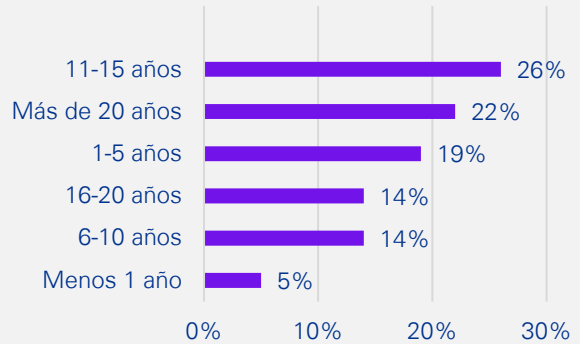


Figura #5. Dependencia a la que pertenece

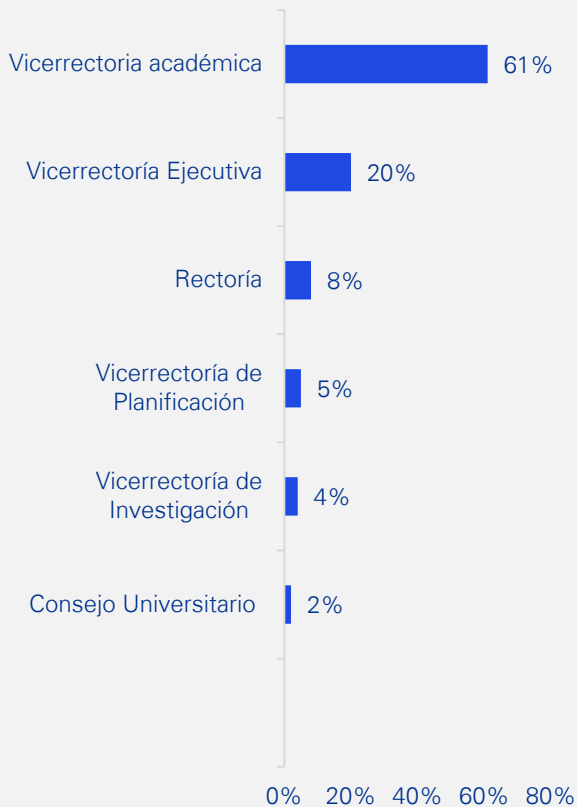


Figura #6. Permanencia en la organización

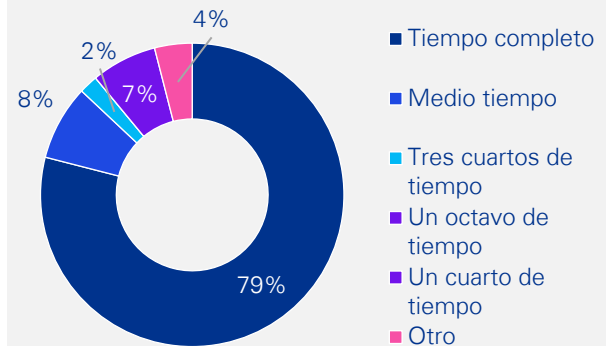
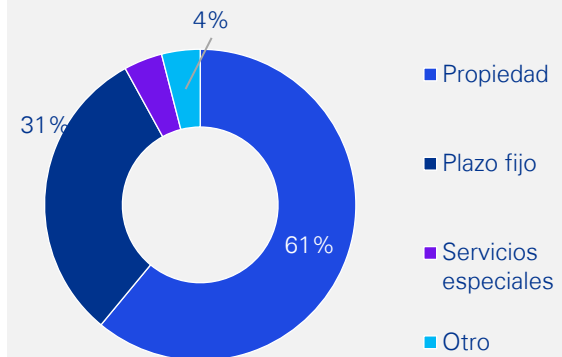
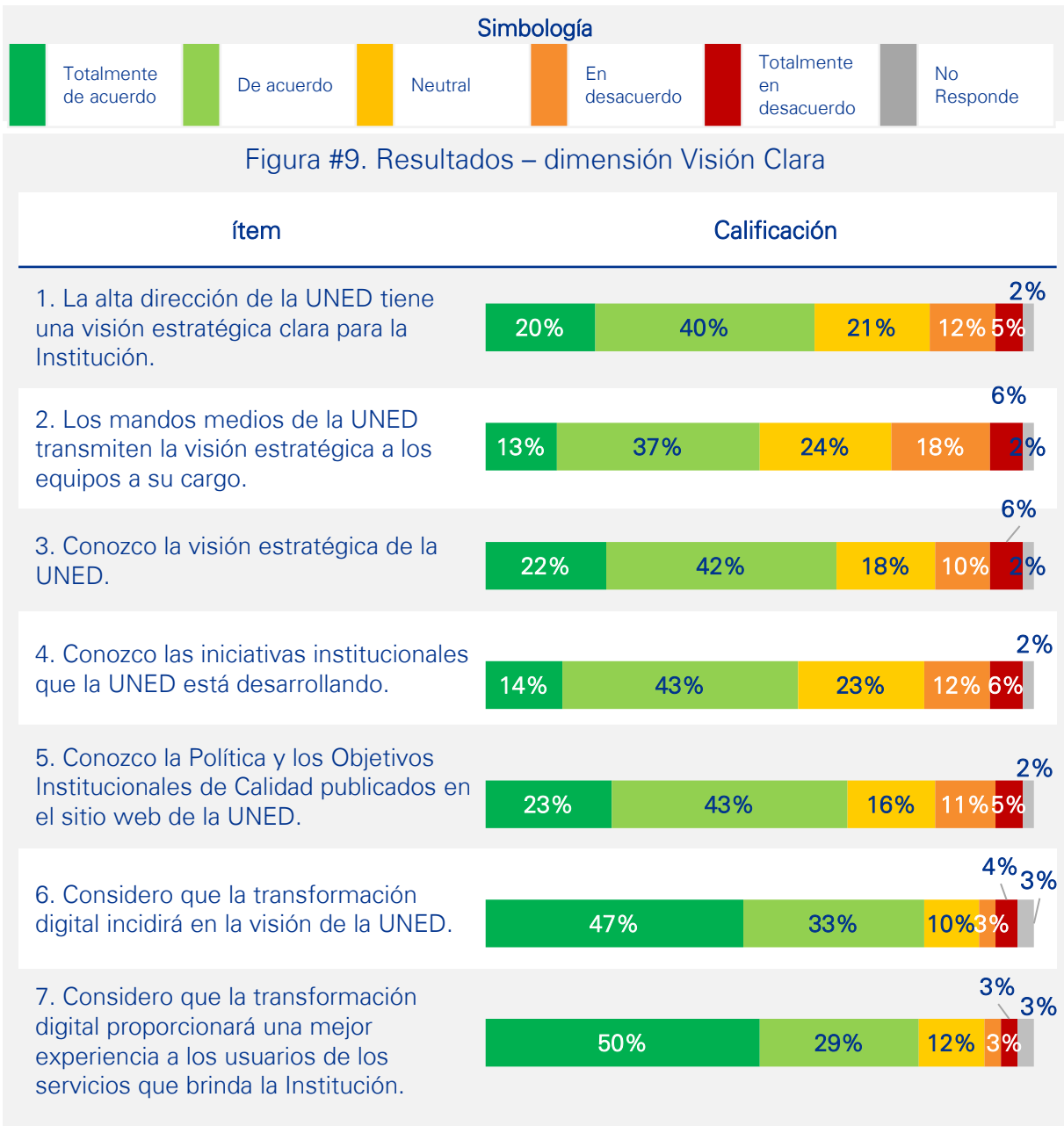


Figura #7. Condición de nombramiento



Anexo 3 | Resultados | Visión Clara

Los resultados de la dimensión **Visión Clara** se muestran a continuación:



Los 7 ítems evaluados en la dimensión de **Visión Clara** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El ítem con mejor calificación se relaciona con (#6) la incidencia que tendrá la transformación digital en la visión de la institución (80%). El ítem con mayor calificación “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” se relaciona con (#2) la transmisión de la visión estratégica de la UNED de los mandos medios a los equipos a su cargo (20%).

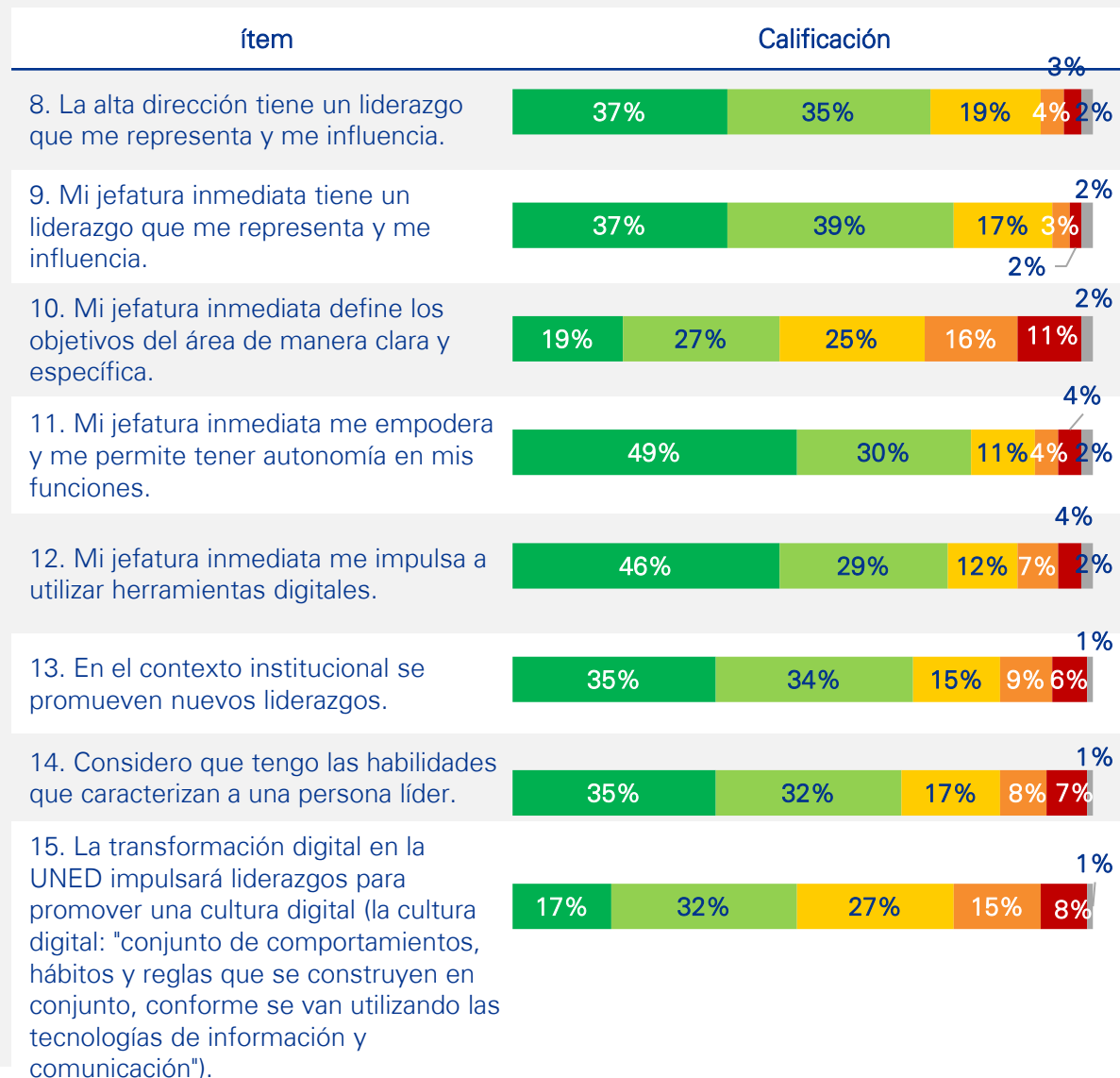
Anexo 3 | Resultados | Gestión de Liderazgo (1/2)

Los resultados de la dimensión **Gestión de Liderazgo** se muestran a continuación:

Simbología



Figura #10. Resultados – dimensión Gestión de Liderazgo



Los 8 ítems evaluados en la dimensión de **Gestión de Liderazgo** mantienen una evaluación predominante en "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo". El ítem con mejor calificación se relaciona con (#11) el empoderamiento y la permisividad de autonomía de la jefatura inmediata hacia las personas colaboradoras (79%). El ítem con mayor calificación "En desacuerdo" y/o "Totalmente en desacuerdo" se relaciona con (#10) la definición de objetivos claros y específicos por parte de la jefatura inmediata (27%).

