



**PTD**

**Plan de transformación digital 2022-2024**

[www.upo.es/plan-transformacion-digital](http://www.upo.es/plan-transformacion-digital)



Vicerrectorado de Transformación Digital



# Índice

Presentación del Rector.....	5
Introducción .....	6
Visión.....	9
Diagnóstico.....	10
Ubicación en el plan estratégico de la UPO .....	12
Ejes Estratégicos: la estrategia en una página .....	15
Líneas estratégicas y acciones .....	17
La UPO digitalmente + Avanzada.....	17
La UPO digitalmente + Competente .....	17
La UPO digitalmente + Eficiente .....	18
La UPO digitalmente + Sostenible.....	18
La UPO digitalmente + Segura.....	18
Desarrollo y Seguimiento .....	19
Anexo: resultados del IT Score .....	21





# Presentación del Rector

La Universidad Pablo de Olavide es ampliamente reconocida como un ejemplo exitoso de universidad dinámica y pionera en muchos ámbitos, que ha sabido adaptarse a un entorno en constante evolución. Este carácter joven y ágil le ha permitido situarse en tan sólo 25 años de vida a la vanguardia de las universidades españolas en términos de calidad docente y excelencia investigadora.

Los cambios en nuestra sociedad son cada vez más rápidos y de mayor calado. En este sentido, ya no hablamos de una evolución social, sino de una verdadera revolución en la que la transición hacia la sociedad digital ya no está en el horizonte, sino que es una realidad presente que vivimos cada día. La universidad no sólo no puede ser ajena a esta revolución digital, sino que debe erigirse como uno de los motores del cambio, y convertir este enorme reto que supone la transformación digital en una gran oportunidad.

Es importante comprender que el proceso de transformación digital conlleva implícita y necesariamente cambios en el modelo de cualquier organización. Para que la Universidad Pablo de Olavide no sólo conserve la relevancia alcanzada en estos 25 años, sino que continúe creciendo, tanto en el contexto nacional como internacional, debemos hacer una planificación estratégica de nuestra evolución tecnológica, decidiendo qué modelo de universidad queremos ser desde el punto de vista digital, y cómo queremos alcanzar esta meta. Por ello, el Plan Estratégico de la Universidad Pablo de Olavide 2022-2024, dedica íntegramente el objetivo estratégico 3 a la transformación digital de la universidad, siendo la elaboración de este Plan de Transformación Digital el primero de sus objetivos operativos.

La transformación digital es un proceso complejo que, además de la digitalización desde el punto de vista técnico, incluye aspectos relacionados con la actividad de las personas. La digitalización, entendiéndola como el uso de medios digitales, depende directamente de los recursos disponibles, principalmente económicos, y de la predisposición o necesidad de invertirlos en mejoras tecnológicas. Un ejemplo claro de esto ha sido el proceso de digitalización provocado y acelerado por la crisis



de la COVID-19, que ha obligado a las universidades a invertir en soluciones tecnológicas para poder seguir desarrollando su actividad en un contexto de no presencialidad. Pero esta digitalización ha venido acompañada igualmente de una obligada adaptación de los usuarios para poder hacer uso de estas nuevas herramientas. Y es que la transformación digital significa una verdadera revolución académica y cultural, que además de cambiar la manera de hacer las cosas en nuestra actividad diaria, es interiorizada y perdura en el tiempo.

Colocar a las personas en el centro de la transformación, poniendo como meta fundamental el que puedan desarrollar su actividad profesional y su vida personal de la mejor manera posible, y haciéndolas protagonistas y partícipes activas del cambio, es un aspecto crucial para el éxito de este plan. Es por ello que animo a toda la comunidad universitaria a participar activamente en las diferentes acciones e iniciativas de este Plan de Transformación Digital de la UPO 2022-2024.

**Paco Oliva, Rector de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla**

# Introducción

La transformación digital ha experimentado un enorme auge en los últimos años, estando prácticamente omnipresente entre las líneas estratégicas más importantes de organizaciones públicas y privadas, con independencia de su entidad o tamaño. Así, desde las pequeñas empresas hasta las grandes multinacionales, desde las administraciones públicas locales hasta las estatales, pasando por supuesto por las universidades, han convertido la digitalización en una de sus prioridades a corto y medio plazo. La Universidad Pablo de Olavide no es una excepción, y apuesta decididamente por su transformación digital, convirtiéndola no sólo en un objetivo estratégico prioritario —representa el Objetivo 3 del Plan Estratégico de la UPO 2022-2024 en su totalidad—, sino involucrándola en otros objetivos estratégicos fundamentales, como son el impulso de la eficiencia administrativa, la sostenibilidad, la internacionalización, la empleabilidad o la igualdad, entre otros.

