



**Informe de resultados y logros
Hoja de Ruta 2023-2025
para la Transformación Digital en la UNED**

Elaborado por Bryan Carranza Rodríguez
Avalado por el Equipo Líder de Transformación Digital

Agosto, 2025

Contenido

Introducción	4
Marco conceptual y estratégico	5
Principios y enfoques que guiaron la Hoja de ruta	5
Objetivos generales y específicos del periodo 2023-2025	6
Ecosistemas estratégicos definidos	7
Metodología de seguimiento y evaluación	10
Seguimiento de las acciones	10
Instrumentos o herramientas utilizadas	11
Cumplimiento en la Hoja de ruta 2023-2025	12
Participación y colaboración institucional	23
Asignación presupuestaria y uso de recursos	33
Beneficios percibidos	35
Rectoría	35
Vicerrectoría Ejecutiva	35
Vicerrectoría de Docencia	36
Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	37
Vicerrectoría de Investigación	37
Vicerrectoría de Planificación	37
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	38
Población estudiantil	39
A nivel Institucional	39
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	40
Desafíos y áreas de mejora	45
Conclusiones generales	50
Anexos	52

Informes	52
Acciones ejecutadas por equipo de trabajo	55
Bibliografía	73

Introducción

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) ha emprendido, desde el año 2021, un camino decidido hacia la transformación digital, entendida como una estrategia institucional humana de cambio organizacional mediado tecnológicamente, con el objetivo de lograr una adaptación continua ante escenarios complejos, cambiantes y exigentes. En este marco, la transformación digital se concibe como un proceso estudiante-céntrico, que busca renovar los servicios, productos, procesos y dinámicas culturales de la institución para responder con pertinencia y oportunidad a las demandas de la sociedad actual.

La Hoja de Ruta 2023-2025 para la transformación digital en la UNED constituye el primer instrumento de planificación operativa concreta derivada de dicha estrategia. Elaborada de manera participativa por el Equipo Líder de Transformación Digital, con insumos de diversos equipos de trabajo institucionales y con base en los resultados de la Consulta Estudiantil 2022, esta hoja de ruta priorizó acciones viables, pertinentes y financieramente sostenibles. Su finalidad fue consolidar procesos, competencias y productos que aportaran al fortalecimiento de una universidad más inclusiva, innovadora, ágil y centrada en la experiencia del estudiantado.

Este proceso se ha desarrollado bajo el enfoque metodológico de la indagación sistémica, que promueve el trabajo colaborativo y multidisciplinario entre las diferentes dependencias, valorando diversas perspectivas, reconociendo entornos complejos e incorporando la mejora continua como principio. Así, la Hoja de Ruta ha sido más que una lista de acciones: ha constituido una plataforma de articulación institucional, reflexión estratégica y experimentación con nuevas formas de hacer las cosas.

El presente informe documenta los logros alcanzados, las acciones desarrolladas, los productos generados, los equipos participantes, los aprendizajes institucionales y los desafíos identificados. Su propósito es ofrecer un balance integral del proceso, evidenciando el valor público generado y sentando las bases para una nueva etapa de transformación con visión 2025-2029.

Marco conceptual y estratégico

La Transformación Digital (TD) en la UNED es una iniciativa estratégica que se concibe como una profunda revisión y recuperación del rumbo institucional: la persona estudiante UNED. Esta concepción implica que es la principal fuente de legitimación y validación de todas las acciones a emprender en el marco de la TD. Más allá de ser una simple adaptación tecnológica, la TD se entiende como una estrategia institucional que busca gestionar la adaptación de la organización ante contextos de incertidumbre y escenarios cambiantes.

El diseño y la implementación de la Hoja de Ruta se han basado en un sólido marco conceptual y estratégico que guía el quehacer de los equipos de trabajo y las iniciativas institucionales.

Principios y enfoques que guiaron la Hoja de ruta

La hoja de ruta de la Transformación Digital de la UNED se fundamenta en los siguientes principios y enfoques clave:

- **Enfoque humanista/personalista:** La transformación organizacional es profundamente humana y es el punto de partida de su esencia y de cada uno de los equipos de trabajo y acciones, sin las personas ningún proceso que busca la transformación digital tendrá éxito, ya que, aunque utilice las tecnologías más avanzadas, la idea es la mejora de la calidad de vida y las experiencias de aprendizaje.
- **Enfoque estudiante-céntrico:** Desde sus inicios, la TD en la UNED ha requerido un proceso de reflexión que la ha posicionado como estudiante-céntrica. Esto significa que todas las posibles acciones para la transformación digital tienen en la persona estudiante su principal fuente de legitimación y validación. El objetivo es mejorar la experiencia de las personas estudiantes a partir de la innovación y la adaptación de los servicios universitarios a sus diversos requerimientos y contextos.
- **Indagación sistémica como metodología base:** La TD se concibe como una estrategia institucional cuya metodología utiliza como base la indagación sistémica. Este enfoque es un proceso de aprendizaje social diseñado para abordar la complejidad de una situación de interés, con la participación de diversos actores y múltiples perspectivas, reconociendo entornos cambiantes y utilizando elementos tecnológicos influyentes y metodologías ágiles para concretar acciones. Cada cambio se monitorea constantemente para rediseñar estrategias que cumplan con criterios y ética humanista de pertinencia, eficacia, eficiencia y efectividad. La UNED es vista como un conglomerado de sistemas que interactúan y se influyen mutuamente de forma permanente.

- **Trabajo colaborativo y en red:** La Hoja de Ruta 2023-2025 fue elaborada de manera colaborativa por el Equipo Líder de TD, integrando insumos recopilados de todos sus equipos de trabajo. La Estrategia de Transformación Digital (ETD), ha sido liderada desde 2021 por un equipo de personas colaboradoras de la universidad de diversas dependencias, aprobada por el Consejo de Rectoría. Se promueve el trabajo en red para co-crear, coexistir y progresar juntos hacia un objetivo común, añadiendo valor mediante la innovación. Se ha logrado tener a más de 60 personas trabajando simultáneamente en diversas acciones de TD.
- **Visión prospectiva y flexibilidad:** Cumplir con el propósito universitario en un escenario cambiante requiere de un trabajo prospectivo y la capacidad de flexibilizar los diferentes sistemas que conforman la institución. La prospectiva estratégica busca planificar y construir el futuro, identificando tendencias y construyendo escenarios para guiar la acción. La flexibilidad permite la adaptación continua y la respuesta a los cambios.
- **Alineamiento estratégico institucional:** La ETD se alinea con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2026 de la UNED, enfatizando una cultura de innovación y liderazgo transformacional.

Objetivos generales y específicos del periodo 2023-2025

El objetivo general de la Estrategia de Transformación digital de la UNED es "Gestionar la adaptación (tecnológica, cultural, académica y administrativa) de la UNED ante contextos de incertidumbre y continuamente cambiantes, para el cumplimiento de su propósito, a través de un proceso prospectivo, estudiante-céntrico, y flexible de los diferentes sistemas que conforman la institución".

La implementación de la Hoja de Ruta se proyectó en fases anuales, cada una con un enfoque estratégico que suma a la transformación digital general:

Ilustración 1. Cronograma de la Hoja de Ruta 2023-2025



- **2023: Competencias digitales y cambios culturales.** Este año se priorizó el diagnóstico de cultura digital, la oferta de capacitaciones para el fortalecimiento y desarrollo de competencias digitales del funcionariado, se inició el módulo de competencias digitales para estudiantes, y se realizaron campañas de divulgación sobre lo que es la transformación digital.
- **2024: Competencias digitales y procesos prioritarios.** Para este año se planificó y se ofrecieron otros cursos y talleres para el desarrollo de competencias digitales para personas colaboradoras y estudiantes, se avanzó en el diagnóstico de inclusión digital entre la población estudiantil, se realizaron planes piloto como dependencias ágiles, se priorizó con la modernización del área sustantiva de Vida Estudiantil y se fue consolidando una estrategia para la implementación de la inteligencia artificial a nivel institucional.
- **2025: Cultura innovadora, estudiantado innovador y procesos ágiles.** Se continúa con el desarrollo de competencias digitales con énfasis en innovación, inteligencia artificial tanto para estudiantes como para funcionarios. Se impulsa un marco regulatorio ético para el uso de la IA y se avanza con una Política institucional de IA. Y se continúa con la modernización del área sustantiva de Vida Estudiantil.

Además de esta proyección por fases, la ETD cuenta con objetivos específicos más amplios:

- Asesorar a las autoridades universitarias en la toma de decisiones que propicien la transformación digital de la UNED.
- Impulsar nuevas formas de gestión para la optimización de los recursos y procesos institucionales.
- Propiciar la participación equitativa de los diversos actores de la UNED en el proceso de transformación digital.
- Incrementar el desarrollo de habilidades digitales de los diversos actores que integran o requieren servicios de la UNED para la adaptación de la institución a los nuevos contextos mediados por la virtualidad.
- Incentivar la generación de nuevos líderes que asuman la transformación digital como parte inherente de su quehacer.

Ecosistemas estratégicos definidos

La Estrategia de Transformación Digital se articuló a través de cuatro ecosistemas principales, definidos para permitir un análisis integral de la organización y fomentar el trabajo colaborativo:

Ecosistema Cultura Organizacional:

- **Objetivo:** Impulsar una cultura de innovación y liderazgo transformacional en la UNED. Este ecosistema busca incidir en la gestión universitaria y en la apertura a nuevas formas de trabajo.
- **Participación:** Cuenta con un equipo dedicado, inicialmente liderado por Glenda Muñiz y posteriormente por Flora Vega. También se vincula con el Equipo de Liderazgo transformacional, liderado por Kattia Chacón, el del Fondo Innova, liderado por Vilma Peña y el del Modelo de competencias digitales, liderado por Karla Artavia.
- **Acciones relevantes (2023-2024):** Diagnóstico de Cultura Digital y su Plan de acción, charla El espacio humano en la era digital, Pausas Digitales, Curso de Felicidad Integral para la paz, Convivios de Líderes Transformacionales, socialización y divulgación de la Hoja de Ruta a nivel institucional, sitio web de Transformación Digital y avance de las propuestas: Fondo INNOVA, Personas Mentoras de estudiantes UNED y Modelo de competencias para personas funcionarias UNED.

Ecosistema de Tecnología y Datos:

- **Objetivo:** Implementar servicios tecnológicos para atender de forma eficiente, accesible y equitativa las diversas necesidades tecnológicas de las poblaciones estudiantiles. Este ecosistema enfatiza el uso de datos para la toma de decisiones institucionales.
- **Participación:** Al inicio contó con un equipo específico liderado por Pablo Sandoval y Andrés Segura, y luego se fortaleció con el equipo de Inteligencia Artificial que lidera Agustín Gómez.
- **Acciones relevantes (2023-2024):** Articulación con el CIEI para un prototipo de tablero para la toma de decisiones utilizando datos del SIATDGI, la iniciación de una propuesta de modelos estadísticos para comprender variables que afectan el problema de cupos. Estrategia amplia de múltiples acciones para la implementación de la IA a nivel institucional, incluido un curso abierto y gratuito para toda la comunidad nacional llamado Introducción a la Inteligencia artificial, fundamentos, principios y prácticas.

Ecosistema Académico:

- **Objetivo:** Propiciar un perfil de la persona estudiante y docente acorde a los requerimientos tecnológicos, de innovación y adaptabilidad del contexto presente y a futuro.
- **Participación:** Se involucra el Equipo del Rol del Profesorado UNED, liderado por Yorleny Rojas, y el Equipo de Competencias Digitales (para estudiantes), liderado por Cindy Jiménez.
- **Acciones relevantes (2023-2024):** Autoevaluación de competencias digitales docentes, Sondeo sobre las tutorías virtuales, Informe sobre estrategias de divulgación de recursos didácticos, y avance en la propuesta para el Módulo en línea para el Desarrollo de Competencias Digitales para la población estudiantil.

Ecosistema de Apoyo al Estudiante (Procesos):

- **Objetivo:** Mejorar la adaptabilidad, eficiencia y pertinencia de los procesos de apoyo a la población estudiantil. Busca concretar mayor agilidad y flexibilidad.
- **Participación:** Incluye el Equipo de Procesos, que fue liderado por Francia Alfaro, y el Equipo de Modernización de Procesos, liderado por Heylin Díaz. Además, cuenta con el Equipo de Experiencia del Usuario, liderado por María Rojas Artavia, y el Equipo de Vinculación Estudiantil, liderado por Adriana Cascante y anteriormente por Francisco Mora. Y se integró el equipo de Inclusión Digital, liderado por Carol González.
- **Acciones relevantes (2023-2024):** Trabajo en red y análisis del servicio de matrícula, priorizando la problemática de cupos, levantamiento de todos los procesos de Vida Estudiantil y elaboración de Historias de usuario, benchmarking entre universidades públicas sobre sistemas informáticos, validación de la Hoja de Ruta con estudiantes, aplicación y procesamiento del Diagnóstico de Inclusión Digital para estudiantes, conformación del equipo de Experiencia del Usuario, realización de grupos focales sobre experiencia del usuario (tutorías virtuales, medios de comunicación con docentes, materiales), producción de audiovisuales sobre implicaciones éticas de la IA y avance en la estrategia de insignias digitales.

Estos equipos, junto con la orientación de la Rectoría y la constante articulación entre dependencias, buscaron consolidar la Transformación Digital humanizadora como un pilar fundamental para el desarrollo futuro de la UNED, y con la persona estudiante como centro de su accionar.

Metodología de seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación de la Estrategia de Transformación Digital (ETD) son procesos fundamentales para asegurar la adaptación continua de la institución ante contextos de incertidumbre y escenarios cambiantes. Estos procesos permitieron monitorear el avance y generar conocimiento y lecciones aprendidas para la mejora continua y la rendición de cuentas.

Estos procesos se realizaron de forma sistemática, participativa y orientada a la mejora continua. Desde su formulación, la Hoja de Ruta fue concebida como un instrumento flexible y dinámico, que permitiera monitorear el avance institucional mediante la identificación oportuna de logros, rezagos, obstáculos y oportunidades de ajuste.

El proceso de seguimiento fue coordinado por el Equipo Líder, en colaboración con los equipos de trabajo, quienes brindaron reportes periódicos sobre el estado de las acciones a su cargo. Para ello, se utilizaron diversas herramientas de gestión como matrices de avance, cronogramas anuales, informes semestrales, y tableros de control, que facilitaron la recolección y sistematización de información clave para la toma de decisiones.