Anexo 3 | Resultados | Gestión de Liderazgo (2/2)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Gestión de Liderazgo** se muestran a continuación:

Figura #11. Resultados – ¿Cómo considera que debe ser el liderazgo en la UNED transformada digitalmente?

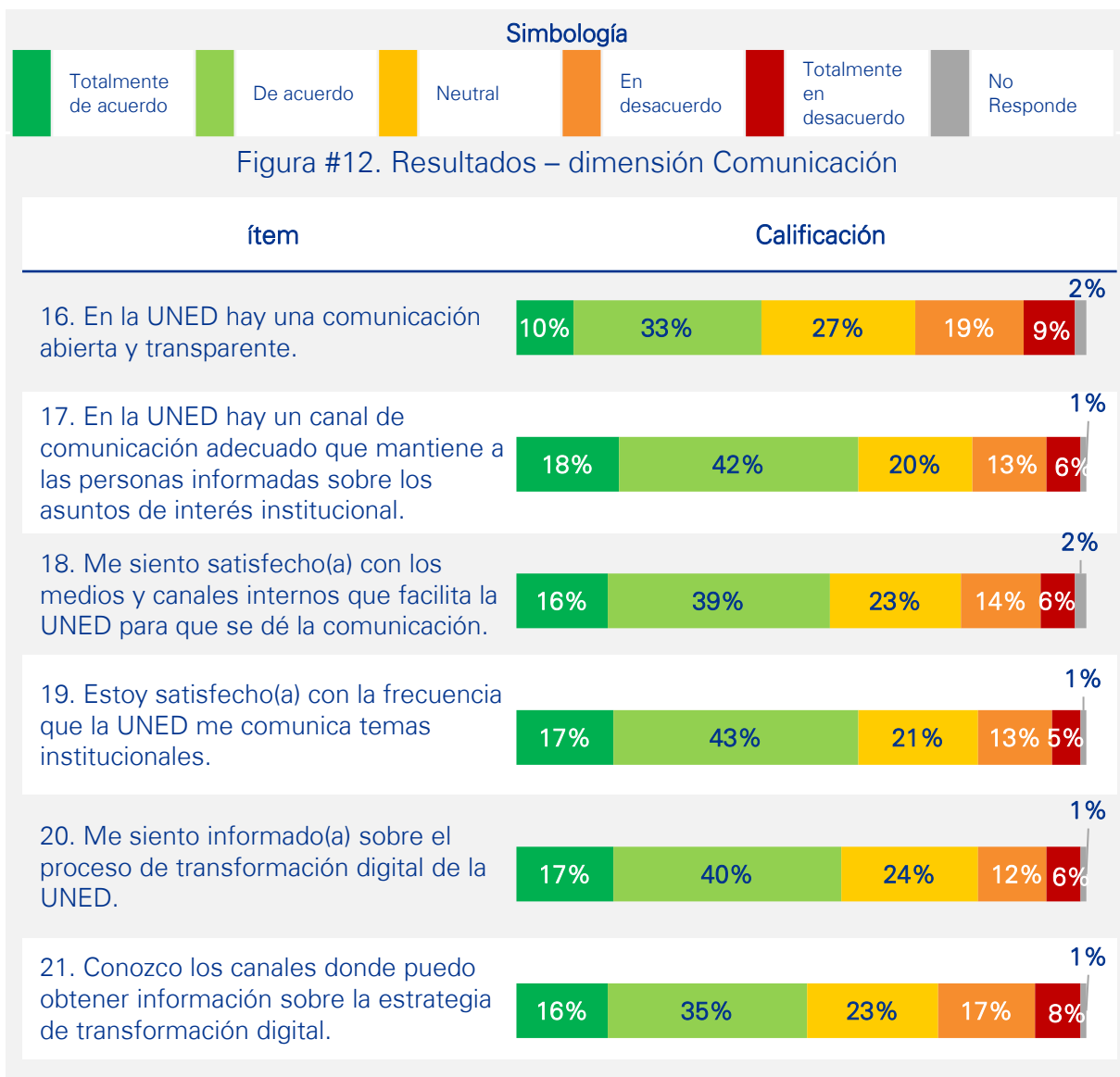


Para la dimensión **Gestión de Liderazgo**, la mayoría de personas encuestadas consideran que el liderazgo debe ser “Ágil en la toma de decisiones y con capacidad de reacción a corto plazo” en la UNED transformada digitalmente (27%).

En la categoría “**Otros**” (4%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Un liderazgo organizativo*”, “*Considerando con empatía a las personas que se encuentran excluidas por la brecha digital*”, “*Procesos colaborativos que tomen en cuenta al personal docente*”, “*Ágil en la toma de decisiones sustentada en datos*”.

Anexo 3 | Resultados | Comunicación (1/2)

Los resultados de la dimensión **Comunicación** se muestran a continuación:

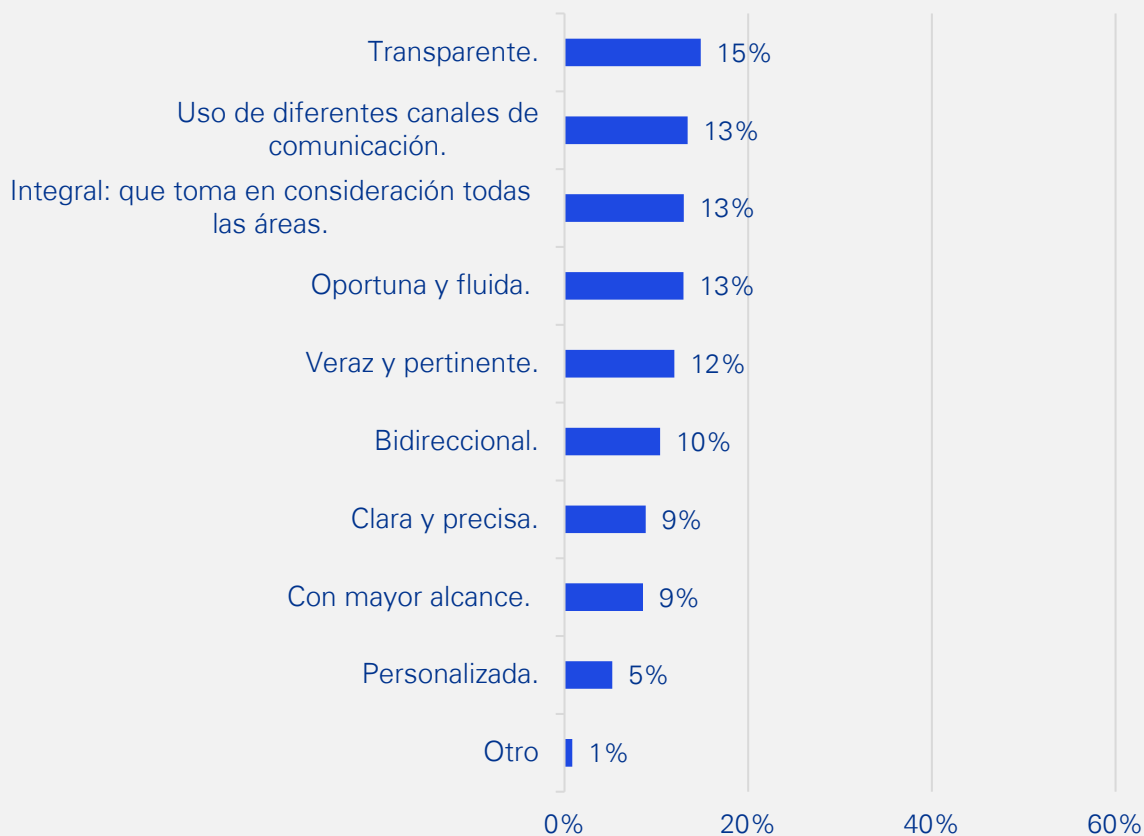


5 de los 6 ítems evaluados en la dimensión de **Comunicación** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. Los ítems con mejor calificación se relacionan con; (#17) la existencia de una canal de comunicación adecuado (60%) y (#19) con el nivel de satisfacción en cuanto a la frecuencia de comunicación de temas institucionales (60%). El ítem con mayor calificación “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” se relaciona con (#16) la existencia de una comunicación abierta y transparente en la UNED (28%).

Anexo 3 | Resultados | Comunicación (2/2)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Comunicación** se muestran a continuación:

Figura #13. Resultados – ¿Cómo considera que debe ser la comunicación en la UNED transformada digitalmente?



Para la dimensión **Comunicación**, la mayoría de personas encuestadas consideran que la comunicación debe ser “Transparente” en la UNED transformada digitalmente (15%).

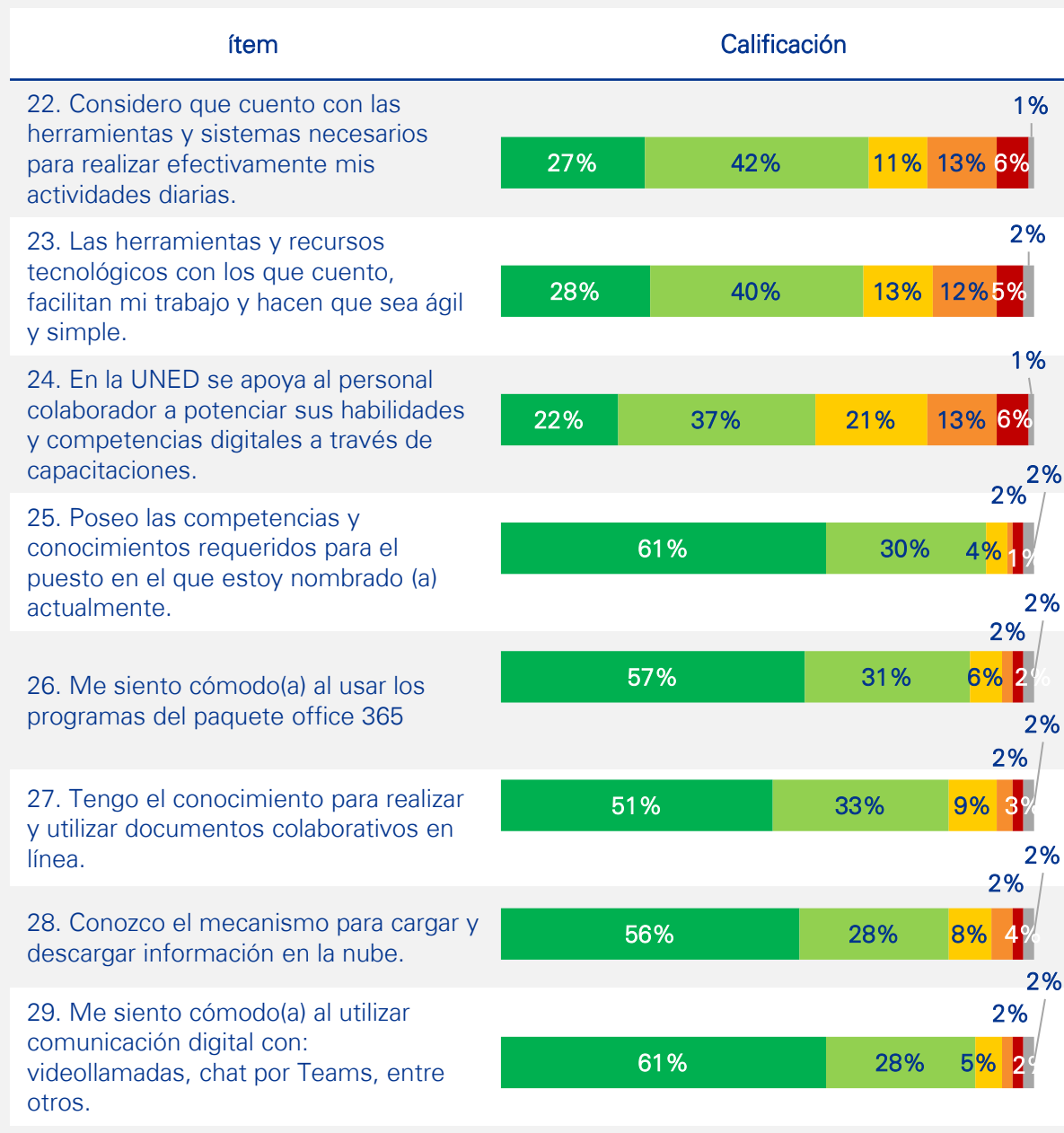
En la categoría “**Otros**” (1%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Honesta*”, “*Multidireccional*”, “*Inclusiva*” y “*Respetuosa*”.