La transformación digital se suele identificar, e incluso a veces confundir, con el proceso de digitalización. Sin embargo, el término transformación digital engloba un significado mucho más amplio que, además de a la digitalización, incluye otros factores más relacionados con el cambio del modelo productivo de la sociedad y las nuevas formas de relación entre

las personas. La inclusión de la tecnología digital en la vida diaria ha cambiado por completo nuestra forma de trabajar, de aprender, de comunicarnos y de relacionarnos. En definitiva, de vivir. Sin embargo, mientras que la incorporación de la tecnología ha seguido un ritmo vertiginoso, acelerado además en los últimos tiempos por la pandemia de la COVID-19, el cambio de



Avance e innovación tecnológica

Competencias digitales y cultura digital

Eficiencia y optimización de recursos

Sostenibilidad y responsabilidad social

Seguridad y protección de datos



mentalidad y la madurez digital no han evolucionado a la misma velocidad. Que las entidades y las personas alcancen dicho nivel de madurez para hacer un uso eficaz y eficiente de la tecnología es tanto o más importante que la capacidad de incorporar y mantener dicha tecnología. De ahí que se hable de un proceso de transformación que requiere de la aportación de una gran cantidad de recursos y de la gestión eficiente y sostenible de los mismos, así como de un esfuerzo importante por parte de las personas que deberán implementar y asimilar esos cambios imprescindibles para sacar partido a la digitalización.

El Plan de Transformación Digital de la Universidad Pablo de Olavide tiene como objetivo planificar esta evolución digital en todos los niveles. Partiendo del análisis profundo de la situación actual —el punto de partida— y estableciendo la visión de la UPO —a dónde queremos llegar—, este plan identifica los ejes estratégicos sobre los que trabajar, las líneas de actuación y objetivos a alcanzar en cada eje, así como las acciones a realizar para la consecución de dichos objetivos, incluyendo la planificación y gestión de recursos para llevarlas a cabo. En concreto, este plan se desarrolla sobre cinco ejes estratégicos fundamentales: Avance e innovación tecnológica, Competencias digitales y cultura digital, Eficiencia y optimización de recursos, Sostenibilidad y responsabilidad social, y Seguridad y protección de datos.

Cada uno de estos ejes engloban un conjunto de líneas de actuación sobre las que se ejecutarán las acciones concretas u objetivos operativos. Inicialmente, el plan establece un total de 34 acciones a ejecutar entre 2022 y 2024. Sin embargo, debido al contexto cambiante y



acelerado actual, el plan debe tener un carácter dinámico que permita su adaptación a las circunstancias, tanto positivas (oportunidades) como negativas (amenazas), que puedan acontecer durante su desarrollo. Esta flexibilidad la proporciona la metodología ágil que se aplicará para el despliegue del plan y el desarrollo de las diferentes acciones.

Finalmente, cabe destacar el papel fundamental del Centro de Informática y Comunicaciones (CIC) en este plan, no sólo como responsable de las infraestructuras y servicios tecnológicos, sino como motor de la transformación. En este sentido, también se desarrollará un plan de transformación específico para CIC, que adapte el servicio a la nueva realidad que se pretende alcanzar con este plan de transformación digital.

**Raúl Giráldez**, Vicerrector de Transformación Digital de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla





# Visión

La UPO desea convertirse en un **referente de innovación digital** en el contexto de la educación superior, poniendo la tecnología al servicio de las personas para situarlas en el centro de todos los procesos involucrados en su actividad, y posibilitando que la comunidad universitaria, así como otras **personas** e instituciones, puedan **relacionarse digitalmente** con la universidad de forma **sencilla, eficaz y segura**. Una universidad que fomente la **cultura digital** para que los usuarios encuentren en las nuevas formas de interacción derivadas de la transformación digital una mejor manera de aprender, trabajar, colaborar y convivir. Son pilares de esta visión la **eficiencia**, en términos de eficacia administrativa y gestión de recursos, y la **sostenibilidad**, alineada con el compromiso ambiental y social. Todo ello desarrollado en un **entorno digital seguro** y preparado para responder ante los nuevos riesgos que acompañan a la digitalización. En conclusión, una universidad que se consagre como uno de los motores de la nueva sociedad digital, apoyándose en las nuevas tecnologías digitales para cumplir con su misión en la generación, difusión y transferencia de conocimiento.



# Diagnóstico

La transformación digital implica un verdadero cambio cultural directamente relacionado con el nivel de madurez digital de la institución y de las personas que la forman. Por ello, para afrontar con garantías una transformación tan importante, es crucial conocer el nivel de madurez de partida en los diferentes contextos de gestión y gobierno de las TIC.

Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo, siguiendo la metodología IT Score de Gartner<sup>1</sup>, para determinar el grado de madurez de la UPO, tanto nivel general como de cada uno de los ámbitos en los que intervienen en la transformación digital. La figura 1 ilustra el nivel de madurez global obtenido tras el análisis a fecha diciembre de 2021<sup>2</sup> y su contextualización a nivel conceptual.

El nivel general de madurez antes de acometer el proceso de transformación es de 2 (en la escala 1-5 de la metodología IT Score), el cual denota que la UPO tiene implementado y desplegado un modelo basado

en procesos. Este modelo impulsa un flujo de trabajo sistemático y eficiente, que busca la estandarización y la escalabilidad de los recursos TI a través de la optimización de los procesos, en un esquema similar al de una fábrica. El plan de transformación digital debe ir dirigido a alcanzar el siguiente nivel de madurez, es decir, el nivel 3, el cual se traduce en un modelo basado en servicios dirigido hacia la mejora y optimización la experiencia del usuario más que en la mejora tecnológica.

