

ERALDAKETA ESTRATEGIA: EHU DIGITALA 360° 2026-2028

Gradu eta Eraldaketa Digitalerako EO
2026ko apirila

1. SARRERA	3
2. TESTUINGURUAN KOKATZEA	4
3. EGUNGO EGOERA ETA DIAGNOSTIKOA	5
3.1. EGUNGO EGOERA.....	5
3.2. AMIA ANALISIA.....	10
3.3. DIAGNOSTIKOAREN EMAITZAK.....	11
4. EHU DIGITALA 360º, IKUSPEGIA ETA PRINTZPIOAK	13
5. ESTRATEGIAREN HELBURU OROKORRAK	15
6. ZEHARKAKO EKINTZA ESTRATEGIKOAK	18
7. EBALUAZIOA ETA ADIERAZLEAK	21

1. SARRERA

Dokumentu honetan, EHUren eraldaketa digitalerako estrategiaren oinarriak deskribatzen dira, pertsonak eta haien behar teknologiko eta digitalak ardatz hartuta. Horretarako, esparru bat proposatzen da unibertsitate eremuan sortzen ari diren teknologiak eta teknologia berritzaileak txertatzeko, erabiltzeko eta sustatzeko, lan arloko ongizatea bultzatze aldera. Hartara, estrategia horrek unibertsitateko eraldaketa digitalaren heldutasun maila hobetu nahi du, etorkizuneko unibertsitate digital adimendun eta pertsonekin konprometituta dagoen baterantz bideratuz.

Mintzagai dugun eraldaketa digitalerako estrategia pertsonetan ardaztuta dagoenez —bai teknologien erabiltzaileetan, bai digitalizazioa ahalbidetzen dutenetan—, ezinbestekoa da azpimarratzea zerbitzu digitalak 24/7 eskaintzea ahalbidetu lezaketen hobekuntza teknologikoak egiteak ez duela esan nahi zerbitzu horiek posible egiten dituzten eta horien buru diren pertsonen haien prestasuna areagotu behar dutenik. Hain zuzen ere, zerbitzuen automatizazioari eta digitalizazioari esker, horien eraginkortasuna hobetzeak aukera eman beharko du deskonexio digitalerako eskubidea baliatzeko, unibertsitateko kide garen guztiona den eskubidea.

Azken kudeaketa aldietan bultzatutako ekimenek eta egindako jarduerak agerian uzten dute gure unibertsitateak konpromisoa duela benetako Unibertsitate Digital bihurtzeko egin behar duen ezinbesteko eraldaketarekin. Dokumentu honek Eraldaketa Digitalaren esparruan estrategia bat ezartzeko beharrari erantzuten dio, datozen urteetan zer helburu operatibo eta jarduera ildo jarraitu behar dituen zehazteko.

Gaur egungo egoera aldakor honetan, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak etengabeko bilakaeran dauden honetan, oinarri horiek bi urteko denbora tarte planteatzen dute: 2026-2028. Horien helburua ibilbide orri bat, estrategia moduan, finkatzea da, irismen estrategiko operatibo batekin, ordea, epe ertain eta laburrerako jardura ildoak eta helburuak ezarriz.

Ikuspegi horri esker, EHUK hasierako bitakora bat izango du, Estatutuekin eta 2026-2028 Plan Estrategikoarekin bat etorriko dena, Unibertsitate Digital bilakatzeko, zeina hurrengo plan operatibo sektorialetan egituratu beharko baita.

Dokumentu hau parte hartzeko prozesu bati jarraituz egin da, eta unibertsitateko kideak diren taldeek parte hartu dute prozesu horretan.

2. TESTUINGURUAN KOKATZEA

Atal honetan, eraldaketa digitalarekin lotutako testuinguru orokorra eta arautzailea deskribatzen dira, EHUren estrategia beste administrazio eta erakunde batzuen ahaleginekin lerrokatu ahal izateko.

Berriki onartutako EHUren Plan Estrategikoan jasota dagoen moduan, ingurune aldakorrek plan estrategiko ororen ildo nagusiak definitzen ditu. Teknologiari dagokionez, egungo egoera geopolitikoak, adimen artifizialaren nonahikotasunak eta teknologia berrien agerpenak, hala nola teknologia kuantikoen agerpenak, eraldaketa digitalean eragina duten gai teknologikoei buruzko hausnarketa egitera behartzen dute.

EHUren Egitekoa, Ikuspegia eta Balioak betetze aldera, eraldaketa digitala funtsezko tresna bilakatzen da, heldutasun digital handiagoa lortzea eta EHU Digitala 360º izatera hurbiltzea ahalbidetuko diguna.

EHU Digitala 360º eraikitzeke oinarritzat hartzen den Unibertsitate Digitala eredua definitzen duten ezaugarriak azalduko ditugu labur-labur:

- *Malgua.* Unibertsitatearen egungo eredua deseraiki behar da, erabakiak hartzeko egiturak birdiseinatu behar dira eta prozesu berriak sortu behar dira ingurune digitalean txertatu eta premia berriei modu eraginkorrean erantzun ahal izateko. Elementu berri horiek malguak izan beharko dute gainera, oso aldakorra den ingurunera egokitu ahal izateko.
- *Mundu mailakoa.* Gaur egun, unibertsitateak eragin handia du tokian bertan eta nazioartean. Unibertsitateak mundu osoko ikasleak hezi behar ditu, eta mundu mailan beste unibertsitateekin interakzioan aritu behar du, mundu mailan duen ospea lehiatuz. Mundu mailako erronkei aurre egin behar die, eta, aldi berean, euskal gizartearen behar espezifikoak erantzun behar die.
- *Bizkorra.* Egungo unibertsitate ereduak aldaketetara egokitzeko bizkortasun txikia erakusten du, eta bere erantzun erritmoa eutsiezina da lehiakorra izateko. Eredua berri batera migratu behar da, aldaketa bizkor baten bidez azkar egokitzea ahalbidetuko duten egiturak eta prozedurak izango dituen eredura.
- *Digitala.* Unibertsitateak sortzen ari diren teknologien laguntzarekin eta balio estrategikoa duten negozio prozesu berriak, hala nola Datuaren Bulegoa, abian jarrita soilik erantzun ahal izango die aurreko ezaugarriei.

