

UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN: EHU DIGITALA 360º 2026-2028

VR de Grado y Transformación Digital

Septiembre 2026

1. INTRODUCCIÓN	3
2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	4
3. SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO.....	5
3.1. SITUACIÓN ACTUAL.....	5
3.2. ANÁLISIS DAFO.....	9
3.3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....	11
4. VISIÓN Y PRINCIPIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EHU	13
5. OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA	15
6. ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES	18
7. EVALUACIÓN E INDICADORES.....	21

1. INTRODUCCIÓN

En este documento se describen las bases de la estrategia de transformación digital (TD) de la EHU poniendo en el centro a las personas y a sus necesidades tecnológicas y digitales. Para ello, se propone un marco para la incorporación, uso y promoción de tecnologías emergentes e innovadoras en el ámbito universitario para impulsar el bienestar académico y laboral. Así, esta estrategia pretende mejorar el grado de madurez en la transformación digital de la universidad, orientándola hacia una futura universidad digital inteligente y comprometida con las personas.

Dado que esta estrategia de transformación digital está centrada en las personas, tanto de las usuarias de las tecnologías como las que posibilitan la digitalización, es imprescindible señalar que el hecho de proporcionar mejoras tecnológicas que podrían permitir ofrecer servicios digitales 24/7 no implica que las personas que hacen posible y están al frente de estos servicios deban incrementar su disponibilidad. De hecho, la mejora de la eficiencia de los servicios gracias a su automatización y digitalización deberá posibilitar el derecho a la desconexión digital que tenemos todas las personas que componemos la comunidad universitaria.

Las iniciativas impulsadas y las actuaciones realizadas durante los últimos periodos de gestión ponen en evidencia el compromiso de nuestra universidad con la inevitable transformación que debe abordar para convertirse en una verdadera Universidad Digital. El presente documento responde a esta necesidad de establecer una Estrategia en el ámbito de la Transformación Digital, que marque los objetivos operativos y las líneas de actuación en las que debe enfocarse en los próximos años.

En un momento tan cambiante como el actual, con una evolución constante de las tecnologías de la información y la comunicación, estas bases plantean un horizonte temporal de dos años: 2026-2028. Su objetivo es establecer una hoja de ruta en forma de estrategia, pero con un alcance estratégico-operativo, marcando líneas de actuación y objetivos asociados a medio y corto plazo.

Este enfoque permitirá a la EHU disponer de una bitácora inicial, alineada con sus Estatutos y su Plan Estratégico 2026-2028, para su evolución hacia una Universidad Digital que deberá estructurarse en sucesivos planes operativos sectoriales.

Este documento se ha elaborado siguiendo un proceso participativo donde han participado los distintos colectivos que componen la comunidad universitaria.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

Este apartado describe el contexto general y regulatorio relacionado con la transformación digital para poder así alinear la estrategia de la EHU a los esfuerzos de otras administraciones y entidades.

Tal y como se refleja en el Plan Estratégico de la EHU aprobado recientemente, el entorno cambiante determina la definición de las líneas maestras de cualquier plan estratégico. En lo que a tecnología respecta, la situación geopolítica actual, la omnipresencia de la inteligencia artificial y la irrupción de nuevas tecnologías como por ejemplo las tecnologías cuánticas, obligan a reflexionar sobre cuestiones tecnológicas que repercuten en la transformación digital.

En aras de cumplir con la Misión, Visión y Valores de la EHU, la transformación digital se convierte en una herramienta clave que nos permitirá alcanzar mayor madurez digital y acercarnos a ser EHU Digitala 360°.

A continuación, se introducen brevemente las características que define el modelo Universidad Digital, el cual se considera base para construir EHU Digitala 360°.

- *Flexible.* Hay que deconstruir el modelo actual de universidad, rediseñar las estructuras de toma de decisión y crear nuevos procesos para poder integrarlas en un entorno digital y satisfacer las nuevas necesidades de forma eficiente. Pero, además, estos nuevos elementos deberán ser flexibles para poder adaptarse a un entorno muy cambiante.
- *Global.* Actualmente la universidad tiene un alto impacto local e internacional. La universidad debe formar estudiantes de todo el mundo e interactuar con universidades a nivel mundial, compitiendo en su prestigio a nivel global. Debe hacer frente a los retos globales, a la vez que responde a las necesidades específicas de la sociedad vasca.
- *Ágil.* El modelo actual de universidad demuestra poca agilidad para adaptarse a los cambios y su ritmo de respuesta es insostenible para ser competitiva. Hay que migrar a un nuevo modelo con estructuras y procedimientos que permitan una rápida adaptación a través de un cambio ágil.
- *Digital.* La universidad solo podrá satisfacer las anteriores características con el apoyo de las tecnologías emergentes y con la puesta en marcha de nuevos procesos de negocio con valor estratégico, como por ejemplo la Oficina del Dato o la Unidad de la Inteligencia Artificial.
- *Enraizada en la soberanía digital.* La universidad debe preservar los principios de la soberanía digital minimizando la dependencia con grandes corporaciones y fomentando el desarrollo de soluciones de software libre y código abierto, y la gestión y gobernanza local de los datos.

3. SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO

3.1. SITUACIÓN ACTUAL

La definición y ejecución de proyectos tecnológicos que posibilitan una modernización de la gestión es un factor necesario en el proceso de transformación de nuestra universidad. Sin embargo, son las personas los verdaderos artífices del cambio. En este sentido, los avances tecnológicos deben considerarse como oportunidades para avanzar en la cultura y las competencias digitales de las personas, verdaderos motores del cambio en los procesos y procedimientos universitarios.

En una organización del tamaño de nuestra institución, es inevitable la aparición de disfunciones y avances diferenciales en el proceso de transformación e innovación si no se adopta una visión holística y sistémica de la digitalización. Por ello es necesario estructurar las diferentes iniciativas sobre la base del esquema general del Sistema de Procesos Universitarios, que se indican en la Figura 3.

El Sistema de Procesos de la EHU se alinea con su Misión y Visión: dar servicio a su estudiantado y a la Sociedad Vasca. Para ello, son cinco las Áreas Clave Universitarias sobre las que recae en mayor medida dar respuesta a sus compromisos:

- A1. Enseñanza superior: grado, posgrado y formación continua (Proceso 1 y 6)
- A2. Investigación y Transferencia (Procesos 2, 3 y 6)
- A3. Las personas: gestión del PDI y del PTGAS (Proceso 4 y 6)
- A4. Economía: gestión del presupuesto (Proceso 9 y 6)
- A5. Estrategia y gobernanza (Procesos 5, 6, 7, 8 y 10)



Figura 1: Procesos Universitarios

La estructuración de los diferentes procesos de digitalización debe dar respuesta a esta realidad, e incorporar líneas de actuación que soporten a las necesidades específicas. Con tal fin, en el año 2021 se establecieron seis Nodos de Transformación Digital, relacionados todos ellos con las áreas clave y los procesos que componen el sistema universitario, para dar alcance a todas las áreas universitarias, y en especial a las cinco áreas clave mencionadas. Estos nodos han coordinado las distintas actuaciones y proyectos en el ámbito de la transformación digital durante los últimos años.

- Nodo 0 – Transversal (A1-A5)
- Nodo 1 – Académico (A1)
- Nodo 2 – Investigación y Transferencia (A2)
- Nodo 3 – Economía (A4)
- Nodo 4 - RRHH y Capacitación (A3)
- Nodo 5 – Infraestructura y Recursos Comunes (A1-A5)

Los Nodos 1 al 5 responden a áreas específicas de actividad universitaria y los recursos de infraestructura tecnológica común de soporte. Por el contrario, el Nodo 0 responde a aspectos transversales que inciden en todas las áreas de actividad, como son:

Nodo 0.1 – Procesos y Procedimientos Electrónicos

Nodo 0.2 – Documentos Electrónicos y Gestión Documental

Nodo 0.3 – Datos e Información

Nodo 0.4 – Seguridad

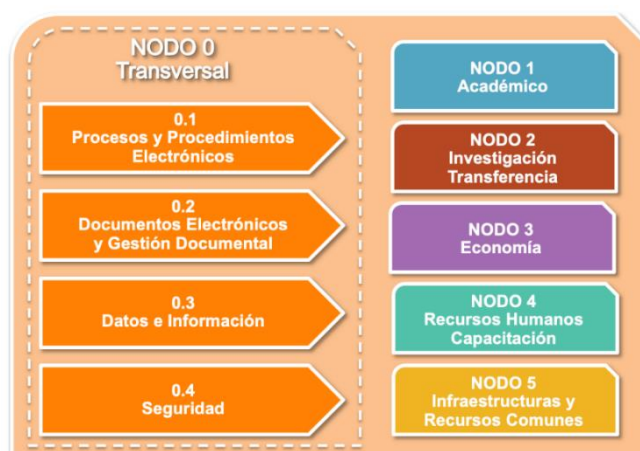


Figura 2: Nodos de transformación digital

A continuación, se enumeran las iniciativas impulsadas y las actuaciones realizadas hasta la fecha, enmarcadas en los Nodos de Transformación Digital:

Nodo 0 Transversal

Nodo 0.1 Procesos y Procedimientos Electrónicos

- Evolución a la nueva sede electrónica y de los servicios asociados
- Digitalización de procedimientos

En el Nodo Transversal 0.1 Procesos y Procedimientos Electrónicos se coordinan las actuaciones encaminadas a completar el actual *Catálogo de Procedimientos Universitarios*, en especial, de aquellos que son objetos de ser digitalizados.