Anexo 3 | Resultados | Capacidad Organizacional (1/3)

Los resultados de la dimensión Capacidad Organizacional se muestran a continuación:

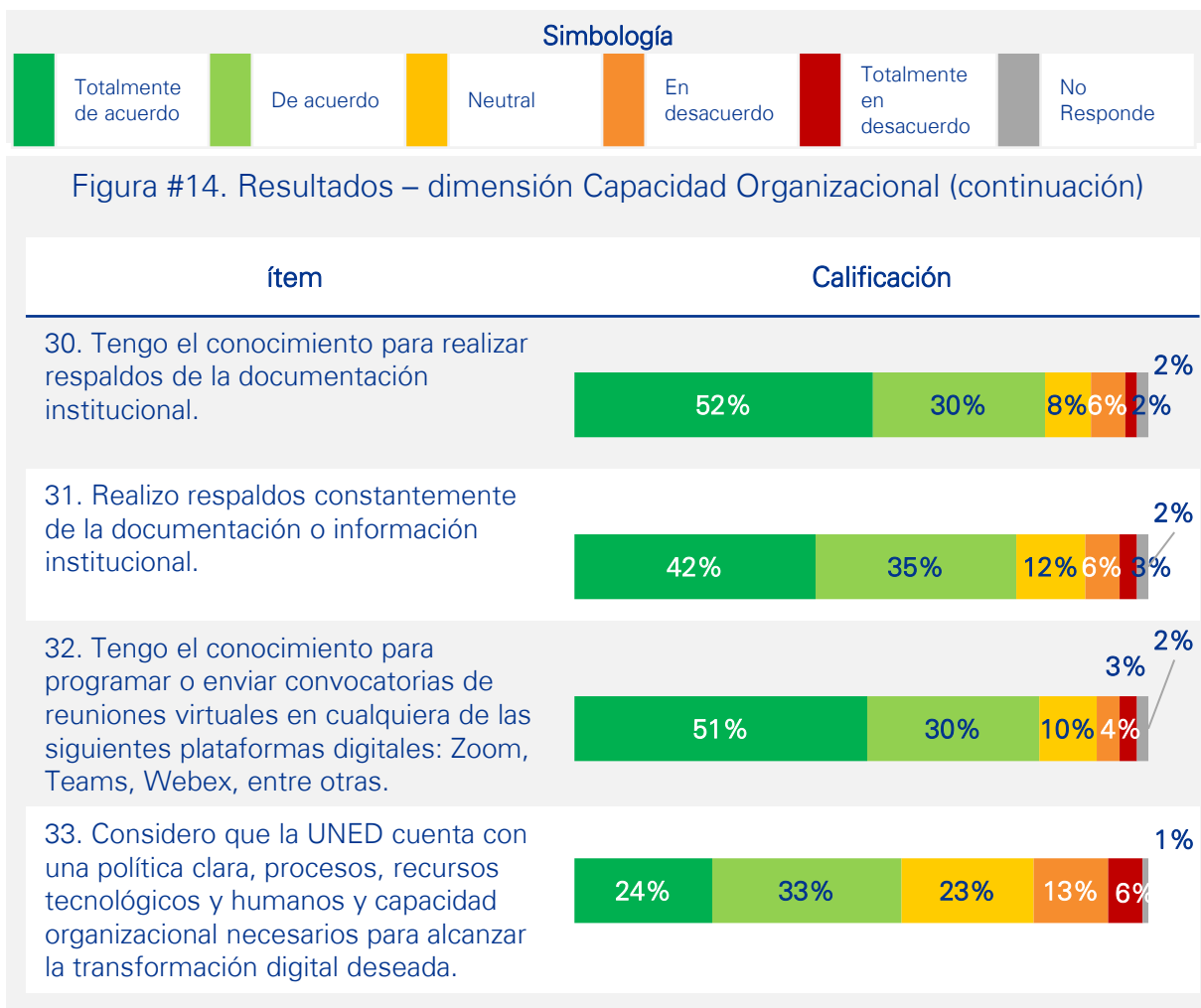


Figura #14. Resultados – dimensión Capacidad Organizacional



Anexo 3 | Resultados | Capacidad Organizacional (2/3)

Los resultados de la dimensión **Capacidad Organizacional** se muestran a continuación:

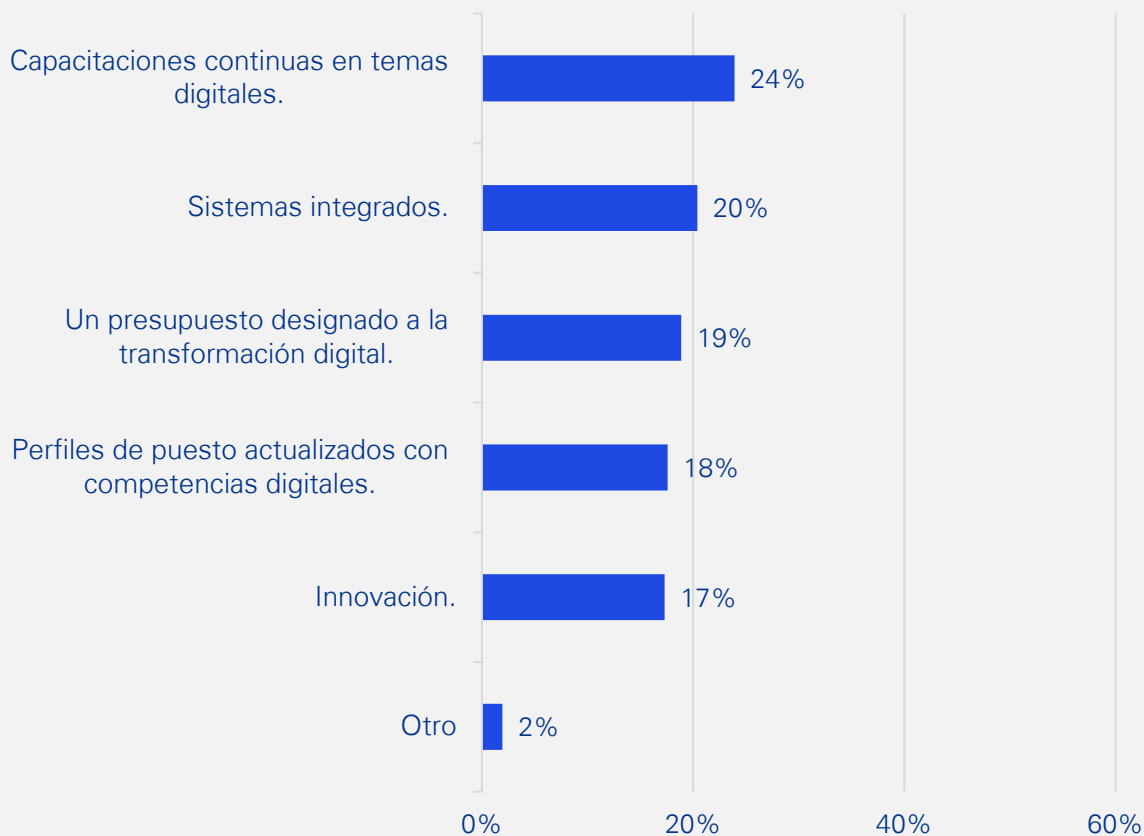


Los 12 ítems evaluados en la dimensión de **Capacidad Organizacional** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El ítem con mejor calificación se relaciona con (#25) el cumplimiento de las capacidades necesarias para el puesto desempeñado (91%). Los ítems con mayor calificación de “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” se relacionan con; (#22) la eficiencia de las herramientas y recursos tecnológicos con los se cuentan (19%), (#24) el apoyo a través de capacitaciones para potenciar las habilidades y competencias digitales (19%) y (#33) la capacidad de la UNED para alcanzar la transformación digital deseada (19%).

Anexo 3 | Resultados | Capacidad Organizacional (3/3)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Capacidad Organizacional** se muestran a continuación:

Figura #15. Resultados – ¿Considera que la capacidad organizacional en la UNED transformada digitalmente debe contar con?

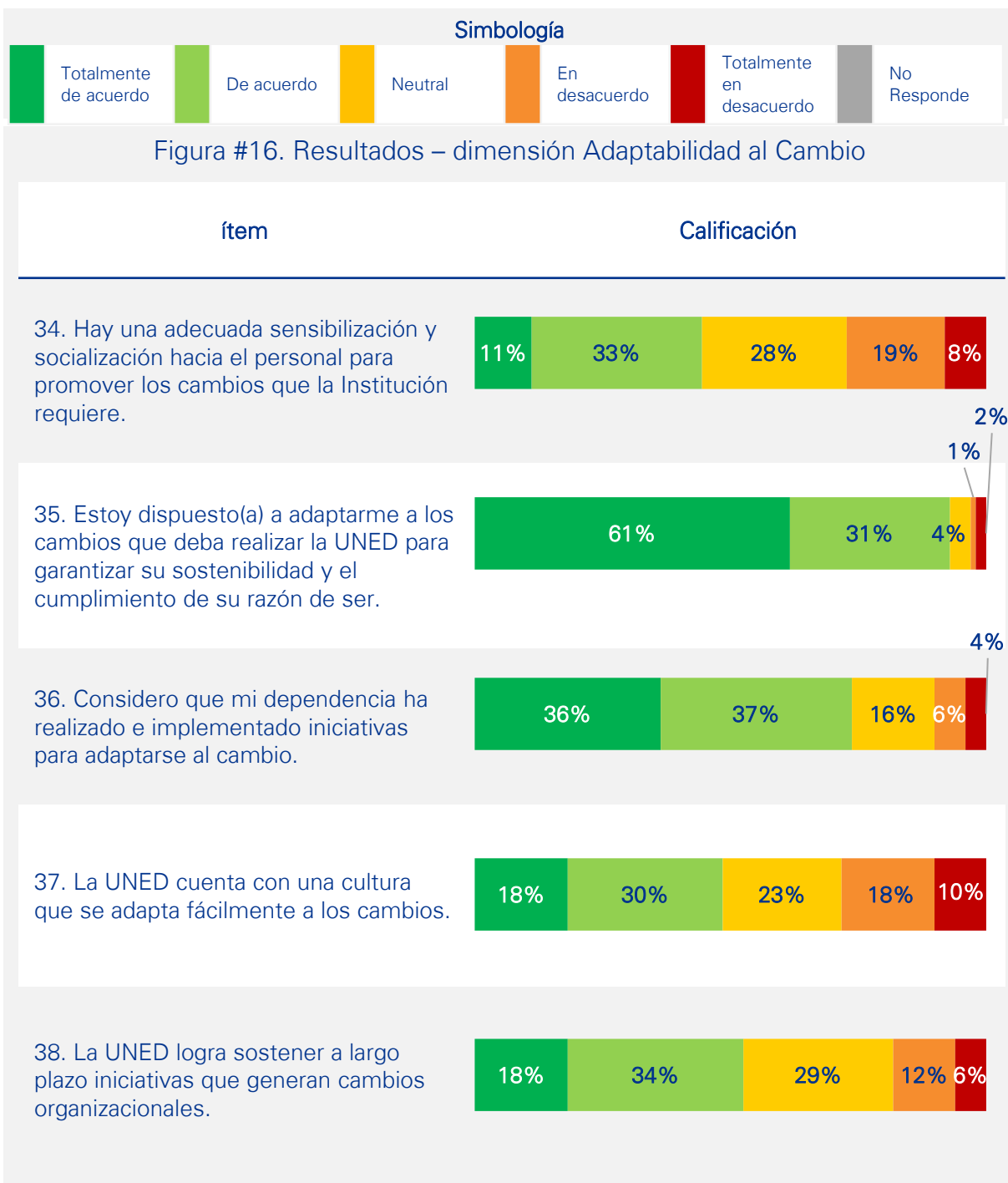


Para la dimensión **Capacidad Organizacional**, la mayoría de personas encuestadas consideran que la capacidad organizacional debe contar con “Capacitaciones continuas en temas digitales” en la UNED transformada digitalmente (24%).