3. EGUNGO EGOERA ETA DIAGNOSTIKOA

3.1. EGUNGO EGOERA

Kudeaketa modernizatzea ahalbidetzen duten proiektu teknologikoak definitzea eta gauzatzea ezinbesteko faktorea da gure unibertsitatea eraldatzeko prozesuan. Hala ere, pertsonak dira aldaketaren benetako egileak. Ildo horretatik, pertsonen kultura eta gaitasun digitaletan aurrera egiteko aukeratzat hartu behar dira aurrerapen teknologikoak, horiek baitira unibertsitateko prozesu eta prozeduretan aldaketaren benetako eragileak.

Gure erakundearen tamainako instituzio batean, ezinbestean agertuko dira disfuntzioak eta aurrerapen desberdinak eraldaketa eta berrikuntza prozesuan, digitalizazioaren ikuspegi holistiko eta sistemikoa hartzen ez bada. Horregatik, Unibertsitate Prozesuen Sistemaren eskema orokorra oinarri hartuta egituratu behar dira ekimenak. Prozesu horiek 3. irudian adierazita daude.

EHUko Prozesuen Sistema bat dator bere Egitekoarekin eta Ikuspegiarekin: ikasleei eta Euskal Gizarteari zerbitzua ematea. Horretarako, konpromisoa neurri handienez erantzuten dieten Unibertsitateko Arlo Nagusiak bost dira:

- A1. Goi-mailako irakaskuntza: gradua, graduondokoa eta etengabeko prestakuntza (1. eta 6. prozesuak)
- A2. Ikerketa eta Transferentzia (2., 3. eta 6. prozesuak)
- A3. Pertsonak: IRlen eta TEKAZELen kudeaketa (4. eta 6. prozesuak)
- A4. Ekonomia: aurrekontuaren kudeaketa (9. eta 6. prozesuak)
- A5. Estrategia eta gobernantza (5., 6., 7., 8. eta 10. prozesuak)



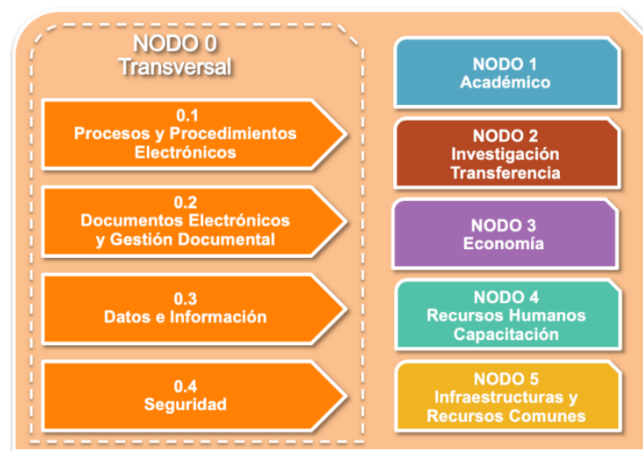
2. irudia: Unibertsitate Prozesuak

Digitalizazio prozesuen egituraketak errealitate horri erantzun behar dio, eta behar espezifikoari erantzun behar dieten jardueren ildoak txertatu behar ditu. Xede horrekin, 2021ean Eraldaketa Digitalerako sei Nodo ezarri ziren, denak ere unibertsitate sistema osatzen duten arlo nagusiekin eta prozesuekin lotutakoak, unibertsitate arlo guztietara eta, bereziki, aipatutako bost arlo nagusietara iristeko. Nodo horiek koordinatu dituzte azken urteetan eraldaketa digitalaren arloko jarduerak eta proiektuak.

- 0 nodoa – Zeharkakoa (A1-A5)
- 1. nodoa – Akademikoa (A1)
- 2. nodoa – Ikerketa eta Transferentzia (A2)
- 3. nodoa – Ekonomia (A4)
- 4. nodoa - Giza Baliabideak eta Trebakuntza (A3)
- 5. nodoa – Azpiegitura eta baliabide komunak (A1-A5)

1etik 5era bitarteko nodoek unibertsitate jardueraren arlo espezifikoari eta euskarri diren azpiegitura teknologiko komuneko baliabideei erantzuten diete. Aitzitik, 0 nodoak jardueren arlo guztietan eragiten duten zeharkako alderdiei erantzuten die, hala nola:

- 0.1 nodoa – Prozesu eta prozedura elektronikoak
- 0.2 nodoa – Dokumentu elektronikoak eta dokumentuen kudeaketa
- 0.3 nodoa – Datuak eta informazioa
- 0.4 nodoa – Segurtasuna



3. irudia: Eraldaketa digitaleko nodoak

Eraldaketa Digitaleko Nodoen barruan orain arte bultzatutako ekimenak eta egindako jarduerak zerrendatuko ditugu hemen:

0 nodoa – Zeharkakoa

0.1 nodoa – Prozesu eta prozedura elektronikoak

- Bilakaera egoitza elektroniko berrira eta lotutako zerbitzuen bilakaera
- Prozeduren digitalizazioa

0.1 Prozesu eta prozedura elektronikoak zeharkako nodoan, egungo *Unibertsitate Prozeduren Katalogoa* osatzera bideratutako jarduerak koordinatzen dira, batez ere digitalizatu beharrekoak direnak.

Prozedurak digitalizatzeko eta horiei lotutako espediente elektronikoak kudeatzeko aukera ematen duten tresna informatikoak Sistema Izapidetzaile batean biltzen dira. Prozedura elektronikoak Egoitza Elektronikoaren bidez jartzen dira erabiltzaileen eskura. Horiek eremu pertsonal bat ere badute sisteman, bertan izapidetzen diren espedienteen eta horiekin lotutako dokumentuekin lotutako informazio guztiarekin.

