



## Estrategia UCen Digital

Universidad Central de Chile

*Aprobada en Noviembre 3 del 2022*



## Presentación

Desde sus orígenes la enseñanza utilizó la tradición oral para transferir los conocimientos a través del discurso de los eruditos quienes tenían la habilidad clave de memorizar, creaban espacios dialógicos que abordaban asuntos relevantes para el desarrollo de la sociedad. Posteriormente en estos procesos se integró la escritura, cuya responsabilidad les correspondía a los escribas, quienes resguardaban los conocimientos e instruían a la élite. El uso de la escritura no fue una innovación fácil de integrar en la enseñanza, incluso fue duramente criticado por Sócrates quien pensaba que utilizarla impediría alcanzar el conocimiento:

*“...no es verdadera la sabiduría que usted ofrece a sus discípulos, sino sólo su apariencia, para relatar muchas cosas sin enseñar nada, les hará creer que ellos saben más, pero la mayoría de ellos no sabrá nada. Y a medida que los hombres estén despojados de sabiduría, y llenos de vanidad de sabiduría, serán una carga para sus semejantes.” (1)*

Los escritos se tallaron en piedras, luego con tinta en papiro, hasta la evolución del códice, el que permitió que los escritos ya no se enrollaran sino que se apilaran y fuesen fáciles de transportar y almacenar. El conocimiento permanecía en el monopolio de las iglesias quienes impartían la instrucción mayoritariamente hacia grupos privilegiados.

En la edad media, una innovación tecnológica disruptiva fue la imprenta de Gutenberg, que democratizó el acceso al conocimiento. Los escribas y alta sociedad veían con desconfianza, al igual que Sócrates en la antigua Grecia, que las personas pudiesen transportar el conocimiento en libros impresos o copias (que no eran obras originales), que vivirían fuera de los templos donde se había cultivado históricamente el conocimiento: ¿cómo podría verificarse que el conocimiento impreso era fidedigno a la obra original?, ¿Podría realmente una persona obtener conocimiento en soledad? ¿qué sucedería si el conocimiento llega a manos inadecuadas?.

Hoy en día volvemos a vivir un gran cambio a propósito de la digitalización y el internet, que han impactado en el modo de vida de la sociedad en ámbitos como las comunicaciones, el comercio, la medicina, la forma de relacionarnos, la forma de hacer política y por cierto el modo en el cual aprendemos. El amplio acceso a información y a la vez la brecha de quienes quedan al margen, los recursos abiertos de aprendizaje, la automatización, la inteligencia artificial y la demanda de flexibilidad de un mercado laboral más informatizado en la postpandemia son aspectos que han acelerado la discusión sobre los paradigmas que subyacen a los sistemas educativos.

El entorno cambiante que caracteriza al mundo actual se plantea más allá de un escenario de la universidad como la conocemos hoy y cuestiona su rol en la sociedad del conocimiento desafiando al sistema educativo a tomar una mirada crítica en todos sus ámbitos para reinventarse integrando las tecnologías digitales para entregar una nueva apuesta de valor adaptándose a las necesidades de la ciudadanía y su entorno.



## Introducción

El proyecto estratégico institucional 21/25 se hace cargo en sus ejes y objetivos de los desafíos con una perspectiva futura, los mismos desafíos subyacen en los modelos de transformación digital y de la universidad digital que se discuten actualmente a nivel global, por lo anterior y buscando un enfoque fundamental durante el 2021 trabajamos colaborativamente en lo que denominamos la **Estrategia UCEN Digital** cuyo alcance y foco se plantea en el ámbito académico y que, luego de un proceso reflexivo y participativo, concreta la propuesta que se presenta a continuación.

En el siguiente documento, se expone la metodología utilizada para el desarrollo de la estrategia y un esquema con las etapas que se han llevado a cabo, para posteriormente abordar el contexto educativo particular de la UCEN, el contexto local y global influido por Covid19, para posteriormente indagar en el concepto de transformación digital y las implicancias aplicables a las instituciones de educación superior.

A continuación, se revisan los marcos de referencia utilizados para la elaboración de la estrategia partiendo por las tecnologías y prácticas del futuro, y el análisis del entorno, ambos con base fundamentalmente en el New Horizon Report For Higher Education 2021 de EDUCAUSE, para concluir con un análisis de madurez institucional para la educación digital con la metodología de Gartner Group. Finalmente se expone el FODA efectuado por el comité que participó de la elaboración de la Estrategia UCEN Digital y los factores críticos de éxito.

Luego de los antecedentes y análisis previamente mencionados, se presenta la apuesta de visión y misión para la Educación Digital en UCEN, y los focos o retos que denominamos desafíos prioritarios de la estrategia UCEN Digital relacionados al PEC. Para mayor facilidad de lectura, se optó por entregar “la estrategia en una página” con cada desafío asociados a sus objetivos, iniciativas e indicadores. Por último, se entrega una ficha que orienta el sentido de cada desafío y su alcance.

La propuesta sirvió de base para la discusión abierta y retroalimentación de nuestra comunidad Centralina, permitiendo construir una visión compartida que identifica el rol que la enseñanza digital tiene para nuestro proyecto institucional, sentando las bases que permiten construir los planes de desarrollo para la transformación educativa que guíen a la Universidad Central de Chile en los próximos años, avanzando hacia el modelo de universidad digital que contribuye a la concreción del plan estratégico institucional y el nuevo proyecto educativo.

## Metodología para el Desarrollo de la Estrategia

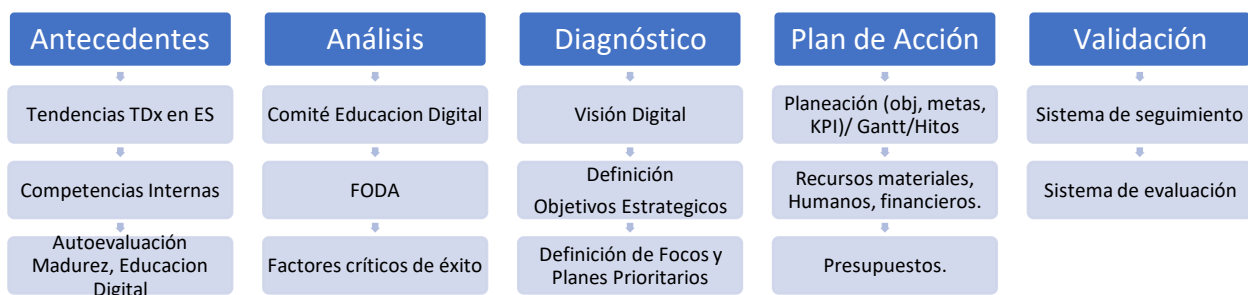
La propuesta de estrategia digital se trabajó participativamente durante el 2021 con instancias sucesivas de retroalimentación desde la comunidad educativa en todas sus etapas, capacitación en temas de transformación, y la conformación de un comité de desarrollo para la estrategia digital, que sesionó entre los meses de Junio hasta Septiembre, momento en el cual se ejecutaron sesiones ampliadas con representación de académicos para ejecutar la fase de análisis de tendencias, PESTEL y FODA+E. Finalmente y como última instancia se inició una amplia consulta a través de encuestas, entrevistas y grupos focales dirigidas a autoridades de diferentes estamentos y docentes, para establecer la línea base para la propuesta, esta consulta es previa al proceso de socialización e incluye una visión externa dentro del análisis de la situación, debido a que el proceso contó con el acompañamiento y asistencia técnica del TEC de Monterrey.

Con esta información, se contó con el primer borrador (Etapa 1) en una propuesta más específica que denominamos **Estrategia UCen Digital** que se consolida con los desafíos, objetivos e iniciativas los cuales fueron socializados y discutidos por la comunidad académica en talleres, exposiciones y jornadas de reflexión, para posteriormente generar una versión final que incorpora la retroalimentación de dicho proceso de análisis institucional (Etapa 2).

La fase siguiente es posterior a la aprobación institucional (Etapa 3) y consiste en levantar las capacidades, recursos y presupuestos para elaborar el plan de acción y avanzar hacia la implementación que permita el seguimiento, evaluación y ajustes de acuerdo con los resultados (Etapa 4).