En la categoría “**Otros**” (2%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Cultura del cambio*”, “*Plataformas eficientes*”, “*Nuevas tecnologías*” y “*Estrategias de seguimiento*”.

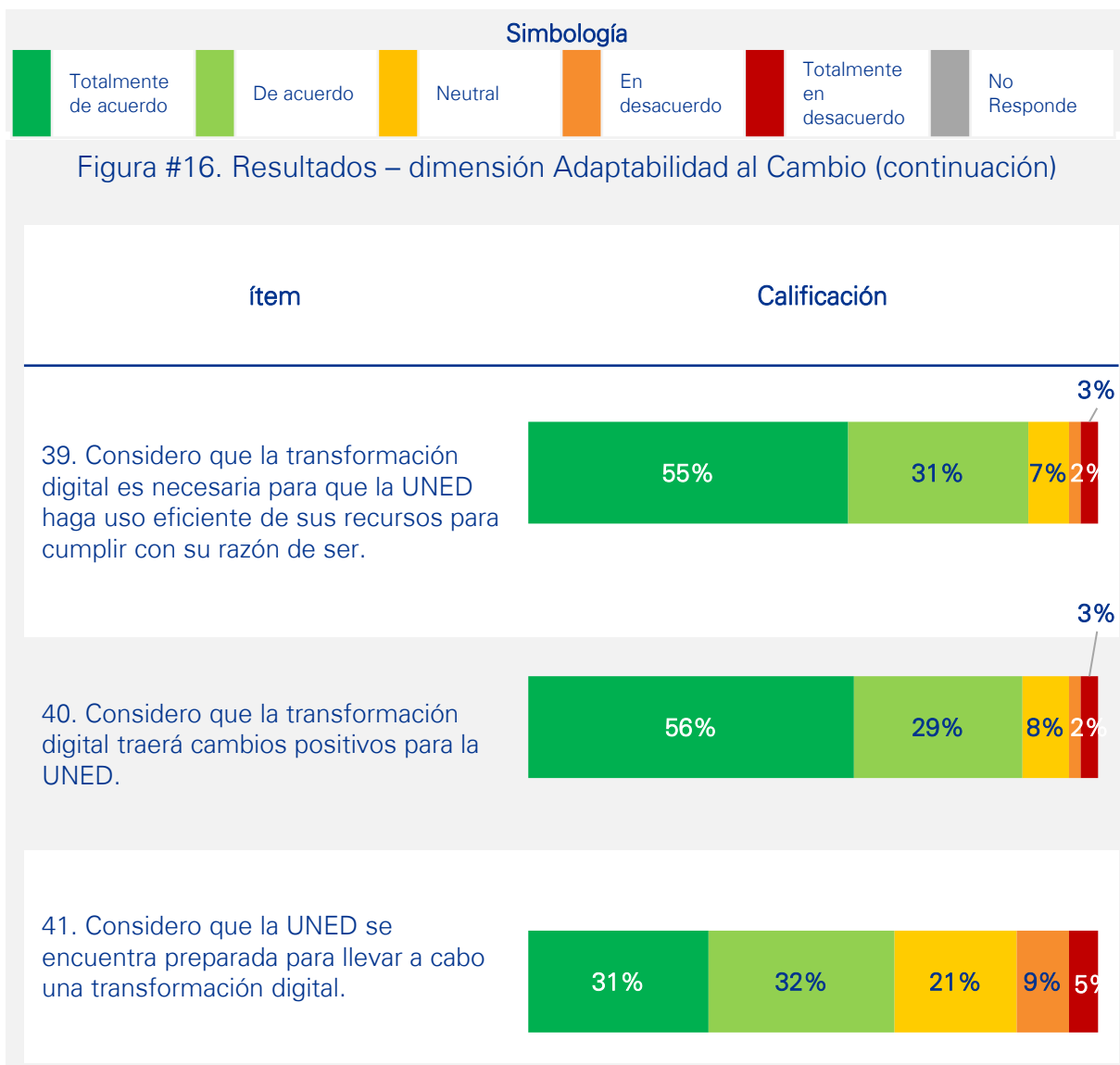
Anexo 3 | Resultados | Adaptabilidad al Cambio (1/3)

Los resultados de la dimensión **Adaptabilidad al Cambio** se muestran a continuación:



Anexo 3 | Resultados | Adaptabilidad al Cambio (2/3)

Los resultados de la dimensión **Adaptabilidad al Cambio** se muestran a continuación:

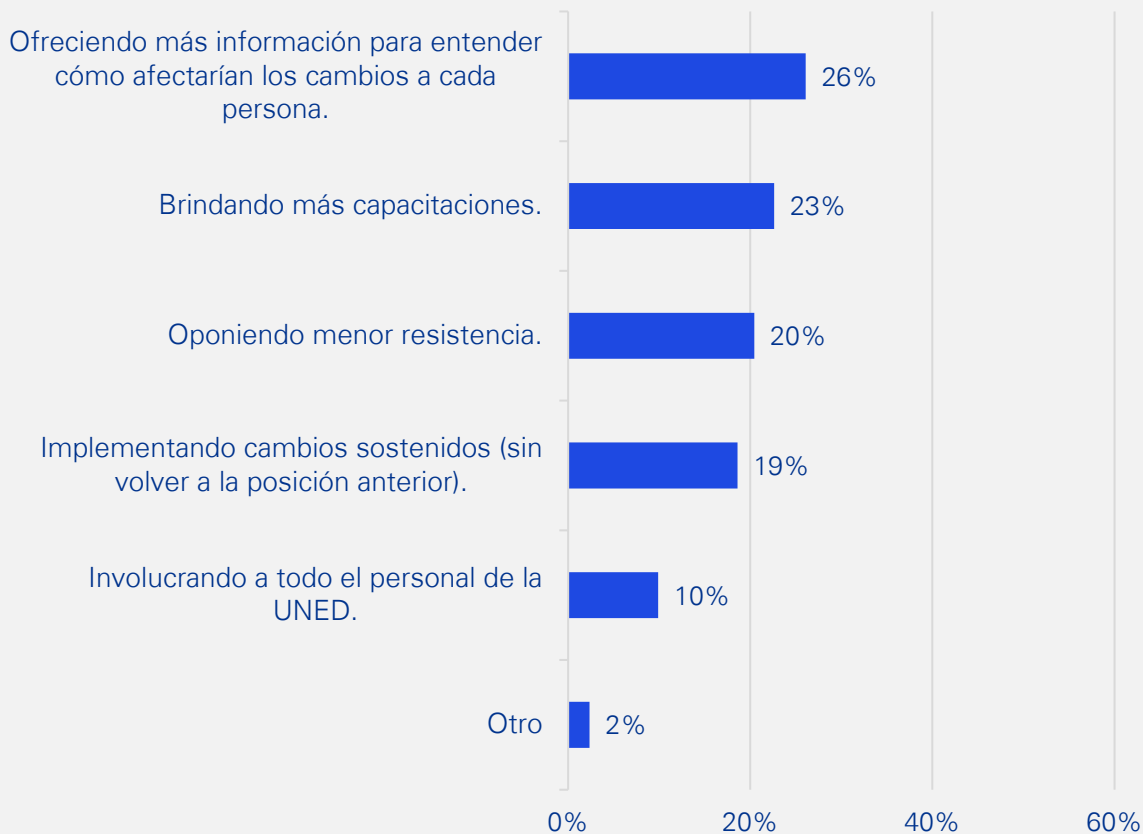


Los 8 ítems evaluados en la dimensión de **Adaptabilidad al Cambio** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El ítem con mejor calificación se relaciona con (#35) la realización e implementación de iniciativas de la independencia para adaptarse al cambio (92%). El ítem con mayor calificación “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” se relaciona con (#37) la cultura de adaptación de la UNED (28%).

Anexo 3 | Resultados | Adaptabilidad al Cambio (3/3)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Adaptabilidad al Cambio** se muestran a continuación:

Figura #17. Resultados – ¿Cómo considera que debe ser la adaptación al cambio en la UNED transformada digitalmente?

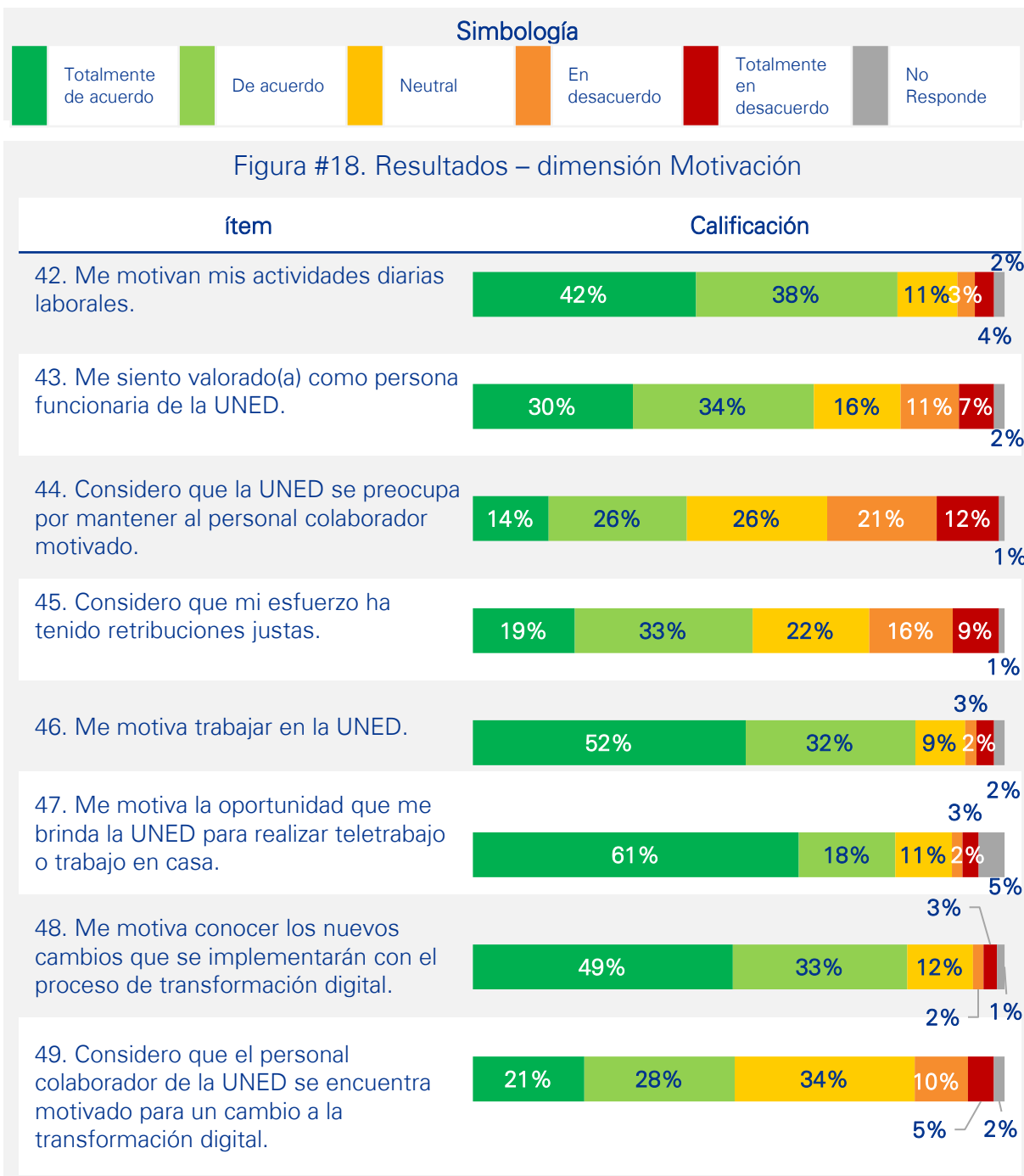


Para la dimensión **Adaptabilidad al Cambio**, la mayoría de personas encuestadas consideran que la adaptación al cambio debe “Ofrecer más información para entender cómo afectarían los cambios a cada persona” en la UNED transformada digitalmente (24%).

En la categoría “**Otros**” (2%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Eliminar la burocracia de los procesos*”, “*Tomar en cuenta las condiciones reales de toda la población*”, “*Uso inteligente de tecnologías, que brinde los sistemas y herramientas necesarios*” e “*Incluirlo como parte de los requisitos para puestos administrativos*”.