Administrazio elektronikoa garatzeko, besteak beste, unibertsitatean egiten diren prozesuak zehatz-mehatz ezagutu behar dira, eta, bereziki, unibertsitatearen kudeaketaren oinarri diren prozedurak. Sistematika horrek ahalbidetu eta erraztu egiten du EHUren egoitza elektronikoaren bidez erabiltzaileen eskura jarri behar diren prozedurak digitalizatzea.

0.2 nodoa – Dokumentu elektronikoak eta dokumentuen kudeaketa

- Dokumentuak Kudeatzeko Ereduaren definizioa
- Dokumentuak Sailkatzeko Taularen normalizazioa

Erakundeen Eraldaketa Digitaleko prozesuaren gakoetako bat da paperezko dokumentuetan oinarritutako kudeaketa alde batera utzi eta dokumentu elektronikoa sistematikoki erabiltzen hastea.

Horretarako, *funtsezkoa da Dokumentuak Kudeatzeko Sistema* bat izatea, EHUko dokumentu elektronikoak normalizatu eta euskarri izango dituen. Eta horretarako, erabiltzen diren dokumentuak inbentariatu eta katalogatu behar dira, zer prozeduratan parte hartzen duten definitu behar da, eta non eta nola gordeko diren zehaztu behar da.

0.2 Dokumentu Elektronikoak eta Dokumentuen Kudeaketa zeharkako nodoan lortu nahi den helburu nagusia da unibertsitatearen estandar dokumentalak ezartzea eta azaltzea, baita espediente eta dokumentu elektronikoekin lan egiteko euskarri izango diren tresna informatikoak eskura izatea ere.

0.3 nodoa – Datuak eta informazioa

- Datuaren unitate berriaren definizioa
- Taula nagusien definizioa
- Adierazleen estandarizazioa

Funtsezkoa da prozesu eta prozedura optimizatuak edukitzea, baita unibertsitateak sortutako dokumentuak katalogatzeko sistema eraginkor bat ere. Egitura horrekin batera, ordea, datuen kudeaketa eraginkorra egin behar da dagozkion askotariko jarduera arloetan. Hiru ardatz horiek osatzen dute EHUren eraldaketa bultzatzeko beharrezko oinarri sendoa. 0.3 Zeharkako Nodoa unibertsitateak erabiltzen dituen informazioaren eta datuen bilketan, egituraketan eta estandarizazioan ardazten da; izan ere, horiek ezinbestekoak dira unibertsitatean planifikatzeko, estrategiak definitzeko eta erabakiak hartzeko.

0.4 nodoa – Segurtasuna

- Segurtasuneko Plan Gidaria lantzea

Informazioaren eta azpiegitura teknologikoen segurtasuna ezinbesteko baldintza da unibertsitateko jarduerak behar bezala garatzeko.

Azkenaldian, gero eta ohikoagoak dira mota guztietako erakundeei egiten zaizkien eraso informatikoak, eta horien artean daude unibertsitateak ere. Hortaz, beharrezkoa da egoera horren aurrean jarrera aktiboa izatea, asmo gaiztoko kanpoko sarbideen aurrean babesteko sistemak baliatuz. Kontuan izan behar dugu, ordea, gertakari horietako askok erabiltzaileen jardura desegokietan dutela jatorria, eta, beraz, funtsezkoak direla pertsonak ohitura egokiak garatu ditzaten horiek prestatzera bideratutako jarduerak (segurtasuneko gaitasun digitala).

Hori horrela, 04 Segurtasuna zeharkako nodoak honako hauek babestearekin lotutako alderdiak biltzen ditu: informazioa, datuak, segurtasun babesak, sistema informatikoak, horien erredundantziak eta abar.

1. nodoa – Akademikoa

- Kudeaketa akademikoa berritzea (ReGesA) eta eskaintza akademikoa malgutzea.
- Espedientea digitalizatzea: ikasleen espediente elektronikorantz.
- Unibertsitaterako sarbidea automatizatzea.
- Mugikortasunaren kudeaketa digitala

Unibertsitateko Arlo Nagusietako lehenengoan ardaztuta dagoen 1. Nodoa – Akademikoa honako hauen euskarri diren sistemak modernizatzea bideratuta dago: unibertsitateko jardura akademikoaren plangintza, kudeaketa eta irakaskuntza jardueraren garapena, bereziki erreparatuz ikasleentzako zerbitzuak hobetzea dakarten alderdiei.

EHUren kudeaketa akademikoa eta nazioarteko proiektzioa modernizatzearen esparruan, ikasleen mugikortasun akademikoari lotutako prozesuen digitalizazio integrala bultzatzen ari dira, kanpora doazen nahiz sartzen diren ikasleen mugikortasunarekin lotutakoa. Horretarako, mugikortasuna kudeatzeko plataforma instituzionalen erabilera bultzatuko da, hala nola *Mobility Online*, deialdien, eskaeren, akordio akademikoaren, egonaldien jarraipenaren eta aitorten akademikoaren kudeaketa zentralizatzea eta automatizatzea ahalbidetuko dutenak, kudeaketa akademikoko sistema korporatiboekin eta ikasleen espediente elektronikoarekin integratzea bermatuz.

2. nodoa – Ikerketa eta transferentzia

- Ikerketa Kudeatzeko Sistema (IKS) modernizatzea
- Ekoizpen Zientifikoaren Atariaren bilakaera

Ikerketa, jakintza sortzea eta jakintza hori gizarte eta enpresa sarera transferitzea Unibertsitateko Arlo Nagusietan jasota dago. Ikerketa eta transferentziari buruzko 2.

nodoaren helburua ikerketaren eta eskaintza teknologikoaren kudeaketa modernizatzea da, jarraitzen diren prozedurak eta lagungarri diren tresna informatikoak hobetuz, erabiltzen den informazioa hobeto kontrolatzeko eta baliabideen eraginkortasuna hobetzeko.