Las herramientas informáticas que permiten esta digitalización de los procedimientos y la gestión de los correspondientes expedientes electrónicos asociados se agrupan en un Sistema Tramitador. Los procedimientos electrónicos se ponen a disposición de los usuarios a través de la Sede Electrónica, quienes también disponen en el sistema de un área personal con toda la información relacionada con los expedientes que tramita y los documentos asociados.

El desarrollo de la *administración electrónica* requiere, entre otras cuestiones, conocer con detalle los procesos que se realizan en la universidad, y en particular, los distintos procedimientos en los que se fundamenta la gestión universitaria. Esta sistemática posibilita y facilita la digitalización de aquellos procedimientos que deban ponerse a disposición de los usuarios a través de la sede electrónica de la EHU.

Nodo 0.2 Documentos Electrónicos y Gestión Documental

- Definición del Modelo de Gestión Documental
- Normalización del Cuadro de Clasificación Documental

Una de las claves del proceso de Transformación Digital de las organizaciones es el cambio de paradigma que supone pasar de una gestión basada en documentos en papel a utilizar el documento electrónico de manera sistemática.

Para ello, es fundamental disponer de un *Sistema de Gestión Documental* que normalice y dé soporte a los documentos electrónicos de la EHU. Ello supone inventariar y catalogar los distintos documentos que se utilizan, establecer en qué procedimientos participan y determinar dónde y cómo se almacenan.

El objetivo principal que se persigue en el Nodo Transversal 0.2 Documentos Electrónicos y Gestión Documental es establecer y desplegar los estándares documentales de la universidad, así como disponer de las herramientas informáticas de soporte para trabajar con expedientes y documentos electrónicos.

Nodo 0.3 Datos e Información

- Definición de la nueva Unidad del Dato
- Definición de tablas maestras
- Estandarización de indicadores

Es esencial contar con procesos y procedimientos optimizados, así como con un sistema eficiente de catalogación para los documentos generados por la universidad. Pero esta estructura debe ir acompañada de una gestión de datos eficaz en sus diversas áreas de actuación. Estos tres pilares forman la base sólida necesaria para impulsar la transformación de la EHU. El Nodo Transversal 0.3 se focaliza en recoger, estructurar y estandarizar la información y los datos que maneja la universidad, dado que estos son imprescindibles para la planificación, definición de estrategias y toma de decisiones en la universidad.

Nodo 0.4 Seguridad

- Elaboración del Plan Director de Seguridad

La seguridad de la información y de las infraestructuras tecnológicas es un requisito indispensable para el normal desarrollo de las actividades universitarias.

En los últimos tiempos, son cada vez más habituales los ataques informáticos a todo tipo de organizaciones, entre las que se encuentran las universidades. Por tanto, es necesario mantener una actitud activa ante este escenario, con sistemas de protección ante posibles accesos externos de carácter malicioso. Pero debemos tener presente que una gran parte de estos incidentes tienen su origen en actuaciones inadecuadas de las y los usuarios, por lo que se revelan como clave las actuaciones encaminadas a formar a las personas en desarrollar hábitos adecuados (competencia digital de seguridad).

Por tanto, este Nodo Transversal 04 Seguridad agrupa los diferentes aspectos relacionados con la protección de la información, datos, respaldos de seguridad, sistemas informáticos, sus redundancias, etc.

Nodo 1 Académico

- Renovación de la Gestión Académica (ReGesA) y Flexibilización de la oferta académica.
- Digitalización de Expediente: Hacia el Expediente Electrónico del Estudiantado.
- Automatización del acceso a la universidad.
- Gestión digital de la movilidad

Centrado en la primera de las Áreas Clave Universitarias, el Nodo 1 Académico se focaliza en la modernización de los sistemas que dan soporte a la planificación, la gestión de las actividades académicas universitarias y al desarrollo de la actividad docente, con especial atención a los aspectos que suponen una mejora del servicio al estudiantado.

En el marco de la modernización de la gestión académica y de la proyección internacional de la EHU, se está impulsando la digitalización integral de los procesos asociados a la movilidad académica del estudiantado, tanto entrante como saliente. Para ello, se potenciará el uso de plataformas institucionales de gestión de la movilidad, como *Mobility Online*, que permitan centralizar y automatizar la gestión de convocatorias, solicitudes, acuerdos académicos, seguimiento de estancias y reconocimiento académico, garantizando su integración con los sistemas corporativos de gestión académica y con el expediente electrónico del alumnado.

Nodo 2 Investigación y Transferencia

- Modernización del Sistema de Gestión de la Investigación (SGI)
- Evolución el Portal de Producción Científica

La investigación, la generación de conocimiento y su transferencia al tejido social y empresarial está dentro de las Áreas Clave Universitarias. Este Nodo 2 Investigación y Transferencia tiene como objeto la modernización de la gestión de la investigación y de

la oferta tecnológica, mejorando tanto los procedimientos que se siguen como las herramientas informáticas que les dan soporte, para mejorar el control de la información y eficiencia de recursos que se emplean.