### Etapas (en ejecución)



## Contexto Educativo

*Para convertirse en ciudadanos que aportan en el mundo actual las personas necesitan estar preparadas para contribuir, desarrollar y compartir por medio de las tecnologías. Nuestra institución tiene entonces la misión de ayudarlos a desarrollar habilidades brindándoles durante el proceso de aprendizaje espacios efectivos de aprendizaje medidos por tecnologías, acceso a recursos educativos digitales y las habilidades digitales para optar a mejores condiciones una vez que inicien sus carreras en un mercado laboral cada vez más digitalizado.*

Una de las características representativas de la Universidad Central de Chile es que su administración y desarrollo recae en sus propios académicos a través de una estructura de gobierno democrático, lo cual ha facilitado a lo largo de sus 38 años de trayectoria, reinventarse y adaptarse a las condiciones del entorno para cumplir fielmente con su misión de entregar educación de excelencia y formación integral que permita a los estudiantes y egresados acceder a oportunidades respondiendo a las necesidades de la sociedad y el país.

De cara al periodo de planificación estratégica 21/25, la universidad planteó un cambio a la **estructura académica de sus facultades y escuelas**, con el propósito de renovar su modelo de gestión, a fin de facilitar el desarrollo, convergencia y responder así a los desafíos de calidad que generan los **cambios a la normativa en educación superior chilena**, fortaleciendo una mirada integrativa del conocimiento que **cultiva lo interdisciplinar** y apunta a una gestión más fluida. Desde el punto de vista universal, el cambio responde además al cuestionamiento actual a los sistemas universitarios<sup>1</sup>, por mantener islas centradas en la enseñanza de la disciplina, propiciando tendencias hacia la **universidad 4.0 y currículum inteligente**. Para sustentar estas nuevas estructuras, subyacen importantes desafíos a nivel de gestión y docencia, que permean en definitiva toda la dinámica institucional y que se recogen en el nuevo **Proyecto Educativo Institucional** que plantea entre otros propósitos, generar condiciones para una formación más integral y propiciar itinerarios más flexibles, incorporando nuevas **modalidades formativas**, de la mano del sello institucional **“ciudadanía mundial”**, que aborda entre otros la necesidad de hacerse cargo de la alfabetización digital en el perfil de egreso de nuestros estudiantes.

Desde el punto de vista externo, los cambios a propósito del **estancamiento de la matrícula** en educación superior<sup>2</sup> y las exigencias de la regulación antes mencionados; se han visto acelerados y profundamente impactados por sucesos singulares como lo fueron el **estallido social y la emergencia sanitaria** acaecida por la pandemia de COVID-19, para los cuales la universidad ha generado respuestas ágiles y disruptivas, aprovechando soluciones basadas fundamentalmente en la digitalización para mantener la continuidad académica y servicio de calidad hacia los estudiantes. Sobre esta coyuntura, organizaciones internacionales plantean recomendaciones para lo que UNESCO ha denominado “el día después” (2020) las cuales abogan por capitalizar lo ganado durante la emergencia, y prepararse para

---

<sup>1</sup> Pedroza Flores, René. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 168-194. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.377>

<sup>2</sup> Informe de Matrícula 2020, SIES

los desafíos de un mundo pos pandemia, el cual se plantea con **la ciudadanía y un mercado laboral más digitalizados (OCDE, Unesco, 2020)**.

En el ámbito nacional, existen referencias de universidades que durante el 2020 hicieron eco a este llamado estableciendo procesos de **transformación digital** comprometidos en sus planes estratégicos, con iniciativas que abordan al **menos la cultura, la gestión académica, la docencia, experiencia estudiantil y la nueva oferta**. Estos ejemplos también pueden encontrarse en otros países, como es el caso de consejo de rectores de las universidades españolas que han definido una estrategia unificada en un Plan de Acción para la Educación Digital 2021 con lineamientos para establecer un ecosistema para la era digital, educación igualitaria, inclusiva y segura, que se hace cargo de las habilidades digitales básicas para todos los ciudadanos, y también de habilidades avanzadas para mantener la competitividad, por último y en el mismo ámbito español, valoramos como referentes las estrategias y planes de transformación digital publicados por la Universidad de Murcia y el Modelo de Universidad Digital de la Universidad de Alicante, en el cual basamos la presentación de este documento.

Surge entonces para la Universidad Central de Chile, la necesidad de aprovechar el período que inicia y reflexionar sobre los avances institucionales en digitalización para proyectarlos dentro de la planificación institucional, favoreciendo una reflexión respecto al rol de las tecnologías y los procesos de innovación que ésta facilita, identificando cómo contribuyen a la visión institucional, definiendo desde la propia trayectoria, fortalezas y oportunidades, la propuesta de valor hacia la formación de ciudadanos en este mundo más digitalizado, estableciendo así una estrategia de transformación digital propia.

## La Transformación Digital - TDx

*“La transformación digital es el proceso de optimizar y transformar las operaciones, las direcciones estratégicas y la propuesta de valor de una institución a través de cambios profundos y coordinados en la cultura, la fuerza laboral y la tecnología”.*<sup>3</sup>

Al momento de definir la transformación digital, las universidades tienen un enfoque particular centrado en la misión fundacional y compromiso de la comunidad educativa y para con la sociedad, como el caso de Brown University que declara la transformación digital, como “la creación deliberada de un ecosistema digital cohesivo que proporciona a los profesores, el personal, los estudiantes y los egresados las herramientas y capacidades necesarias para respaldar la educación y la investigación, las operaciones comerciales, la participación de los voluntarios y las comunicaciones, y que están integradas de manera óptima entre sí, para respaldar el intercambio de data y el operaciones eficientes”.

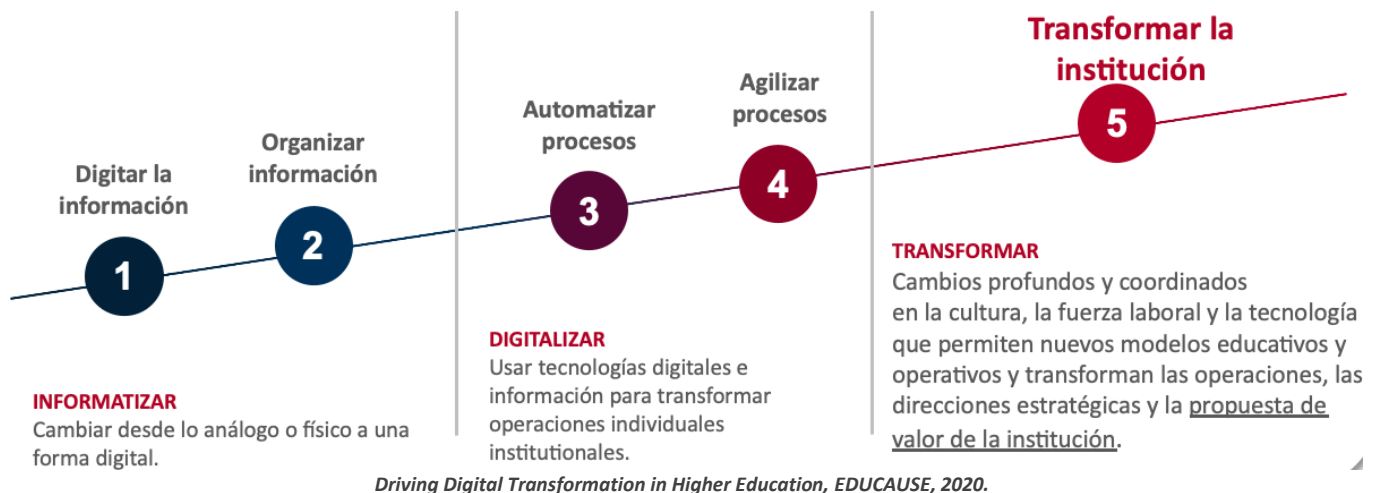
Un plan de transformación digital puede aprovecharse como una iniciativa para poner foco en lo que realmente es importante para la institución, **aportar valor a sus estudiantes, egresados, sus académicos y a la sociedad**, identificando aquellas operaciones fundamentales y redefiniendo o descartado lo que no aporta valor en un mundo digital.