3. nodoa – Ekonomia

- Kudeaketa ekonomikoaren automatizazioa hobetzea

Kudeaketa ekonomikoaren esparruan, funtsezkoa da koordinazioa zorrotza izatea unibertsitateko gainerako jardueren modernizazioan egindako aurrerapenekin; izan ere, gehien-gehienek, neurri handiagoan edo txikiagoan, jarduera ekonomikoa dakarte berekin. Gainera, EHUK erantzun gardena eman behar die unibertsitatearen kontuak emateko, eraginkortasunerako eta efizientziarako konpromisoei. Ekonomiari buruzko 3. nodo horretan zerbitzu ekonomikoak eta kontrataziokoak digitalizatzeko jarduerak planteatzen dira.

4. nodoa – Giza baliabideak eta trebakuntza

- Langileak kudeatzeko prozedurak modernizatzea
- Unibertsitateko kideei eskaintzen zaien gaitasun digitalei buruzko prestakuntza egituratzea

4. nodoak (Giza baliabideak eta trebakuntza) elkarrekin lotura duten bi arlo koordinatzen ditu. Alde batetik, EHUKo langileak kudeatzeko prozedurak digitalizatzeko jarduerak, haien eraginkortasuna hobetze aldera. Bestetik, irakasleen, teknikarien, kudeaketako eta administrazioko eta zerbitzuetoako langileen eta ikasleen gaitasun digitalen jardun mailaren diagnostikoa, kolektibo horietara egokitutako alor digitaleko prestakuntza plan espezifikoak egiteko abiapuntu gisa.

5. nodoa – Azpiegiturak eta baliabide komunak

- Azpiegitura eta zerbitzu informatikoak hobetzea
- Eraginkortasuna eta kudeaketa hobetzea.

Unibertsitatearen eraldaketa digitalaren oinarri nagusia pertsonen aldaketa kulturala bada ere, horrek sistema egokiak behar ditu haien jarduerari erantzuteko. Bi alderdi horiek uztartuta joan behar dute, elkar elikatuko duten sinergiekin.

Azpiegiturei eta baliabide komunei buruzko 5. nodo horrek, alde batetik, euskarri diren sistema informatikoak modernizatzea du helburu, eta, bestetik, sistema horien elkarrekiko erlazio bizkorra ahalbidetuko duten EHUKen zeharkako baliabide digitalak eskura izatea.

3.2. AMIA ANALISIA

EHUren diagnostikoa egiteko eraldaketa digitalaren arloan, azterketa kuantitatiboa eta kualitatiboa egin da unibertsitate barruan, unibertsitate arloko joerei buruzko azterketa egin da, eta toki eta mundu mailako esparru estrategiko sozioekonomikoaren azterketa egin da, Unibertsitateko Arlo Nagusi guztiak kontuan hartuta (A1-A5). Ondorioa AMIA azterketan jasota dago. Unibertsitateari faktore estrategiko kritikoak aurkitzen laguntzea da azterketa horren helburua, Unibertsitate Digitalerako bidean, eta faktore horiek baliatzea indarguneak sendotzeko, ahulguneak minimizatzeko, aukeren abantailak aprobetxatzeko eta mehatxuak murrizteko.

Barne diagnostikoa

Ahulguneak

1. Graduondoko eskaintzaren eta eskaera, behar eta erronka sozial berrien arteko desoreka (A1).
2. Erakunde estrategiarik eza online prestakuntzan (A1 eta A5).
3. Malgutasun falta araudian eta kudeaketa prozesuetan, unibertsitatearen premia eta erronka berriei erantzuteko behar diren TEKAZELEko langileak kontratatzeke; bereziki, nazioarteko proiektzioaren, digitalizazioaren eta kanpo baliabideen kudeaketaren alorretan (A3, A4, A5).
4. Mugikortasun handia TEKAZELEko langileen artean (A3).
5. Zaharkitzea, zurruntasuna eta komunikazio nahiz integrazio falta informazio aplikazio/sistemen artean (A5).
6. Atzerapena e-administrazioaren txertaketan (A4, A5).
7. Teknologia digitalak ezartzeak lan karga gehigarria dakar langileentzat (A3).
8. Hainbat arloren artean lankidetzan lan ez egitea (A5).

Indarguneak

1. Goranzko joera prestakuntzaren nazioartekotzean: titulu bikoitzak, Erasmus Mundus masterrak, Europako eta ozeanoz haraindiko aliantzak; horrek dakarren mugikortasunarekin (A1).
2. Prestakuntza akademiko zabala duten TEKAZELEko langileak (A3)
3. Proiektu ugari Eraldaketa Digitalaren arloan (A4, A5).
4. Nazioarteko aliantza eta sareetan parte hartzea (ENLIGHT, Graduondokoen Latinoamerikako Sarea eta Euskampus-Bordeaux mugaz gaindiko campusa) (A4, A5).
5. Euskararen garapen handia irakaskuntza eskaintzan, lan akademikoetan, ikerketan eta komunikazioan, oro har. Euskararen normalizazioan laguntzea.

Kanpo diagnostikoa

Mehatxuak

1. Lehia unibertsitateen eta lurraldeko prestakuntza eta ikerketa ikastegien artean, eta ikastegi berrien sorrera (A1-A5).
2. Graduondokoen online eskaintza ofizial eta iraunkorraren hazkunde esponentziala (A1).
3. Araudi korapilatsua online tituluak akreditatu eta aitortzeko (A1-A5).
4. ...

Aukerak

1. Eskualdeko, nazioko eta Europako funtsen potentziala digitalizazioa eta adimen artifiziala (AA) bultzatzeko, EHUren eta ingurune sozioekonomikoaren premia eta erronka berriei erantzungo dieten proiektuak garatu ahal izateko (A1-A5).
2. Nazioarteko ikasleak erakartzeko gaitasuna online prestakuntzaren bidez (A1, A2, A5).
3. Unibertsitate sistema integratzeko europar politika (A1-A5).
4. Bultzada gobernu onaren, gardentasunaren, efizientziaren eta administrazio onaren estandarrak hobetzeko politikei (A1-A5).
5. Eraldaketa digitala, ingurune teknologiko berria ulertzeko gai izango diren profil profesionalak eskatzen dituen (A3, A4, A5).
6. Programa kontratu berriak Eusko Jaurlaritzarekin, Unibertsitate Sistemaren Plan berriaren baitan (A1-A5).
7. ...