Los principales criterios de evaluación aplicados incluyeron: el nivel de cumplimiento de las acciones programadas, el grado de articulación entre dependencias, la generación de productos concretos, la incorporación de aprendizajes institucionales y el impacto proyectado en la experiencia del estudiantado y del funcionariado. Esta metodología permitió valorar el progreso de cada acción, retroalimentar las decisiones estratégicas y ajustar las prioridades en función del contexto y de los recursos disponibles.

Seguimiento de las acciones

El seguimiento de las acciones de la ETD se realizó a través de un proceso sistemático y periódico, fundamentado en la metodología de la indagación sistémica. Esta metodología concibe a la Institución como un "conglomerado de sistemas que interactúan y se influyen mutuamente de manera permanente", permitiendo un aprendizaje social enfocado en la complejidad de las situaciones de interés.

El proceso incluyó:

- **Monitoreo constante:** Se realizó un monitoreo continuo de cada cambio para rediseñar estrategias y asegurar que cumplan con los criterios definidos. Esto implicó una trayectoria no lineal, donde las intervenciones se adaptaron a los resultados a corto plazo y los reajustes fueron constantes para una evolución paulatina.
- **Trabajo colaborativo y en red:** La estrategia es liderada por un Equipo Líder de Transformación Digital, responsable de planificar, guiar y monitorear el avance de los diversos equipos de trabajo adscritos a los ecosistemas. Estos equipos son

interdisciplinarios e interdependencias, trabajando de manera colaborativa para llevar a cabo proyectos específicos.

- **Frecuencia de informes:** El seguimiento de la ETD se llevó a cabo de manera semestral y anual. El Equipo Líder recibió informes ejecutivos detallados de las acciones realizadas por cada equipo de trabajo, como se evidencia en los informes de gestión de 2023 y 2024.

Instrumentos o herramientas utilizadas

Para el seguimiento de las acciones y la evaluación del avance, se utilizaron una variedad de instrumentos y herramientas:

- **Hoja de Ruta de la Transformación Digital (2023-2025):** Este documento fue central, ya que establece las grandes metas y macro iniciativas proyectadas anualmente. Detalla productos, requerimientos y fechas proyectadas de conclusión.
- **Herramienta de seguimiento:** Se ha utilizado un archivo en Excel para facilitar el seguimiento del avance de la ETD, donde cada mes los líderes de los equipos de trabajo indicaron el avance de cada una de las acciones. También se elaboró un archivo en Project, donde se dio seguimiento al cumplimiento de las fechas establecidas y donde se incluyeron las acciones correspondientes a la ETD que se asignaron en el Plan de Desarrollo Institucional.
- **Consultas y diagnósticos:** Instrumentos como la Consulta Estudiantil para la Transformación Digital, el Diagnóstico de Cultura Digital y el Diagnóstico de Inclusión Digital fueron fundamentales para identificar necesidades, recopilar retroalimentación y validar la pertinencia de las acciones.
- **Grupos focales y sondeos:** Se utilizaron para recabar percepciones y opiniones de diversas poblaciones, incluyendo estudiantes, encargados de cátedra y docentes, sobre temas clave como las tutorías virtuales, medios de comunicación y materiales didácticos. También se realizaron sondeos sobre el uso de la IA entre las personas funcionarias y para identificar perfiles de personas mentoras.
- **Análisis documental y Benchmarking:** Revisión de documentos institucionales (Lineamientos de Política Institucional, Plan de Desarrollo Institucional, Estatuto Orgánico, etc.) y estudios prospectivos, así como experiencias de otras universidades fueron utilizados como insumos para el accionar dentro de la ETD.

Cumplimiento en la Hoja de ruta 2023-2025

La ejecución de la Hoja de Ruta 2023–2025 ha significado un esfuerzo articulado, progresivo y estratégico para llevar a la práctica los principios y objetivos definidos en la ETD. Durante este periodo, se han movilizado múltiples equipos interdisciplinarios, conformados por personas funcionarias de distintas dependencias, con el propósito de ejecutar acciones concretas que fortalezcan la cultura digital, mejoren la experiencia del estudiantado y modernicen procesos clave en la gestión universitaria. El abordaje metodológico, centrado en el trabajo colaborativo, el aprendizaje institucional y la mejora continua, ha permitido avances significativos en distintos frentes.

En este apartado se presenta un resumen detallado del estado de cumplimiento de las acciones planteadas, organizado por macro iniciativas, uniendo lo realizado en 2023, 2024 y 2025. Se describen las acciones planteadas en la Hoja de Ruta, así como su estado actual de cumplimiento¹. Este balance busca evidenciar tanto los logros alcanzados como los retos aún pendientes, aportando una visión integral sobre el avance institucional en el proceso de transformación digital.

¹ En el apartado de Anexos se adjuntan los informes correspondientes como evidencias.

Tabla 1. Cumplimiento y logros según la Hora de Ruta 2023-2025 aprobada

Macro iniciativa	Acción	Equipo responsable	Fecha proyectada	Fecha finalización	Cumplimiento	Logros o Alcance
Competencias digitales	Diagnóstico de inclusión digital (población estudiantil).	Equipo Inclusión Digital	2023	2025	100%	Informe: “Hacia la Inclusión Digital: Diagnóstico tenencia de dispositivos y acceso al servicio de internet entre Estudiantes UNED, Costa Rica”.
	Diseño de estrategias para la mejora en la conectividad del estudiantado (según Diagnóstico de Inclusión Digital)	Equipo de Inclusión digital	2024-2025	-	0%	El informe se entregó hasta el 2025, por lo que se incluirá en la nueva Hoja de Ruta la elaboración del plan de acción.
	Estrategia para el desarrollo de competencias digitales de la persona tutora.	Equipo Rol del tutor	2023	2025	80%	Informe: “Autoevaluación de competencias digitales para docentes. Conociendo mis competencias digitales como docente de educación superior”, METARED. Informe: “Resultados de la consulta sobre las tutorías virtuales por parte del personal docente de la UNED”. Avance del Modelo de competencias digitales para personas funcionarias de la UNED.

						Avance de Campaña de divulgación sobre oportunidades de capacitación para la persona docente. Dirigido al personal docente de la Vicerrectoría de Docencia.
	Curso de competencias digitales en U Abierta.	Equipo Competencias Digitales	2023	2025	80%	Se espera que a partir de setiembre se ofrezca el módulo, para un grupo controlado, que permita validar el curso, con el fin de que en enero del próximo año se ofrezca de manera abierta a toda la comunidad universitaria.
	Propuesta para diseñar cambios en la Experiencia del usuario (funcionario y estudiante).	Equipo Vinculación estudiantil	2023	2025	80%	El equipo de Experiencia del usuario colaboró con los informes de los equipos del Rol del profesorado y de los Recursos didácticos. Propuesta para insignias digitales.
Campaña divulgación de materiales existentes, que se descarguen y tutorías virtuales	Articulación con PAL y DTIC sobre tutorías virtuales (competencias tutores).	Equipo Comunicación	2023	2023	100%	Videos: ¿Cómo escoger el tipo de producción para mi tutoría? https://www.youtube.com/watch?v=dlk1Cx9EwS8 ¿Cómo compartir mi tutoría grabada a la plataforma Moodle? https://www.youtube.com/watch?v=P-DbPBd57F8

	Análisis y Evaluación de la pestaña en la web: Recursos didácticos, ReUNED y Kimuk.	Equipo Comunicación	2023	2025	100%	Informe: “Análisis sobre los recursos didácticos”, se entregó al Consejo de Vicerrectoría de Docencia en diciembre del 2024.
	Propuesta por etapas de divulgación y reorganización de materiales didácticos para estandarizar acceso a materiales didácticos.	Equipo Comunicación	2023	-	-	La propuesta de una campaña de divulgación por etapas se decidió trasladar directamente a la Dirección de Producción de Materiales Didácticos. No obstante, con el informe antes dicho, se dan bases importantes sobre recomendaciones para un mejor uso y divulgación de los recursos didácticos UNED.
	II Fase de Campaña de divulgación de materiales existentes.		2024			
	III Fase de Campaña de divulgación de materiales existentes (Gran repositorio o buscador de materiales por tema)		2025			

Transformación cultural	Diagnóstico de cultura digital.	Equipo Cultura Organizacional	2023	2023	100%	Informe: “Brechas existentes entre la condición actual de la cultura organizacional de la UNED y la cultura deseada; y plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo para la activación de una cultura de innovación y cierre de brechas hacia la transformación digital de la UNED”.
	Ejecución del Plan de acción surgido del Diagnóstico de Cultura Digital	Equipo de cultura digital	2024	2025	60%	Se creó el Plan de acción, la continuación de su ejecución se retoma en la nueva Hoja de ruta.
	Plan de capacitación (con énfasis en competencias digitales y habilidades blandas)	Equipo Cultura Organizacional	2023	2025	100%	2022: Licitación para cursos de TD y Metodologías ágiles, 58 personas funcionarias capacitadas. 2023: Licitación para cursos de TD y certificaciones en Metodologías ágiles, 120 personas funcionarias capacitadas. 2024: Licitación para Banco de horas, 381 personas funcionarias capacitadas. 2025: Especializaciones en IA, 11 personas funcionarias becadas.
	Curso de felicidad integral.	Equipo Cultura Organizacional	2023	2025	100%	Informe de resultados: “Curso Felicidad integral para la paz”, enviado al CONRE.

	Propuesta de Centro de Liderazgo y actividad presencial	Equipo Liderazgo transformacional	2023	2024	100%	Se realizaron dos Convivios de Líderes Transformacionales, con los temas “Líderes transformacionales” (18 de octubre de 2023) y “Organizaciones Exponenciales” (4 de diciembre de 2024). Se diseñó la propuesta de la Comunidad de Líderes Transformacionales.
	Puesta en marcha del Centro de Liderazgo.		2024	2024	50%	La ejecución se retomará en la nueva Hoja de Ruta, con la asignación de la Dirección de Gestión del Talento Humano como responsable.
	Pausas Digitales.	Equipo Comunicación Equipo Cultura Organizacional	2023	2024	100%	2023: 16 pausas digitales. 2024: 14 pausas digitales.
	Desarrollo del Día mundial de la creatividad y la innovación y conversatorios mensuales sobre Inteligencia Artificial.		2023	2025	100%	Se han celebrado y realizado actividades en torno al Día de la creatividad y la innovación en los tres años: 2023, 2024 y 2025. Se han realizado 20 conversatorios del espacio InspirA. https://www.youtube.com/playlist?list=PLYXr9jrhlZavBne5qxFrZDbI9_HIBs82y
	Plan piloto de dependencias ágiles.	Equipo líder	2024-2025	2025	50%	Se realizaron gestiones de capacitación en dependencias ágiles. La iniciativa se retomará en la nueva Hoja de Ruta.

Escalamiento de tablero institucional para toma de decisiones estratégicas (Bigdata)	Requerimientos técnicos y funcionales para escalamiento de prototipo.	Equipo Tecnología y Datos	2023-2025	2025	100%	El CIEI realizó una serie de tableros que cubren los requerimientos de información generales para la toma de decisiones, como son: • Perfil socio demográfico y perfil académico del estudiante. https://www.uned.ac.cr/planificacion/ciei/visualizacion-de-datos/conozca-la-uned • Perfil general de las personas graduadas. • Anuario estadístico histórico. Microsoft Power BI Y adicionalmente se han diseñado 14 tableros específicos para ciertas dependencias como son: Personas de pueblos originarios, perfil digital, sedes universitarias, entre otras. Asimismo, desde la Vicerrectoría de Docencia desde el rol del Dr. Greibin Villegas se desarrolló el Laboratorio de Innovación Estadística y Visualización Estratégica de Indicadores para la toma de decisiones institucionales.
	Avance del tablero institucional para toma de decisiones estratégicas (BigData).		2023-2025			
Estrategia para mejorar el	Trabajo en red para el análisis del servicio de	Equipo Procesos	2023	2024	100%	El alcance realizado por el equipo fue el Informe “Análisis de los procesos vinculados a la entrega de cupos de matrícula que se

procedimiento de matrícula	matrícula (priorizando la problemática de cupos).					brindan al estudiantado de la UNED”. Este informe fue entregado y presentado ante el CONRE, en abril 2024. Posteriormente se trasladó a VIVE y VD.
	Articulación con equipos institucionales que están trabajando en iniciativas vinculadas a la mejora del procedimiento de matrícula.		2023	2024	100%	
	Validación y divulgación de la estrategia para la mejora del procedimiento de matrícula.		2023	2024	-	Esta acción se suspendió porque se creó un equipo para modernizar todos los procesos de VIVE.
	Implementación de mejoras al proceso de matrícula y análisis de otros procesos.	Equipo de procesos	2024-2025	-	-	Esta acción se trasladó al nuevo equipo de trabajo de Modernización de Procesos. Se retoma en la nueva Hoja de Ruta.
	Identificar los requerimientos tecnológicos de las áreas sustantivas	Equipo Procesos Equipo Tecnología y	2023	2025	60%	Se creó el equipo de trabajo de Modernización de Procesos.

	para ser considerados en un proceso de transformación digital.	Datos Equipo líder				Según lo solicitado en el Plan táctico de tecnologías de comunicación e información, se propuso una nueva metodología ante la CETIC, de la cual se acuerda trabajar de manera separada por áreas sustantivas, iniciando con VIVE.
	Análisis de los procesos y servicios institucionales prioritarios y sus principales componentes, que deben ser sometidos a una transformación digital, que aporte valor agregado en la labor operativa y en la toma de decisiones.		2024-2025	-	-	Acciones realizadas: • Elaboración de Macro mapa de los procesos de Vida Estudiantil. • Identificación de procesos desagregados del Macro mapa. • Diagramación en Bizagi de los procesos. En total se diagramaron 37 procesos, correspondientes a preingreso, ingreso, permanencia y logro académico y pos egreso de VIVE. • Elaboración de historia de usuario: se han elaborado 12 historias de usuario y sus respectivos documentos de mejora. • Documentación consolidada con los requerimientos para el sistema de gestión estudiantil.
Otros	Validación de la Hoja de Ruta 2023-	Equipo Vinculación estudiantil	2023	2023	100%	Se realizaron 5 talleres virtuales en el II semestre del 2023.