---

<sup>3</sup> Educause, 2020.

Algunos de los conceptos claves que han impulsado la transformación digital en las organizaciones tienen que ver con minimizar el costo de la tecnología, la rápida adopción de la tecnología por los estudiantes, la capacidad de atraer nuevos segmentos en modalidades híbridas y digitales, la evolución del consumidor digital, la expansión de la globalización, etc. No obstante lo anterior, de acuerdo con EDUCAUSE, lo que realmente genera un impacto y adopción genuina se relaciona con una **apuesta de valor profunda y esencial sobre los servicios centrados en las necesidades del entorno, con base en una transformación del modelo del cual se apropia toda la institución.**

Las diferencias entre incorporar tecnologías para mejorar procesos, y la transformación digital se explica de este modo:



**“Informatizar” la información.** Transición de una forma analógica a una digital. Por ejemplo, digitalizamos registros en papel para su archivo y recuperación. Ponemos información en línea que antes era análoga.

**Digitalizar los procesos.** La digitalización describe el uso de tecnologías e información digitales para transformar las operaciones institucionales individuales (como la administración de la investigación e incluso la impartición de cursos). La pieza que falta en para la transformación digital, es la intencionalidad de un esfuerzo coordinado orientado a la transformación institucional.

**Transformar digitalmente instituciones.** La transformación digital es una estrategia institucional para transformar la dirección estratégica o la propuesta de valor de la universidad. TDx implica cambios profundos y coordinados en la cultura, la fuerza laboral y la tecnología. Es probable que las instituciones tengan que haber pasado por un trabajo significativo de “informatizar” y “digitalizar” para que los esfuerzos de transformación digital tengan éxito.



## ¿Por qué transformación digital en el ámbito educativo?

Entre los focos que las instituciones definen para ir hacia la transformación digital<sup>4</sup>, se encuentran muy habitualmente aquellos que ya hemos encontrado en los planes de otras instituciones chilenas y extranjeras:

PROPÓSITOS	EJEMPLOS
<b>Mejorar la educación:</b> Ayuda a adoptar nuevas estrategias pedagógicas creativas y llegar a más estudiantes, así como a apoyar la diversidad de perfiles.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevas modalidades de estudio</li><li>• Evaluación por medios digitales</li><li>• Tecnologías aplicadas al aula</li><li>• Itinerarios flexibles</li><li>• Recursos Digitales (MOOC, Bibliotecas, Recursos abiertos, etc.)</li></ul>
<b>Mejorar el éxito de los estudiantes:</b> mejorar la experiencia del estudiante, la retención, la enseñanza y el asesoramiento de los profesores, el rendimiento del curso y el tiempo de finalización de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Diseño de la experiencia del estudiante/Diseño del servicio</i></li><li>• <i>Modelos de Segmentación</i></li><li>• <i>Analítica del aprendizaje – Progresión</i></li><li>• Itinerarios de aprendizaje adaptativos</li><li>• Movilidad internacional en línea</li></ul>
<b>Investigación avanzada:</b> Abre las puertas a metodologías de investigación mejoradas, incluidas aquellas que pueden beneficiarse del acceso a big data.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Analítica y Machine -Learning I+D</i></li><li>• <i>Automatizar divulgación y transferencia (Researchgate, Publons, G Scholar)</i></li><li>• <i>Trabajo colaborativo en la Nube</i></li><li>• <i>Redes Internacionales</i></li></ul>
<b>Agilizar la administración:</b> Alternativas para que las instituciones mejoren sus operaciones y prácticas comerciales. La mayor flexibilidad resultante significa que la institución puede adaptarse a los desafíos emergentes con mayor rapidez y agilidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Autoservicio/asistentes Virtuales/Chatbots</i></li><li>• <i>Automatización de procesos de promoción, matrícula. Paperless.</i></li><li>• <i>Interoperabilidad de sistemas CRM/Matricula/Inscripciones</i></li><li>• <i>Campus Inteligente (Facilities)</i></li></ul>

---

<sup>4</sup> Educause, 2020.



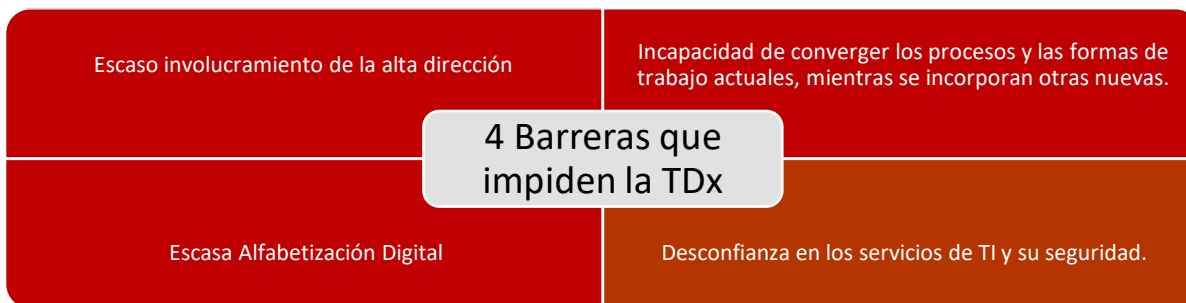


### Elementos habilitantes

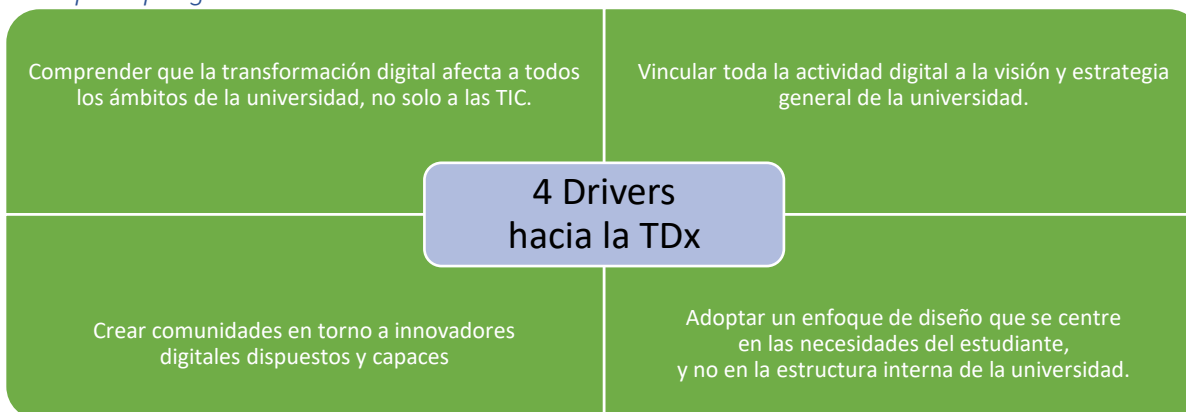
Para concretar estos ámbitos, se requiere abordar una serie de cambios profundos y coordinados en la **cultura de colaboración interdisciplinaria y flexible, las competencias de los equipos de trabajo y la estrategia de tecnologías** que propician nuevos modelos educativos y transforman la operación, la toma de decisiones basadas en datos, la dirección estratégica y creen una posición de valor.

### Barreras

Dentro de las causas más comunes que impactan la concreción de la transformación digital en las instituciones tienen que ver con la falta de claridad de la visión e impacto de lo digital en la institución, cuyo origen se atribuye en términos prácticos a:



### Principios que guían hacia el éxito



## Marcos para la Elaboración de la Estrategia

Para establecer el contexto al cual responde esta propuesta, se ha recopilado información relevante sobre el entorno identificando lo que diferentes fuentes de información como lo son The Economist, Ernest&Young, Educause o a nivel local Núcleo Milenio consideran relevante para preparar a la universidad hacia el futuro. Es así como podemos encontrar identificar las tecnologías, prácticas y las tendencias del entorno que se presentan a continuación:

### Tecnologías y Prácticas del Futuro

Toda vez que las IES adoptaron disruptivamente prácticas de la educación digital para solventar la crisis social y posterior pandemia Covid-19 la calidad es uno de los aspectos que más urge en la postpandemia, ya que se espera que la oferta de programas híbridos y online se perpetúen, sin embargo, se hace imprescindible que lo ganado asegure calidad tal como en la enseñanza tradicional.