El actual nivel de madurez global es el resultado de la combinación del nivel de madurez alcanzado en diferentes ámbitos y aspectos. La figura 2 detalla los niveles de madurez desagregados por ámbito de estudio, lo que permite saber qué aspectos deben ser abordados con mayor intensidad para lograr progresar al siguiente nivel de madurez global. Sin embargo, no todos los ámbitos tienen la misma significación para la institución.

1 Gartner IT Score for CIOs (9 diciembre de 2020)- Doc. ID G00738244 R.

2 El Anexo recoge los resultados detallados del estudio.

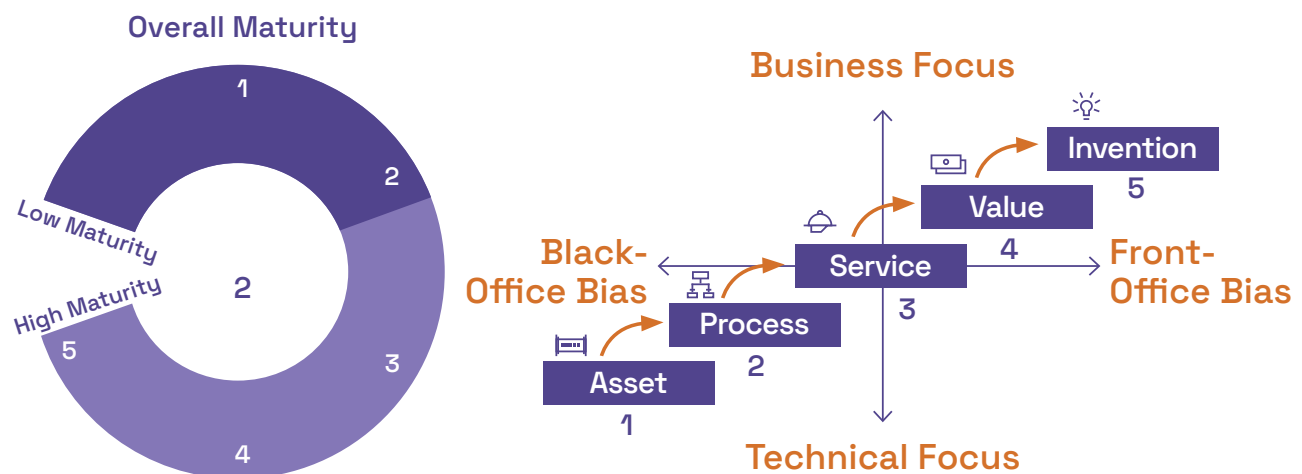


Fig. 1. Nivel de madurez de la UPO y contextualización conceptual (extracto del informe IT Score de Gartner).



Por ello, una vez obtenido el nivel de madurez, es importante contrastarlo con la importancia que desde la UPO se le concede a cada uno de los aspectos analizados, para de esta forma establecer las prioridades a la hora de planificar las acciones a emprender y distribuir los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. El Anexo recoge los resultados de esta comparativa, de los que se extrae que el desarrollo de la cultura digital, la optimización del modelo operativo y la gestión de la demanda son los tres ámbitos de gestión más destaca-

dos, seguidos de la gestión del riesgo (seguridad) y la estrategia de comunicación.

Este diagnóstico de la madurez nos proporciona una perspectiva operativa del camino a seguir. Sin embargo, es importante alinear estas prioridades con la estrategia general de la institución, la cual se extrae del Plan Estratégico 2022-2024. La ubicación del plan de transformación digital dentro la estrategia de la UPO en los próximos años es analizada en la siguiente sección.

### Diagnóstico del nivel de madurez por ámbito

Engage Business Leadership & Stakeholders 2-	Perform Strategy & Planning 3	Apply Technology Leadership & Innovate 2	Manage IT Governance 1+	Manage IT Finance 2	Develop & Manage Talent 2+	Manage Performance 2
Market IT Capabilities 2	Scope Strategy & Vision 3+	Apply Analysis & Innovate 2	Allocate IT Decision Rights 1+	Prepare and Manage IT Budgets 2+	Develop IT Workforce Strategy 2+	Define and Evolve IT Services 3-
Assess and Manage Business Demand 1	Develop Strategy 3+	Optimize the IT Operating Model 3-	Operate IT Governance Framework 1	Perform IT Financial Analysis 2	Source Internal and External Talent 2+	Measure IT Performance 2
Establish IT Engagement Posture 2	Communicate Strategy 2+	Leverage Technology 2+	Manage IT Risk 2	Prioritize IT Investments 2	Develop Skills and Competencies 2+	Communicate & Report IT Performance 1+
Contribute to Organizational Change 2		Develop the Technology Roadmap 2+				Act on Metrics for Improvement 2
Enable Business IT Capabilities 1+		Hone IT Delivery Capability 1+				Incentivize Achievement of Objectives 2+
		Sustain and Evolve IT Culture 2+				

High Maturity Medium Maturity Low Maturity Not Assessed n=1

Maturity: Measured on a scale ranging from 1 (Low) to 5 (High), maturity measures how advanced an organization's development is in a functional activity relative to Gartner's best practice research. Maturity scores are refined with a (+) or (-) to indicate intermediate levels of maturity.

Fig. 2. Diagnóstico del nivel de madurez por ámbito (extracto del informe IT Score de Gartner).