Anexo 3 | Resultados | Motivación (1/2)

Los resultados de la dimensión **Motivación** se muestran a continuación:



5 de los 8 ítems evaluados en la dimensión de **Motivación** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El ítem con mejor calificación se relaciona con (#46) la motivación de trabajar la UNED (84%). El ítem con mayor calificación de “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” está relacionado con (#44) la preocupación de la Institución por mantener al personal motivado (33%).

Anexo 3 | Resultados | Motivación (2/2)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Motivación** se muestran a continuación:

Figura #19. Resultados –Factores que potenciarían la motivación en la UNED transformada digitalmente.

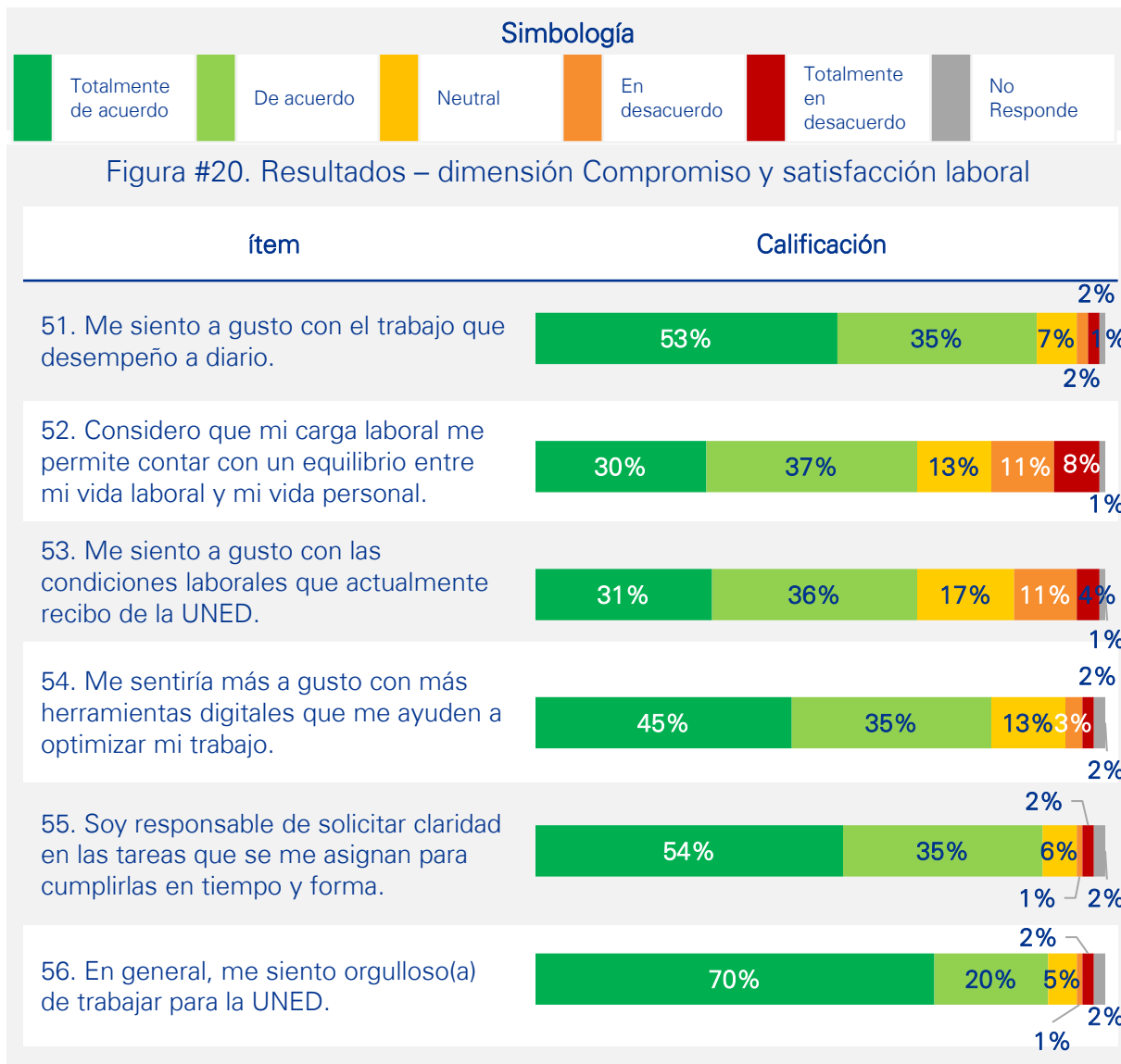


Para la dimensión **Motivación**, la mayoría de personas encuestadas consideran que “una carga laboral más balanceada y acorde a las características del puesto” potenciaría la motivación en la UNED transformada digitalmente (23%) .

En la categoría “**Otros**” (3%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Procesos y procedimientos más eficientes*”, “*Incentivos económicos y no económicos*”, “*Nombramientos con concursos justos y transparentes*” e “*Involucrar más a los colaboradores*”.

Anexo 3 | Resultados | Compromiso y satisfacción laboral (1/2)

Los resultados de la dimensión **Compromiso y satisfacción laboral** se muestran a continuación:

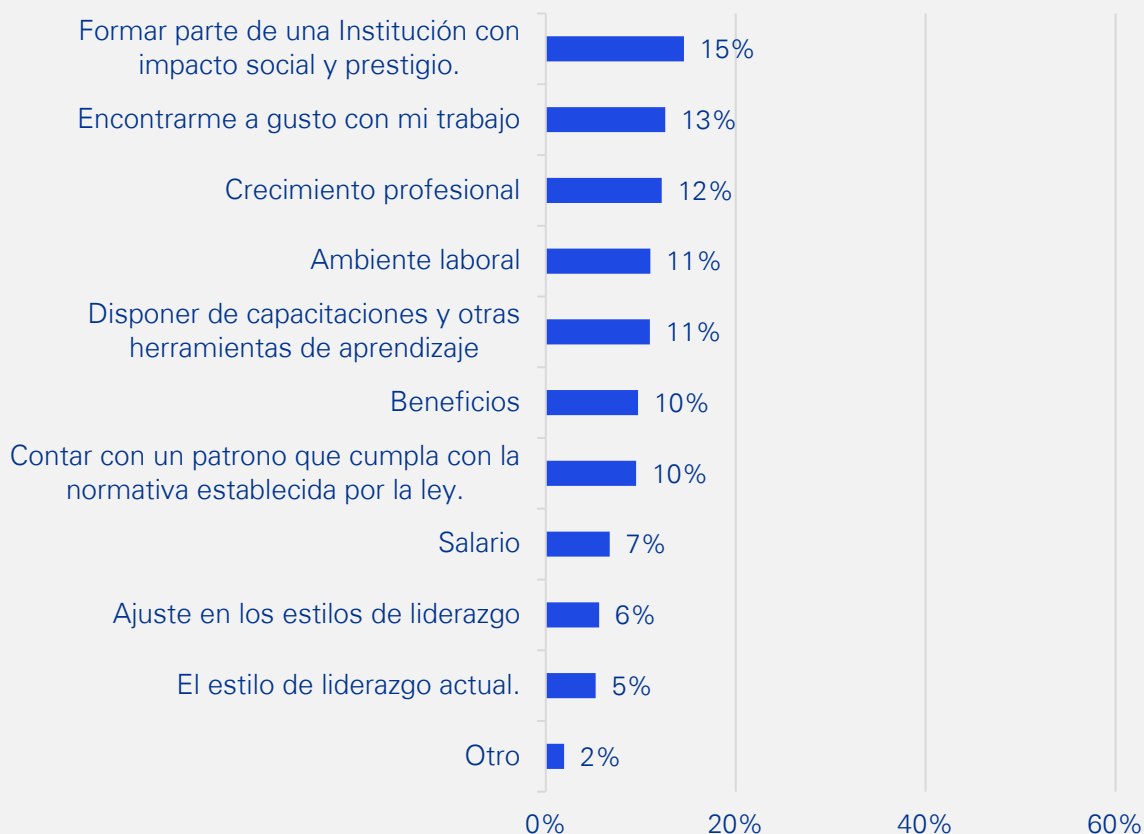


Los 6 ítems evaluados en la dimensión de **Compromiso y satisfacción laboral** mantienen una evaluación predominante en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El ítem con mejor calificación se relaciona con (#56) el orgullo de trabajar para la UNED (90%). El ítem con mayor calificación “En desacuerdo” y/o “Totalmente en desacuerdo” está relacionado con (#52) el equilibrio entre la vida laboral y personal (19%).

Anexo 3 | Resultados | Compromiso y satisfacción laboral (2/2)

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple de la dimensión **Compromiso y satisfacción laboral** se muestran a continuación:

Figura #21. Resultados –¿Cuál de las siguientes opciones hace que usted se sienta más satisfecho en la Institución?

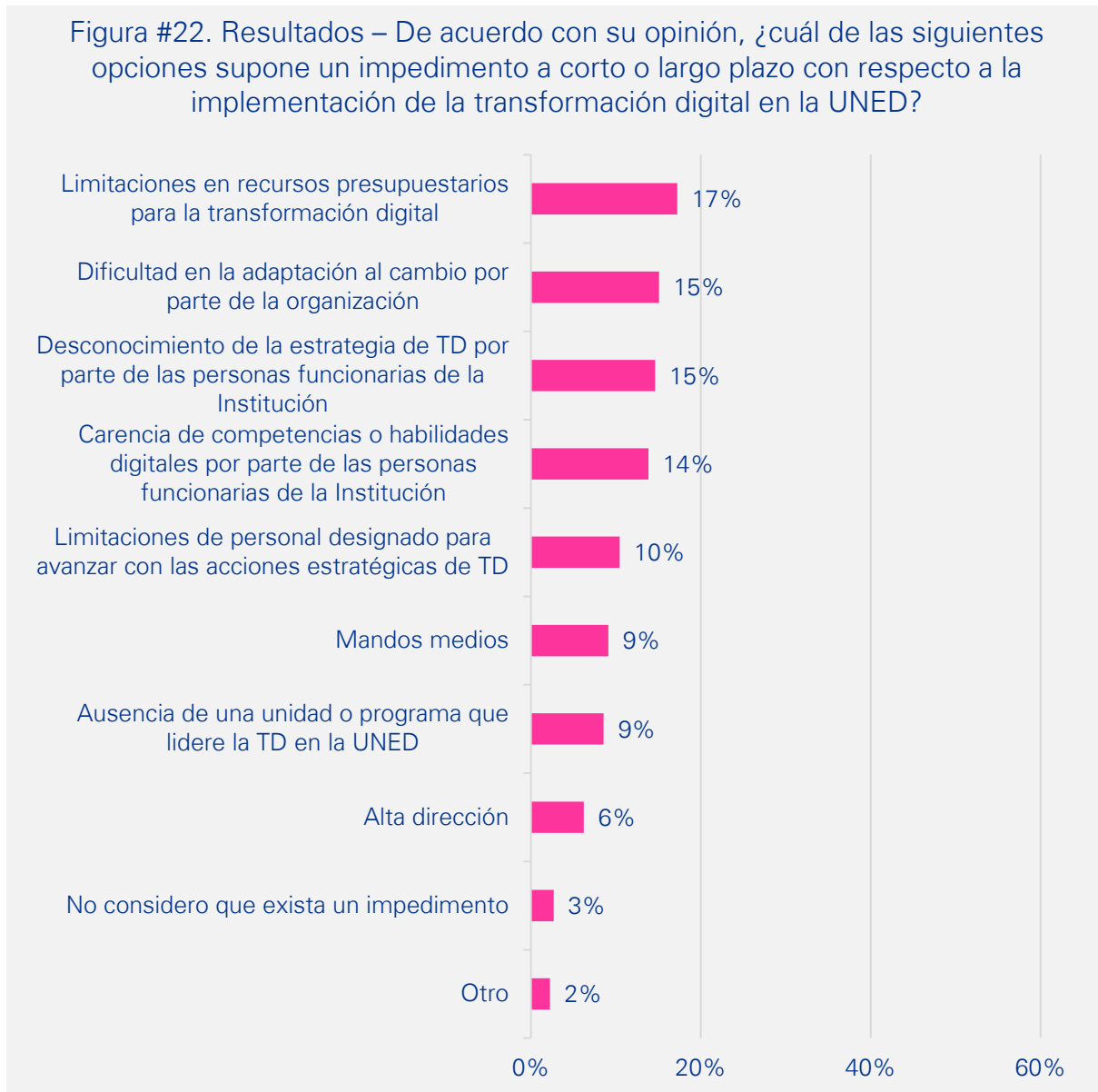


Para la dimensión **Compromiso y satisfacción laboral** la mayoría de personas encuestadas se sienten más satisfechas con “Formar parte de una Institución con impacto social y prestigio” (15%).