Del mismo modo la incorporación de recursos digitales durante el período actual se ha exacerbado de una forma disruptiva, y en especial gracias a la colaboración interinstitucional que se generó a nivel mundial mayor conocimiento de los recursos educativos abiertos (REA), esto crea la necesidad de cambiar el foco de crear contenido, a tener mayores competencias para curar contenido de calidad y eleva el nivel para quienes permanecen elaborando recursos digitales ya que hoy se cuenta con mayor acceso y cultura por parte de los estudiantes.

En lo referente a los itinerarios flexibles de aprendizaje y educación permanente y adecuada para cada estudiante, las microcredenciales continúan ganando terreno, sobre todo por la inmediatez y disponibilidad que han generado las alianzas entre actores de la industria y proveedores de como Coursera, EdX, MiriadaX entre otros. Se espera que la valoración de este tipo de certificados por parte del mercado laboral siga en aumento desafiando a los sistemas tradicionales y sus tiempos de respuesta ante las demandas del mundo laboral.

Finalmente, las aplicaciones de la inteligencia artificial, y en especial las referentes a la analítica del aprendizaje son indispensables para la enseñanza en la nueva era, al gestionar los datos que proveen los sistemas de información para mejorar el éxito y progresión de los estudiantes, creando ventajas competitivas para las IES que adopten tempranamente estas prácticas.

#### Aprendizaje de Calidad de la Ed. Virtual

Las IES combinan el cambio a la instrucción remota con estándares de calidad, para producir una mayor satisfacción de los estudiantes

#### Recursos Abiertos de Aprendizaje – REA

Mayor equidad social para estudiantes, se pueden reutilizar, ahorran \$\$\$.

#### Microcredenciales

"agrupadas" crean estructuras de aprendizaje personalizadas e infinitas posibilidades para desarrollo profesional (cambios en la tecnología y recalcificación)

#### Inteligencia Artificial

Sistemas: De aprendizaje y evaluación, de información de los estudiantes, servicios de biblioteca, admisiones, apoyo a discapacitados y aplicaciones móviles, entre otros.

#### Analítica del Aprendizaje

Aprendizaje automático para para el éxito del estudiante "identificar a los estudiantes con dificultades académicas".

#### Cursos Blended

#### y Ed. Híbrida

Los estudiantes desean clases presenciales. La oportunidad en ES internacional es encontrar el punto de equilibrio para mejorar la enseñanza y la misión del aprendizaje.

*Basado en el New Horizon Report for Higher Education 2021, EDUCAUSE*

## Análisis del Entorno

Continúan las tensiones sobre el financiamiento hacia la educación superior y además los cuestionamientos sobre sus costos, en especial en modalidades de entrega alternativas y en línea. La globalización en contraste con un mayor sentido de arraigo nacional se venían desarrollando antes de la pandemia, sin embargo es Covid19 un factor que transversalmente pone en la discusión la aceleración de aspectos como la reconversión de la fuerza laboral, demanda de mayores habilidades digitales ahora en más sectores del mercado laboral, tanto por el teletrabajo como por el mayor acceso a las tecnologías por parte de la población, esto evidencia una mayor brecha digital y en consecuencia mayor demanda por educación híbrida, seguido por un cambio en las fronteras, con la entrada de credenciales alternativas y certificados de reconocidas instituciones a nivel mundial que no necesariamente son instituciones educativas tradicionales, y quienes ya manejan modelos de la industria como la inteligencia de negocios o analítica de datos lo cual las hace muy competitivas frente a un mercado muy versátil e incierto, y endurece la competencia a nivel de certificados y de recalificación.

En los aspectos legales permanece a nivel nacional la implementación de nuevos requisitos por cambios en la legislación e incertidumbre respecto a la constitución y su eventual impacto en el sistema de educación superior como es concebido actualmente. A nivel global aspectos asociados al manejo de datos y seguridad en la información se vuelven críticos para manejar por parte de las instituciones desde una perspectiva integral.

Una nota aparte se consigna sobre los aspectos de salud mental y brecha digital, aspectos que ya estaban presentes y que se han visto agravados para las universidades desde el 2020, por los contextos políticos, sociales y económicos, afectando al sistema completo desde estudiantes, docentes y administrativos, significando una preocupación adicional a quienes hoy deben resguardar aspectos de bienestar y desarrollo de su comunidad.

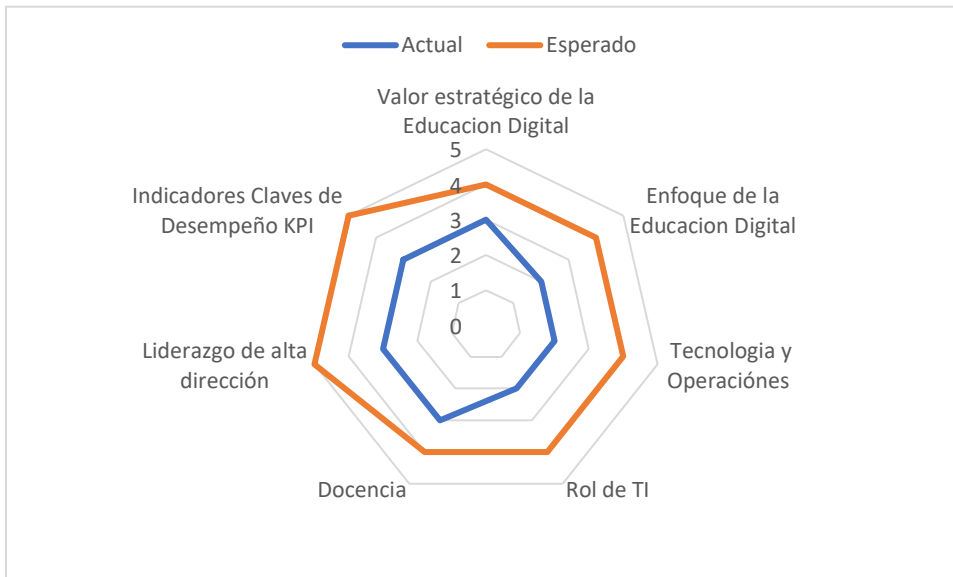
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLOGÍA	AMBIENTAL	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor financiamiento público para la Educación Superior (IES)</li><li>• Globalización Online y oportunidad para educación global</li><li>• Mayor nacionalismo (ciudadanía mundial)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IES: Menor financiamiento</li><li>• Habilidades Laborales nuevas y diferentes</li><li>• Modelos económicos inciertos, flexibles</li><li>• Gestión y decisiones basada en datos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación a Distancia</li><li>• Teletrabajo</li><li>• Brecha Digital</li><li>• Problemas de Salud Mental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje Híbrido</li><li>• + tecnologías</li><li>• La "Facultad Online"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción en viajes.</li><li>• Cambios en prácticas para estudiar en la postpandemia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Regulación en Ed. Superior</li><li>✓ ¿Nueva Constitución?</li><li>✓ Leyes de protección de datos</li></ul>

*Basado en el New Horizon Report for Higher Education 2021, EDUCAUSE*

## Línea Base

### Madurez para la Educación Digital

El desarrollo de una presencia competitiva en educación digital requiere evaluar la efectividad institucional y tomar medidas para aumentar la madurez del aprendizaje en línea, el cual condicionará el proyecto institucional. Para ello, el modelo de madurez del aprendizaje en línea de educación superior



de Gartner proporciona un marco de referencia definido no solo por la tecnología, sino también por la posición institucional en el mercado, la experiencia individual de los estudiantes y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, este modelo se aplicó en nuestra institución y nos entrega un punto de partida para considerar en la estrategia y una meta para el período.