# Ubicación en el plan estratégico de la UPO

El Plan Estratégico de la Universidad Pablo de Olavide 2022-2024<sup>3</sup> establece trece objetivos estratégicos que definen las grandes metas que la universidad quiere alcanzar para cumplir la visión formulada en el propio plan.

Entre esos objetivos se sitúa el **“Objetivo 3: Acometer la Transformación Digital de la Universidad”**, lo cual convierte a la transformación digital en un objetivo fundamental y prioritario en sí mismo. Este aspecto difiere de otros planes estratégicos, que sitúan a la digitalización e innovación tecnológica simplemente como acciones transversales a los objetivos fundamentales, relegando así la transformación digital a un segundo plano. Por tanto, la importancia estratégica que la UPO atribuye a la

transformación digital de la universidad es muy alta, y supone un gran reto para la institución.

El objetivo 3 del Plan Estratégico de la Universidad Pablo de Olavide 2022-2024 establece que “[...]el avance de la tecnología ha supuesto una oportunidad para mejorar la eficiencia en la Universidad. Este objetivo supone un triple reto: mejorar los sistemas de información, realizar una renovación de la infraestructura tecnológica y usar la tecnología para desarrollar una

## Objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Responsables
3. Acometer la transformación digital de la Universidad	Elaborar un plan integral de transformación digital	VTDC
Tres líneas de acción: 1. Mejorar Sistemas de Información 2. Adoptar nuevas tecnologías emergentes 3. Mejorar la infraestructura tecnológica	Mejorar los sistemas de información, orientándolos a la toma de decisiones y homogeneizando las aplicaciones corporativas	VTDC
	Analizar y adoptar herramientas tecnológicas emergentes que faciliten la docencia (EdTech) y la investigación	VTDC/VITD
	Avanzar en la implementación de la administración electrónica, impulsando la política de papel cero en la Universidad	VTDC/SG/GE
	Incorporar las nuevas tecnologías de certificación digital a la emisión y gestión de títulos	VTDC/SG
	Facilitar la transformación digital mediante formación en competencias digitales dirigidas al PDI, PAS y estudiantes	VTDC
	Mejorar la gestión de la demanda mediante centralización y ordenación de la misma así como la adecuada distribución del personal para dar servicio a los/as usuarios/as	VTDC
	Fomentar interoperabilidad de los servicios digitales	VTDC
	Mejorar la conectividad del campus	VTDC
	Mejorar la seguridad de los sistemas e infraestructuras tecnológicas	VTDC

Fig. 3. Objetivo 3 del Plan Estratégico de la Universidad Pablo de Olavide 2022-2024

<sup>3</sup> <https://www.upo.es/rectorado/delegados/plan-estrategico/plan-estrategico>

docencia e investigación más innovadoras y competitivas, que nos permita ampliar nuestro mercado tanto de ámbito nacional como internacional [...]”. La figura 3, tomada directamente del Plan Estratégico, detalla este objetivo y evidencia la relevancia de la transformación digital en la estrategia general de la universidad.

Pero más allá del mencionado objetivo 3, la digitalización sigue siendo transversal y está presente, directa y explícitamente, entre los objetivos operativos de otros

objetivos estratégicos del Plan Estratégico. La figura 4 resume este aspecto e ilustra sobre la relevancia del mismo.

En conclusión, el peso las TIC en la estrategia general de la UPO queda evidenciado tanto por la cantidad de objetivos operativos directamente relacionados con la digitalización como por el impacto y la significación de dichos objetivos, lo que justifica planamente el diseño y desarrollo de este plan específico de transformación digital.

## Objetivos estratégicos 2022-2024

1. Fortalecer la plantilla
2. Aumentar y mejorar la dotación de infraestructuras docentes e investigadoras
<b>3. Acometer la transformación digital de la Universidad</b>
4. Impulsar la eficiencia en la gestión administrativa
5. Promover el desarrollo integral del campus sostenible y saludable como herramienta de bienestar y atracción de talento
6. Desarrollar una oferta formativa más innovadora y competitiva
<b>7. Impulsar la expansión internacional de la Universidad</b>
8. Potenciar la investigación multidisciplinar e internacional
9. Aumentar la transferencia y ampliar la conexión con el tejido productivo
<b>10. Favorecer la formación práctica de estudiantes y la empleabilidad de egresados/as</b>
<b>11. Mejorar la comunicación, relaciones externas y el conocimiento interno de la Universidad</b>
12. Impulsar una gestión financiera proactiva
<b>13. Potenciar estrategia de igualdad y responsabilidad social</b>

Objetivo estratégico destinado íntegramente a la transformación digital.

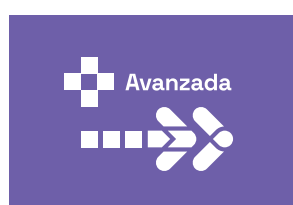
Objetivos estratégicos donde la digitalización está presente en uno o varios objetivos operativos.

Fig. 4. Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad Pablo de Olavide 2022-2024



# Ejes Estratégicos: la estrategia en una página

El Plan de Transformación Digital se sustenta en cinco ejes o iniciativas estratégicas que definen el alcance y el sentido del plan, y sobre los cuales se desplegarán diferentes líneas y acciones. Estos ejes fundamentales son:



**EJE 1: Avance e innovación tecnológica**, destinado a aumentar el **nivel de digitalización** de la universidad, elevando su **madurez digital** y potenciando las interacciones con los grupos de interés a través de la tecnología.