3.3. DIAGNOSTIKOAREN EMAITZAK

EHUren heldutasun digitalerako premiarekin bat datorren estrategia errealista bat definitu ahal izateko, datuak biltzeko eta egoeraren diagnostikoa egiteko prozesu bat bideratu da, galdetegi bidez informazioa bilduta. Horretarako, unibertsitatea osatzen dugun talde guztiei zuzendutako 4 galdetegi definitu dira: ikasleak, IRI, TEKAZEL eta unibertsitateetako dekanok edo zuzendariak; azken horientzat formulario berezi bat egin da.

Hona hemen jasotako informazioaren azterketatik ateratako ondorio nagusiak:

- Digitalizazioa modu positiboan hautematen da, eta eraldaketaren beharra azpimarratzen da
- GAUR berritzeko premia azpimarratzen da. Talde guztiek aipatzen dute (IRI, TEKAZEL, ikasleak)
- Egoitza elektronikoak prozedura gehiago izateko premia aipatzen da
- Datuak leku bakar batean daudela aipatzen da
- Prestakuntzaren beharra azpimarratzen da
- Adimen Artifizialari buruzko laguntzaren eta prestakuntzaren beharra talde guztiek aipatu dute
- Adimen Artifizialaren erabileraren harira, honako erronka hauek zerrendatzen dira: plagioa, erabilera etikoa, egokitzea, ebaluazio sistemen egokitzapena, pentsamendu kritikoa, idazketa, gaitasunak gehiago lantzeko beharra, datuen babesa, etab.
- Baliabide gehiago behar direla azpimarratzen da

4. EHU DIGITALA 360º, IKUSPEGIA ETA PRINTZPIOAK

Eraldaketa digitalerako bidean, EHUK konpromisoa hartuta dauka bere ikuspegi helburuekin: *“arlo digitalean unibertsitate aurreratua, ekitatiboa eta nazioartean erreferentea izatea hezkuntza berrikuntzan, ikerketa irekian eta konpromiso sozialean”*.

Ikuspegi horri heltzeko, komunitateari kalitatezko zerbitzu digitalak eskaintzeko konpromisoa du EHUK, bere baitako eraldaketa digitala egituratzen duten zerbitzuak, printzipio hauetan oinarrituta:

1. EKITATIBOA. EHUn egiten den digitalizazio eta eraldaketa digitaleko prozesu orok ekitatearen printzipioa izan behar du helburu. Hau da, teknologiaren erabilerak komunitate osoaren eskura egon behar du eta horren eskuragarritasuna bermatu behar da, inolako diskriminaziorik gabe.

2. PRESTAKUNTZAN ERROTUA. Estrategia horren ardatzetako bat kultura digitala EHUKo kide guztien artean sustatzean datza. Horretarako, ezinbestekoa da unibertsitateko kide guztiek (IRlek, TEKAZELe eta ikasleek) gaitasun digitalei buruzko prestakuntza izatea.

3. GARDENA. EHUKo digitalizazioaren heldutasun maila hobetzeko definitzen diren aurrerapen guztiek gardenak izan behar dute. Horretarako, beharrezkoak diren gardentasun neurriak hartuko dira erabakiak hartu behar dituzten organo guztietan, eta interesdunei jakinaraziko zaizkie.

4. ETIKOA ETA SOLIDARIOA. Teknologiaren erabilera etikoa eta solidarioa bermatzea, erabiltzaile eta interesdun guztien eskubideak urratu gabe. Horretarako, teknologiaren erabilera etikorako gidak garatuko dira, hala nola AAren dekalogo eta erabilera gida.

5. TEKNOLOGIA BERRITZAILEETAN OINARRITUA. Eraldaketa digitala ez da posible izango teknologien ezagutzarik gabe. Horregatik, ezinbestekoa da sortzen ari diren teknologien jarraipena egiteko unitate edo lantalde bat abian jartzea. Teknologia berritzaileen jarraipena egitea eta horien heldutasuna eta bideragarritasuna aztertzea da unitate horren helburua.

6. ELEANIZTASUNAREN BULTZATZAILEA. Digitalizazio estrategiak EHUn nortasun eleanitza indartu behar du, zerbitzu digitaletan euskara komunikazio hizkuntza gisa erabiltzea azpimarratuz. Xede horretarako, proposatzen diren digitalizazio soluzio eta sistemek jatorritik hartu behar dute kontuan alderdi eleanitza, eta euskararen kalitatea eta egokitasuna bermatu behar dute.

7. DIGITALIZAZIO PROIEKTUEN KUDEAKETAN ERAGINKORRA. Digitalizazio proiektuak modu eraginkorrean kudeatuko badira, beharrezkoa da gobernantza organo bat definitzea. Gobernantza organo horren helburuak dira:

a. Proiektuen portafolioa kudeatzea. Besteak beste, proiektuei lehentasuna

emateko irizpideak finkatuko dira eta proiektuak martxan jartzeko plangintza bat definituko da. Baliabideak eta proiektuak esleitzeari buruzko erabakiak hartzeko irizpideak ere zehaztuko dira. Garrantzitsua da portafolioaren kudeaketak proiektu guztien outputak koordinatzea, sinergiak bilatzeko eta bikoiztasunak saihesteko.

b. Proiektuen garapen teknikoa, irismena, plangintza eta alderdi ekonomikoak kontrolatzea.

5. ESTRATEGIAREN HELBURU OROKORRAK

EHU arlo digitalean aurreratua, ekitatiboa eta jasangarria izatea da estrategiaren helburua, eta unibertsitateko kide direnen bizitza eta lana hobetuko duen unibertsitate adimenduna bilakatzeko teknologia erabiltzea. Horrenbestez, teknologia erraztaile digitalak erabili nahi dira unibertsitateko kide guztien irakaskuntza, ikerketa eta kudeaketa hobetzeko eta ingurunearekin eta gizartearekin duen konpromisoari eusteko.