	2025 con estudiantes.					
	Consulta a privados de libertad sobre las necesidades en cuanto a transformación digital.	Equipo Vinculación estudiantil	2023	2023	100%	Informe: “Análisis de resultados sobre la consulta a estudiantes privados de libertad para la Transformación digital”.
	Participación en Auditoría de Transformación Digital del sector educativo.	Equipo líder	2023	2023	100%	Informe de “Auditoría sobre la Transformación digital del Sistema Educativo”.
	Apoyo a proyectos institucionales que impulsan la transformación digital.	Equipo líder	2023	2025	100%	Se enlistan después de esta tabla.

Si bien la Hoja de Ruta 2023–2025 definió un conjunto estructurado de acciones estratégicas, el proceso de transformación digital en la UNED se caracterizó por su flexibilidad y capacidad de adaptación ante nuevas oportunidades, necesidades emergentes y desafíos institucionales. En este sentido, a lo largo del periodo de implementación surgieron acciones adicionales que, aunque no estaban contempladas inicialmente en el plan, fueron impulsadas por los equipos de trabajo en respuesta al dinamismo del contexto y a la evolución natural del proceso transformador.

Estas iniciativas complementarias fortalecieron y ampliaron el alcance de la estrategia, permitiendo abordar temas emergentes, generar nuevos espacios de participación, aprovechar alianzas estratégicas o integrar herramientas tecnológicas innovadoras. Por consiguiente, se enlistan dichas acciones:

- Campaña institucional sobre consideraciones éticas para el uso de herramientas de la inteligencia artificial.
- Plan piloto de uso de IA en cátedras.
- Curso de IA para docentes y estudiantes.
- Plan piloto de Microsoft Copilot.
- Curso de ciberseguridad.
- Avance del diseño del Fondo INNOVA.
- Campaña de comunicación sobre qué es la Transformación Digital.
- Proyecto Erasmus: Educar e innovar: moldeando el futuro universitario con inteligencia artificial responsable

Participación y colaboración institucional

La puesta en marcha de la Hoja de Ruta 2023–2025 ha sido posible gracias a un amplio proceso de participación y colaboración institucional, que convocó a personas funcionarias, académicas, administrativas y técnicas de diversas dependencias, así como a representantes estudiantiles. La ETD no solo implicó la ejecución de acciones específicas, sino también la construcción colectiva de una visión sobre el papel de la transformación digital en el fortalecimiento de la universidad pública costarricense.

Para su implementación, se conformó una red de equipos de trabajo temáticos, cada uno con un propósito definido y una composición diversa. La integración de estos grupos se basó en el conocimiento técnico, la experiencia institucional y el compromiso con los valores de colaboración, innovación y mejora continua, así como del deseo de una mejor universidad, ya que el trabajo fue llevado a cabo de forma voluntaria.

A lo largo del proceso, han participado más de 100 personas funcionarias provenientes de múltiples unidades académicas, administrativas y de apoyo, así como de estudiantes, en roles que incluyeron coordinación, ejecución técnica, análisis, diseño instruccional, comunicación, desarrollo tecnológico, acompañamiento pedagógico y gestión estratégica. Este entramado colaborativo generó un ecosistema de trabajo transversal que propició la articulación entre dependencias y el intercambio constante de saberes y experiencias.

Los espacios de coordinación y toma de decisiones se desarrollaron mediante reuniones periódicas del Equipo Líder, sesiones técnicas con los equipos temáticos, las cuales se realizaban semanal, quincenal o mensualmente según la dinámica de cada equipo, encuentros interinstitucionales, convivios de liderazgo, grupos focales y reuniones con autoridades universitarias. Estos espacios facilitaron el alineamiento estratégico, el seguimiento de acciones y la toma de decisiones informadas, manteniendo siempre como eje central la visión institucional de una transformación digital ética, inclusiva y profundamente humana.

A continuación, se enlistan las personas que participan actualmente y han participado en los diferentes equipos de trabajo durante estos tres años de ejecución de la Hoja de Ruta, detallando la dependencia a la que pertenecen o pertenecían al momento de colaborar con TD, así como la jornada estimada a su participación, tomando en consideración lo siguiente:

- Asesoría: Persona que brinda asesoría en momentos específicos cuando así se requiera.
- 1/8 de tiempo: según la distribución de horas institucional, corresponde a aproximadamente 5 horas a la semana; no obstante, en algunos casos fue un poco menos de eso, o en otros un poco más, pero en promedio se designa un octavo de tiempo a las personas que se han mantenido activas en las sesiones sincrónicas y han aportado a algún proyecto.
- 1/4 de tiempo: corresponde a 10.5 horas a la semana.

Tabla 2. Personas participantes en los equipos de trabajo de la ETD

Equipo líder		Tiempo destinado a TD
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC
Bryan Carranza Rodríguez	Rectoría, Transformación digital	TC
Ana Ruth Chinchilla Castillo	Rectoría, asesora de rectoría	Asesoría
Pablo Sandoval Barrantes	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Adriana Cascante Gatgens	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	1/8
María Rojas Artavia	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Karla Yanitza Artavia Díaz	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Ginnette López Salazar	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación	1/8
Yorleny Rojas Pérez	Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	1/8
Cindy Jiménez Picado	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica	1/8
Kattia Chacón Bejarano	Escuela de Ciencias de la Administración	1/8
Heylin Díaz Jiménez	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	1/2
Agustín Gómez Meléndez	Vicerrectoría de Investigación	1/4
Vilma Peña Vargas	Vicerrectoría de Planificación	1/4
Luis Fernando Fallas Fallas	Dirección de Producción de Materiales Didácticos	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Andrés Segura Castillo	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica	
Francia Alfaro Calvo	Centro de Investigación y Evaluación Institucional	
Carol González Villarreal	Centro de Investigación y Evaluación Institucional	
Roldán Aguirre Murillo	Estudiante de Ingeniería Agronómica, sede Puntarenas	
Carlos Agüero Umaña	Transformación digital	

Equipo de Vinculación estudiantil		Tiempo destinado a TD
Adriana Cascante Gatgens	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	1/8
Bryan Carranza Rodríguez	Rectoría, Transformación digital	TC
Marjorie Guadamuz Muñoz	Colegio Nacional de Educación a Distancia	1/8
Kimberly Hernández Soto	Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	1/8
Isela Tatiana Ramírez Ramírez	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Niza Castro Zúñiga	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	1/8
Amparo Tenorio Obando	Estudiante	
Luis Valverde Delgado	Estudiante	
Otras personas que integraron este equipo:		
Francia Alfaro Calvo	Centro de Investigación y Evaluación Institucional	
Francisco Mora Vicarioli	Escuela de Ciencias de la Administración	
Andrea Parajeles Reyes	Dirección de Asuntos Estudiantiles	
Sandra Chaves Bolaños	Dirección de Extensión Universitaria	
Wainer Fallas Jiménez	Escuela de Ciencias de la Educación	
Roldán Aguirre Murillo	Estudiante de Ingeniería Agronómica, sede Puntarenas	
Juan David Alfaro Fallas	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	

Equipo de Experiencia del usuario		Tiempo destinado a TD
María Rojas Artavia	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Mario Badilla Quesada	Programa de Producción Electrónica Multimedial	
Ana María Ortiz Potoy	Estudiante	
Roldán Aguirre Murillo	Estudiante de Ingeniería Agronómica, sede Puntarenas	
Fulvio Lizano Madriz	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	
Karla Yanitza Artavia Díaz	Vicerrectoría de Investigación	
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	

Equipo de Comunicación		Tiempo destinado a TD
Ginnette López Salazar	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación	1/8
Luis F Fallas Fallas	Dirección de Producción de Materiales Didácticos	1/8
Laura Mora Rodríguez	Programa de Producción de Material Audiovisual	1/8
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC
Mariam Gutiérrez	Estudiante de Manejo de los Recursos Naturales	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Ericka Rivel Marín	Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	1/8

Equipo de Rol de la persona tutora		Tiempo destinado a TD
Yorleny Rojas Pérez	Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	1/8
Alejandra Castro Granados	Programa de Aprendizaje en Línea, DPMD	1/8
Jonathan Elizondo Mejías	Centro de Capacitación en Educación a Distancia	1/8
Manfred Herrera Díaz	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	1/8
Hellen Gómez Mendoza	Escuela de Ciencias de la Educación	1/8
Karla Yanitza Artavia Díaz	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Olga Amador Castro	Centro de Capacitación en Educación a Distancia	
Alisson Núñez Méndez	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	
Arnaldo Rodríguez Espinoza	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	
Danilo Baeza Acuña	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	
Yenory Carballo Valverde	Escuela de Ciencias de la Educación	
Evelyn Sandoval Martínez	Estudiante	
Francisco Mora Vicarioli	Escuela de Ciencias de la Administración	
Yoselyn Mora Salazar	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	

Equipo de Competencias digitales (Funcionariado)		Tiempo destinado a TD
Karla Yanitza Artavia Diaz	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Alejandra Castro Granados	Programa de Aprendizaje en Línea, DPMD	1/8
Jonathan Elizondo Mejías	Centro de Capacitación en Educación a Distancia	1/8
Jennifer Azofeifa Retana	Centro de Capacitación en Educación a Distancia	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Flora Vega Vega	Vicerrectoría Ejecutiva	

Equipo de Competencias digitales (Estudiantes)		Tiempo destinado a TD
Cindy Jiménez Picado	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica	1/8
Andrés Segura Castillo	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica	Asesoría
Cinthy Valerio Álvarez	Programa de Aprendizaje en Línea, DPMD	1/8
Ivannia Villalobos Vindas	Programa de Producción de Material Audiovisual, DPMD	1/8
Luis Fernando Fallas Fallas	Dirección de Producción de Materiales Didácticos	1/8
Karla Yanitza Artavia Diaz	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Natalia Salas Quirós	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Marco Sánchez Mora	Programa Electrónico Multimedial, DPMD	
Leonardo Paniagua Sanabria	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	
Karla Morera Alfaro	Dirección de Asuntos Estudiantiles	
Magda Artavia Castrillo	Dirección de Asuntos Estudiantiles	

Equipo de Cultura digital		Tiempo destinado a TD
Kattia Chacón Bejarano	Escuela de Ciencias de la Administración	1/8
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC
Karla Yanitza Artavia Diaz	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Marjorie Guadamuz Muñoz	Colegio Nacional de Educación a Distancia	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Flora Vega Vega	Vicerrectoría Ejecutiva	

Ana Ruth Chinchilla Castillo	Rectoría, asesora de rectoría	
Lauren Ureña Sandoval	Proyecto de Acreditación Institucional, VIPLAN	
Alejandra Arce Romero	Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	
Glenda Muñiz Umaña	Escuela de Ciencias de la Administración	
Fabio Sanabria Araya	Escuela de Ciencias de la Administración	
Vilma Peña Vargas	Vicerrectoría de Planificación/DIC	
Ericka Ulloa Sánchez	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	

Equipo de Liderazgo transformacional		Tiempo destinado a TD
Kattia Chacón Bejarano	Escuela de Ciencias de la Administración	1/8
Isabel Rojas Martínez	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	1/8
Viviana Chavarría Caravaca	Sede universitaria de Cañas	1/8
Rafael Villegas Mayorga	Sede universitaria de Cañas	1/8
Rodolfo Hernández Chaverri	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Evelyn Delgado López	Unidad de Capacitación y Becas, ORH	
Mauren Montero Molina	Unidad de Capacitación y Becas, ORH	
Glenda Muñiz Umaña	Escuela de Ciencias de la Administración	
Hazel Meneses Segura	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	

Equipo de Modernización de procesos		Tiempo destinado a TD
Heylin Díaz Jiménez	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	1/2
Bryan Carranza Rodríguez	Rectoría, Transformación digital	TC
Pablo Sandoval Barrantes	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC
Pamela Rodríguez Bolaños	Centro de Planificación y Programación Institucional	1/16
Marco Chaves Ledezma	Vicerrectoría de Planificación	Asesoría
Maureen Barquero Fernández	Vicerrectoría de Planificación	1/8
Yenori Carballo Valverde	Escuela de Ciencias de la Educación	1/16
Randall Gutiérrez López	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Yuliethe Montero Jara	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	1/8
Julio Córdoba Retana	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	1/4

Eduardo Fernández González	Estudiante	1/16
Otras personas que integraron este equipo:		
Iriabel Hernández Vindas	Rectoría	Asesoría
Glenda Muñiz Umaña	Escuela de Ciencias de la Administración	Asesoría

Equipo de Fondo de innovación		Tiempo destinado a TD
Vilma Peña Vargas	Vicerrectoría de Planificación/DIC	1/4
Lizette Brenes Bonilla	Vicerrectoría de Investigación	Asesoría
Fabiola Cantero Acosta	Vicerrectoría de Investigación	Asesoría
Rebeca Padilla Morales	Comisión Regional Interuniversitaria	1/8
Hellen Trejos Rodríguez	Instituto de Formación y Capacitación Municipal	1/8
Almitra Desueza Delgado	Colegio de Educación a Distancia, CONED	1/8
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC

Equipo de Inteligencia Artificial		Tiempo destinado a TD
Agustín Gómez Meléndez	Vicerrectoría de Investigación	1/4
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital	TC
Fabiola Cantero Acosta	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Fernando Lara Campos	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	1/8
Grebin Villegas Barahona	Vicerrectoría de Docencia	1/8
José Alberto Navarro	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	1/8
Lizette Brenes Bonilla	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Maricruz Corrales Mora	Vicerrectoría de Investigación	1/8
Tannia Rivera Rivera	Estudiante de Ingeniería Informática	1/8
Grethel Schonwandt Alvarado	Escuela de Ciencias de la Administración	1/8
Josué Fonseca Arias	Sede universitaria de Ciudad Neilly	1/8
Lourdes Arce Espinoza	Servicio Médico	1/8
Otras personas que integraron este equipo:		
Anthony Araya González	Vicerrectoría Ejecutiva	
Gabriela Rivera Pereira	Defensoría Estudiantil	

Equipo de Proceso de matrícula-cupos (equipo inactivo)	
Francia Alfaro Calvo	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
Marcela Sanabria Hernández	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
Wendy Castrillo Jiménez	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
Tatiana Bermúdez Vargas	Oficina de Registro y Administración Estudiantil
Alonso Solano Segura	Oficina de distribución y Ventas
Carlos Salazar Castañeda	Centro de Planificación y Programación Institucional
Julissa Araya Hernández	Sede universitaria de Guápiles

Equipo de Inclusión digital (equipo inactivo)	
Carol González Villarreal	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
Ivannia Villalobos Vindas	Programa de Producción de Material Audiovisual, DPMD
Natalia Salas Quirós	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes
Silvia Barrenechea Azofeifa	Oficina de Atención Socioeconómica, VIVE

Equipo de TIC y Datos (equipo inactivo)	
Pablo Sandoval Barrantes	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación
Andrés Segura Castillo	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica
Ruthys Castañeda Hernández	Estudiante de Ingeniería Informática

Equipo colaborativo de la ETD 2021 (equipo inactivo)	
Adriana Oviedo Vega	Rectoría, Transformación digital
Alonso Rodríguez Chaves	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
Ana Ruth Chinchilla Castillo	Rectoría, asesora de rectoría
Andrés Segura Castillo	Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica
Bryan Carranza Rodríguez	Rectoría, Transformación digital
Carol González Villarreal	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
Carlos Agüero Umaña	Transformación digital
Francia Alfaro Calvo	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
Francisco Durán Montoya	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación
Francisco Mora Vicarioli	Escuela de Ciencias de la Administración
José Pablo Chaves Sánchez	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación
Kattia Chacón Bejarano	Escuela de Ciencias de la Administración
Lidieth Parra Carrillo	Programa de Gobierno Digital y Simplificación de Procesos
Luis Fernando Fallas Fallas	Dirección de Producción de Materiales Didácticos
Merab Miranda Picado	Sede universitaria de Ciudad Neilly
Pamela Castro Hidalgo	Sede universitaria de Osa
Yenory Carballo Valverde	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales

La experiencia inicial con la Hoja de Ruta señala que la TD es una actividad que requiere personal asignado y una ubicación estratégica para coordinar con las diferentes dependencias, ya que su carácter transversal implica colaboración con otros espacios de la UNED. Por ello, se observa que, aunque existe personal asignado, también es necesario formalizar la asignación de tiempos específicos.