**EJE 2: Competencias Digitales**, cuyo objetivo es difundir la **cultura digital** y facilitar la adquisición y el desarrollo de las **competencias digitales** de la comunidad universitaria.



**EJE 3: Eficiencia y optimización de recursos**, basado fundamentalmente en la **eficiencia administrativa** y en la mejora de la **gestión de la demanda** tecnológica.



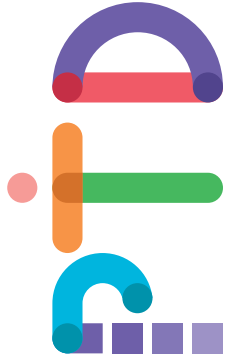
**EJE 4: Sostenibilidad**, que impulsará acciones en el ámbito de la digitalización que hagan a la UPO más sostenible a través de su **compromiso ambiental** y su **responsabilidad social**.



**EJE 5: Seguridad**, encaminado a fortalecer el entorno tecnológico en materia de ciberseguridad, mejorando la **gestión del riesgo**, minimizando las vulnerabilidades y fortaleciendo la **identidad digital** de las personas que componen la comunidad UPO.

Estos cinco ejes sitúan a las **personas en el centro de la estrategia digital**, estableciendo como objetivo global la mejora de la vida de las personas que trabajan y estudian en la UPO, o simplemente que se relacionan alguna vez

con la universidad. Por tanto, el Plan de Transformación de la UPO se puede resumir gráficamente en la siguiente figura, representando así la estrategia digital de los próximos años en una única página.



# Plan de transformación digital 2022-2024

## Una Olavide digitalmente...

**+ Avanzada**



Aumentando el nivel de **digitalización** de la universidad, elevando su **madurez digital** y potenciando las interacciones con los grupos de interés a través de la tecnología

**+ Competente**



Difundiendo la **cultura digital** y facilitando la adquisición y el desarrollo de las **competencias digitales**

**+ Eficiente**



Impulsando la **eficiencia administrativa** y mejorando la **gestión de la demanda** tecnológica

**+ Sostenible**



Favoreciendo el **compromiso ambiental** y la **responsabilidad social** de la universidad mediante el uso apropiado de la tecnología

**+ Segura**



Mejorando la **gestión del riesgo**, minimizando las vulnerabilidades y fortaleciendo la **identidad digital** de los usuarios



# Líneas estratégicas y acciones

## La UPO digitalmente + Avanzada

El avance y la innovación tecnológica, y más específicamente el aumento del nivel de digitalización y la evolución hacia una mayor madurez digital, representan los cimientos sobre los que se construye la transformación digital. Este eje concentra las líneas estratégicas encaminadas hacia el cumplimiento de estos objetivos mediante la evolución del modelo de gobernanza TI, el diseño e implementación del plan de transformación del CIC y la mejora de infraestructuras tecnológicas y de la gestión de la información, así como la potenciación las interacciones con los grupos de interés a través de la tecnología. En este sentido, se despliegan cinco líneas estratégicas y 13 acciones:


Eje	Líneas	Acciones
 <p><b>Avanzada</b></p>	<b>1.1. Gobernanza TI</b>	1.1.1. Creación Comisión Estratégica TIC
		1.1.2. Elaboración del Plan de Transformación Digital
		1.1.3. Comunicación/Difusión de las iniciativas de transformación digital
	<b>1.2. Infraestructuras tecnológicas</b>	1.2.1. Control y optimización de utilización de espacios docentes
		1.2.2. Migración al Cloud
		1.2.3. Actualización/Optimización de infraestructuras tecnológicas
	<b>1.3. Plan de Transformación Digital del CIC</b>	1.3.1. Mejorar el Modelo Operativo del CIC
		1.3.2. Branding del Departamento IT / Mejora de la comunicación con el usuario
	<b>1.4. Gestión del dato</b>	1.4.1. Mejora en la toma de decisiones gracias a la gestión del dato
		1.4.2. Coordinación funcional de aplicaciones corporativas
		1.4.3. Coordinación con entidades externas
	<b>1.5. Digital Workplace</b>	1.5.1. Facilitar el Teletrabajo
		1.5.2. Facilitar la docencia online y dual

Fig. 5. La UPO digitalmente más Avanzada: Líneas estratégicas y acciones

## La UPO digitalmente + Competente

Para que el proceso de digitalización converja hacia una transformación real, es necesario que las personas alcancen un nivel de competencias digitales que les permita, no sólo hacer un uso eficaz y eficiente de la tecnología, sino adaptar su actividad aprovechando al máximo el potencial de dicha tecnología e interiorizar estos cambios de manera natural. Este eje se centra precisamente en el desarrollo de dichas competencias digitales y en la difusión y fomento de la cultura digital en la UPO, para lo cual se despliegan cinco acciones agrupadas en dos líneas fundamentales:


Eje	Líneas	Acciones
 <p><b>Competente</b></p>	<b>2.1. Competencias digitales</b>	2.1.1. Desarrollar las competencias digitales del PDI
		2.1.2. Desarrollar las competencias digitales del PAS
		2.1.3. Desarrollar las competencias digitales del Estudiantado
	<b>2.2. Cultura digital</b>	2.2.1. Potenciar el desarrollo de la cultura digital
		2.2.2. Comunicar y difundir las acciones y objetivos alcanzados en materia de transformación digital

Fig. 6. La UPO digitalmente más Competente: Líneas estratégicas y acciones

## La UPO digitalmente + Eficiente

La eficiencia, entendida como la optimización de los resultados obtenidos empleando los recursos disponibles –humanos y materiales–, es un aspecto crítico para cualquier entidad. En el contexto de la UPO, tienen especial relevancia dos grandes bloques que definen las dos líneas de actuación concentradas en este eje: el impulso de la eficiencia administrativa y la mejora de la gestión de la demanda de tecnología. Estas dos grandes líneas se diversifican en seis acciones:


Eje	Líneas	Acciones
 <p><b>Eficiente</b></p>	<b>3.1. Eficiencia Administrativa</b>	3.1.1. Mejora de la Administración Electrónica
		3.1.2. Optimización de procesos
		3.1.3. Incorporar las nuevas tecnologías de certificación digital a la emisión y gestión de títulos
	<b>3.2. Mejorar la Gestión de la Demanda</b>	3.2.1. Gestión de la demanda de hardware
		3.2.2. Gestión de la demanda de software
		3.2.3. Control del Presupuesto de IT

Fig. 7. La UPO digitalmente más Eficiente: Líneas estratégicas y acciones

## La UPO digitalmente + Sostenible

Otro objetivo fundamental a alcanzar mediante la transformación digital es la sostenibilidad en términos de cumplimiento de criterios tanto ambientales y como sociales. Este eje desarrolla dos líneas de actuación con este propósito:


Eje	Líneas	Acciones
 <p><b>Sostenible</b></p>	<b>4.1. Compromiso Ambiental</b>	4.1.1. Mejorar eficiencia energética del campus
		4.1.2. Transformación hacia espacios inteligentes y sostenibles (Smart Campus)
	<b>4.2. Compromiso Social</b>	4.2.1. Sistemas TIC de ayuda a la diversidad funcional
		4.2.2. Incorporación de la igualdad de género en la transformación digital

Fig. 8. La UPO digitalmente más Sostenible: Líneas estratégicas y acciones

## La UPO digitalmente + Segura

Este eje concentra diferentes acciones encaminadas a reforzar la capacidad de la UPO en materia de ciberseguridad y de protección de datos, así como la definición y desarrollo de un plan de gestión de la identidad digital que establezca tanto los perfiles que componen la comunidad universitaria como el ciclo de vida de los mismos. Así, se establecen las siguientes líneas y acciones:


Eje	Líneas	Acciones
 <p><b>Segura</b></p>	<b>3.1. Ciberseguridad</b>	5.1.1. Comisión de seguridad de la información y protección de datos
		5.1.2. Desarrollo de la Política de Seguridad de la UPO
		5.1.3. Competencias digitales en ciberseguridad de los usuarios
		5.1.4. Acciones de Concienciación
		5.1.5. Aumentar la protección contra ciberataques
	<b>3.2. Identidad digital</b>	5.2.1. Desarrollo del Plan de Gestión de la Identidad Digital

Fig. 9. La UPO digitalmente más Segura: Líneas estratégicas y acciones

# Desarrollo y Seguimiento

El contexto actual en el que se desarrolla toda la actividad universitaria, con constantes cambios e incertidumbre en la disponibilidad de recursos, aconseja una ejecución del plan flexible y, en la medida de lo posible, adaptable a posibles circunstancias no previstas, aunque sin desviarse de los objetivos marcados.

Por ello, para el despliegue y seguimiento del plan, se ha optado por una **metodología ágil**, la cual provee de un enfoque iterativo a la gestión de iniciativas y acciones, centrándose en trabajar en pequeños lotes y de manera transparente y colaborativa, obteniendo respuestas lo más rápido posible. Ello se obtiene fomentando la colaboración, la responsabilidad y la autonomía de los equipos, así como dotando a los proyectos de rapidez y flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. La metodología ágil confiere mayor importancia a las personas e interacciones que a los propios procesos y herramientas. Asimismo, prioriza el resultado sobre la documentación exhaustiva y antepone la respuesta al cambio frente al seguimiento estricto de un plan prefijado e inamovible.

La adopción de este tipo de metodología es, en sí misma, parte de la propia transformación digital, ya que

supone un cambio sustancial en el modelo de Gobernanza TI.

Por otro lado, aunque el contexto sea cambiante y, en algunos aspectos, poco previsible, sí es posible identificar algunos riesgos que pueden comprometer el éxito de las iniciativas. Entre estos elementos de riesgo, caben destacar el apoyo institucional, la motivación e implicación de las personas participantes en cada iniciativa, así como los recursos, económicos y humanos, disponibles. El seguimiento ágil de las diferentes iniciativas, con continuas retrospectivas que ayuden a la revelar barreras no identificadas en las etapas iniciales, permite gestionar estos riesgos y reducir sus efectos. Para implementar esta gestión dinámica del cambio, se hará uso de herramientas de tipo PMO (*Portfolio Management Office*), las cuales proporcionan la interactividad y transparencia necesarias en el desarrollo dinámico de las iniciativas y acciones.