Nodo 3 Economía

- Mejora de la automatización de la gestión económica

En el ámbito de la gestión económica es fundamental realizar una estrecha coordinación con los avances en la modernización del resto de actividades universitarias, pues la mayor parte de ellas, en mayor o menor medida, conllevan una actividad económica. Además, la EHU debe dar respuesta de manera transparente a los compromisos universitarios de rendición de cuentas, eficacia y eficiencia. Es en este Nodo 3 Economía donde se plantean actuaciones de digitalización de los servicios económicos y de contratación.

Nodo 4 Recursos Humanos y Capacitación

- Modernización los procedimientos de gestión del personal
- Estructuración de la formación en competencias digitales ofertada a la comunidad universitaria

El Nodo 4 Recursos Humanos y Capacitación coordina dos áreas interrelacionadas. Por una parte, las diferentes actuaciones de digitalización de los procedimientos de gestión del personal de la EHU, en aras de mejorar su eficiencia. Por otra, el diagnóstico del grado de desempeño de las competencias digitales del profesorado, el personal técnico, de gestión y administración y servicios y del estudiantado, como punto de partida para la elaboración de planes de formación específicos del ámbito digital, adaptados a estos colectivos.

Nodo 5 Infraestructuras y Recursos Comunes

- Mejora de las infraestructuras y los servicios informáticos
- Mejora en la eficacia y en la gestión.

Si bien el pilar fundamental sobre el que se asienta la transformación digital de la universidad es un cambio cultural de las personas, ésta necesita sistemas adecuados que soporten sus actividades. Ambos aspectos deben ir de la mano, con sinergias que los retroalimenten.

Este Nodo 5 Infraestructuras y Recursos Comunes se centra, por una parte, en la modernización del conjunto de sistemas informáticos de soporte, y por otra, en disponer de los recursos digitales transversales a la EHU que permitan una interrelación ágil entre dichos sistemas.

3.2. ANÁLISIS DAFO

Para elaborar el diagnóstico de la EHU en el ámbito de la transformación digital, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo a nivel interno, un análisis sobre las tendencias en el ámbito universitario, así como un análisis del marco estratégico socioeconómico local y global, cubriendo todas las Áreas Clave de la Universidad (A1-A5). La conclusión se refleja en el siguiente análisis DAFO, cuyo objetivo es ayudar a la universidad a encontrar sus factores estratégicos críticos en el camino hacia la Universidad Digital, con el fin de utilizarlos para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y reducir las amenazas.

Diagnóstico interno

Debilidades

1. Desequilibrio entre la oferta de posgrado y las nuevas demandas, necesidades y retos sociales (A1).
2. Carencia de una estrategia institucional de formación online (A1, y A5).
3. Falta de flexibilidad en la regulación y procesos de gestión para la contratación de PTGAS para cubrir las nuevas necesidades y retos de la universidad, especialmente para apoyar la proyección internacional, la digitalización y la gestión de recursos externos (A3, A4, A5).
4. Alta movilidad en la plantilla del PTGAS (A3).
5. Obsolescencia, rigidez y falta de comunicación e integración entre aplicaciones/sistemas de información (A5).
6. Retraso en la implantación de la e-administración (A4, A5).
7. La implantación de las tecnologías digitales implica una carga de trabajo adicional para el personal (A3).
8. Falta de trabajo colaborativo entre diferentes áreas (A5).

Fortalezas

1. Tendencia ascendente en la internacionalización de la formación: Dobles títulos, Másteres Erasmus Mundus, alianzas europeas y transoceánicas, con la movilidad que ello conlleva (A1).
2. PTGAS con amplia formación académica (A3)
3. Existencia de un amplio conjunto de proyectos en el ámbito de la Transformación Digital (A4, A5).
4. Pertenencia a alianzas y redes internacionales (ENLIGHT, Red Latinoamericana de Posgrado y Campus transfronterizo Euskampus-Bordeaux) (A4, A5).
5. Amplio desarrollo del euskera en la oferta docente, trabajos académicos, investigación y comunicación en general. Contribución a la normalización del euskera.

Diagnóstico externo

Amenazas

1. Competencia entre las universidades y centros de formación e investigación en el territorio, así como irrupción de nuevos centros (A1-A5).
2. Crecimiento exponencial de la oferta de posgrado online, oficial y permanente, a nivel global (A1).

3. Complejidad normativa para la acreditación y reconocimientos de títulos online (A1-A5).
4. Ikasleen arteko iruzurra errazten duten teknologia berriak (A1, A3-A5)

Oportunidades

1. Potencial de fondos regionales, nacionales y europeos para impulsar la digitalización y la Inteligencia Artificial (IA) para desarrollar proyectos que atiendan a las nuevas necesidades y retos de la EHU y del entorno socioeconómico (A1-A5).
2. Capacidad de atracción de estudiantado internacional a través de la formación online (A1, A2, A5).
3. Política europea de integración del sistema universitario (A1-A5).
4. Impulso a las políticas de mejora de estándares de buen gobierno, transparencia, eficiencia y buena administración (A1-A5).
5. Transformación digital que requiere perfiles profesionales capaces de comprender el nuevo entorno tecnológico (A3, A4, A5).
6. Nuevos contratos-programa con el Gobierno Vasco en el marco del nuevo Plan del Sistema Universitario (A1-A5).
7. ...