### Modelo de Madurez de Aprendizaje En Línea para la Educación Superior Gartner®

	1. EXPLORACIÓN	2. MIGRACIÓN	3. OPTIMIZACIÓN	4. DIFERENCIACIÓN	5. TRANSFORMACIÓN
<b>Valor estratégico de la Educación Digital</b>	Novedad	Una opción creíble	Es aceptado como esencial	Competitivo en relación a otras instituciones	Distintivo y Único
<b>Enfoque de la Educación Digital</b>	Experimentos aislados	Programas Individuales	Sistemas, personas y prácticas coordinadas	Adaptación ágil de oferta al mercado	Modelo de negocios y Reinención del Mercado
<b>Tecnología y Operaciones</b>	Procesos o herramientas no estandarizados, diferentes tipos de cursos	Políticas centralizadas, herramientas y entrenamiento pero adopción errática.	Procesos institucionales más refinados, algo de estandarización.	Productos y procesos centrales aceptados, buenas practicas compartidas.	Ecosistemas envolventes alineados a los resultados institucionales.
<b>Rol de las Tecnologías</b>	Centrada en proyectos uso de TI interna	Soporte TI local con proveedores externos	Centrada en Cursos, TI con externalización focalizada	Centrada en el alumno con TI como socio del aprendizaje online	Centrada en el ecosistema, mantenimiento y mejora
<b>Docencia</b>	Curiosidad con un pequeño foco en servicios al estudiante	Precaución/ aceptación limitada	Fuerte Compromiso	Capacidades y competencias adoptadas	Confianza e innovación
<b>Liderazgo de alta dirección</b>	No hay involucramiento	Concientizar y aumentar el enfoque central en marketing	Aceptación con un modelo de presupuesto centralizado	Alineamiento y compromiso	Participación activa y rendición de cuenta en base a resultados
<b>Indicadores Clave de Desempeño</b>	Número de cursos Online	Ingresos	Número de Programas	Éxito del Estudiante y % de Mercado	Crecimiento Sustentable

Traducción basada en el Modelo de Madurez del aprendizaje en Línea para Educación Superior Gartner®2020

## Análisis FODA

Para ayudar en la generación de una hipótesis estratégica se conformó un comité de Estrategia Ucen Digital, quienes luego de analizar las tendencias, permitieron consolidar el contexto actual valorando los puntos fuertes y aquellos que presentan oportunidades de mejora:



## Factores Críticos de Éxito

Producto del análisis FODA se identificaron los siguientes factores que es necesario resguardar para contribuir a la concreción al desarrollo de la estrategia UCEN Digital:

- Compromiso de los directivos al más alto nivel para asegurar el alineamiento estratégico, los nuevos paradigmas y una cultura de colaboración.
- Capacitación y desarrollo del cuerpo académico.
- Resguardar los servicios e infraestructura tecnológica de apoyo integral y centrados en el estudiante.
- Alianzas con la industria y agentes nacionales e internacionales.
- Innovación en la oferta formativa, en especial la dirigida a nuevos segmentos de estudiantes.
- Mecanismos para resguardar la calidad académica.

## Propuesta Estrategia UCEN Digital

*“La posibilidad de innovar siempre está ahí si uno está dispuesto a reflexionar, a soltar la certidumbre de donde está parado y a preguntarse si quiere estar donde está”.*

*Humberto Maturana*



## Propósitos de la Educación Digital

Ser reconocida como una universidad de excelencia, que adapta sus procesos de enseñanza a las necesidades de aprendizaje y modos de vida de las personas, integrando lo digital en una oferta de valor para la sociedad.

### **Objetivo**

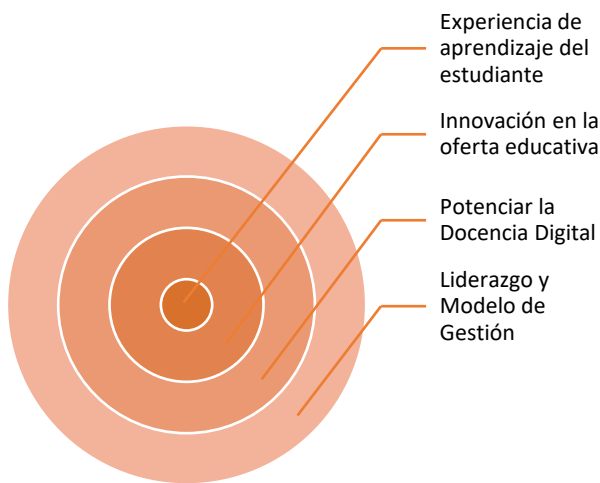
Crear nuevas oportunidades para los y las estudiantes, enriqueciendo su formación a través de experiencias de aprendizaje digital con una oferta diversificada, pertinente a sus necesidades, en un marco de excelencia para la formación integral y un enfoque de ciudadanía mundial que responde al proyecto educativo institucional.

### *Lineamientos estratégicos académicos*

Establecidos desde la HJD en septiembre del 2019, los lineamientos para el plan estratégico y el mismo plan divulgado el 2021, permiten identificar líneas estratégicas académicas específicas aplicables a la transformación en educación digital a aplicar en el ámbito académico las cuales se resumen en:

- ✓ Colocar al centro del quehacer universitario al estudiante
- ✓ Cultura de calidad y excelencia en todos los procesos
- ✓ Contribuir desde el ámbito académico a la sociedad y su entorno
- ✓ Consolidar un modelo de gestión académico colaborativo e interdisciplinar
- ✓ Propiciar el currículo inteligente para ofrecer libertad para formatos activos y flexibles en la formación e innovación académica

## Desafíos y Objetivos



Para definir el alcance de la estrategia UCEN digital luego de los análisis de madurez, del entorno, FODA+E, y diagnóstico externo de apresto para la educación digital elaborado por el TEC de Monterrey, junto con el análisis de referencias internacionales y nacionales efectuados por el comité de Estrategia Digital, se proponen 4 desafíos diferenciadores y sus objetivos e iniciativas. Éstas acciones, supeditadas a los objetivos del PEC 21/25 contribuyen a robustecer la implementación del nuevo proyecto educativo, sustentar la nueva oferta en modalidad virtual, contribuir con iniciativas de internacionalización y de Vinculación con el Medio.

### Matriz de relación de la Estrategia UCEN Digital y objetivos del PEC - UCEN 2021-2025:

	Desafíos Estrategia UCEN Digital			
	Experiencia de aprendizaje del Estudiante	Innovación en la Oferta Educativa	Potenciar la Docencia Digital	Liderazgo y Modelo de Gestión
<b>Eje Docencia</b>				
/ Fortalecer el proceso formativo en las diversas modalidades y niveles educativos, fomentando la interdisciplina, en el marco de la actualización del Proyecto Educativo Institucional	X			
/ Potenciar la oferta formativa de la Universidad en todos los niveles y modalidades de enseñanza, promoviendo la articulación interna y con otras instituciones del Sistema de Educación Superior	X	X		
/ Continuar avanzando en la consolidación del cuerpo académico, promoviendo una carrera de excelencia, y su adecuada dotación y composición por grados académicos		X	X	
/ Potenciar la internacionalización del currículum y del proceso formativo	X	X	X	
/ Fortalecer y asegurar la experiencia y trayectoria formativa de las y los estudiantes, potenciando las estrategias de apoyo académico y personal	X		X	
/ Consolidar la calidad de los procesos formativos de pre y postgrado, de acuerdo a los criterios y estándares del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad	X	X	X	X
<b>Eje Gestión</b>				
/ Formular e implementar un nuevo modelo de gestión acorde con la complejidad actual de la Universidad, que tienda a agilizar los procesos académicos y administrativos, y a adecuar los niveles de descentralización en la toma de decisiones	X			X
/ Diseñar e implementar una estrategia que permita seguir optimizando la estructura de costos y gastos, y aumentar y diversificar la generación de recursos externos, destinados a financiar el desarrollo institucional	X	X		X
/ Consolidar la cultura y el sistema interno de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo, en todos los niveles y áreas del quehacer institucional		X		X
<b>Eje Investigación</b>				
/ Consolidar la institucionalidad de I+D+i de la Universidad		X		
/ Fortalecer las competencias académicas de investigación, desarrollo, innovación y creación artística, y su integración a la institucionalidad y políticas públicas respectivas			X	
/ Fomentar la integración a redes de investigación nacionales e internacionales en áreas de interés institucional			X	
<b>Eje Vinculación con el Medio</b>				
/ Avanzar en la consolidación de la vinculación con el medio como parte de la cultura organizacional		X	X	
/ Fortalecer las iniciativas y acciones interdisciplinarias de vinculación con el medio entre Facultades, Escuelas y Carreras	X	X	X	