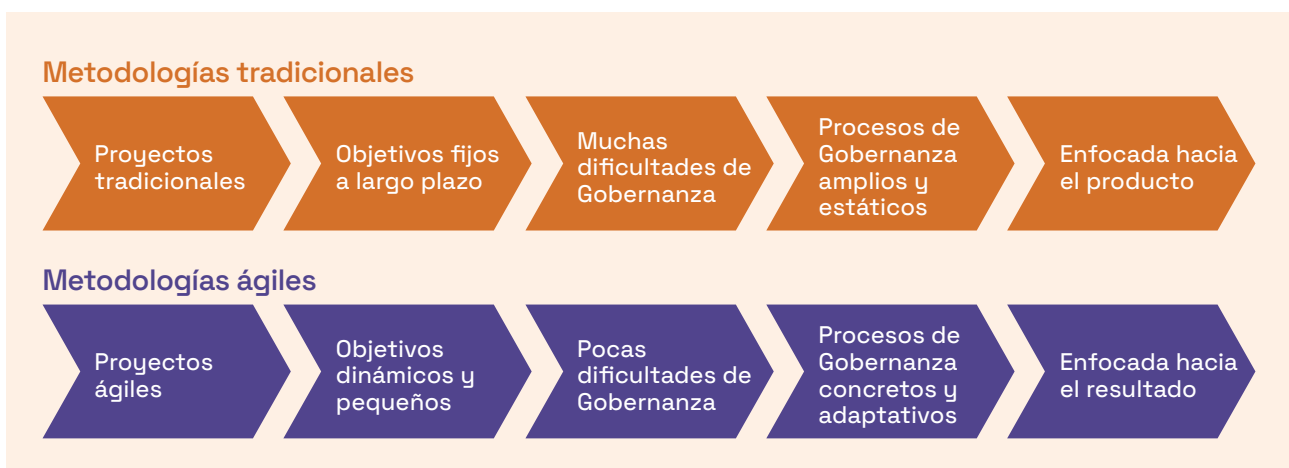
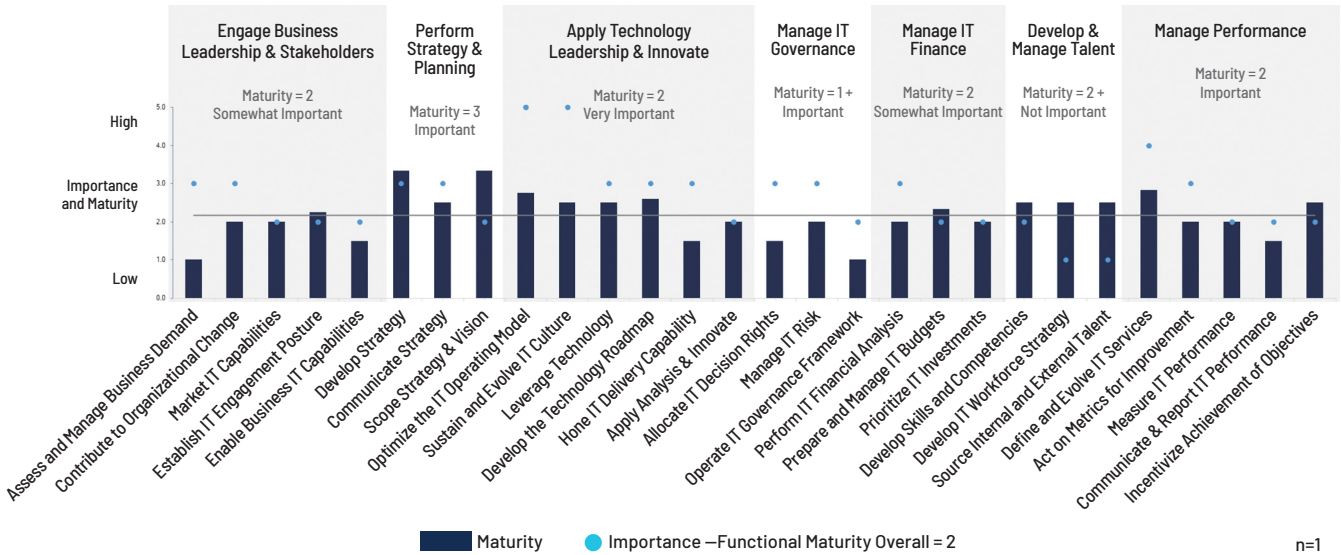