3.3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Para poder definir una estrategia realista y acorde con la necesidad de la madurez digital de la EHU, se ha llevado a cabo un proceso de toma de datos y diagnóstico de la situación a través de la recogida de información mediante cuestionarios. Para ello, se han definido 4 cuestionarios orientados a todos los colectivos que componemos la universidad: estudiantado, PDI, PTGAS y un formulario específico para los/as decanos/as o directores/as de los centros universitarios.

A continuación, se presentan las conclusiones principales obtenidas del análisis de la información recibida:

- Se percibe la digitalización de una forma positiva y se subraya la necesidad de la transformación
- Se insiste en la necesidad de renovar GAUR. Lo mencionan todos los colectivos (PDI, PTGAS, estudiantado)
- Se menciona necesidad de que la sede electrónica tenga más procedimientos
- Se hace mención a la necesidad de que los datos estén en un único sitio
- Insistencia en la necesidad de formación
- La necesidad de apoyo y formación en Inteligencia Artificial es mencionada por todos los colectivos
- Se enumeran los siguientes retos respecto al uso de la Inteligencia Artificial: plagio, uso ético, adaptación, adaptación de los sistemas de evaluación, pensamiento crítico, escritura, necesidad de trabajar más las competencias, protección de datos, etc.

- Se insiste en la necesidad de más recursos

4. VISIÓN Y PRINCIPIOS DE EHU DIGITALA 360º

En su camino de transformación digital, la EHU está comprometida con sus objetivos de visión: *“ser una universidad digitalmente avanzada, equitativa y referente internacional en innovación educativa, investigación abierta y compromiso social”*.

Para abordar esta visión, la EHU está comprometida con ofrecer a la comunidad unos servicios digitales de calidad, vertebradores de su transformación digital, basándose en los siguientes principios:

1. **EQUITATIVA.** Todo proceso de digitalización y transformación digital que se realice en la EHU debe perseguir el principio de equidad. Es decir, el uso de la tecnología debe estar al alcance de toda la comunidad y el acceso debe ser universal, sin ningún tipo de discriminación.

2. **ENRAIZADA EN LA FORMACIÓN.** Uno de los ejes de esta estrategia es el fomento de la cultura digital entre todos los miembros de la comunidad de la EHU. Para ello es imprescindible que todas las personas de la comunidad universitaria (PDI, PTGAS, estudiantado) estén formadas en competencias digitales.

3. **TRANSPARENTE.** Todos los avances que se definan para mejorar el grado de madurez en la digitalización de la EHU deben ser transparentes. Para ello, se adoptarán las medidas necesarias de transparencia en todos los órganos que deban adoptar acuerdos, elevándolos a los interesados.

4. **ÉTICA Y SOLIDARIA.** Garantizar el uso ético y solidario de la tecnología, sin vulnerar los derechos de todas las personas usuarias e interesadas, especialmente aquellas relacionadas con la protección de datos. Para ello, se desarrollarán guías de uso ético de la tecnología, como por ejemplo el decálogo y guía de uso de la IA.

5. **BASADA EN TECNOLOGÍAS INNOVADORAS.** La transformación digital no será posible sin el conocimiento de las tecnologías. Por ello, es imprescindible la puesta en marcha de una unidad o equipo de trabajo de seguimiento de tecnologías emergentes. El objetivo de esta unidad es hacer un seguimiento de las tecnologías más innovadoras y analizar la madurez y viabilidad de éstas.

6. **PROPULSORA DEL MULTILINGÜISMO.** La estrategia de digitalización debe reforzar la identidad multilingüe de la EHU, haciendo hincapié en el uso del euskara como lengua vehicular en los servicios digitales. Para ello, las soluciones y sistemas de digitalización que se propongan deben considerar el aspecto multilingüe desde su origen y garantizar la calidad e idoneidad del euskara.

7. **EFICIENTE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DIGITALIZACIÓN.** La gestión eficiente de los proyectos de digitalización requiere definir un órgano de gobernanza. Este órgano de gobernanza tiene los siguientes objetivos:

- a. Gestión del portfolio de proyectos. Entre otros, se fijarán los criterios de priorización de los proyectos y se definirá una planificación para poner los proyectos

en marcha. Entre otros, se fijarán los criterios para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y proyectos. Es importante que la gestión del portfolio implique la coordinación de los outputs de todos los proyectos para buscar sinergias y evitar duplicidades.

b. Llevar el control del desarrollo técnico, alcance, planificación y aspectos económicos de los proyectos.

5. OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA

El objetivo de la estrategia es que la EHU sea digitalmente avanzada, equitativa y sostenible, y que utilice la tecnología para convertirse en una universidad inteligente que mejore la vida y el trabajo de las personas de la comunidad. Por ende, se busca utilizar tecnologías habilitadoras digitales para mejorar la docencia, la investigación y la gestión, a todos los colectivos universitarios y mantener su compromiso con el entorno y la sociedad.

Para el cumplimiento de este objetivo general se plantean los siguientes objetivos:

- O1. TRANSFORMAR LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIANTADO OFRECIENDO SERVICIOS DIGITALES AVANZADOS

En una era digital en la que la tecnología es omnipresente, es imprescindible ofrecer al estudiantado servicios digitales avanzados, enriqueciendo su experiencia educativa.

De esta forma, el estudiantado tendrá acceso a la información y a los servicios que necesite en su vida académica de una manera sencilla y eficiente, facilitando los pasos de las diversas gestiones administrativas que debe llevar a cabo.

Además, para ofrecer una experiencia educativa rica, se busca el uso de tecnologías de inteligencia artificial (IA), buscando así el desarrollo de asistentes o sistemas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es necesario indicar que el uso de la IA debe tener en cuenta los Principios y Recomendaciones del uso de la IA generativa en EHU, y debe contemplar la adquisición de competencias transversales como por ejemplo el pensamiento crítico.

Las acciones a realizar para alcanzar este objetivo son las siguientes:

- a) Acción 1.1. Mejorar/personalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la integración de soluciones de IA en los sistemas y metodologías actuales de aprendizaje
- b) Acción 1.2. Digitalizar y simplificar los procedimientos de gestión académica del estudiantado, como por ejemplo el procedimiento de preinscripción del estudiantado de las Aulas de la Experiencia
- c) Acción 1.3. Proporcionar servicios avanzados que además sean amigables e intuitivos para la mejora de la experiencia universitaria, como por ejemplo la virtualización de tarjeta universitaria
- d) Acción 1.4. Proporcionar al estudiantado un único portal de acceso a los servicios digitales que tiene disponibles, para simplificar y reducir la dispersión de las distintas aplicaciones existentes

- O2. MEJORAR LA ACTIVIDAD DOCENTE E INVESTIGADORA A TRAVÉS DE SERVICIOS DIGITALES AVANZADOS

La digitalización de los servicios universitarios no sólo debe estar enfocada al estudiantado, sino también al PDI, dado que es un colectivo fundamental en el día a día de la actividad académica.

La mejora de la actividad docente e investigadora en la EHU pasa por ofrecer servicios digitales avanzados que impulsen la innovación, la eficiencia y la calidad de las actividades que lleva a cabo el PDI. Esto implica dotar al profesorado de herramientas inteligentes con gestión multilingüe que permitan entre otros, ofrecer una enseñanza personalizada al estudiantado, crear contenidos digitales y garantizar una evaluación eficiente, así como herramientas que permitan optimizar la investigación.

Además de facilitar las actividades de docencia e investigación, es importante que la transformación digital proporcione también herramientas y recursos para mejorar la gestión de la investigación del PDI.

Las acciones que se engloban en este objetivo son las siguientes:

- a) Acción 2.1. Proporcionar al PDI servicios avanzados para mejorar la actividad docente, principalmente a través de herramientas de IA, que a su vez apoyen la normalización lingüística.
- b) Acción 2.2. Proporcionar al PDI servicios avanzados para optimizar las actividades de investigación
- c) Acción 2.3. Ofrecer al PDI un único portal de acceso a los servicios digitales que tiene disponibles, para simplificar y reducir la dispersión de las distintas aplicaciones existentes

- O3. MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DIGITALIZANDO LOS PROCESOS

Mejorar la gestión administrativa en la EHU requiere una digitalización integral de los procedimientos, orientada a simplificar trámites, reducir cargas burocráticas y ofrecer una experiencia más ágil, transparente y eficiente para toda la comunidad universitaria. Esto implica simplificar y estandarizar los procedimientos administrativos clave a digitalizar, garantizar la interoperabilidad y avanzar hacia una administración digital basada en datos y centrada en las personas.

De esta manera, la digitalización de los procedimientos permitirá desarrollar de forma más eficiente el día a día de todos los colectivos y en especial el del personal trabajador de la universidad.

A continuación, se describen las acciones específicas que se enmarcan en este objetivo general:

- a) Acción 3.1. Análisis, simplificación, mejora y digitalización progresiva de los procedimientos y servicios del catálogo, incluyendo la revisión de los ya digitalizados, garantizando su coherencia, estandarización, usabilidad y adecuación a criterios corporativos.
- b) Acción 3.2. Proporcionar al PTGAS un único portal de acceso a los servicios digitales que tiene disponibles, para simplificar y reducir la dispersión de las distintas aplicaciones existentes

- c) Acción 3.3. Análisis, simplificación, mejora y digitalización de las funciones de los distintos órganos colegiados
- d) Acción 3.4. Digitalización de procedimientos de elección

- O4. FOMENTAR LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL Y LA GOBERNANZA ANALÍTICA

Una de las ventajas de la digitalización es la toma de decisiones basada en datos para establecer así los fundamentos de una gobernanza analítica. Para ello, es necesario definir la BI (*Business Intelligence*) y determinar cómo y para qué se van a utilizar los datos.