Como parte de la estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas para la ejecución de la Hoja de Ruta 2023–2025, se recurrió a la contratación de personas profesionales mediante el Artículo 49 del Estatuto de Personal, para brindar apoyo especializado en áreas clave como gestión de proyectos, comunicación estratégica y apoyo administrativo. Estas contrataciones complementaron el trabajo de los equipos, aportando conocimientos específicos y dinamizando el cumplimiento de las acciones definidas.

A continuación, se presenta la lista de personas contratadas bajo esta modalidad, junto con una descripción general de sus funciones, su jornada y el periodo de colaboración.

Tabla 3. Personas contratadas mediante el Artículo 49 del Estatuto de Personal

Nombre	Principales funciones	Jornada	Periodo
Anthony Araya González	• Ser miembro activo del equipo de IA • Analizar, recopilar y actualizar información. • Logística de reuniones, eventos y actividades. • Diseñar y publicar las invitaciones de cada Conversatorio. • Dar seguimiento a acuerdos. • Actualizar el sitio web. • Trabajar en los planes piloto sobre el uso de IA. • Administrar y actualizar el repositorio. • Elaborar minutas.	1/8	Del 15/4/2024 al 13/12/2024
Dayana Mena Molina	• Ilustración y digitalización de mensajes visuales. • Producción de elementos gráficos digitales fijos y animados para la comunicación visual. • Integración de fotografía, video y sonido para el diseño multimedia.	1/4	2022

	• Diseño de objetos gráficos para la comunicación visual. • Diseño de ambientes multimedia y preparación de originales para proyectos gráficos.		
Erica Rivel Marín	• Ilustración y digitalización de mensajes visuales. • Diseño de objetos gráficos para la comunicación visual. • Producción de elementos gráficos digitales fijos y animados. • Integración de fotografía, video y sonido para el diseño multimedia. • Diseño de ambientes multimedia y preparación de originales para proyectos gráficos.	1/4	Del 1/11/2023 al 15/12/2023 y del 15/01/2024 al 13/12/2024
Heylin Diaz Jiménez	• Ser miembro activo del equipo. • Analizar, recopilar y actualizar información. • Ofrecer propuestas para la toma de decisiones. • Participar en el análisis, diseño, construcción, adopción e instauración de los procesos y servicios priorizados. • Asesorar al equipo de trabajo. • Promover el conocimiento y aplicación de los principios y prácticas. • Contribuir con la divulgación de información. • Realizar y presentar ante Rectoría un Benchmarking.	1/4	Del 15/09/2023 al 15/12/2023 y del 15/01/2024 al 13/12/2024

Asignación presupuestaria y uso de recursos

Para la correcta implementación de la ETD se ha contado con una asignación presupuestaria progresiva que refleja el compromiso institucional con la modernización y adaptación de sus procesos, servicios y capacidades internas.

Esta inversión ha permitido no solo la ejecución de acciones planificadas en la Hoja de Ruta 2023–2025, sino también el fortalecimiento de las condiciones necesarias para escalar iniciativas clave en áreas como competencias digitales, innovación pedagógica, gestión del cambio y transformación cultural.

Durante este periodo, los recursos asignados se han utilizado de manera estratégica para el desarrollo de productos concretos, contratación de servicios especializados, formación del talento humano y coordinación. La gestión del presupuesto ha sido acompañada por una planificación técnica detallada, mecanismos de control interno y un enfoque orientado a maximizar el valor público generado.

A continuación, se presenta una descripción general de la asignación y ejecución presupuestaria durante los años de vigencia de la hoja de ruta, como insumo para la rendición de cuentas, la transparencia y la proyección de inversiones futuras en la nueva etapa 2025–2029.

Tabla 4. Asignación presupuestaria por año según categoría de gasto

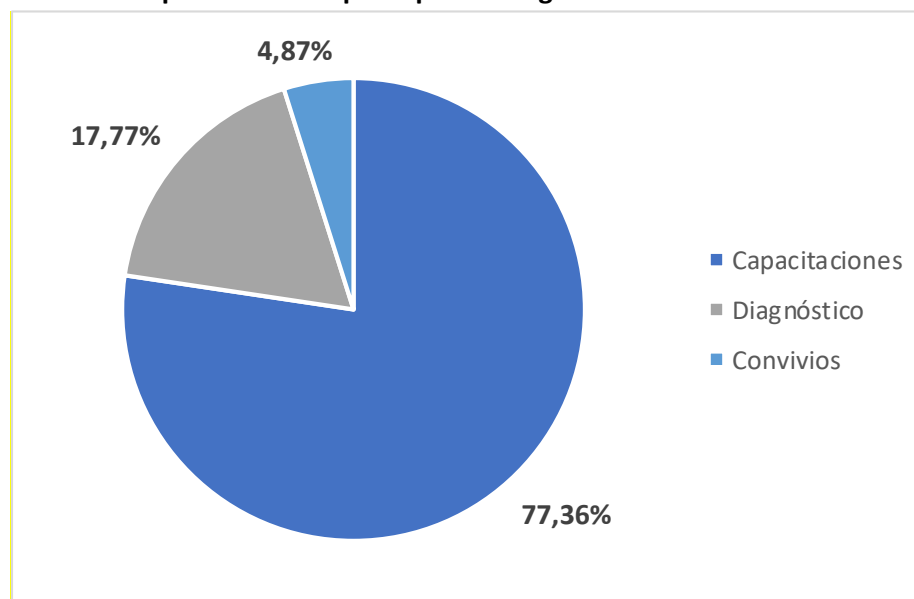
Año	Presupuesto			
	Capacitaciones	Diagnóstico	Convivios	Total anual
2022	₡ 8 547 600,00	₡10 200 000,00		₡18 747 600,00
2023	₡10 560 000,00		₡1 698 300,00	₡12 258 300,00
2024	₡14 290 000,00		₡1.092.970,00	₡15 382 970,00
2025	₡11 000 000,00			₡11 000 000,00
Total	₡44 397 600,00	₡10 200 000,00	₡2.791.270,00	₡57 388 870,00

Fuente: Elaboración propia.

Durante los años 2022 a 2025, la UNED ha invertido un total de ₡57.388.870,00 en acciones relacionadas con la ETD, distribuidas principalmente en tres áreas: capacitaciones, diagnóstico institucional y convivios de líderes.

Distribución por categoría de gasto:

Gráfico 1. Distribución porcentual del presupuesto asignado



Fuente: Elaboración propia.

Capacitaciones: Representan la mayor inversión con un total de \$44.397.600,00, lo que equivale aproximadamente al 77,36% del presupuesto total asignado. Este monto refleja la prioridad en el fortalecimiento de capacidades del personal y del estudiantado como base para el cambio cultural y operativo.

Diagnóstico: En 2022 se asignaron \$10.200.000,00 para la realización del diagnóstico de cultura digital, lo que representa un 17,77% del total. Esta inversión inicial fue clave para establecer una línea base que orientara las decisiones estratégicas en años posteriores.

Convivio de Líderes: Se han invertido \$2.791.270,00 entre 2023 y 2024 (4,87% del total), lo que evidencia una apuesta por el fortalecimiento de las comunidades de liderazgo transformacional dentro de la universidad.

La consistencia en la inversión en capacitaciones a lo largo del tiempo muestra un compromiso sostenido con el fortalecimiento de capacidades y habilidades digitales, a pesar de la reducción general de recursos.

A partir de 2025 no se muestran asignaciones presupuestarias nuevas para otras categorías, lo que sugiere la necesidad de replantear las proyecciones para el siguiente ciclo 2025–2029 si se desea escalar o mantener el impacto logrado.

Beneficios percibidos

La ejecución de la Hoja de Ruta 2023–2025 ha generado una serie de productos y resultados que inciden de manera directa en el quehacer de las distintas vicerrectorías de la UNED, fortaleciendo su capacidad operativa, académica y de gestión. Estos beneficios, tangibles e intangibles, se han materializado en forma de informes técnicos, capacitaciones especializadas, herramientas digitales, mejoras en procesos institucionales, metodologías de trabajo y espacios de articulación.

Cada vicerrectoría ha recibido aportes específicos que han contribuido al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ya sea mediante la optimización de procedimientos, el fortalecimiento de competencias del personal, la generación de datos e insumos para la toma de decisiones o la incorporación de innovaciones que mejoran la experiencia de las personas usuarias. En esta sección se detallan dichos beneficios, organizados por vicerrectoría, para evidenciar el valor agregado que la estrategia de transformación digital ha aportado al conjunto de la universidad.

Rectoría

- Campaña y curso para funcionarios sobre ciberseguridad
- Criterio especializado sobre proyectos de Ley (IA)
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Certificación: SCRUM Máster
 - Charla: Innovación educativa
 - Charla: Tecnologías en los sistemas
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Curso: Power BI Intermedio
 - Curso: Microsoft Power BI Data Analyst PL-300
 - Curso: Design Thinking
 - Curso: Project
 - Curso: SCRUM Foundation
 - Taller: IA para diseñadores
 - Taller: Rediseño de procesos basado en metodologías de agilidad empresarial
 - Taller: Gestión por procesos
 - Taller: IA para personal administrativo
 - Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
 - Taller: Soporte técnico
 - Taller: Plan de gobierno
 - Taller: Prospectivo de la TD

Vicerrectoría Ejecutiva

- Diagnóstico de cultura digital
- Modelo de competencias digitales para funcionariado
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Curso: Power BI Básico

- Curso: Power BI Intermedio
- Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
- Curso: Microsoft Power BI Data Analyst PL-300
- Curso: Experiencia del usuario
- Taller: Gestión del cambio
- Taller: IA para diseñadores
- Taller: Rediseño de procesos basado en metodologías de agilidad empresarial
- Taller: IA para personal administrativo
- Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
- Taller: Plan de gobierno

Vicerrectoría de Docencia

- Sondeo de tutorías virtuales
- Videos guías para tutorías
- Revisión y actualización del proceso de diseño curricular
- Plan piloto de uso de IA en cátedras
- GPTs especializados
- Acceso al Chatbot de Contact North, versión en español
- Avance de Campaña de divulgación sobre oportunidades de capacitación para la persona docente
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Certificación: Product Owner
 - Charla: Innovación educativa
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Curso: Project
 - Curso: Power BI Básico
 - Curso: Power BI Intermedio
 - Curso: Power BI para usuarios
 - Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
 - Curso: Microsoft Power BI Data Analyst PL-300
 - Curso: Design Thinking
 - Curso: SCRUM Foundation
 - Taller: Gestión del cambio
 - Taller: IA para diseñadores
 - Taller: Rediseño de procesos basado en metodologías de agilidad empresarial
 - Taller: IA para personal administrativo
 - Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
 - Taller: Optimización de procesos
 - Taller: Plan de gobierno
 - Taller: Prospectivo de la TD

Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial

- Curso Introducción a la Inteligencia Artificial, fundamentos, principios y prácticas
- Módulo de competencias digitales para estudiantes
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
 - Curso: Power BI para usuarios
 - Curso: Design Thinking
 - Taller: IA para diseñadores
 - Taller: IA para personal administrativo
 - Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
 - Taller: Plan de gobierno
 - Taller: Prospectivo de la TD

Vicerrectoría de Investigación

- Proyecto Erasmus: Educar e innovar: moldeando el futuro universitario con inteligencia artificial responsable
- GPTs especializados
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Certificación: Design Thinking
 - Charla: Innovación educativa
 - Charla: Tecnologías en los sistemas
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Curso: Power BI Básico
 - Curso: Power BI Intermedio
 - Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
 - Curso: Design Thinking
 - Taller: Gestión del cambio
 - Taller: IA para diseñadores
 - Taller: IA para personal administrativo
 - Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
 - Taller: Plan de gobierno
 - Taller: Prospectivo de la TD

Vicerrectoría de Planificación

- Guía para elaboración de planes institucionales
- Alineamiento con las macropolíticas
- Tableros institucionales con datos actualizados para la toma de decisiones.
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Certificación: Product Owner
 - Curso: Power BI Básico
 - Curso: Power BI Intermedio

- Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
- Curso: Microsoft Power BI Data Analyst PL-300
- Curso: Design Thinking
- Curso: Experiencia del usuario
- Curso: Project
- Curso: SCRUM Foundation
- Taller: Gestión del cambio
- Taller: Gestión por procesos
- Taller: Rediseño de procesos basado en metodologías de agilidad empresarial
- Taller: IA para personal administrativo
- Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
- Taller: Optimización de procesos
- Taller: Plan de gobierno
- Taller: Prospectivo de la TD