En la categoría “**Otros**” (2%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: “*Oportunidad de teletrabajo*”, “*Propiedad y jornadas completas*”, “*Servicio a la comunidad*” y “*La razón de ser de UNED (misión)*”.

Anexo 3 | Resultados | Impedimentos culturales

Las respuestas obtenidas en la pregunta de selección múltiple referente a los **impedimentos culturales** se muestran a continuación:



La mayoría de personas encuestadas consideran que el principal impedimento para la transformación digital en la UNED, es la limitación en recursos presupuestarios para la transformación digital (17%).

En la categoría **“Otros”** (2%) algunos ejemplos de respuestas propuestas por las personas participantes, se encuentran las siguientes: *“Resistencia al cambio”, “Recursos y herramientas tecnológicas”, “Sistemas y procesos obsoletos”* y *“Liderazgos negativos que no comunican una visión clara”*.

Anexo #4

Resultados obtenidos de los grupos focales



Anexo 4 | Ficha técnica | Demografía – Grupos focales

Los resultados demográficos se muestran a continuación:

Figura #1. Género

Total de Participantes: 18

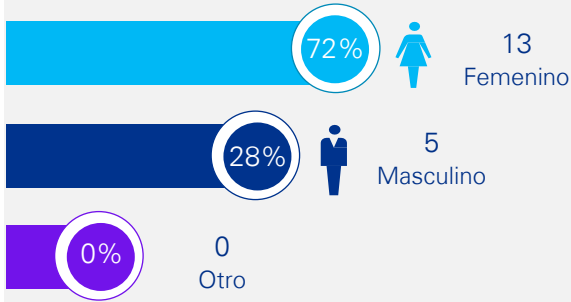


Figura #2. Permanencia en la organización



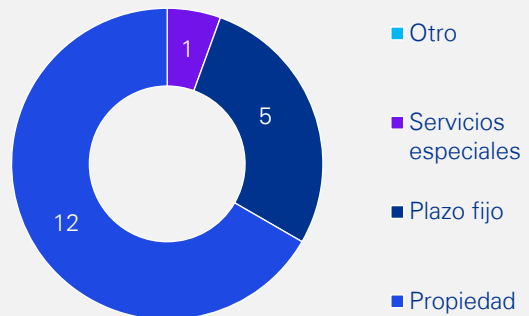
Figura #3. Dependencia a la que pertenece



Figura #4. Permanencia en la organización



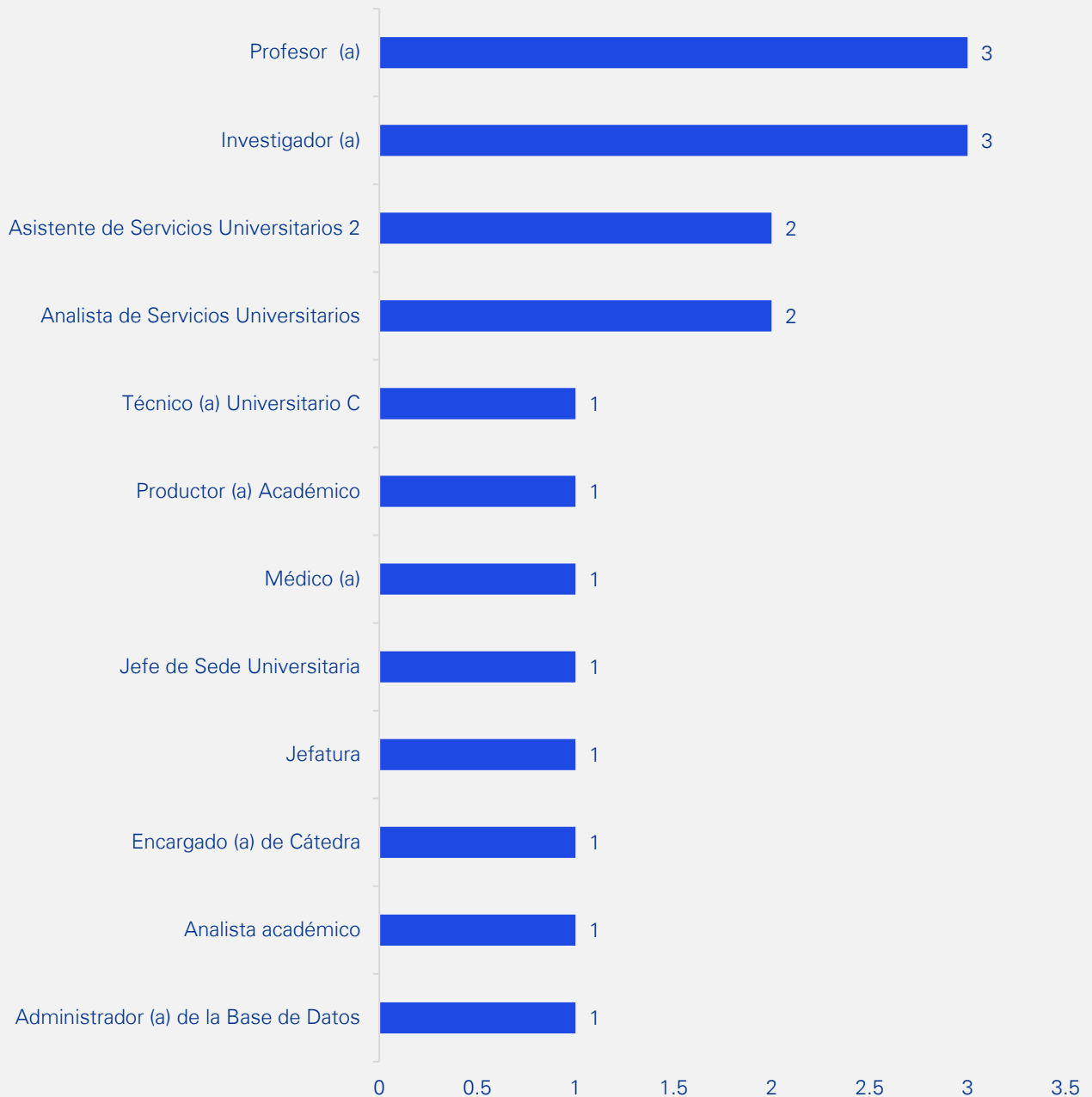
Figura #5. Condición de nombramiento



Anexo 4 | Ficha técnica | Demografía – Grupos focales

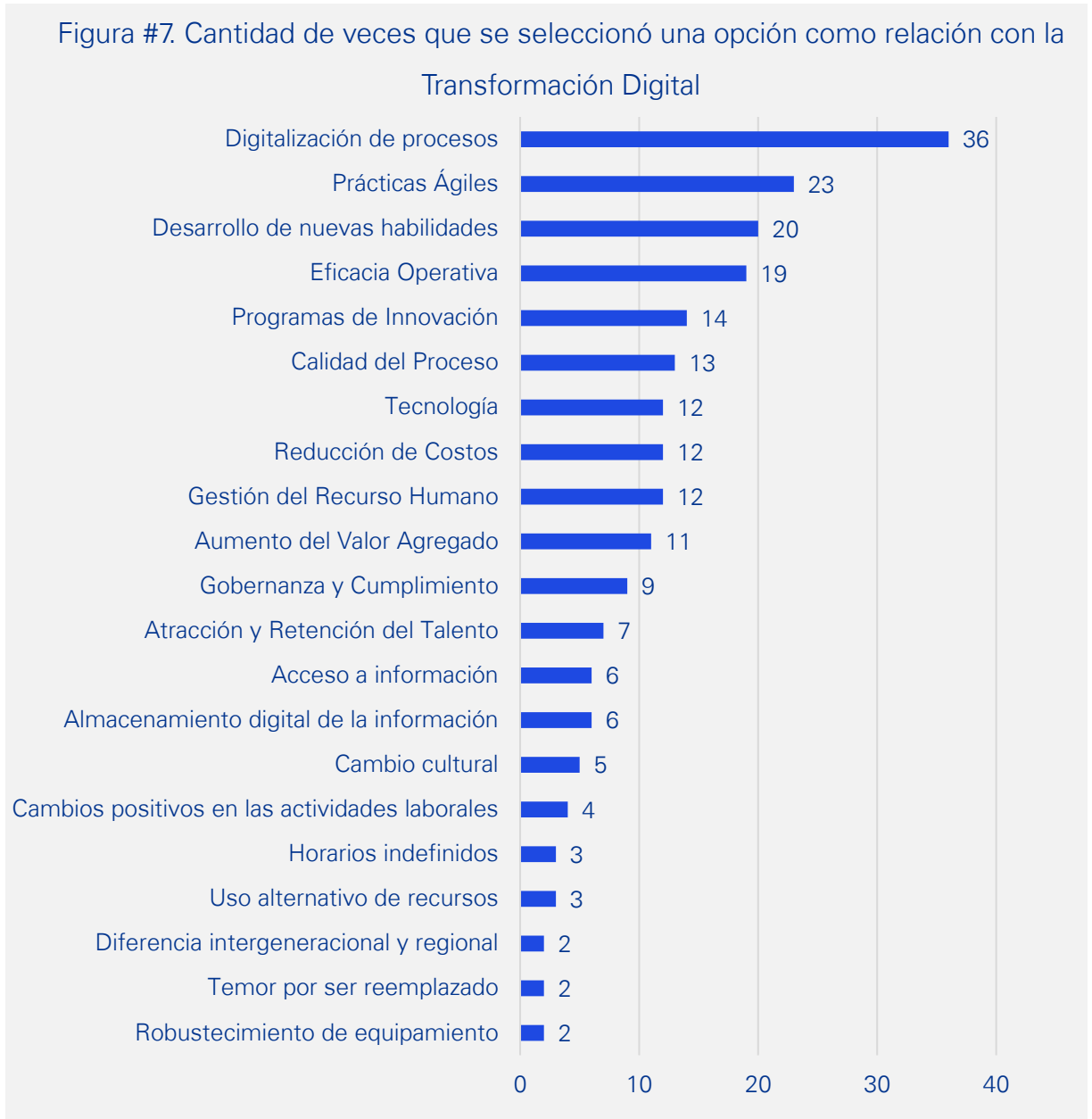
Los resultados demográficos se muestran a continuación:

Figura #6. Puesto que desempeña



Anexo 4 | ¿Con qué asocia la Transformación Digital?

Las 18 personas participantes de los grupos focales seleccionaron las opciones con que más asocian con la Transformación Digital:



La característica que mayormente se asoció con la Transformación Digital (TD), se relaciona con la Digitalización de procesos (36 respuestas).

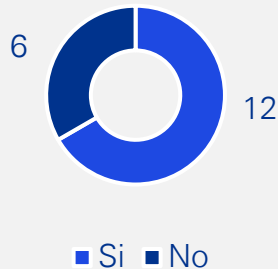
Nota: La figura #7 hace referencia a dos actividades en los grupos focales, por lo que las personas participantes pudieron votar varias veces sobre el mismo tema, siendo así que la sumatoria de algunos factores, toma en cuenta más de 1 voto por persona.

Anexo 4 | Expectativas para una TD | Visión clara (1/2)

Los resultados de la dimensión **Visión clara** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #8, 12 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Visión Clara hacia la Transformación Digital.