La gestión eficiente y la gobernanza de los datos facilitará aplicar soluciones de analítica avanzada e IA y poder así disponer de información de valor añadido. Por lo tanto, el análisis de los datos permitirá conocer la situación real en la universidad, y también realizar predicciones que facilitarán la toma de decisiones, la planificación y la definición de estrategias para la gobernanza.

La recogida y análisis de datos permitirá garantizar el principio de transparencia que forma parte de la visión de la EHU. Es más, la gobernanza de la universidad se enraizará en los datos y en su análisis.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberán llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) Acción 4.1. Creación e impulso de la Unidad del Dato como órgano donde se centralicen las acciones necesarias relacionadas con la estrategia institucional del dato y expandir la cultura del dato
- b) Acción 4.2. Creación e impulso de la Unidad de la IA como órgano donde se centralicen las acciones necesarias relacionadas con la estrategia institucional para la formación y adopción de la IA
- c) Acción 4.3. Diseño, desarrollo y despliegue del portal *EHU en cifras* que tiene como objetivo proporcionar indicadores sobre la actividad académica e investigadora de EHU
- d) Acción 4.4. Diseño, desarrollo y despliegue de dashboards de gobernanza para toma de decisiones basada en datos
- e) Acción 4.5. Análisis y despliegue de sistemas de IA-IDP (Intelligent Document Processing) para mejorar la eficiencia de la tramitación digital
- f) Acción 4.6. Análisis y despliegue de asistentes de IA para la mejora en la gestión y transmisión del conocimiento

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS TRANSVERSALES

Para poder alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el apartado anterior es necesario llevar a cabo las acciones estratégicas de carácter transversal que se describen a continuación.

1.- FORMAR EN COMPETENCIAS DIGITALES

Dado que las personas son el centro de la actividad en la EHU, este plan estratégico tiene también como objetivo la capacitación digital de éstas.

Para ello, es necesario impulsar programas de formación continua en materia de digitalización para el estudiantado, PDI y PTGAS.

El plan de formación en competencias digitales debe estar alineado con el marco europeo DigComp, donde se describen las áreas clave y las competencias en los distintos niveles de formación. Asimismo, para el caso del PDI, las acciones de formación deben estar alineadas con el marco europeo de competencias digitales para educadores (DigCompEdu).

Este plan de formación contemplará no sólo aspectos técnicos y tecnológicos de las herramientas digitales, si no también abarcará aspectos como la ética, la jurisdicción etc. para promover un uso responsable.

2.- FOMENTAR ALIANZAS CON OTRAS UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES PARA IMPULSAR LA SOBERANÍA DIGITAL

Este plan estratégico busca fomentar las alianzas con otras universidades e instituciones, ya que serán básicas para impulsar la soberanía digital.

Alineado con los Estatutos de la EHU, procurará la soberanía digital en el marco de las directrices de la Unión Europea. Por lo tanto, se pretende impulsar la interoperabilidad entre infraestructuras de las diferentes instituciones, y fomentar alianzas con otras universidades por lo que se seguirán promoviendo los desarrollos de software libre para dar respuesta a los retos tecnológicos que presentan las universidades y garantizar la soberanía tecnológica.

3.- IMPULSAR LA COLABORACIÓN CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TIC

Dado que la universidad requiere disponer de infraestructuras de comunicaciones que den soporte y altas prestaciones, es necesario mantener alianzas estratégicas con empresas en el sector de las TIC para poder hacer uso de sus servicios de manera eficaz y sostenible.

Asimismo, como acción transversal de este plan, se quiere impulsar la colaboración con la administración pública para garantizar que se ofrecen de manera eficiente todos los servicios a la comunidad universitaria y además se evitan duplicar esfuerzos en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas.

4.- PROMOVER INFRAESTRUCTURAS DIGITALES Y SERVICIOS TIC AVANZADOS

Las infraestructuras digitales constituyen el soporte físico y lógico sobre el que se construyen los servicios educativos, científicos y administrativos de la universidad. Su evolución hacia entornos más potentes, resilientes y distribuidos es fundamental para garantizar la disponibilidad, seguridad y escalabilidad del ecosistema digital universitario.