Vicerrectoría de Vida Estudiantil

- Curso de competencias digitales a estudiantes en UAbierta
- Diagnóstico de inclusión digital de la población estudiantil
- Informe de análisis de cupos y matrícula
- Campaña de uso ético de la IA dirigida a población estudiantil
- Diagramación de los procesos.
- Establecimiento de eje central de flujo de procesamiento de VIVE.
- Documentación con los requerimientos para un sistema de gestión estudiantil.
- Participación de personas estudiantes en los equipos de trabajo, esto genera comunicación y propuestas de mejora que incluyen permanentemente su perspectiva respecto a lo que ya reciben de la UNED y aquello que ven como deseable.
- Personal de sus áreas capacitado en:
 - Certificación: Product Owner
 - Charla: Innovación educativa
 - Charla: Tecnologías en los sistemas
 - Curso: Microsoft Power Bi Data Analyst
 - Curso: Microsoft Power BI Data Analyst PL-300
 - Curso: Power BI para usuarios
 - Curso: Design Thinking
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Taller: Gestión del cambio
 - Taller: Gestión por procesos
 - Taller: Rediseño de procesos basado en metodologías de agilidad empresarial
 - Taller: IA para personal administrativo
 - Taller: Liderazgo Ágil de equipos y proyectos
 - Taller: Plan de gobierno

- Taller: Prospectivo de la TD

Población estudiantil

- Participación en los equipos de trabajo de TD
- Algunas personas estudiantes participaron de las siguientes capacitaciones:
 - Curso: introducción de IA
 - Curso: Design Thinking
 - Curso: Experiencia del usuario
 - Curso: Power BI Básico
 - Curso: Power BI Intermedio

A nivel Institucional

- Curso de felicidad integral
- Consulta masiva estudiantil
- Pausas digitales
- Informe de Auditoría nacional sobre TD
- Índice de TD de la Contraloría
- Celebración del Día de la creatividad e innovación
- Campaña de uso ético de la IA
- Curso introductorio de IA
- Plan piloto de Microsoft Copilot
- Campañas de comunicación y sensibilización sobre TD
- Conversatorios sobre temas de IA y TD
- Orientaciones generales sobre el uso de la IA en la UNED y avances en la Política de IA
- Repositorio de acceso libre y una comunidad de WhatsApp con información actualizada sobre IA
- Lineamientos para la adquisición de licencias de herramientas de IA
- Adelanto del diseño del proyecto Fondo INNOVA Digital

Lecciones aprendidas y buenas prácticas

La implementación de la Hoja de Ruta 2023–2025 ha representado una experiencia de aprendizaje institucional valiosa, que ha permitido identificar tanto factores facilitadores como obstáculos a lo largo del proceso. Estas lecciones fortalecen la capacidad de adaptación y mejora continua de la universidad, tanto como sientan las bases para escalar y consolidar una cultura de transformación digital sostenida y estratégica.

En este apartado se sistematizan las lecciones aprendidas durante la ejecución de la hoja de ruta, así como los factores que facilitaron su implementación y las buenas prácticas institucionales desarrolladas. Esta reflexión busca no solo reconocer los logros alcanzados, sino también extraer aprendizajes que orienten futuras iniciativas y permitan escalar aquellas prácticas exitosas hacia otras áreas o procesos de la universidad.

Lecciones aprendidas:

Finalizar con la ejecución de la Hoja de Ruta 2023-2025 ha dejado valiosas enseñanzas para la institución. La experiencia acumulada a lo largo de estos años ha permitido identificar las siguientes lecciones, las cuales constituyen un insumo clave para orientar las futuras acciones y fortalecer la cultura digital institucional.

Ilustración 2. Lecciones aprendidas con la ejecución de la Hoja de Ruta 2023-2025



Made with Napkin

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Napkin.

- Enfoque centrado en la persona estudiante: La TD en la UNED se concibe fundamentalmente como una recuperación de su propósito: la persona estudiante UNED. Esta propuesta es estudiante-céntrica, siendo la principal fuente de legitimación y validación para las acciones a emprender. Todas las iniciativas buscan mejorar la experiencia estudiantil, su permanencia y logro académico.
- La TD va más allá de la tecnología: Se ha comprendido que la TD no es solo la adquisición de hardware o software, ni una simple digitalización de procesos. Es un cambio organizacional radical que implica transformaciones en la cultura, la estructura, los procesos institucionales, y requiere flexibilidad e innovación.
- Importancia del liderazgo y el talento humano: El éxito de la TD depende del respaldo y compromiso de las autoridades, así como del desarrollo de un talento humano innovador con nuevas competencias y habilidades digitales. La cultura organizacional, si no se aborda correctamente, puede obstaculizar la estrategia.
- Metodología sistémica y adaptabilidad: La TD se basa en la indagación sistémica como metodología central, lo que implica un proceso de aprendizaje social, el reconocimiento de entornos cambiantes y la participación de diversos actores con múltiples perspectivas. Esto permite que el proceso sea prospectivo, flexible y adaptable a los resultados a corto plazo.
- El Valor de la colaboración y el trabajo en red: La construcción y potenciación de la TD ha requerido un trabajo colaborativo entre funcionarios de diversas dependencias. El trabajo en red se ha utilizado como estrategia para construir colectivamente más allá de las estructuras verticales tradicionales.
- La pandemia como catalizador: La crisis del COVID-19 aceleró la necesidad de adoptar nuevas estrategias laborales y de formación en competencias digitales, demostrando la capacidad de la UNED para liderar con un modelo educativo flexible.

Factores facilitadores:

Se identificaron los siguientes factores que impulsaron el avance y cumplimiento de la Hoja de Ruta. Analizar de estos elementos resulta fundamental para afinar las estrategias de implementación y consolidar una transformación digital más efectiva en los próximos años.

Ilustración 3. Factores de éxito para la ETD



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Napkin.

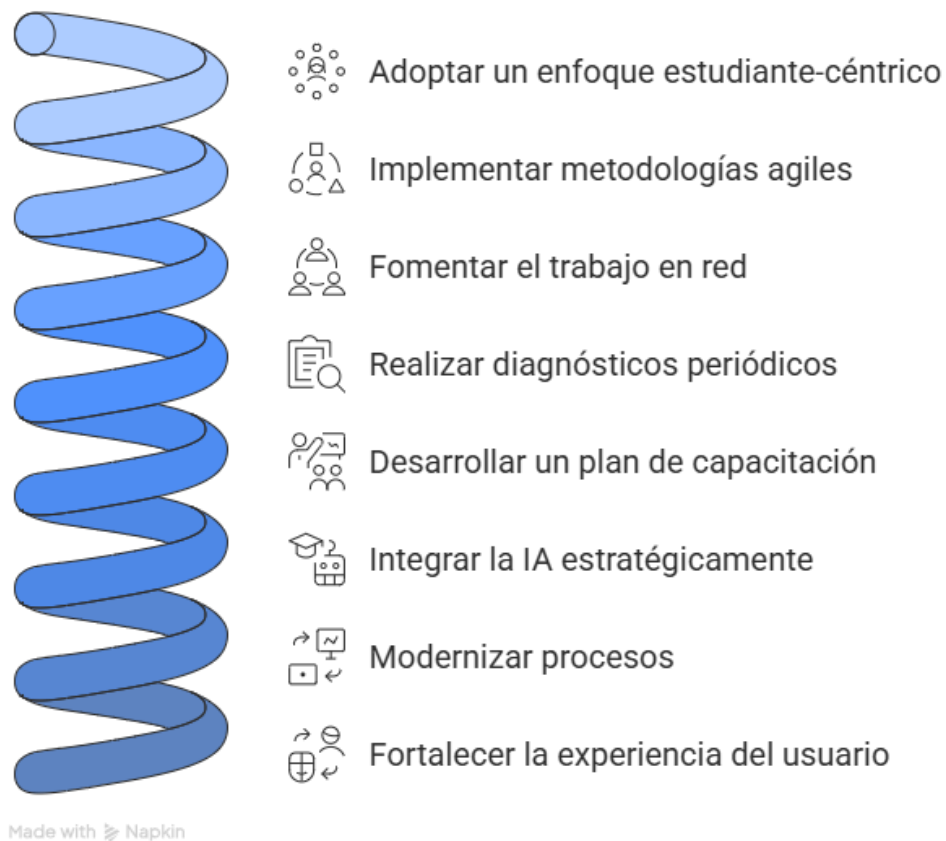
- **Respaldo y compromiso de la Rectoría:** La estrategia de TD fue impulsada desde la Rectoría para asegurar su integración con los planes estratégicos universitarios. La Rectoría ha mantenido comunicación constante y brindado espacios para seguimiento.
- **Enfoque metodológico claro:** La adopción de la indagación sistémica y las metodologías ágiles ha proporcionado un marco flexible y eficiente para abordar la complejidad y concretar acciones.
- **Conformación de equipos de trabajo especializados:** La creación de un Equipo Líder multidisciplinario y la formación de equipos específicos para cada ecosistema (académico, tecnológico, cultural, procesos) con objetivos definidos, ha sido fundamental.
- **Inversión en capacitación y certificación:** Se ha gestionado y realizado un número significativo de capacitaciones en diversas áreas, beneficiando a cientos de personas y logrando certificaciones.
- **Articulación y alianzas estratégicas:** La colaboración con otras iniciativas institucionales y organismos externos ha permitido integrar esfuerzos y compartir conocimientos.
- **Uso de datos para la toma de decisiones:** La articulación para el desarrollo de tableros utilizando datos institucionales, así como el procesamiento y análisis de los resultados de consultas estudiantiles y diagnósticos de cultura digital, ha sido un factor clave.
- **Experiencia previa en educación a distancia y teletrabajo:** La historia de la UNED en la educación a distancia desde 1977 y su exitosa implementación del teletrabajo desde 2015 proporcionaron una base sólida para la TD, demostrando adaptabilidad y eficiencia.

- Campañas de sensibilización y comunicación: La implementación de campañas para sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la TD, incluyendo "Historias Transformadoras" y "Pausas Digitales", ayudó a generar una actitud positiva y participativa.

Buenas prácticas que pueden escalarse o replicarse:

Estas buenas prácticas, surgidas de la planificación inicial y de la adaptación a retos imprevistos, han generado resultados tangibles, mejorado procesos y fortalecido la colaboración institucional. Su valor radica en que pueden escalar hacia otras áreas de la universidad o replicarse en distintos contextos, manteniendo su capacidad de aportar a la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. A continuación, se describen aquellas experiencias que, por su impacto y potencial, se recomiendan como referentes para futuros proyectos.

Ilustración 4. Buenas prácticas como resultado de la Hoja de Ruta 2023-2025



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Napkin.

- Adoptar un enfoque estudiante-céntrico: Cualquier iniciativa de transformación debe tener al estudiante como el eje principal, validando acciones y decisiones con sus necesidades y experiencias.

- Implementar la metodología de indagación sistémica y metodologías ágiles: Utilizar estos marcos para abordar situaciones complejas, fomentar el aprendizaje social, la colaboración, el monitoreo constante y la adaptación de estrategias.
- Fomentar el trabajo en red y equipos multidisciplinarios: Crear equipos de trabajo colaborativos e interdisciplinarios que trasciendan las estructuras departamentales tradicionales, aprovechando el talento humano de toda la institución.
- Realizar diagnósticos periódicos y exhaustivos: Llevar a cabo diagnósticos sobre inclusión digital, cultura organizacional y procesos para identificar necesidades, barreras y recursos no visibles, informando así la planificación estratégica.
- Desarrollar un plan de capacitación integral y continuo: Diseñar y ofrecer programas de formación masivos y especializados en competencias digitales, habilidades blandas, liderazgo transformacional y uso de herramientas tecnológicas para todo el personal y estudiantes.
- Integrar la Inteligencia Artificial de manera estratégica y ética: Desarrollar una estrategia de IA que incluya conversatorios, experimentación en el aula, políticas de uso y capacitación para docentes y estudiantes, así como la creación de repositorios de información.
- Modernizar procesos institucionales: Realizar análisis documentales, identificar cuellos de botella y proponer recomendaciones para la mejora y digitalización de procesos sustantivos como la matrícula y la gestión de materiales.
- Fortalecer la experiencia del usuario (UX): Realizar estudios de UX, incluyendo grupos focales con estudiantes y personal, para diseñar servicios digitales que respondan directamente a sus necesidades y mejoren su interacción con la universidad.

Desafíos y áreas de mejora

Si bien la implementación de la Hoja de Ruta 2023–2025 permitió avanzar en múltiples frentes, el proceso también dejó en evidencia una serie de desafíos estructurales, operativos y culturales que deben ser abordados para consolidar y ampliar los logros alcanzados. La transformación digital, por su naturaleza compleja y transversal, exige no solo la ejecución de acciones puntuales, sino una evolución institucional constante que reconozca y adapte sus prácticas a contextos cambiantes.

Este apartado identifica los principales retos vinculados a la gestión del cambio digital, como la sostenibilidad de los equipos de trabajo, la necesidad de mayor articulación entre dependencias, la resistencia al cambio y las brechas en competencias digitales.

Finalmente, se incluyen una serie de recomendaciones clave para el diseño y ejecución de la próxima Hoja de Ruta 2025–2029, orientadas a fortalecer los mecanismos de seguimiento, mejorar la comunicación estratégica, ampliar la participación del estudiantado y avanzar hacia una transformación digital más integrada, escalable y centrada en el valor público.

Retos identificados:

Se han identificado desafíos significativos en el proceso de transformación digital de la UNED, que van más allá de la tecnología y abarcan aspectos culturales, organizacionales y de recursos:

- **Área de Transformación Digital:** La necesidad de establecer formalmente una estructura o dependencia que coordine la TD, de manera que esta labor se integre formalmente en la designación de tareas y objetivos POA para su unidad a cargo, así como para las distintas dependencias que interactúan o trabajan con la TD
- **Cambio cultural y resistencia:** La transformación digital implica cambios radicales en la cultura organizacional, la estructura y los procesos institucionales. Genera incertidumbre y miedo a modificar hábitos y costumbres, lo que puede llevar a la resistencia. La cultura organizacional, si no se aborda correctamente, puede obstaculizar la estrategia.
- **Burocracia y normativa institucional:** La burocracia excesiva, la "cultura de papel" y la necesidad de adecuar procedimientos y normativas han sido barreras para la agilidad. Es crucial que la normativa evolucione para no limitar la innovación.
- **Brecha y capacidades digitales:** Existe una brecha de capacidades digitales en la población, tanto en estudiantes como en las personas funcionarias. Esto se refleja en la falta de preparación de docentes para lecciones virtuales o a distancia.