## Estrategia en una página:

Desafíos	Objetivo	Iniciativas	KPI
Experiencia de Aprendizaje del Estudiante	<p>O1.- Mejorar la experiencia de usuario en el ambiente digital (UX).</p> <p>O2.- Mejorar el proceso de aprendizaje del estudiante a través del monitoreo, la analítica y retroalimentación en el ambiente digital.</p>	<p><b>Estrategia de Servicio</b> <i>Diseño del Servicio y Ambientes Digitales de Aprendizaje para la Enseñanza.</i></p>	<p>- Tasa de satisfacción del estudiante respecto a su experiencia en el ambiente digital</p>
Innovación en la oferta educativa para todos los niveles educativos	<p>O1. Actualizar procesos curriculares para la digitalización de la oferta y desafíos del PEI</p> <p>O2.- Desarrollar capacidades para el diseño instruccional de programas digitales de calidad.</p> <p>O3.- Innovar en la oferta con programas nativos digitales.</p>	<p><b>Área de Producción y desarrollo para Educación Digital</b> <i>Perfiles expertos para integrar procesos y criterios de digitalización de acuerdo a las diferentes modalidades</i></p>	<p>- N° Asignaturas presenciales digitalizadas</p> <p>- N° Programas diseñados en modalidad virtual</p> <p>- Tasa de satisfacción de los estudiantes en cursos en modalidad virtual</p>
Potenciar la docencia digital	<p>O1. Fortalecer las capacidades de formación para la docencia digital de acuerdo al P. Educativo</p> <p>O2. Establecer instancias de acompañamiento para la innovación en la práctica educativa en el contexto digital</p> <p>O3. Robustecer las capacidades para la integración recursos digitales abiertos (RAE) para el aprendizaje</p>	<p><b>Centro de Aprendizaje y Formación para la Educación Digital</b> <i>Compromete a los académicos a través de la oferta de itinerarios formativos, asesoría y acompañamiento e iniciativas de promoción e incentivos no monetarios para el desarrollo de la docencia digital.</i></p>	<p>- N° inscripciones en actividades de la comunidad</p> <p>- Resultado de observaciones y acompañamiento en docencia digital según estándar OLC-QM</p> <p>- N° iniciativas de innovación educativa digital ejecutadas que incorporan RAE</p>
Liderazgo y Modelo de Gestión Académica para la Ed. digital	<p>O1. Establecer un plan de gestión del cambio para la Ed. Digital dirigido a toda la comunidad UCEN</p> <p>O2. Adaptar la estructura, procesos de gestión académica y financiamiento para la educación digital</p> <p>O3. Asegurar la atención integral en el ambiente digital de acuerdo a las necesidades del estudiante</p> <p>O4. Marco de calidad para la Ed. Digital</p>	<p><b>Estructura de procesos académicos y de servicios para la educación digital</b> Define un estándar de procesos de gestión académica y financiamiento para la educación digital y sus KPI, además de procesos de atención integral al estudiante en el ambiente digital.</p>	<p>- % Encuesta gestión del cambio para adopción de nuevas prácticas</p> <p>- N° de procesos mejorados para educación digital adaptados</p> <p>- % procesos de atención digital al estudiante automatizados</p> <p>- N° de Programas autoevaluados según marco de calidad digital</p>

## **Desafío 1.- La Experiencia de aprendizaje del Estudiante:**

*Rediseño de los ambientes de aprendizaje digital para una experiencia integral personalizada y diferenciadora, acorde las necesidades de los estudiantes y sus estilos de vida.*

Así como pensamos los ambientes físicos en los campus y sus diversos usos para acoger a nuestros estudiantes adecuadamente para el desarrollo de su vida universitaria, en un entorno altamente competitivo la universidad también debe diferenciarse al proveer espacios que permitan desarrollar la vida universitaria y propiciar el aprendizaje en el ambiente digital y así contribuir a mejorar la satisfacción y el éxito de los estudiantes en su trayectoria estudiantil, ofreciéndoles un viaje único y personalizado que provee soluciones pertinentes de la mano de múltiples plataformas dispuestas para apoyar el aprendizaje de acuerdo a necesidades educativas particulares de cada estudiante durante todo su ciclo de vida. En este sentido, antes de elegir una plataforma o una determinada tecnología, lo primero es identificar lo que un estudiante necesita y en función de aquello, y solo cuando esto ya está definido, priorizar los proyectos que modelan como las tecnologías acompañarán el aprendizaje y los procesos humanos asociados.

### **O1.- Mejorar la “experiencia de usuario” (UX) de los estudiantes, para el aprendizaje en el ambiente digital**

Establece una estrategia de diseño que define la experiencia de usuario (UX) para los estudiantes en el ambiente digital planificando, priorizando y mejorando de manera continua las plataformas que componen los ambientes digitales de aprendizaje para un acceso intuitivo y responsivo (acceso desde múltiples dispositivos), facilitando el aprendizaje en contextos ubicuos e integrados, ofreciendo una experiencia diferenciadora de acuerdo a las necesidades particulares de cada estudiante y sus características para desde esa mirada construir y articular los distintos servicios que él necesita en el marco de la enseñanza digital.

### **O2.- Apoyar el éxito en el proceso de aprendizaje con analíticas y monitoreo**

Aprovecha la riqueza de los datos que proveen la interacción de los estudiantes con las diferentes plataformas que componen los diversos ambientes digitales de aprendizaje y su análisis, para contribuir con el éxito la progresión, entregando recomendaciones de acuerdo a los resultados y orientaciones para la mejora continua y satisfacción, de acuerdo a sistemas de monitoreo y consejería que constituyen una plataforma de acompañamiento y conexión omnicanal para la atención proactiva y soporte personalizado y centrado en el proceso de aprendizaje del estudiante.

**Iniciativa: Estrategia de Servicio**

## **Desafío 2.- Innovación en la oferta educativa para todos los niveles educativos**

*Educación digital para potenciar el proyecto educativo y apoyar el desarrollo de una oferta pertinente y justo a tiempo.*

Los paradigmas educativos y la forma en la cual las personas demandan formación han cambiado, y las instituciones de educación superior hoy se reinventan para dar respuesta a estas necesidades estableciendo alianzas con otras instituciones, con la industria y sectores de la sociedad e incluso adecuando las propias estructuras internas en una apuesta que integra modalidades no tradicionales, más pertinentes y justo a tiempo. Es en este contexto, que la digitalización apoya la implementación de alternativas de enseñanza y aprendizaje que recogen lo mejor de presencial, de las modalidades virtuales, de lo sincrónico y asincrónico, para crear nuevas propuestas educativas que favorecen el currículum flexible, interdisciplinario e internacional, potenciando mecanismos institucionales que permiten implementar el proyecto educativo institucional y su apuesta de sello.

### **O1. Actualizar procesos curriculares para la digitalización de la oferta y desafíos del PEI**

La integración y desarrollo de nuevas modalidades virtuales declaradas en el PEC y PEI, requiere incorporar nuevos aspectos al momento de la definición, desarrollo y diseño de la oferta académica, relativos tanto al segmento de estudiantes y sus perfiles de ingreso, como aquellos propios de la disciplina con el fin de resguardar un perfil de egreso equivalente a la versión presencial en aquellos casos que los programas se imparten en distintas modalidades, o asegurar un perfil íntegro y pertinente para aquellos programas que serán únicamente impartidos en modalidades online.