Helburu orokor hori betetzeko, honako beste helburu hauek planteatzen dira:

- O1. IKASLEEN ESPERIENTZIA ALDATZEA ZERBITZU DIGITAL AURRERATUAK ESKAINITA

Teknologia nonahi dagoen garai digital honetan, ezinbestekoa da ikasleei zerbitzu digital aurreratuak eskaintzea, haien hezkuntza esperientzia aberastuz.

Hartara, ikasleek modu erraz eta eraginkorrean eskuratuko dituzte beren bizitza akademikoan behar duten informazioa eta zerbitzuak, eta egin beharreko kudeaketa administratiboen urratsak erraztuko zaizkie.

Gainera, hezkuntza esperientzia aberatsa eskaintzeko, adimen artifizialeko (AA) teknologiak erabiltzea bilatzen da, eta, horrela, irakaskuntza/ikaskuntza prozesua hobetuko duten laguntzaileak edo sistemak garatzea. Adierazi behar da AAren erabilerak AA sortzailea erabiltzeko Printzipioak eta Gomendioak kontuan hartu behar dituela EHUn, eta zeharkako gaitasunak eskuratzea jaso behar duela, hala nola pentsamendu kritikoa.

Hauek dira helburu hori lortzeko egin beharreko ekintzak:

- a) 1.1. ekintza. Irakasteko eta ikasteko prozesua hobetzea/pertsonalizatzea, egungo ikaskuntza sistemetan eta metodologietan AA soluzioak txertatuta
- b) 1.2. ekintza. Ikasleen kudeaketa akademikoko prozedurak digitalizatzea eta sinplifikatzea, hala nola Esperientzia Geletan ikasleek izena emateko prozedura
- c) 1.3 ekintza. Unibertsitateko esperientzia hobetzeko atseginak eta intuitiboak diren zerbitzu aurreratuak ematea, hala nola unibertsitate txartela birtualizatzea.
- d) 1.4. ekintza. Ikasleei eskuragarri dauden zerbitzu digitaletara sartzeko atari bakarra eskaintzea, sinplifikatzeko eta dauden aplikazioen sakabanaketa txikitzeko

- O2. IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA JARDUERA HOBETZEA ZERBITZU DIGITAL AURRERATUEI ESKER

Unibertsitateko zerbitzuen digitalizazioak ikasleentzat ez ezik IRIentzat ere izan behar du, funtsezko taldea baita jarduera akademikoaren egunerokoan.

EHUko irakaskuntza eta ikerketa jarduera hobetzeko, IRLen jardueren berrikuntza, eraginkortasuna eta kalitatea bultzatuko duten zerbitzu digital aurreratuak eskaini behar dira. Horrek esan nahi du irakasleei kudeaketa eleaniztuna duten tresna adimendunak jarri behar zaizkiela eskura, besteak beste, ikasleei irakaskuntza pertsonalizatua eskaintzeko, eduki digitalak sortzeko eta ebaluazio eraginkorra bermatzeko, baita ikerketa optimizatzea ahalbidetuko duten tresnak ere.

Irakaskuntzako eta ikerketako jarduerak errazteaz gain, garrantzitsua da eraldaketa digitalak IRLen ikerketaren kudeaketa hobetzeko tresnak eta baliabideak ere ematea.

Hauek dira helburu horretan biltzen diren ekintzak:

- a) 2.1. ekintza. IRlei zerbitzu aurreratuak ematea irakaskuntza jarduera hobetzeko, AA tresnen bitartez nagusiki, aldi berean hizkuntza normalizazioan laguntzeko.
- b) 2.2. ekintza. IRlei zerbitzu aurreratuak ematea ikerketa jarduerak optimizatzeko.
- c) 2.3. ekintza. IRlei eskura dituzten zerbitzu digitaletara sartzeko atari bakarra eskaintzea, sinplifikatzeko eta dauden aplikazioen sakabanaketa txikitzeko.

- O3. KUDEAKETA ADMINISTRATIBOA HOBETZEA PROZESUAK DIGITALIZATUZ

EHUko kudeaketa administratiboa hobetzeko, prozeduren digitalizazio integrala egin behar da, izapideak sinplifikatzeko, karga burokratikoak murrizteko eta esperientzia bizkorragoa, gardenagoa eta eraginkorragoa eskaintzeko unibertsitateko kide guztiei. Horrek esan nahi du digitalizatu beharreko funtsezko administrazio prozedurak sinplifikatu eta estandarizatu behar direla, elkarreragingarritasuna bermatu behar dela eta datuetan oinarritutako eta pertsonetan ardaztutako administrazio digital baterantz aurrera egin behar dela.

Modu horretan, prozedurak digitalizatzeak aukera emango du talde guztien eta, bereziki, unibertsitateko langileen egunerokoa modu eraginkoragoan garatzeko.

Helburu orokor horretan biltzen diren ekintza espezifikoak deskribatuko ditugu hemen:

- a) 3.1. ekintza. Katalogoko prozedurak eta zerbitzuak aztertzea, sinplifikatzea, hobetzea eta pixkanaka digitalizatzea, dagoeneko digitalizatuta daudenak ere berrikusita, horien koherentzia, estandarizazioa, erabilgarritasuna eta irizpide korporatiboetara egokitzen direla bermatuz.
- b) 3.2. ekintza. TEKAZELi eskuragarri dituen zerbitzu digitaletara sartzeko atari bakarra eskaintzea, sinplifikatzeko eta dauden aplikazioen sakabanaketa txikitzeko.
- c) 3.3. ekintza. Kide anitzeko organoen funtzioak aztertzea, sinplifikatzea, hobetzea eta digitalizatzea.
- d) 3.4. ekintza. Hautaketa prozedurak digitalizatzea.