- Fragmentación y silos de información: El trabajo en "islas" y la complejidad de integrar bases de datos heterogéneas obstaculizan la optimización de procesos y la toma de decisiones basada en datos. Se necesita la interoperabilidad de sistemas.
- Liderazgo y gestión del cambio: Se necesita fomentar el liderazgo transformacional para motivar a los equipos y asumir el cambio. La participación activa y el ejemplo de las autoridades es crucial para impulsar la estrategia.
- Recursos y presupuesto: Hay problemas relacionados con la asignación de recursos, tanto humanos (participación intermitente de miembros en equipos) como económicos.
- Experiencia del usuario y enfoque: Urge posicionar las necesidades ciudadanas/estudiantiles como la base de la hoja de ruta y transformar los puntos de interacción para ser más eficientes y ágiles.
- Ciberseguridad: Capacitar y establecer estrategias para fortalecer y resguardar datos sensibles es un tema constante y urgente.
- Competencia en el mercado educativo: La UNED enfrenta la entrada de competidores internacionales en la educación en línea, lo que exige una oferta más innovadora y pertinente.
- Actualización de la oferta académica: Es prioritaria una revisión de la oferta académica a la luz de la nueva realidad mundial, de la emergencia de tecnologías innovadoras y a la obsolescencia de la mayoría de los programas.
- Sostenibilidad y modernización: La institución debe lograr la modernización y solidez financiera para invertir en tecnología, infraestructura y desarrollo de talento humano.
- Necesidad de un sistema de información integrado: La inversión en un sistema que integre datos en tiempo real es necesaria para la toma de decisiones y para mejorar la eficiencia.
- Articulación de los quehaceres sustantivos de la universidad, que inicia con la coordinación de las vicerrectorías y demás dependencias y la disponibilidad de todas las personas para sumarse a la estrategia de TD de la universidad.

Recomendaciones para la próxima Hoja de Ruta 2025-2029:

La planificación futura de la UNED se construirá sobre las bases de la hoja de ruta actual (2023-2025), enfocándose en la consolidación y expansión de las iniciativas de transformación digital.

- Mantener un enfoque humanista que valora a todas las personas que integran la comunidad universitaria, alianzas y territorios, una prioridad por la persona estudiante-como guía y principal fuente de legitimación y validación de las acciones. El proceso debe seguir siendo prospectivo, flexible y adaptable a los contextos cambiantes.
- Robustecer los equipos de trabajo con personal de tiempo completo: si bien es cierto que se ha logrado mucho con personal propio de otras dependencias, es necesario que se cuente con personal de tiempo completo en cada equipo, según las necesidades en cada caso y conforme se progrese en cada proyecto, de manera que se pueda avanzar de forma ágil y cumplir con las metas propuestas. Además, contar con personal asignado por las demás dependencias de la UNED, con tiempos debidamente definidos y reconocidos en su asignación laboral para abordar el trabajo de la ETD.
- Consolidar la cultura y competencias digitales:
 - Continuar con el desarrollo de competencias digitales en el personal colaborador y la comunidad estudiantil, con énfasis en la innovación.
 - Implementar una estrategia integral de gestión del cambio, adaptación y reducción de la ansiedad ante la incertidumbre.
 - Poner en marcha el Centro de Liderazgo y fomentar el liderazgo transformacional, replicando capacitaciones y realizando pruebas piloto.
 - Diseñar e implementar una academia digital para desarrollar nuevos estilos de liderazgo y promover líderes institucionales.
 - Fortalecer la capacidad del personal mediante la generación de habilidades y competencias requeridas por el contexto.
- Optimizar los procesos y la gestión institucional:
 - Continuar con la implementación de mejoras a los procesos prioritarios para la transformación digital.
 - Poner en marcha e implementar mejoras en la experiencia del usuario (estudiante y funcionariado).
 - Implementar metodologías ágiles de forma generalizada en los equipos de trabajo.
 - Consolidar nuevas relaciones de intercambio y cooperación.
 - Revisar e implementar procesos ágiles, claros, sencillos, articulados y tecnológicamente mediados.
 - Realizar análisis exhaustivos de procesos y servicios institucionales prioritarios para identificar oportunidades de valor agregado.
 - Continuar el monitoreo de tendencias tecnológicas y la adopción de Big Data.

- Implementar sistemas de información para el registro y trazabilidad de indicadores de gestión y resultados que permitan una toma de decisiones ágil, informada y efectiva.
- Fortalecer la capacidad para implementar procedimientos claros y articulados que cumplan la legislación vigente.
- Buscar nuevas fuentes de ingresos y asegurar la sostenibilidad financiera de las inversiones en tecnología y desarrollo de talento humano.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica y la conectividad:
 - Diseñar estrategias para la mejora en la conectividad del estudiantado, basándose en los resultados del Diagnóstico de Inclusión Digital.
 - Asegurar la disponibilidad de infraestructura tecnológica adecuada para el teletrabajo y el modelo educativo a distancia.
- Impulsar la innovación y la investigación:
 - Fomentar la creación de líneas de investigación relacionadas con tecnologías emergentes.
 - Expandir el programa piloto para la experimentación en el uso de IA con encargados de cátedra.
 - Continuar la organización de conversatorios y micro talleres sobre inteligencia artificial.
 - Gestionar fondos internacionales para proyectos de IA y posicionar a la UNED como líder en IA responsable.
 - Elaborar y aprobar políticas específicas en materia de IA.
 - Fomentar la co-creación de líneas de acción con la participación de diversos actores del sector público, academia, sociedad civil y sector privado.
 - Promover el uso intensivo de recursos educativos abiertos y la innovación en los materiales didácticos.
 - Impulsar el co-diseño de planes de estudio y actividades de aprendizaje dinámicas e interdisciplinarias, incorporando el uso inteligente de nuevas tecnologías.
- Fortalecer la colaboración y las alianzas:
 - Continuar con el trabajo colaborativo y en red entre personas funcionarias de diversas dependencias y con actores externos.
 - Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales (BID, CEPAL, OCDE, ONU, SICA, CSUCA, UNESCO, entre otras) para generar conocimiento, implementar propuestas y aprovechar buenas prácticas.
 - Articular con otras iniciativas institucionales para integrar esfuerzos.
 - Participar activamente en auditorías y foros externos para compartir aprendizajes.

- Comunicación y Sensibilización:
 - Mantener una campaña de sensibilización y comunicación constante para toda la comunidad universitaria sobre la transformación digital, sus beneficios y avances.
 - Utilizar datos para la toma de decisiones y para comunicar resultados de forma transparente.
- Enfoque en el talento humano:
 - Desarrollar un plan de capacitación integral y continuo en competencias digitales, habilidades blandas, liderazgo transformacional y uso de herramientas tecnológicas para todo el personal.
 - Promover la formación y capacitación de docentes en el aprovechamiento de TIC, plataformas virtuales y estrategias pedagógicas para la educación a distancia.
 - Consolidar el teletrabajo como una forma normal y eficiente de operar, contribuyendo a la calidad de vida y eficiencia.
- Revisión y actualización normativa: Trabajar en la actualización del Estatuto Orgánico y otras normativas para que favorezcan la transformación digital y la agilidad institucional.
- Seguimiento y evaluación continuos: Asegurar el seguimiento semestral y anual de las acciones estratégicas, con indicadores claros y datos desagregados, para una evaluación de resultados a mitad y final de período que permita extraer lecciones aprendidas y recomendaciones para acciones futuras.

Conclusiones generales

Finalizar con la ejecución de la Hoja de Ruta 2023–2025 representa un hito en el proceso de modernización, adaptación y fortalecimiento institucional en el contexto de una universidad pública comprometida con la equidad, la calidad y la innovación. A lo largo de estos tres años, se avanzó significativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos, consolidando acciones estratégicas en torno al desarrollo de competencias digitales, la cultura organizacional, el rediseño de procesos clave, la integración de tecnologías emergentes y el fortalecimiento de la experiencia del estudiantado.

Desde una perspectiva global, con la hoja de ruta se logró articular esfuerzos entre dependencias, generar productos concretos y movilizar una red activa de personas comprometidas con la transformación institucional. El impacto de este proceso se ha evidenciado en cambios tangibles en la forma de trabajar, de comunicar, de liderar y de diseñar experiencias más centradas en las personas usuarias, promoviendo así una universidad más ágil, inclusiva y resiliente ante los desafíos del entorno digital.

La transformación digital en la UNED ha generado un impacto multifacético que va más allá de la mera digitalización, impulsando un cambio organizacional y cultural profundo.

- Reafirmación del enfoque estudiante-céntrico: La TD ha permitido a la UNED recuperar su misión y visión. La consulta estudiantil y la participación activa de las personas estudiantes en la validación de la hoja de ruta y en equipos de trabajo como "Vinculación Estudiantil" y "Experiencia del Usuario" aseguran que las acciones respondan a sus necesidades reales, como la mejora del proceso de matrícula o el acceso a materiales didácticos.
- Impulso de la cultura organizacional y liderazgo transformacional: La TD ha provocado una redefinición de la gestión tradicional, promoviendo la flexibilidad, la innovación y el liderazgo transformacional. Se ha trabajado en diagnósticos de cultura digital y en planes de acción para fomentarla. La capacitación del personal en nuevas habilidades y metodologías ágiles (Scrum, Design Thinking) es un claro indicador del compromiso con la adaptación del talento humano.
- Modernización y eficiencia de procesos: La búsqueda de la eficiencia y agilidad en los trámites y servicios es un pilar clave. La revisión y análisis de procesos internos, como la gestión de matrícula, busca eliminar "nudos" y simplificar procedimientos. La adopción de la firma digital y la identidad digital se visualiza como una herramienta para agilizar trámites y mejorar la transparencia.
- Adopción tecnológica estratégica: Se ha avanzado en la incorporación de tecnologías emergentes como Big Data para la toma de decisiones estratégicas y, de manera destacada,

la Inteligencia Artificial (IA). La creación de un equipo específico de IA, la realización de conversatorios, talleres y el desarrollo de "Orientaciones generales sobre el uso de la IA en la UNED" demuestran una visión proactiva hacia el aprovechamiento ético y responsable de estas herramientas.

- Alineamiento estratégico y colaboración: La estrategia se alinea con la macropolítica universitaria, los Lineamientos de Política Institucional (LPI) y el Plan de Desarrollo Institucional PDI, 2022-2026, además de otros instrumentos de planificación nacional.

En síntesis, la UNED está en una senda clara hacia la consolidación de una cultura digital institucional humana, impulsada por un liderazgo comprometido y un enfoque colaborativo que busca democratizar el acceso a la educación superior y preparar a su comunidad para los desafíos del futuro digital, siempre con la persona estudiante como centro de su accionar.

Esta experiencia deja sentadas las bases para una nueva etapa institucional: la consolidación de una cultura digital sólida, transversal y sostenible, que integre la tecnología como una aliada estratégica para la misión universitaria. Los aprendizajes acumulados, las capacidades desarrolladas y las redes de trabajo colaborativo creadas durante este periodo se convierten ahora en cimientos clave para proyectar la Hoja de Ruta 2025–2029 con una visión más madura, ambiciosa y transformadora.

Anexos

Informes

Informe: “Hacia la Inclusión Digital: Diagnóstico tenencia de dispositivos y acceso al servicio de internet entre Estudiantes UNED, Costa Rica”.



Diagnóstico
tenencia de disposit

Informe: “Autoevaluación de competencias digitales para docentes. Conociendo mis competencias digitales como docente de educación superior” METARED.



Competencias
Digitales UNED 2022

Informe: “Resultados de la consulta sobre las tutorías virtuales por parte del personal docente de la UNED”.



Informe Ejecutivo
de resultados tutorí

Informe: “Análisis sobre los recursos didácticos”.



TD_INFORME
RECURSOS DIDÁCTIC

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



Diagnóstico de
cultura digital UNEC

Informe: “Curso Felicidad integral para la paz”.



Informe de
resultados Curso Fe

Memorias de los Convivios de Líderes Transformacionales, con los temas “Líderes transformacionales” (18 de octubre de 2023) y “Organizaciones Exponenciales” (4 de diciembre de 2024).



Informe del
convivio No. 1 de lid



Memoria del
Convivio de Líderes

Informe “Análisis de los procesos vinculados a la entrega de cupos de matrícula que se brindan al estudiantado de la UNED”.



Informe final de los
Procesos Vinculados

Informe: “Análisis de resultados sobre la consulta a estudiantes privados de libertad para la Transformación digital”.



Informe de
resultados consulta

Propuesta para insignias digitales.



Registro de
Insignias digitales d



Registro de
Insignias digitales d

Informe: “Auditoria sobre la Transformación digital del Sistema Educativo”.



Informe final
DFOE-CAP-1825 (115

Plan de acción Cultura de Innovación 2023-2025



Plan de acción
2023-2025.pdf

Informe: “Consulta sobre las implicaciones éticas del uso de la inteligencia artificial en el ámbito académico de la Universidad Estatal a Distancia”.



Informe
implicaciones éticas

Acciones ejecutadas por equipo de trabajo

El desarrollo de la Hoja de Ruta 2023–2025 se estructuró sobre una red de equipos de trabajo temáticos, integrados por personas funcionarias de diversas dependencias y con representación estudiantil. Estos equipos han sido los motores operativos de la estrategia, generando propuestas, ejecutando acciones y articulando esfuerzos para avanzar en la transformación institucional desde distintos frentes: cultura digital, competencias, liderazgo, procesos, tecnologías, comunicación, entre otros.

A continuación, se presentan las acciones ejecutadas por cada equipo de trabajo, organizadas cronológicamente por año, de forma que se evidencie el progreso continuo, la consolidación de iniciativas y la articulación alcanzada. Esta sistematización permite visualizar con claridad la evolución del proceso y las contribuciones específicas de cada equipo a los objetivos de la hoja de ruta.

Equipo Líder

2021:

- Diseño e implementación de una campaña de sensibilización sobre transformación digital.
- Capacitación en Indagación Sistémica.
- Articulación con diversas iniciativas institucionales, incluyendo un estudio sobre clima laboral en sedes, el Equipo de Acreditación, el Plan de Desarrollo Institucional, la Feria de Buenas Prácticas, la Conferencia inaugural del CECED, planes piloto en SCRUM desde la DTIC y acercamiento con DAES.
- Reuniones con los medios de comunicación de la UNED.
- Análisis de documentos institucionales como los Lineamientos de Política Institucional 2022-2026, el Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED, el mapa de procesos de la UNED, la Ley de Creación de la UNED, y el Modelo de Arquitectura Institucional (MAI).
- Gestión de diversas capacitaciones para el equipo líder y otros equipos, incluyendo Metodologías ágiles y Scrum, y SIADTGI.
- Planificación de la Transformación Digital hasta el 2023, definiendo objetivos generales y específicos por ecosistema, y una visión estratégica.