### **O2.-Desarrollar capacidades para el diseño instruccional de programas digitales de calidad**

Para potenciar el proyecto educativo integrando entornos digitales que propicien la aplicación de metodologías activas, la evaluación auténtica o la alfabetización digital, entre otros, es necesario desarrollar capacidades técnicas específicas en el ámbito de la asesoría tecnopedagógica, el diseño de experiencias de aprendizaje, integrando las competencias en diseño instruccional y uso experto de recursos y plataformas digitales para el aprendizaje. Para ello es necesario integrar nuevos perfiles profesionales, procesos y capacidades que permitan cubrir estas necesidades y así digitalizar programas bajo marcos de calidad especializados para educación digital.

### **O3.- Innovar en la oferta con programas nativos digitales**

Crear las capacidades para innovar en la oferta integrando nuevos modelos de educación digital, estableciendo las políticas curriculares para la digitalización de programas y otros mecanismos para reinventar la oferta educativa a través de la incorporación de certificados, credenciales alternativas y otras tendencias educativas que contribuyen a la concreción de una oferta acorde a las demandas de un entorno más digitalizado y que exige recalificación laboral.

**Iniciativa: Área de Producción y Desarrollo para la Educación Digital**

### Desafío 3.- Potenciar la docencia digital

*Una cultura de enseñanza que integra lo digital para formar a los ciudadanos del futuro.*

Transformar la oferta educativa requiere crear una cultura institucional académica que propicie la experimentación, la adopción y el análisis de las tendencias educativas para así adaptar los nuevos roles y paradigmas docentes.

Este reto nos desafía para estar en constante búsqueda y actualización, disponiendo instancias y espacios apropiados para el desarrollo permanente de nuevas competencias. Desde sus núcleos, las facultades requieren autonomía académica para modelar las aplicaciones pertinentes de las tecnologías digitales y las estrategias pedagógicas, para ello es necesario fortalecer la competencia digital docente (DigCompEdu-UE), con instancias de acompañamiento y desarrollo hacia los profesores. En segundo lugar, es clave el promover espacios de encuentro, colaboración e intercambio entre pares bajo la figura de comunidades virtuales de aprendizaje y práctica. Por último y como un aspecto habilitante en la aplicación de las nuevas prácticas, será necesario asegurar a los profesores recursos y herramientas que son utilizados para facilitar la enseñanza en ambiente digital.

#### **O1. Fortalecer las capacidades de formación para la docencia digital de acuerdo al P. Educativo**

Para promover el nuevo rol los docentes necesitan disponer de soporte tecno pedagógico especializado justo a tiempo, e itinerarios flexibles y progresivos de formación y difusión que promuevan e incentiven en ellos el desarrollo de las competencias para la enseñanza digital, partiendo desde la alfabetización para la ciudadanía digital (DigComp), que aborda la comunicación, colaboración, creación de contenido digital, seguridad y resolución de problemas en los ambientes digitales, para desde allí fomentar el desarrollo de competencias digitales específicas para la enseñanza (DigcompEdu) como el compromiso profesional, la creación de recursos educativos digitales, habilidades para mediar los procesos de enseñanza aprendizaje utilizando metodologías activas pertinentes y equipándoles con estrategias que les permitan retroalimentar y evaluar en el ambiente digital, para que finalmente ellos puedan empoderar y facilitar en los estudiantes sus propias competencias digitales.

#### **O2. Establecer instancias de acompañamiento para la innovación en las prácticas educativa en el contexto digital**

Además de los mecanismos de soporte e itinerarios de desarrollo para la enseñanza digital, los docentes necesitan espacios a los cuales acudir para obtener de asesoría personalizada para la retroalimentación del uso de TIC y sus prácticas pedagógicas cotidianas, por ello habitar espacios de asesoría tecnopedagógica proactiva y bajo demanda es clave. Asimismo proveer espacios virtuales para la conformación de comunidades de práctica, que promueven la colaboración entre pares, para compartir y fomentar el desarrollo desde la misma comunidad académica, este tipo de espacios se requiere de difusión, mediación e incentivos entre los que se encuentran concursos de innovación, coloquios, retos, y otras iniciativas de fomento que son amparadas de manera centralizada y también desde cada facultad, para incentivar el liderazgo desde cada docente y sus intereses.

### **O3. Robustecer las capacidades para la integración recursos digitales abiertos (RAE) para el aprendizaje**

Los nuevos roles pedagógicos requieren que las energías de nuestro cuerpo académico se centren aún más en facilitar el aprendizaje en los estudiantes y entregarles retroalimentación, es por ello que la incorporación de contenido abierto o de dominio público como los MOOC, los repositorios de recursos digitales de Aprendizaje como MERLOT, microcursos de multinacionales como Google, Microsoft o los de la coalición mundial para la educación de la Unesco, son hoy alternativas válidas y de calidad con los cuales nuestros estudiantes pueden formarse. Por ello se hace necesario enseñar al cuerpo docente a curar y utilizar contenido digital abierto correctamente, a través de licencias que facilitan usar y compartir tanto la creatividad como el conocimiento (Creative Commons) resguardando los derechos de autor y propiedad intelectual.

**Iniciativa: Centro de Aprendizaje y Formación para la Educación Digital**



## Desafío 4.- Liderazgo y Modelo de Gestión para la educación digital

Diversos estudios y reportes de organismos internacionales han identificado como factores clave de éxito para la implementación de los modelos universitarios de la nueva era, el liderar con determinación, gestionar los cambios profundos requeridos en la cultura, y propiciar una revisión de la estructura organizativa, sus capacidades y los recursos requeridos para implementar las nuevas iniciativas e innovaciones de forma sustentable y con calidad, en un entorno que hoy desafía la operación de las instituciones de educación superior.

### **O1. Establecer un plan de gestión del cambio para la Ed. Digital dirigido a toda la comunidad UCEN**

El liderazgo organizacional es clave para involucrar a la comunidad académica en las nuevas prácticas y paradigmas que subyacen a la estrategia de educación digital, compartiendo las aspiraciones y metas que conducen a un propósito común. Para ello es fundamental formalizar un plan de gestión del cambio, identificando desde las más altas autoridades la hoja de ruta que involucre a la organización transversalmente con una mirada sistémica, comunicando, capacitando y orientando en los criterios para manejar la resistencia, mitigar los riesgos y superar con éxito obstáculos, propiciando la exploración, y en consecuencia, apropiarse genuinamente de los nuevos escenarios alineados con la visión y misión institucional.

### **O2. Adaptar los procesos de gestión académica y financiamiento para la educación digital**

Adaptar y administrar las iniciativas de enseñanza digital es un desafío a las estructuras y procesos heredados ya que requiere que la universidad, a la vez que opera sus actividades regulares, genere los espacios para innovar e integrar nuevas prácticas. En tal sentido, se hace necesario repensar los procesos de gestión y como dichas estructuras organizativas y de gobierno académico, propician una gestión pertinente tanto en lo que involucra a los actividades, las personas y los recursos financieros, priorizando y definiendo de acuerdo a los objetivos, en algunos casos la integración de nuevos procesos y en otros el apalancar las iniciativas en capacidades o procesos ya existentes, resguardando la autonomía de las facultades y escuelas para innovar con enseñanza digital de una manera pertinente a sus disciplinas e instalar en ellas las capacidades que les permitan desplegarse con foco adecuado a sus proyectos estratégicos.

### **O3. Asegurar la atención integral en el ambiente digital de acuerdo a las necesidades del estudiante**

Las iniciativas de educación digital, ya sea que correspondan a una nueva oferta o a la oferta tradicional renovada (por ejemplo, que incorpore cursos dentro de carreras presenciales), requieren asegurar que la institución dispone de mecanismos de atención que al menos sean equivalentes a los que operan en el modo presencial adaptados en un ambiente digital, para así atender integralmente a la diversidad de estudiantes, cubriendo sus necesidades particulares.

Esto aborda todo el ciclo de vida del estudiante, por ejemplo, lo referente a procesos de admisión, postulación, matrícula, la planificación y andamiaje necesarios para la progresión académica, así

como también lo relativo a financiamiento y becas, atención psicosocial, actividades de vida estudiantil, entre otros. Es necesario entonces identificar y priorizar a través de iniciativas, un plan general disponiendo estructuras de atención digitales y mixtas y sus procesos asociados.