- O4. ERAKUNDE ADIMENA ETA GOBERNANTZA ANALITIKOA SUSTATZEA

Digitalizazioaren abantailetako bat datuetan oinarritutako erabakiak hartzea da, horrela gobernantza analitiko baten oinarriak finkatu ahal izateko. Horretarako, beharrezkoa da BI (*Business Intelligence*) definitzea eta datuak nola eta zertarako erabiliko diren zehaztea.

Datuen kudeaketa eraginkorrak eta gobernantzak analitika aurreratuko eta adimen artifizialeko soluzioak aplikatzea ahalbidetuko du, balio erantsiko informazioa eduki ahal izateko. Beraz, datuen analisiak unibertsitatearen benetako egoeraren berri emango du, eta gobernantzarako erabakiak hartzea, planifikatzea eta estrategiak definitzea ahalbidetuko duten iragarpenak egiteko aukera emango du.

Datuak bildu eta aztertzeari esker, EHUren ikuspegiaren parte den gardentasun printzipioa bermatu ahal izango da. Are gehiago, unibertsitatearen gobernantza datuetan eta datuen analisisan errotuko da.

Helburu hori betetzeko, ekintza hauek burutu beharko dira:

- a) 4.1. ekintza. Datuaren unitatea sortzea eta bultzatzea, datuaren erakunde estrategiarekin zerikusia duten beharrezko ekintzak biltzeko eta datuaren kultura hedatzeko organo gisa
- b) 4.2. ekintza. AAren unitatea sortzea eta bultzatzea, AA sortzeko eta txertatzeko erakunde estrategiarekin zerikusia duten beharrezko ekintzak biltzeko organo gisa
- c) 4.3. ekintza. EHUren jardura akademikoari eta ikertzaileari buruzko adierazleak ematea helburu duen *EHU zenbakitan* ataria diseinatzea, garatzea eta hedatzea
- d) 4.4. ekintza. Gobernantzarako dashboard-ak diseinatzea, garatzea eta hedatzea, datuetan oinarritutako erabakiak hartzeko
- e) 4.5. ekintza. IA-IDP (Intelligent Document Processing) sistemen analisisa eta hedapena, izapidetze digitalaren eraginkortasuna hobetzeko
- f) 4.6. ekintza. AAKo laguntzaileak aztertzea eta hedatzea, jakintzaren kudeaketa eta transmisioa hobetzeko

6. ZEHARKAKO EKINTZA ESTRATEGIKOAK

Aurreko atalean zehaztutako helburu estrategikoak bete ahal izateko, beharrezkoa da hemen deskribatzen diren zeharkako ekintza estrategikoak gauzatzea.

1.- GAITASUN DIGITALEI BURUZKO PRESTAKUNTZA

Pertsonak direnez EHUko jardueraren ardatza, plan estrategiko honen helburua da, halaber, pertsona horiei prestakuntza digitala ematea.

Horretarako, beharrezkoa da digitalizazioaren arloko etengabeko prestakuntzako programak bultzatzea ikasleentzat, IRIentzat eta TEKAZEentzat.

Gaitasun digitalei buruzko prestakuntza planak bat etorri behar du Europako DigComp esparruarekin, esparru horretan deskribatzen baitira prestakuntza maila bakoitzeko arlo nagusiak eta gaitasunak. Hori horrela, IRIren kasuan, prestakuntza ekintzek bat etorri behar dute hezitzaileentzako gaitasun digitalen Europako esparruarekin (DigCompEdu).

Prestakuntza plan horrek, tresna digitalen alderdi teknikoak eta teknologikoak ez ezik, etika, jurisdikzioa eta abar ere jasoko ditu, erabilera arduratsua sustatze aldera.

2.- ALIANTZAK SUSTATZEA BESTE UNIBERTSITATE ETA ERAKUNDE BATZUEKIN, SUBIRANOTASUN DIGITALARI BULTZADA EMATEKO

Plan estrategiko honek aliantzak sustatu nahi ditu beste unibertsitate eta erakunde batzuekin, oinarritzakoak izango baitira subiranotasun digitala bultzatzeko.

EHUko Estatutuekin bat eginda, subiranotasun digitala lortzen saiatuko da, Europar Batasunaren jarraibideen esparruan. Beraz, erakundeetako azpiegituren arteko elkarreragingarritasuna bultzatu nahi da, eta beste unibertsitate batzuekin aliantzak sustatu; horretarako, software libreko garapenak sustatzen jarraituko da, unibertsitateek dituzten erronka teknologikoei erantzuteko eta subiranotasun teknologikoa bermatzeko.

3.- LANKIDETZA BULTZATZEA ADMINISTRAZIO PUBLIKOekin ETA IKT-EN SEKTOREKO ENPRESEKIN

Laguntza eta prestazio handiak ematen dituzten komunikazio azpiegituren beharra duenez unibertsitateak, ezinbestekoa da IKTen sektoreko enpresek aliantza estrategikoak izatea, haien zerbitzuak modu eraginkorrean eta jasangarrian erabili ahal izateko.

Ilido horretatik, plan honen zeharkako ekintza gisa, administrazio publikoarekiko lankidetzak bultzatu nahi da, unibertsitateko kideei zerbitzu guztiak modu eraginkorrean

eskaintzen zaizkiela eta irtenbide teknologiko berriak garatzean ahaleginak ez direla bikoizten bermatzeko.

4.- AZPIEGITURA DIGITALAK ETA IKT ZERBITZU AURRERATUAK SUSTATZEA

Unibertsitatearen hezkuntza, zientzia eta administrazio zerbitzuak eraikitze oinarri fisiko eta logikoa osatzen dute azpiegitura digitalek. Ahalmen handiagoko inguruneetara, erresilienteagoak direnetara eta sakabanatuago daudenetara bilakaera egitea funtsezkoa da unibertsitateko ekosistema digitalaren eskuragarritasuna, segurtasuna eta eskalagarritasuna bermatzeko.