2022:

- Participación en la Comisión Nacional para la construcción de la Estrategia de Transformación Digital 2022-2027 del MICITT.
- Reflexiones sobre sistemas informáticos institucionales y ciberseguridad para las autoridades.
- Gestión de 5 carteles y procesos de contratación para un Diagnóstico de Cultura Digital y cuatro capacitaciones.
- Presentación de la Estrategia de Transformación Digital a la Comunidad Universitaria.

- Elaboración del "Índice de Transformación Digital de la Administración Pública" solicitado por la Contraloría General de la República.

2023:

- Participación en la Auditoría de carácter especial sobre la transformación digital del sistema educativo solicitada por la CGR.
- Realización y ejecución de 2 licitaciones: Convivio de Líderes Transformacionales y un banco de horas de capacitación y certificaciones.
- Elaboración y presentación de la Hoja de Ruta de TD 2023-2025 y actualización.
- Presentación al CONRE de la propuesta de una Unidad, Programa o Área de Transformación Digital.
- Valoración del riesgo del Proyecto No. 3 del Plan Táctico de Tecnologías de Información 2023-2027 e inicio de gestiones para conformar un nuevo equipo.
- Presentación de la definición y propósitos de la transformación digital de la UNED al CONRE para su aprobación.
- Creación de dos nuevos equipos a la red de equipos de TD y gestión para integrar nuevas personas a grupos ya existentes.
- Revisión y notificación al CONRE del anexo al Informe de la Consulta estudiantil, sobre los resultados de la población privada de libertad.
- Elaboración y traslado del presupuesto 2024.
- Participación en una sesión especial del CONARE para exponer la elaboración de la Hoja de Ruta de Transformación Digital de la UNED.
- Colaboración en la organización del Convivio para Líderes Transformacionales.
- Gestión para 7 capacitaciones (Project, PowerBI intermedio, Fundamentos de Scrum, Product Owner, Inteligencia artificial para diseñadores gráficos y productores audiovisuales y Design Thinking) a 108 personas, y gestión de 9 certificaciones.
- Apoyo y gestiones para la apertura del curso de Felicidad integral para la Paz.
- Entrega del Informe de Resultados del Diagnóstico de Cultura Digital 2023 y colaboración en el montaje de resultados en un tablero en PowerBI.
- Presentación del Plan de Acción de Cultura Digital al Rector.
- Elaboración de criterio sobre el Proyecto de Ley No. 23919: "Ley para la Promoción Responsable de la Inteligencia Artificial en Costa Rica" y propuesta de uso de IA interna, en conjunto con el Equipo de IA.
- Actualización de la página web de Transformación Digital con los tableros de resultados.
- Presentación de la Hoja de Ruta de TD 2023-2025 a 11 consejos.
- Conformación del Equipo del Plan Táctico de Tecnologías de Información 2023-2027 y gestiones con el Equipo del Sistema de Gestión Estudiantil.
- Gestiones para enviar un representante al Congreso TICAL Comunidad y Tecnología 2023, junto con el Equipo de IA.
- Valoración del riesgo de 11 metas del Plan de Desarrollo Institucional.

- Elaboración de la propuesta sobre una nueva conformación del Equipo Líder de TD, elevada al CONRE.
- Participación en capacitaciones (PowerBI, Scrum, Design Thinking, Project y Felicidad integral para la paz).
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.

2024:

- Coordinación de la logística para varias capacitaciones, beneficiando a 422 personas diferentes.
- Apoyo y gestiones para la apertura de la segunda y tercera edición del curso de Felicidad integral para la Paz.
- Actualización de la página web de Transformación Digital, incluyendo nuevas imágenes, una sección de Agenda y un repositorio de documentos de IA.
- Participación en capacitaciones (PowerBI y Liderazgo ágil).
- Coordinación del Equipo especial del CONARE para la elaboración de la Hoja de Ruta de Transformación Digital CONARE 2024-2025, rediseño, presentación y divulgación en las cinco universidades.
- Ejecución de dos licitaciones para el II Convivio de Líderes Transformacionales (Escuela Juan XXIII) y un Banco de horas de capacitación y certificaciones (Applica).
- Gestiones para capacitaciones específicas para el Equipo de IA y el Equipo de Modernización de Procesos.
- Gestiones para integrar nuevas personas a equipos ya existentes.
- Participación en diversas capacitaciones (Power BI, Optimización de procesos, IA para administrativos, Plan de gobierno y prospectivo de TD, Curso de IA para la educación superior para docentes y estudiantes).

2025:

- Gestiones para actualización de la página web de Transformación digital.
- Gestiones para especializaciones en IA a la comunidad universitaria.
- Apoyo y gestiones para la realización de la cuarta y quinta edición del curso de Felicidad integral para la Paz.
- Seguimiento a metas del PDI.
- Seguimiento a las acciones de la ETD.
- Visitas virtuales en varias dependencias para presentar resultados y la Hoja de Ruta 2023-2025.

Equipo de Competencias Digitales (de personas funcionarias y estudiantes)

2021:

- Elaboración de una propuesta sobre competencias digitales de la población estudiantil UNED.

2022:

- Propuesta para el Módulo en línea para el Desarrollo de Competencias Digitales para la población estudiantil de la UNED.

2023:

- Avance en la propuesta para el Módulo en línea para el Desarrollo de Competencias Digitales para la población estudiantil de la UNED.

2024 (Competencias Digitales de personas funcionarias):

- Creación de este nuevo equipo para analizar y definir las competencias digitales que debe tener toda persona funcionaria UNED.
- Avance del modelo de competencias digitales, concretando dos de las cinco dimensiones.
- Participación de la líder en la capacitación de Liderazgo ágil.
- Avance del modelo de competencias digitales, concretando tres de las cinco dimensiones.
- Participación de los miembros en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Taller Liderazgo ágil de equipos y proyectos, y Experiencia de Usuario).

2024 (Competencias Digitales de Estudiantes):

- Gestiones con el personal de UAbierta para la ubicación del Módulo.
- Participación en la capacitación de Liderazgo ágil por parte de algunas personas integrantes del equipo de competencias digitales.
- Avance en la propuesta para el Módulo en línea para el Desarrollo de Competencias Digitales para la población estudiantil de la UNED.
 - Selección de temas a cubrir en los módulos.
 - Curación y selección de contenidos existentes en plataformas UNED y externas.
 - Generación de Rutas Metodológicas para cada competencia digital.
 - Gestión del hosting del módulo en la plataforma UAbierta y capacitación al equipo.
 - Diseño de insignias digitales para cada competencia y capacitación respectiva.
 - Avance en el desarrollo de contenidos y recursos para cada módulo.
- Participación en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Insignias Digitales UNED, Curso Liderazgo Ágil).

2025:

- Avance en la propuesta para el Módulo en línea para el Desarrollo de Competencias Digitales para la población estudiantil de la UNED:
 - Gestión de recursos externos para aumentar la interactividad en los recursos a utilizar.
 - Pruebas con diversas herramientas disponibles, tanto de pago como gratuitas, para el desarrollo de los materiales.

Equipo de Comunicación

2022:

- Campaña de divulgación para la consulta estudiantil.
- Campaña de información sobre Transformación Digital, incluyendo 5 microvideos, 17 pausas digitales, 15 posteos/metáforas visuales y 13 gift animados.
- Conversatorio: "La transformación digital en las Instituciones de Educación Superior Iberoamericanas".

2023:

- Articulación con instancias para diseñar estrategia de comunicación sobre grabación de tutorías virtuales.
- Propuesta de micros de apoyo a personas docentes sobre cómo subir las tutorías a las plataformas.
- Diseño de campaña de divulgación sobre Hoja de Ruta de TD.
- Participación en la logística de la Charla "El espacio humano en la era digital".
- Apoyo en la realización de 5 Pausas digitales con el equipo de cultura organizacional.
- Inicio de gestiones para actualización del sitio web de TD.
- Edición de micro videos de campaña de divulgación sobre Hoja de Ruta de TD.
- Realización de 10 Pausas digitales en el semestre, sumando 15 en el año, en conjunto con el Equipo de Cultura Organizacional.
- Actualización del sitio web de TD.
- Inicio de gestiones y consultas sobre materiales descargables y navegación de estudiantes por páginas web.
- Participación en capacitaciones (Design Thinking y Felicidad integral para la paz).
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.

2024:

- Realización, en conjunto con el Equipo de Cultura Digital, de 14 Pausas digitales.
- Trabajo en conjunto con el Equipo de Experiencia del usuario en la Campaña sobre materiales didácticos existentes, incluyendo evaluación de Orientaciones Académicas y talleres de percepción.
- Conceptualización de *pop-ups* para divulgar materiales existentes a estudiantes.
- Participación de la líder en la capacitación de Liderazgo ágil.
- Análisis del uso y acceso de los Recursos Didácticos y Orientaciones Académicas junto con el Equipo de Experiencia del Usuario, resultando en un informe presentado al Consejo de Vicerrectoría de Docencia.
- Participación en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, y Taller prospectivo).

Equipo de Cultura Organizacional / Cultura Digital

2021:

- Diseño de un instrumento para conocer la formación, competencias y habilidades del personal de la UNED.
- Gestiones con la Oficina de Recursos Humanos para incluir ítems de datos requeridos en la consulta.
- Habilitación de un Taller llamado "Programa de Liderazgo UNED" y un Taller básico sobre la metodología ágil SCRUM.

2022:

- Gestión del Diagnóstico de cultura digital (diseño del cartel, revisión de oferentes en dos concursos, coordinación con empresa adjudicada).
- Capacitaciones en Gestión del cambio, Experiencia del usuario y Liderazgo.
- Realización de 17 Pausas digitales (espacio abierto para conversar sobre diversos temas).
- Propuesta del Curso de felicidad integral.

2023:

- Gestión del Diagnóstico de cultura digital: coordinación semanal con empresa adjudicada, motivación al personal, articulación con dependencias, participación en reuniones de entrega de Informes y cierre.
- Organización de la Charla "El espacio humano en la era digital", con Hildemaro Infante.
- Realización de 5 Pausas digitales.
- Gestiones administrativas para el Curso de felicidad integral.
- Elaboración del Plan de Acción para una Cultura Digital.
- Socialización de los resultados del diagnóstico de cultura digital, incluyendo la elaboración de un PowerBI y publicación en el sitio web.
- Realización de 10 Pausas digitales en el semestre, sumando 15 en el año.
- Gestiones administrativas y apertura del curso de felicidad integral para la paz, con 96 personas inscritas.
- Elaboración y presentación del Plan de Acción para una Cultura Digital al Rector.
- Apoyo en primeras reuniones para diseñar el Premio o Fondo de Innovación, junto con el Equipo de IA.
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.
- Participación en capacitaciones (PowerBI y Felicidad integral para la paz).

2024:

- Cumplimiento y trabajo en metas del Plan de Acción para una Cultura Digital.
- Creación de un glosario con conceptos claves de la Transformación Digital de la UNED (terminado, falta diseño y subir a web).
- Actualización del sitio web de TD (en proceso).
- Apoyo al Equipo de IA con la celebración del Día de la Creatividad y la Innovación.

- Desarrollo de la propuesta del Premio o Fondo a la Innovación UNED.
- Diseño de un protocolo de comunicación integral sobre cómo comunicar las acciones estratégicas.
- Definición de competencias digitales y habilidades blandas requeridas para el nuevo contexto de la TD, sondeo con jefaturas y elaboración de Plan de capacitación (en proceso).
- Diseño de la propuesta “Funcionari@s mentores de estudiantes UNED” (en proceso).
- Gestiones administrativas y apertura de la segunda y tercera edición del Curso de felicidad integral para la paz (terminado).
- 5 actividades sobre calidad de vida laboral.
- Realización de 9 Pausas digitales en el primer semestre.
- Participación de la líder del equipo en la capacitación de Liderazgo ágil.
- Presentación a OIMERCOM de la idea sobre protocolo de comunicación integral.
- 12 actividades de reflexión sobre temas que aportan a la calidad de vida laboral.
- Avance de propuesta “Mentores de estudiantes UNED”, incluyendo dos grupos focales con estudiantes.
- Articulación con el Equipo de Liderazgo para colaborar en logística, planificación y ejecución del II Convivio de Líderes Transformacionales.
- Participación en las sesiones del Equipo de competencias digitales.
- Participación en capacitaciones (Cumbre de Líderes, Taller prospectivo de TD y Taller de IA).

2025:

- Gestiones administrativas y apertura de la cuarta y quinta edición del Curso de felicidad integral para la paz.
- Apoyo al Equipo de IA con la celebración del Día de la Creatividad y la Innovación.
- Avance de propuesta “Mentores de estudiantes UNED”.

Equipo de Inclusión Digital

2022:

- Capacitaciones en Experiencia del usuario y Liderazgo.
- Presentación de una ponencia al Congreso Universitario: "Inclusión digital más allá de las tecnologías: competencias digitales como elemento democratizador".
- Elaboración de instrumento para realizar el Diagnóstico de Inclusión Digital, dirigido a toda la población estudiantil.

2023:

- Aplicación del instrumento para realizar el Diagnóstico de Inclusión Digital a toda la población estudiantil.
- Inicio del procesamiento de resultados del diagnóstico.
- Procesamiento de los datos recopilados del Diagnóstico de Inclusión Digital (5,679 respuestas).
- Inicio de levantamiento de informe sobre los resultados.

2024:

- Informe sobre los resultados del Diagnóstico de Inclusión Digital.

Equipo de Inteligencia Artificial**2023:**

- Organización del Día de la creatividad y la innovación.
- Organización de 2 conversatorios sobre inteligencia artificial.
- Diseño y organización para equipo de I.A.
- Representación del I.A. UNED en el Foro de Inteligencia Artificial auspiciado por CONARE.
- Realización de 4 conversatorios sobre inteligencia artificial (sumando 6 al año).
- Elaboración de criterio sobre el Proyecto de Ley No. 23919 y propuesta de uso de IA interna.
- Creación de un Repositorio de acceso libre a información sobre I.A.
- Representación de UNED en el Congreso TICAL Comunidad y Tecnología 2023.
- Apoyo en reuniones para diseñar el Premio o Fondo de Innovación, junto con el Equipo de Cultura Organizacional.
- Participación en el ICDE con ponencia sobre la enseñanza de IA como herramienta de aprendizaje.
- Contactos externos con personas, grupos e instancias que analizan y trabajan con IA.
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.