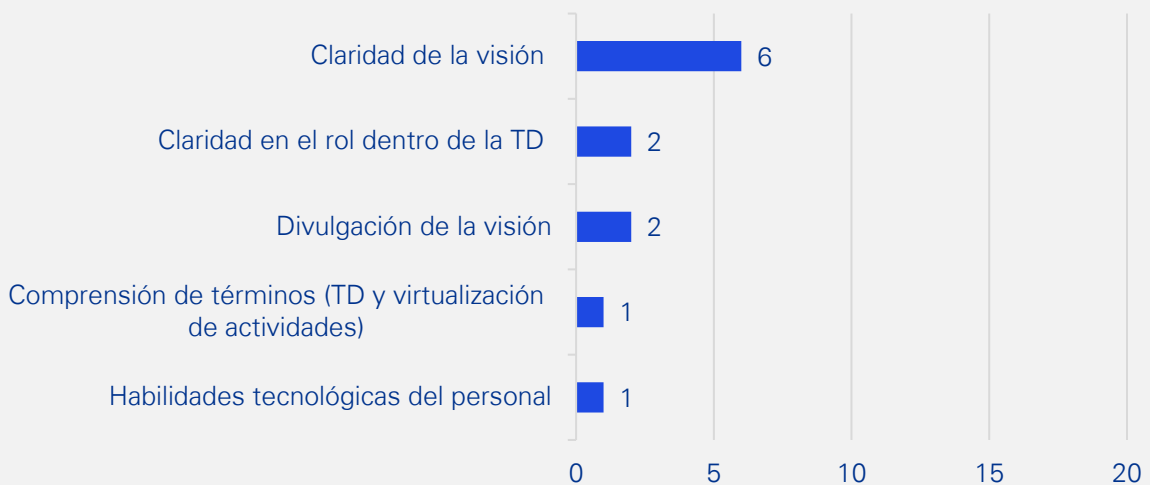
Figura #8. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión visión clara con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #9 se presentan las brecha identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue la “claridad de la visión” (6 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #9. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?

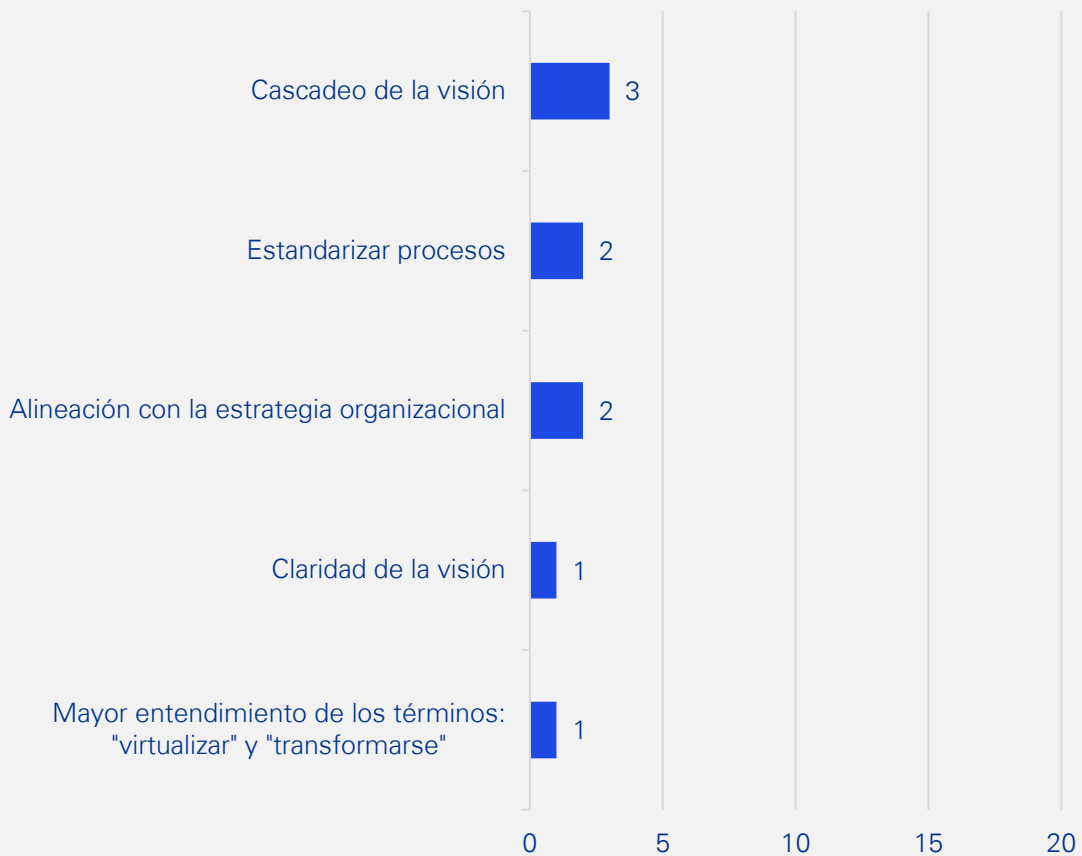


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Visión clara (2/2)

En la Figura #10 se presentan las características de la visión clara que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada se indicó "cascado de la visión" (3 personas) seguida por la "estandarización de los procesos" (2 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #10. ¿Cuáles son características de la visión clara que les gustaría tener, en vías de la Transformación Digital?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Gestión del liderazgo (1/2)

Los resultados de la dimensión **Gestión del liderazgo** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #11, 10 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Gestión del liderazgo hacia la Transformación Digital.

Figura #11. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Gestión de liderazgo con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #12 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue que los “líderes cascadeen la información” (5 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #12. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Gestión del liderazgo (2/2)

En la Figura #13 se presentan las características de gestión del liderazgo que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue la “comunicación directa y fluida” (3 personas) seguida por “involucrar al personal en la toma de decisiones” (2 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #13. ¿Cuáles son características de la gestión del liderazgo que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Comunicación (1/2)

Los resultados de la dimensión **Comunicación** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #14, 12 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Comunicación hacia la Transformación Digital.

Figura #14. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Comunicación con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #15 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue acerca de la “información fluida y pareja” (6 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #15. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?

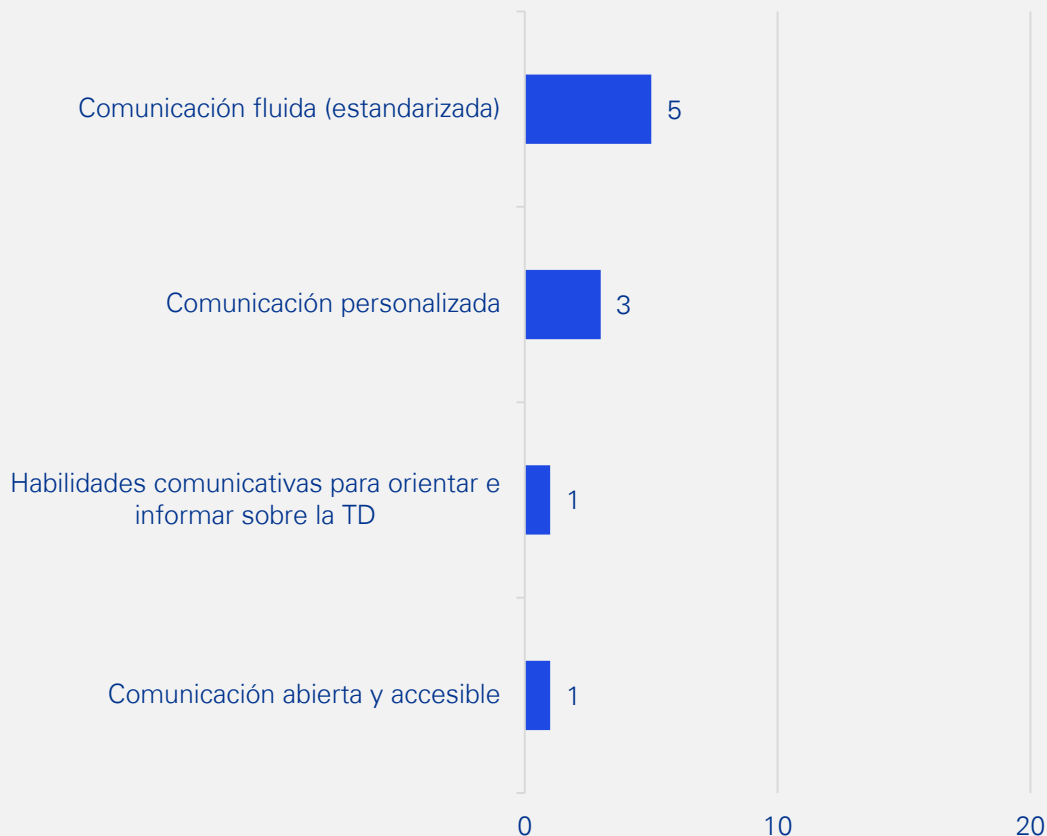


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Comunicación (2/2)

En la Figura #16 se presentan las características de la comunicación que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue contar con una “comunicación fluida (estandarizada)” (5 personas) seguida por una “comunicación personalizada” (3 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #16. ¿Cuáles son características de la comunicación que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?

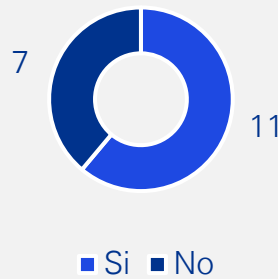


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Capacidad organizacional (1/2)

Los resultados de la dimensión **Capacidad organizacional** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #17, 11 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Capacidad organizacional hacia la Transformación Digital.

Figura #17. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Capacidad organizacional con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #18 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue acerca de la “oportunidades laborales desequilibradas” (5 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #18. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?

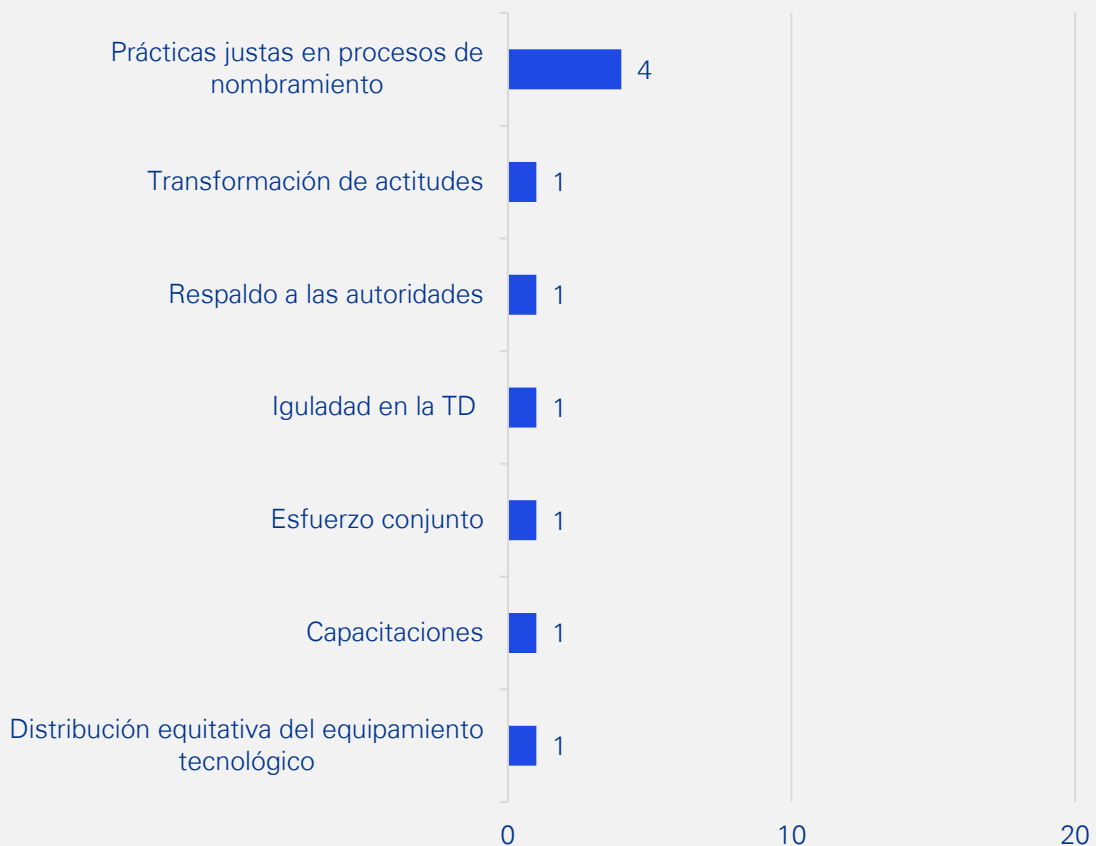


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Capacidad organizacional (2/2)

En la Figura #19 se presentan las características de la capacidad organizacional que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue contar con “prácticas justas en procesos de nombramiento” (4 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #19. ¿Cuáles son características de la capacidad organizacional que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Adaptabilidad al cambio (1/2)

Los resultados de la dimensión **Adaptabilidad al cambio** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #20, 8 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Adaptabilidad al cambio hacia la Transformación Digital.