EHUren eraldaketa digitalak azpiegitura teknologiko aurreratu bat sendotzea eta finkatzea eskatzen du, honako hauek biltzen dituen:

- a) Software librearen eta estandar irekien bidez subiranotasun teknologikoa ziurtatzen duten tresnak.
- b) Jasangarritasun teknologikoa, energetikoki efizienteak diren azpiegiturekin eta aztarna digitala txikitze irizpideekin.
- c) Prozesamendua erabilera puntura hurbiltzen duten errendimendu handiko konputazioa, *edge computing* eta birtualizazioa, efizientzia hobetuz eta datuetan aplikazio intentsiboak ahalbidetuz.
- d) Halabeharrezko erasoen aurrean zerbitzuen jarraitutasuna babesteko segurtasun kopia, zibersegurtasun eta berreskuratze sistema sendoak.

5.- IDENTITATE DIGITAL BAKARRA FINKATZEA

Pertsona guztien identitate digitala behar bezala kudeatzea ezinbestekoa da, zerbitzu digitalak behar bezala erabiliko badira.

Unibertsitateko ekosistemaren barruan pertsonak, sistemak edo zerbitzuak modu seguruan identifikatzeko, baimentzeko eta baliozkotzeko aukera ematen duten ezaugarri digitalek osatzen dute identitate digitala. Zerbitzu horien artean daude, besteak beste, egiaztagiri akademiko digitalak, sarbide bakarra (SSO), identitate federatua, sinadura elektronikoa eta abar.

Hori horrela, modu eraginkorrean kudeatu nahi da unibertsitateko kideen identitate digitala, baita identitate digital horien bizi zikloa eta erabiltzaile bakoitzarentzat eskuragarri dauden zerbitzuak ere, unibertsitateko kideen esperientzia pertsonalizatua hobetzeko eta prozedura akademiko eta administratiboen digitalizazioa errazteko xedearekin.

7. EBALUAZIOA ETA ADIERAZLEAK

Plan estrategikoaren harira, beharrezkoa da helburu estrategikoen betetze maila neurtzea, hobetu beharreko arloak identifikatzea eta inplementatutako ekintzen jasangarritasuna bermatzea. Horretarako, ezinbestekoa da errendimendu adierazle nagusiak (KPlak) definitzea, planaren ardatz estrategikoekin bat datozenak, planifikatutako ekintzen inpaktua ebaluatu ahal izateko.

Ebaluazioa ikuspegi kuantitatiboan eta kualitatiboan oinarrituko da, eta aldizkako berrikuspenak egingo dira; horiek definitzeko kontuan hartuko dira adierazlea eta interes talde nagusien parte hartzea: ikasleak, IRI, TEKAZEL eta gobernu organoak.

Tresna hauek erabiliko dira:

- Datu instituzionalen analisia. Aginte taulak
- Gogobetetze inkestak
- Auditoria teknologikoari eta zibersegurtasunari buruzko txostenak

Ondorengo tauletan helburu estrategiko bakoitzerako KPlak definitzen dira:

1.- O1. IKASLEEN ESPERIENTZIA ERALDATZEA ZERBITZU DIGITAL AURRERATUAK ESKAINITA

ADIERAZLEA	EGUNGO BALIOA (2026)	HELBURU BALIOA (2028)	NEURKETAREN MAIZTASUNA
eGelan AA tresnak dituzten irakasgaien %	0	% 75	Urtean behin
Unibertsitateko txartel birtuala aktibo duten ikasleen %	0	% 80	Urtean behin
Atari bakarra aktibo	Ez	Bai	Urtean behin

2.- O2. IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA JARDUERA HOBETZEA ZERBITZU DIGITAL AURRERATUAK ESKAINITA

ADIERAZLEA	EGUNGO BALIOA (2026)	HELBURU BALIOA (2028)	NEURKETAREN MAIZTASUNA
eGelan AA tresnak dituzten irakasgaien %	0	% 40	Urtean behin
Irakaskuntzarako eta ikerketarako AA erabiltzearen gorakadaren %	-	% 50	Urtean behin
Atari bakarra aktibo	Ez	Bai	Urtean behin

3.- 03. ADMINISTRAZIO KUDEAKETA HOBETZEA PROZESUAK DIGITALIZATUTA

ADIERAZLEA	EGUNGO BALIOA (2026)	HELBURU BALIOA (2028)	NEURKETAREN MAIZTASUNA
Digitalizatutako prozeduren %	% 10	% 60	Urtean behin
Zerbitzu elkarreragingarri aktiboen kop. (NISAE/NISUE)	2	15	Urtean behin
Digitalizatutako prozedurak dituzten kide anitzeko organoen %	0	% 45	Urtean behin
Modu digitalean egindako hauteskunde prozeduren kop.	0	10	Urtean behin
Atari bakarra aktibo	Ez	Bai	Urtean behin

04. GOBERNANTZA ANALITIKOA EDO DATUETAN OINARRITUTAKOA SUSTATZEA

ADIERAZLEA	EGUNGO BALIOA (2026)	HELBURU BALIOA (2028)	NEURKETAREN MAIZTASUNA
<i>EHU zenbakitan</i> atarian modu publikoan adierazleekin islatuta dauden arloen kop.	0	4	Urtean behin
Produkzioan dauden dashboard-en %	0	% 60	Urtean behin
IDI erabiltzen duen prozedura kop.	0	3	Urtean behin
Hedatutako AAKo laguntzaile kop.	0	3	Urtean behin

ERREFERENTZIAK

Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Saila, Eusko Jaurlaritza,
Euskadiko Eraldaketa Digitaleko Estrategia 2025

Gobernantzaren, Berrikuntza Publikoaren eta Gobernu Digitalaren Plan Estrategikoa,
ARDATZ 2030

Espainiako Gobernua, España Digital 2026

Zaragozako Unibertsitatea. Zaragozako Unibertsitatearen *Proyecto de Transformación Digital e Inteligencia Artificial* proiektua, 2024/12/16

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

2023-2027 aldirako Zientzia Irekiaren Estrategia Nazionala