La transformación digital de la EHU requiere potenciar y consolidar una infraestructura tecnológica avanzada que incluya:

- a) Herramientas que aseguren la soberanía tecnológica mediante software libre y estándares abiertos. Para ello, se constituirá una Comisión de Soberanía Digital y Ciberseguridad, que velará por fomentar soluciones soberanas. Esta Comisión estará presidida por un/a representante del Consejo de Gobierno y contará con vocales técnicos (Vicegerencia TIC, Delegación de Protección de Datos, responsable de Seguridad) y con representantes de la representación legal de los trabajadores.
- b) Sostenibilidad tecnológica, con infraestructuras energéticamente eficientes y criterios de reducción de la huella digital.
- c) Computación de alto rendimiento, edge computing y virtualización que acercan el procesamiento al punto de uso, mejorando la eficiencia y permitiendo aplicaciones intensivas en datos.
- d) Sistemas robustos de backup, ciberseguridad y recuperación ante ataques esenciales para proteger la continuidad de los servicios.

5.- CONSOLIDACIÓN DE LA IDENTIDAD DIGITAL ÚNICA

Es necesario gestionar de manera adecuada la identidad digital de todas las personas para garantizar el correcto uso de los servicios digitales.

La identidad digital es el conjunto de atributos digitales que permiten identificar, autenticar y autorizar de forma segura a personas, sistemas o servicios dentro del ecosistema universitario. Como parte de estos servicios se incluyen por ejemplo las credenciales académicas digitales, el acceso único (SSO), la identidad federada, la firma electrónica, etc.

De esta manera, se pretende gestionar de manera eficiente la identidad digital de las personas que forman la comunidad universitaria, incluyendo el ciclo de vida de estas identidades digitales, así como los servicios disponibles para cada usuario con el objetivo de mejorar la experiencia personalizada de los colectivos universitarios, y facilitar la digitalización de procedimientos académicos y administrativos.

7. EVALUACIÓN E INDICADORES

Como parte del plan estratégico, es necesario medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad de las acciones implementadas. Para ello, es imprescindible definir un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) alineados con los ejes estratégicos del plan, de manera que se evalúe el impacto de las acciones planificadas.

La evaluación se basará en un enfoque cuantitativo y cualitativo, con revisiones periódicas a definir en función del indicador y la participación de los principales grupos de interés: estudiantado, PDI, PTGAS y órganos de gobierno.

Se utilizarán herramientas como:

- Análisis de datos institucionales. Cuadros de mando
- Encuestas de satisfacción
- Informes de auditoría tecnológica y de ciberseguridad

A continuación, se definen los KPIs para cada objetivo estratégico.

1.- O1. TRANSFORMAR LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIANTADO OFRECIENDO SERVICIOS DIGITALES AVANZADOS

INDICADOR	VALOR ACTUAL (2026)	VALOR META (2028)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% de asignaturas que integran herramientas de IA en eGela	0	40%	Anual
% de estudiantes con tarjeta universitaria virtual activa	0	80%	Anual
Portal único activo	No	Si	Anual

2.- O2. MEJORAR LA ACTIVIDAD DOCENTE E INVESTIGADORA OFRECIENDO SERVICIOS DIGITALES AVANZADOS

INDICADOR	VALOR ACTUAL (2026)	VALOR META (2028)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% de asignaturas que integran herramientas de IA en eGela	0	40%	Anual
% de aumento en el uso de IA para docencia e investigación	-	50%	Anual
Portal único activo	No	Si	Anual

3.- O3. MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DIGITALIZANDO LOS PROCESOS

INDICADOR	VALOR ACTUAL (2026)	VALOR META (2028)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% de procedimientos digitalizados	10%	60%	Anual
Nº de servicios interoperables activos (NISAE/NISUE)	2	15	Anual
% de órganos colegiados con procedimientos digitalizados	0	45%	Anual
Nº de procedimientos electorales realizados de forma digital	0	10	Anual
Portal único activo	No	Si	Anual

O4. FOMENTAR LA GOBERNANZA ANALÍTICA O BASADA EN DATOS

INDICADOR	VALOR ACTUAL (2026)	VALOR META (2028)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Nº de áreas que están reflejadas con indicadores de manera pública en <i>EHU en cifras</i>	0	4	Anual
% de dashboards en producción	0	60%	Anual
Nº de procedimientos que hace uso del IDP	0	3	Anual
Nº de asistentes de IA desplegados	0	3	Anual

REFERENCIAS

Dpto. de desarrollo económico, sostenibilidad y Medio Ambiente, Gobierno Vasco, Estrategia de Transformación Digital de Euskadi 2025

Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación Pública y Gobierno Digital ARDATZ 2030

Dpto. de Educación, Gobierno Vasco. Plan de Transformación Digital del Sistema Educativo Vasco 2025-2029

Gobierno de España, España Digital 2026

Universidad de Zaragoza. Proyecto de Transformación Digital e Inteligencia Artificial de la Universidad de Zaragoza, 16/12/2024

CRUE, UNIVERSITIC 2022, Evolución de la madurez digital de las universidades españolas

Estrategia Nacional de Ciencia Abierta 2023-2027