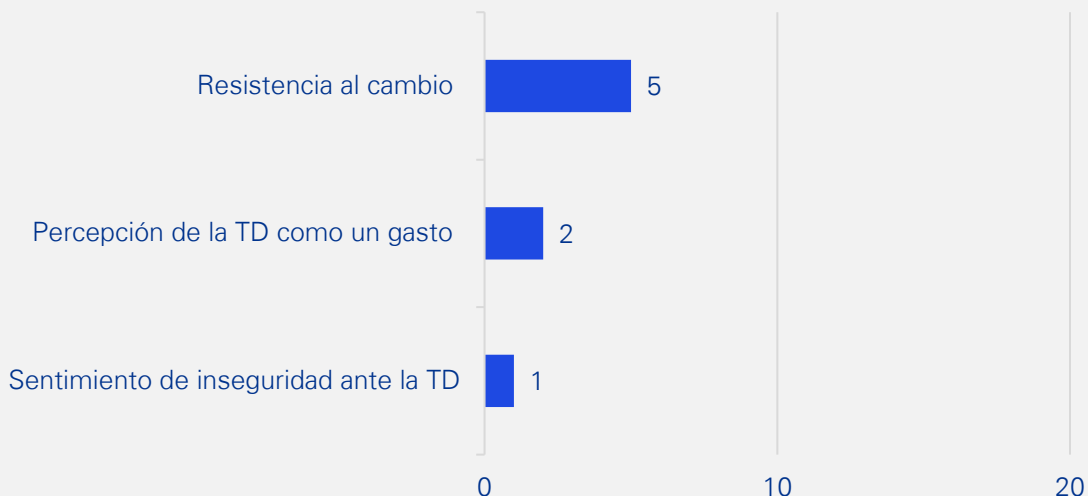
Figura #20. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Adaptabilidad al cambio con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #21 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue acerca de la “resistencia al cambio” (5 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #21. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?

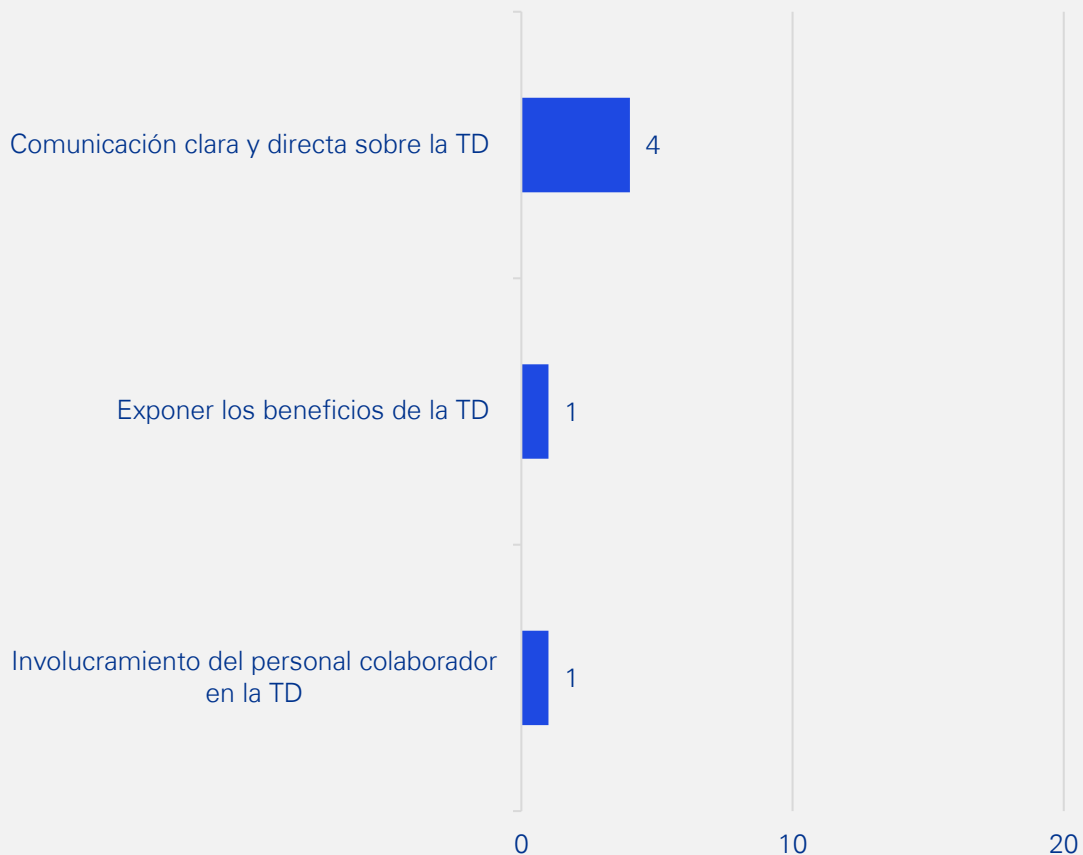


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Adaptabilidad al cambio (2/2)

En la Figura #22 se presentan las características de la adaptabilidad al cambio que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue la “comunicación clara y directa sobre la TD” (4 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #22. ¿Cuáles son características de la adaptabilidad al cambio que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Motivación (1/2)

Los resultados de la dimensión **Motivación** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #23, 11 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Motivación hacia la Transformación Digital.

Figura #23. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Motivación con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #24 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue la “resistencia al cambio” (3 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #24. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?

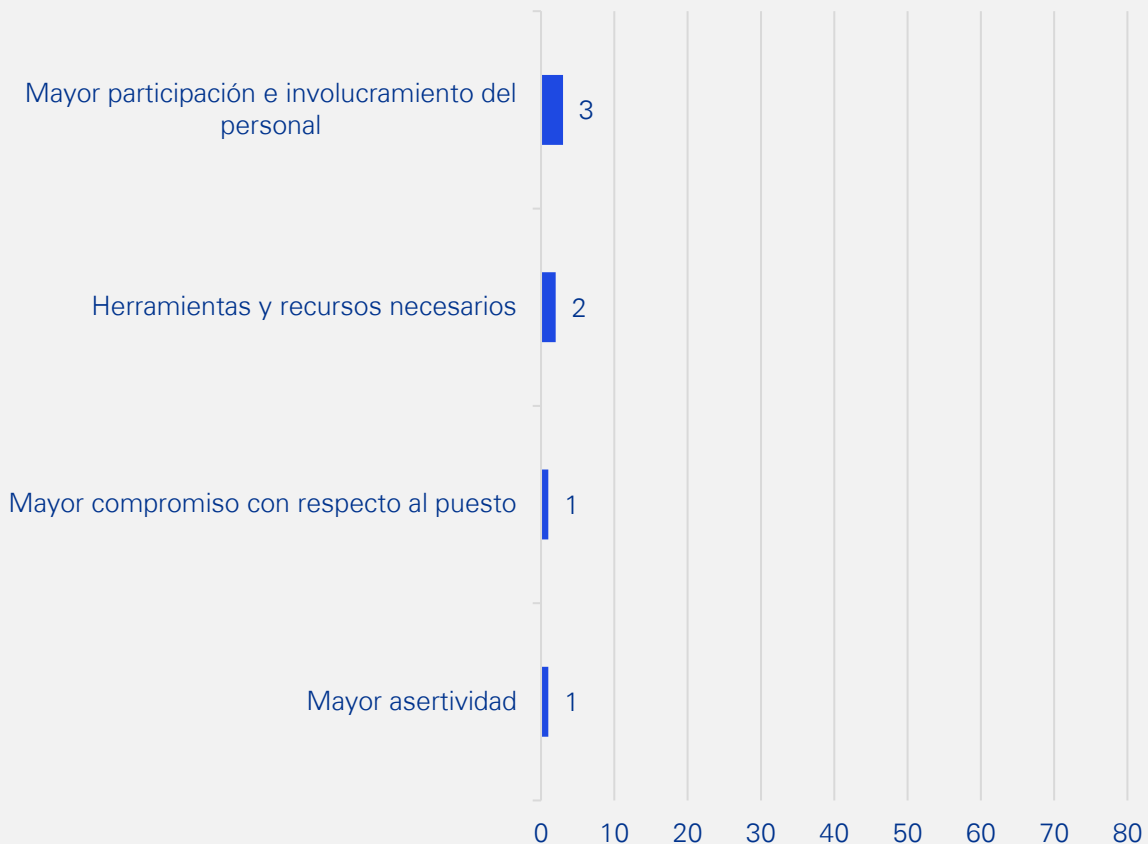


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Motivación (2/2)

En la Figura #25 se presentan las características de la motivación que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue una “mayor participación e involucramiento del personal” (3 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

Figura #25. ¿Cuáles son características de la motivación que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?

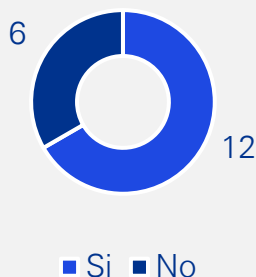


Anexo 4 | Expectativas para una TD | Compromiso y satisfacción laboral (1/2)

Los resultados de la dimensión **Compromiso y satisfacción laboral** se muestran a continuación:

Según se muestra en la Figura #26, 12 personas participantes de 18 totales, consideran que hay brechas entre el estado actual y el estado deseado en cuanto a la dimensión de Compromiso y satisfacción laboral hacia la Transformación Digital.

Figura #26. ¿Considera que hay brechas entre el estado actual y deseado de la dimensión Compromiso y satisfacción laboral con miras a la Transformación Digital?



En la Figura #27 se presentan las brechas identificadas por el personal participante, donde la mayormente mencionada fue acerca de la “falta de equidad en los procesos de la universidad” (3 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta..

Figura #27. ¿Cuáles consideran que son esas brechas?



Anexo 4 | Expectativas para una TD | Compromiso y satisfacción laboral (2/2)

En la Figura #28 se presentan las características del compromiso y satisfacción laboral que más les gustaría tener a los participantes, en vías de la Transformación Digital. La característica principalmente mencionada fue la "relación adecuada entre el aporte profesional y las retribuciones" (2 personas) seguida por "equidad en los procesos de la universidad" (2 personas).

Nota: No todas las personas participantes dieron su opinión sobre esta pregunta.

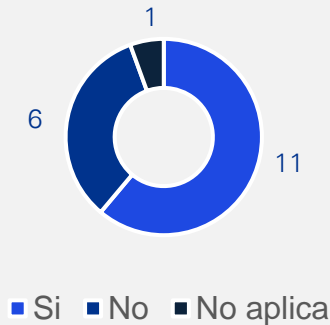
Figura #28. ¿Cuáles son características del Compromiso y satisfacción laboral que les gustaría tener, en vías de la transformación digital?



Anexo 4 | Uso de las herramientas digitales

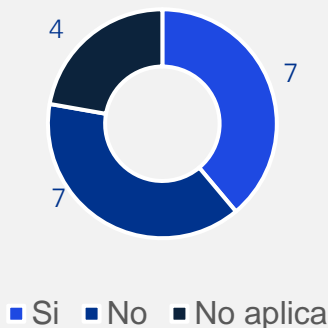
Los resultados sobre las percepciones del personal participante sobre las herramientas digitales de la universidad se muestran a continuación:

Figura #29. ¿Considera que las plataformas virtuales: AprendeU, EducaU y EstudiaU, favorecen el proceso de aprendizaje en línea de los estudiantes?



11 de 18 personas consideran que las plataformas virtuales AprendeU, EducaU y EstudiaU, favorecen el proceso de aprendizaje en línea de los estudiantes.

Figura #30. ¿Se ha logrado una correcta integración de las herramientas de Zoom, TEAMS, Big Blue Bottom con las plataformas de aprendizaje en línea (Moodle)?



7 de 18 personas afirman que se ha logrado una correcta integración de las herramientas de Zoom, TEAMS, Big Blue Bottom con las plataformas de aprendizaje en línea (Moodle).



Contáctanos

Cristina Gutiérrez

+(506) 2201-4130

cristinagutierrez@kpmg.com

Helarie Vega

+(506) 2201-4130

helarievega@kpmg.com

Luis Rivera

+(506) 2201-4171

lgrivera@kpmg.com

Paola Odio

+(506) 2201-4130

paolaodio@kpmg.com



KPMG Costa Rica

Edificio KPMG

Boulevard Multiplaza

San Rafael de Escazú

Costa Rica

+506 2201 4100

kpmg.co.cr

© 2023 KPMG S.A. sociedad anónima costarricense y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en esta información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

El nombre KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International.