Fig. 10. La gobernanza en Metodologías Tradicionales vs. Metodologías Ágiles



# Anexo: resultados del IT Score

## Madurez frente a importancia

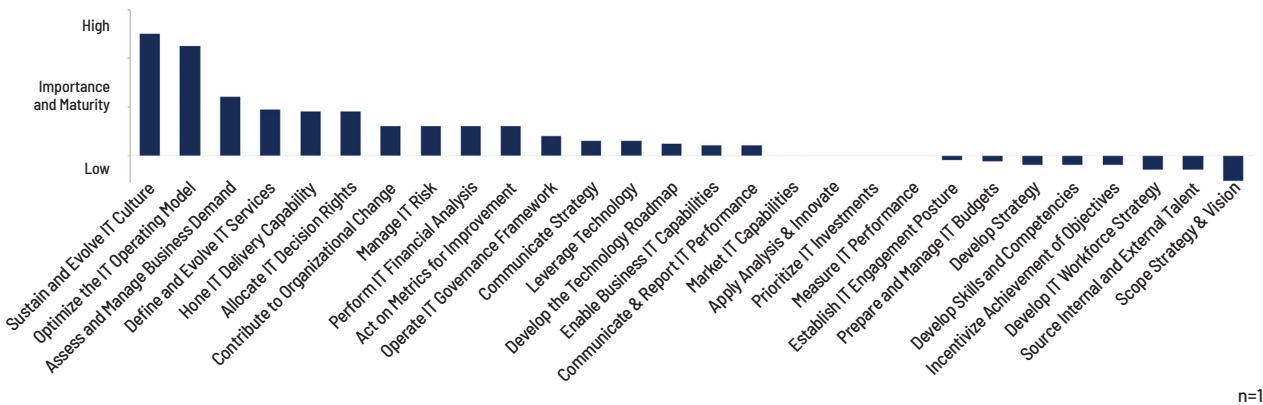


Lowest Maturity	Highest Maturity
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operate IT Governance Framework</li> <li>Assess and Manage Business Demand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicate &amp; Report IT Performance</li> <li>Allocate IT Decision Rights</li> </ul>

Importance: Measured on a scale ranging from 1 (Not Important) to 5 (Most Important), Importance measures how important each functional activity is to the overall effectiveness of your function in meeting its business objectives. Please refer to appendix section for scores.

## Áreas de acción prioritarias

The Activity Priority Index identifies where the function is less mature in activities of greater importance.



Highest Priority	Lowest Priority
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustain and Evolve IT Culture</li> <li>Optimize the IT Operating Model</li> <li>Assess and Manage Business Demand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope Strategy</li> <li>Source Internal and External Talent</li> <li>Develop IT Workforce Strategy</li> </ul>

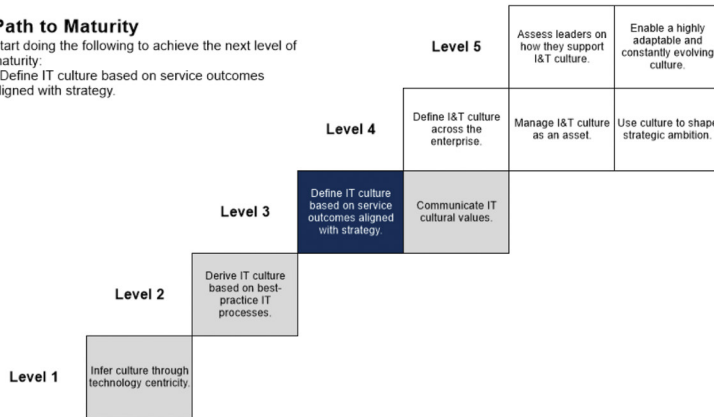
\* Activity Priority Index: Activity Priority Index (API) for an activity es computed as average importance minus maturity multiplied by its average importance. A higher Activity Priority Index score indicates a greater priority to the organization.

## Cultura Digital: próximos pasos para alcanzar el siguiente nivel de madurez

How the enterprise establishes and evolves behavioral norms and values that shape the organizational environment, and how individuals interact and get work done.

### Path to Maturity

Start doing the following to achieve the next level of maturity:  
 • Define IT culture based on service outcomes aligned with strategy.

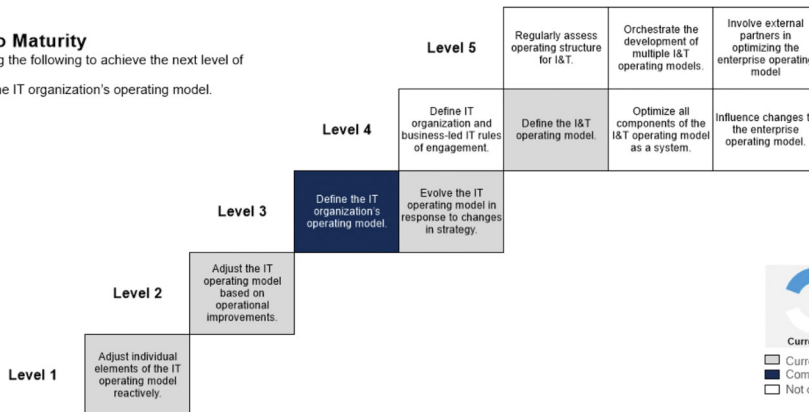


## Optimización del Modelo Operativo: próximos pasos para alcanzar el siguiente nivel de madurez

How the enterprise designs and optimizes the enterprise wide information and technology (I&T) operating model as a system to deliver on the strategic plan.

### Path to Maturity

Start doing the following to achieve the next level of maturity:  
 • Define the IT organization's operating model.



## Gestión de la Demanda: próximos pasos para alcanzar el siguiente nivel de madurez

How the IT organization identifies, anticipates or shapes the needs and expectations of the enterprise.

### Path to Maturity

Start doing the following to achieve the next level of maturity:  
 • Formally articulate process for submitting requests to IT.  
 • Establish formal relationship management role.