#### **O4. Marco de calidad para la Ed. Digital**

Al innovar integrando iniciativas de educación digital, se hace necesario revisar los procesos de gestión de calidad a nivel institucional para sustentar los procesos transversalmente abordando desde la estrategia, la gobernanza, las normativas, los sistemas de información, el seguimiento al estudiante, aspectos relativos al cuerpo académico, hasta otros aspectos técnicos y tecnológicos particulares, que permitan la mejora continua con una perspectiva macro adecuada a las nuevas formas de enseñar, considerando por cierto los nuevos marcos legislativos y criterios nacionales, así como aquellos estándares internacionales que brindan mejores prácticas y referencias.

**Iniciativa: Estructura de Procesos Académicos y de Servicios para la Educación Digital**

## Anexo: Glosario

### **Alfabetización Digital**

Conjunto de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que permiten el uso seguro y crítico de las TIC, para consumir, producir y participar en el ecosistema digital.

### **Analíticas de Aprendizaje**

Son las mediciones, recopilaciones, análisis e informe de datos acerca de los aprendizajes y los entornos en los que se produce. Estas permiten apoyar y mejorar la experiencia de aprendizaje del estudiante y su desempeño.

### **Ambiente de Aprendizaje**

Corresponde al espacio físico, virtual (o combinación de ambos) en donde ocurre el proceso formativo.

### **Ambiente Virtual de Aprendizaje o Ambiente Digital de Aprendizaje**

Se refiere al sistema de plataformas digitales diseñadas para la gestión de recursos formativos e interacción para los procesos de enseñanza aprendizaje UCEN. Está compuesto por el aula virtual, el sistema de bibliotecas y herramientas de productividad Microsoft Office 365 dispuestas en la nube entre las que se encuentran el sistema de videoconferencia Teams, procesadores de texto Word, de presentaciones Power Point, etc.

### **Diseño Instruccional**

Es un proceso sistemático y continuo para planificar, analizar, diseñar desarrollar, implementar y evaluar la instrucción o el proceso de enseñanza y aprendizaje digital, para que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje esperados.

### **Educación o Enseñanza Digital**

Hace referencia a los procesos formativos que son facilitados a través de tecnologías digitales. Ejemplos de este tipo de educación son los programas en modalidades de estudio virtual, semipresencial o de educación híbrida.

### **Habilitación Digital Docente**

Se refiere a las instancias mínimas de selección, inducción, formación específica en la modalidad y que se requieren para asegurar las capacidades pertinentes para impartir asignaturas online.

### **Licencias Creative Commons (CC)**

Las licencias Creative Commons son modelos de contratos que sirven para otorgar públicamente el derecho de utilizar una publicación protegida por los derechos de autor. Entre menos restricciones implique una licencia, mayores serán las posibilidades de utilizar y distribuir un contenido (Unesco).

### **Microcredenciales:**

Son credenciales alternativas que reconocen el dominio de conocimientos, habilidades o competencias específicas, con un alto valor en el mercado laboral, y las cuales son observables a través de la realización de evidencias que cumplen con criterios de calidad previamente definidos. Tienen una duración dentro del rango de 20 a 95 horas.

**Modalidad Híbrida**

Corresponde a cursos en los cuales la interacción entre el docente y los grupos de estudiantes se realiza en una sala de clases que cuenta con sistema de transmisión en vivo que permite a los estudiantes elegir participar en sus clases en las dependencias físicas o seguir las sesiones en tiempo real a través de internet.

**Modalidad Virtual**

Se refiere a una modalidad formativa en la cual se integran todas aquellas actividades, acciones e interacciones entre docentes y estudiantes que se producen en el ambiente virtual de aprendizaje, tanto en línea (on line) como fuera de línea (off line) o de manera asincrónica.

**Modalidad Semipresencial**

Es aquella modalidad educativa que toma elementos esenciales de la educación presencial y de la virtual, y los utiliza con la intención de ofrecer una propuesta educativa integrada y coherente con los objetivos planteados.

**MOOC**

Es el acrónimo en inglés de Massive Online Open Courses, es decir cursos online masivos abiertos. Estos cursos se realizan en línea, son de carácter abierto y no tiene límites de participantes.

**Omnicanal**

Modelo de comunicación utilizado por las organizaciones para mejorar la experiencia de sus clientes, permitiéndoles estar en contacto constante y coordinada a través de múltiples plataformas y canales como el correo electrónico, whatsapp, webchat, teléfono, etc. brindando así una atención oportuna y pertinente a sus necesidades.

**Recursos Educativos Abiertos (REA)**

Son los materiales didácticos, de aprendizaje e investigación en cualquier medio, digital o de otro tipo, que sean de dominio público o hayan sido publicados bajo una licencia abierta que permita el acceso, uso, adaptación y redistribución sin costo por parte de otros, sin restricciones o con restricciones limitadas.

**Tecnopedagogía**

Comprende a los conceptos, prácticas de innovación y desarrollo que integran la pedagogía y la tecnología para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en la era digital.

**UX**

Es la abreviación en inglés de User Experience, es decir experiencia del usuario, la que trata de una estrategia que tiene como objetivo entregar mejores experiencias a los usuarios de servicios y productos digitales y determinar la aceptación que obtiene al utilizarlos.

## Referencias

- Brooks, C. D., & McCormack, C. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. Educause. Accessed on, 2, 07-20. Recuperado de <https://library.educause.edu/resources/2020/6/driving-digital-transformation-in-higher-education>
- Brown, M., McCormack, M., Reeves, J., Brook, D. C., Grajek, S., Alexander, B. & Weber, N. (2020). 2020 Educause Horizon Report Teaching and Learning Edition (pp. 2-58). EDUCAUSE. Recuperado de <https://library.educause.edu/resources/2020/3/2020-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>
- Brown University. (s. f.). Digital Transformation Project. Recuperado de <https://www.brown.edu/initiatives/digital-transformation-project>
- EDUCAUSE. (n.d.). Educause Digital Transformation Roadmap. <https://dx.educause.edu/>
- Ernest & Young. (2021). The peak of higher education - a new world for the university of the future. [https://www.ey.com/en\\_au/government-public-sector/the-peak-of-higher-education](https://www.ey.com/en_au/government-public-sector/the-peak-of-higher-education)
- Fernández, Llorens, Céspedes, Rubio. Modelo de Universidad Digital (mUd). San Vicente del Raspeig: Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2021. ISBN 978-84-1302-118-8, 82 p. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/116047>
- Gartner Group, Martin, J., & Yanckello, R. (2020). *Education Digital Transformation and Innovation Primer for 2020*. Gartner Research. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/information-technology/trends/education-digital-transformation-and-innovation-primer-for-2020>
- Gartner Group, Morgan, Jan-Martin, (2020). "Higher Education Online Learning Maturity Model", Gartner Report (G00724752). Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/3987884/higher-education-online-learning-maturity-model>
- How to Embrace Digital Transformation — First Steps. (2021). MIT Sloan Management Review. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/offers-free-download-how-to-embrace-digital-transformation/>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC)  
© UNESCO IESALC 2021- ISBN: 978-980-7175-59-3
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25). Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

OECD (2019), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives, OECD Publishing, Paris,  
<https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

Pedroza Flores, René. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(17), 168-194. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.377>

Pelletier, K., Brown, M., Brooks, D. C., McCormack, M., Reeves, J., Arbino, N., ... & Mondelli, V. (2021). 2021 EDUCAUSE Horizon Report Teaching and Learning Edition.

PWC (2015) The 2018 Digital University: Staying relevant in the Digital Age. London:PWC

The Economist, Intelligence Unit. (2021). The transformation imperative: Education - New ways of learning. The transformation imperative.  
<https://transformationimperative.economist.com/education/>

Universidad Central de Chile (2019). Lineamientos para el Proceso de Reestructuración y Planificación Estratégica 2021–2025.

Universidad Central de Chile (2021). Proyecto Estratégico Corporativo 2021–2025.  
<https://www.ucentral.cl/plan-estrategico-corporativo-pec-2021-2025>

Universidad de Murcia. (2019). Transformación Digital UMU – Transformación Digital UMU. Recuperado de <https://digital.um.es/>