2024:

- Realización de 6 conversatorios sobre inteligencia artificial en el espacio "Inspira".
- Expansión del programa piloto para la experimentación en el uso de IA con Encargados de cátedra.
- Organización de la Semana de la Innovación en abril, incluyendo 10 micro talleres sobre IA.
- Gestión proactiva para la obtención de fondos internacionales para el proyecto "Educar e innovar: dar forma al futuro universitario con inteligencia artificial responsable".
- Elaboración y aprobación de las "Orientaciones generales sobre el uso de la IA en la UNED" por el Consejo de Rectoría.
- Mantenimiento y actualización semanal del Repositorio de acceso libre y la comunidad de WhatsApp con información sobre IA.
- Realización de un sondeo comprehensivo sobre el uso de la IA entre funcionarios UNED.
- Representación activa de la UNED en la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe, en el Equipo de Gobernanza de Datos e Inteligencia Artificial.
- Diseño en curso de capacitaciones específicas en Inteligencia Artificial para docentes y estudiantes, en colaboración con otras entidades.
- Planificación de acciones estratégicas para la divulgación y socialización de las Orientaciones generales de uso de la IA y el impulso de una política específica.
- Experimentación en curso con la creación de GPTs especializados en diferentes áreas de la Universidad.

- Participación del líder del equipo en la capacitación de Liderazgo Ágil.
- Realización de 5 conversatorios sobre inteligencia artificial en el espacio "Inspira".
- Ejecución del proyecto "Alfabetización de IA entre docentes y estudiantes UNED", contratando tres expertos para el diseño, montaje y facilitación de dos cursos sobre IA.
- Gestión y acompañamiento a dos colegas del PPMA para una especialización en el uso de la IAG en producción audiovisual.
- Avance del piloto para la experimentación en el uso de IA con personas encargadas de cátedra, con dos encuentros de experiencias compartidas.
- Capacitaciones sobre la creación de GPTs especializados en diferentes áreas de la Universidad (más de 120 personas encargadas de cátedra y otros).
- Seguimiento a gestiones administrativas sobre el Fondo internacional Erasmus ganado a inicios de año para el proyecto "Educar e innovar: dar forma al futuro universitario con inteligencia artificial responsable".
- Participación en la subcomisión del CU que elaboró la propuesta de Política de IA para la UNED.
- Mantenimiento y actualización semanal del repositorio de acceso libre y la comunidad de WhatsApp con información sobre IA.
- Realización de dos micro estudios sobre IA.
- Elaboración de propuesta de proyecto de investigación "Ecosistemas de aplicaciones de IA para la UNED".
- Generación de dos criterios para proyectos de ley sobre IA (N.24 484 y N.23 771).
- Gestiones para la compra de licencias de IA.
- Asesorías varias sobre IA a CINED, DEFE, Escuelas, PROCAI, TD, y charlas específicas para el MEP y MEIC.
- Diseño y experimentación de IA, y elaboración de una propuesta de guía de uso de IA para diferentes acciones dentro de la UNED.
- Representación activa de la UNED en la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe.
- Participación en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Taller prospectivo y de IA para administrativos).

2025:

- Realización de 5 conversatorios sobre inteligencia artificial en el espacio "Inspira".
- Participación de la delegación UNED en los talleres llevados a cabo en Italia en el marco del proyecto ERASMUS.
- Plan piloto Microsoft Copilot en conjunto con la DTIC.
- Mantenimiento y actualización semanal del Repositorio de acceso libre y la comunidad de WhatsApp con información sobre IA.
- Participación en la subcomisión del CU que elaboró la propuesta de Política de IA para la UNED.

- Diseño del curso de Inteligencia Artificial para docentes y estudiantes, en colaboración con otras entidades.

Equipo de Liderazgo Transformacional

2021:

- Definición del concepto de "Líder Transformacional" para la UNED, basado en cuatro pilares: estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiradora e influencia idealizada.
- Análisis de datos recolectados por la Dirección de Talento Humano sobre el diagnóstico de jefaturas y líderes institucionales.
- Planteamiento de preguntas para la Consulta masiva de la población estudiantil.
- Valoración del tema de la Felicidad laboral, enfocado en psicología positiva.
- Participación en capacitaciones sobre la metodología ágil Scrum y en el Taller de Liderazgo.
- Planificación de acciones para los próximos dos años, incluyendo la evaluación y replicación del prototipo del "Centro de Liderazgo", pruebas piloto de un curso de liderazgo, valoración de información de la consulta estudiantil y la gestión de un programa piloto sobre "felicidad".

2022:

- Capacitación en Centro de Excelencia del Liderazgo para la UNED.
- Avance de la propuesta de un Centro de Liderazgo para la UNED.

2023:

- Avance en la propuesta de un Centro de Liderazgo para la UNED.
- Logística para el Convivio de Líderes Transformadores en octubre.
- Participación en el Diagnóstico de Cultura Digital y en la elaboración del Plan de Acción de Cultura Digital.
- Conclusión de la Propuesta Comunidad de Líderes Transformadores para la UNED y su presentación al Rector.
- Realización de la primera edición del Convivio de Líderes Transformacionales con 95 asistentes.
- Participación en la elaboración del Plan de Acción de Cultura Digital.
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.

2024:

- Sondeo sobre personas con perfil de mentor y reclutamiento de personas interesadas, y selección de 5 colaboradores.
- Reunión en proceso con mentor@s y planificación de la puesta en marcha del proyecto.
- Sistematización de la experiencia del primer Convivio de Líderes 2023.

- Organización de temas y expositor@s para el II Convivio de Líderes Transformacionales 2024, bajo el nombre de "Organizaciones exponenciales", incluyendo la revisión del cartel para el lugar.
- Avance de la estrategia de gestión al cambio.
- Participación en la capacitación de Liderazgo ágil por parte de algunos miembros.
- Realización del II Convivio de Líderes Transformacionales 2024, bajo el nombre de Organizaciones exponenciales, el 4 de diciembre, incluyendo preparación de temas y logística.
- Apertura de la Comunidad de Líderes Transformadores para la UNED, con charla de apertura, recepción de solicitudes de acompañamiento individual y definición de primeras personas mentoras.
- Participación en capacitaciones (Cumbre de Líderes y Taller prospectivo de TD).

2025:

- Sistematización de la experiencia del primer Convivio de Líderes 2024.

Equipo de Procesos / Modernización de Procesos

2022:

- Asesoramiento con experto en agilismo en procesos organizacionales.
- Capacitaciones en Experiencia del usuario y Gestión del cambio.
- Identificación de limitantes en procesos específicos: Gestión de la Enseñanza-Aprendizaje, Gestión de la Oferta Académica, Admisión y Empadronamiento Web, Gestión de la Matrícula, y Gestión de oferta de asignaturas y materiales didácticos.

2023:

- Articulación con otros equipos institucionales que trabajan en iniciativas vinculadas a la mejora del procedimiento de matrícula.
- Análisis documental de producciones de otros equipos sobre procesos de matrícula.
- Continuación del análisis del servicio de matrícula y entrega de materiales.
- Avance de informe de resultados del análisis de procesos de matrícula y entrega de materiales, incluyendo identificación de limitantes y recomendaciones.
- Continuación del análisis de los procesos que inciden en la disponibilidad de cupos en el servicio de matrícula.
- Inicio de informe con recomendaciones para abordar el problema de cupos.
- Participación en capacitaciones (Design Thinking y Project).

2023 (Equipo de Plan Táctico):

- Conformación de equipo de trabajo.
- Análisis del Proyecto No. 3 del Plan Táctico de Tecnologías de Comunicación.
- Diseño de metodología de análisis de los procesos institucionales, bajo un enfoque sistémico.

- Sesión con la CETIC.
- Revisión del Anteproyecto del Sistema de Gestión Estudiantil.
- Reuniones para compartir experiencias con otras universidades y organizaciones, para realizar un benchmarking sobre sistemas informáticos.

2024 (Modernización de Procesos):

- Actualización del equipo de trabajo.
- Informe sobre Benchmarking entre universidades sobre sus sistemas informáticos y presentación a Rectoría.
- Propuesta de cronograma de modernización de áreas sustantivas a la CETIC.
- Elaboración de macro mapa de los procesos de Vida Estudiantil.
- Logística y participación en charlas (Tecnología en los sistemas, Innovación educativa) y talleres (Gestión por procesos, Design Thinking).
- Utilización del software Bizagi para la diagramación de procesos.
- Planificación de actividades por medio de Planner.
- Diseño de consulta a estudiantado sobre la experiencia en el uso de los servicios de VIVE.
- Solicitud de código al CPPI para la documentación del equipo.
- Participación de la líder del equipo en la capacitación de Liderazgo ágil.
- Diagramación de los procesos de VIVE.
- Análisis de los procesos finalizados y elaboración de Historias de usuario de VIVE.
- Planificación y gestión de actividades por medio de Azure Devops.
- Gestiones para una capacitación específica para el equipo (no se obtuvo proveedor).
- Gestiones para anulación de proyecto anterior sobre el Sistema de Gestión Estudiantil.
- Participación de los miembros en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Taller prospectivo y de Design Thinking).

2025:

- Utilización del software Bizagi para la diagramación de procesos de VIVE.
- Elaboración de Historias de usuario de los procesos diagramados de VIVE.

Equipo de Rol del Profesorado UNED / Rol del Tutor

2021:

- Análisis del rol del Tutor, considerando áreas de oportunidad en la labor docente en el modelo a distancia actual, competencias, capacitación, retos en la mediación y uso de las tecnologías.

2022:

- Capacitación en Centro de Excelencia del Liderazgo para la UNED, Gestión del cambio y Experiencia del usuario.

- Presentación de una moción al Congreso Universitario: “La persona tutora a tiempo completo: un incentivo para simplificar los procesos académicos y mejorar la entrega de la docencia”.
- Avance de Estrategia para el desarrollo de competencias digitales de la persona docente.
- Vinculación con el CECED para una oferta robusta y constante de capacitaciones relacionadas con mediación pedagógica, DUA y evaluación de aprendizajes.
- Gestión y motivación a docentes UNED para participar en el estudio: "Conociendo mis competencias digitales como docente de educación superior" de Meta Red.

2023:

- Avance de Estrategia para el desarrollo de competencias digitales de la persona docente.
- Análisis y presentación de resultados de la "Autoevaluación de competencias digitales para docentes" de METARED y Conversatorio.
- Diseño de una estrategia de divulgación de actividades y recursos didácticos sobre mediación pedagógica.
- Avance de estrategia de divulgación de infografías sobre mediación pedagógica, DUA y evaluación de aprendizajes.
- Acercamiento con UCAB y COBI para divulgación de procesos de solicitud de becas, ayudas económicas y permisos para docentes.
- Elaboración y presentación de la ponencia “La persona tutora a tiempo completo: un incentivo para simplificar los procesos académicos y mejorar la entrega a la docencia”, en el V Congreso Universitario.
- Elaboración y aplicación de instrumento sobre las características de las tutorías virtuales actuales.
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.
- Participación en capacitación de Design Thinking y Felicidad integral para la paz.

2024:

- Inicio del agilismo, aprovechando la capacitación de Liderazgo ágil.
- Avance en el informe de la encuesta sobre tutorías virtuales (80%).
- Divulgación de recursos existentes para fomentar la calidad de las tutorías virtuales.
- Impulso de capacitaciones UNED, incluyendo infografías sobre oportunidades de capacitaciones cortas (30% de avance).
- Podcast con OndaUned sobre procesos de beca y permisos para capacitación.
- Cápsulas informativas para el personal docente sobre autocapacitación en Mediación pedagógica.
- Inicio de investigación sobre competencias digitales en la UNED (10%).
- Propuesta de capacitaciones para el desarrollo de nuevas CD de personas docentes y funcionarias (10%).
- Informe sobre la encuesta de las tutorías virtuales y presentación ante el Consejo de Vicerrectoría de Docencia.

- Avance en la campaña para divulgar oportunidades de capacitación para docentes en la UNED.
- Participación en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Taller Liderazgo ágil de equipos y proyectos, y Experiencia de Usuario).

2025:

- Infografías sobre oportunidades de capacitaciones cortas en la UNED.
- Podcast con OndaUned sobre procesos de beca, ayudas económicas para capacitación y permisos para actividades académicas otros en la UNED.
- Capsulas informativas para docentes UNED sobre autocapacitación en Mediación pedagógica.

Equipo de Tecnología y Datos

2021:

- Indagación sobre la existencia de documentación tecnológica para comprender el contexto y normativa existente en la UNED.
- Autocapacitaciones en transformación digital y uso de recursos internos.
- Participación en reuniones virtuales con otras áreas de la UNED para comprender estudios científicos relacionados con el impacto de las tecnologías en estudiantes.
- Participación en capacitación de metodología de desarrollo ágil Scrum.
- Capacitación y análisis del sistema SIADTGI.

2022:

- Capacitación en Power BI.
- Campaña de ciberseguridad (julio a diciembre), con 42 posteos, 1 video tutorial y 1 actividad de cierre.
- Prototipo de tableros para la toma de decisiones, utilizando datos del SIADTGI.

2023:

- Articulación con el CIEI para prototipo de tablero para la toma de decisiones, utilizando datos del SIADTGI y vinculado con cubos de información (matrícula, presupuesto, RRHH).
- Inicio de una propuesta de modelos estadísticos para comprender las variables que afectan el problema de cupos.
- Participación en capacitaciones (PowerBI, R y Design Thinking).
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.
- Diseño de curso de ciberseguridad.

Equipo de Vinculación Estudiantil

2021:

- Realización de 22 reuniones con agrupaciones estudiantiles (115 estudiantes) para explicar la Estrategia de TD y explorar su integración.
- Recopilación de retroalimentación sobre medios y formatos de comunicación preferidos por el estudiantado.
- Realización de 5 talleres con estudiantes facilitadores del Programa de Atención Socioeconómica sobre TD, tecnologías disruptivas y necesidades estudiantiles.
- Coordinación de reuniones con dependencias de la UNED que atienden a estudiantes para explicar la Estrategia de TD y comprender su trabajo.
- Generación de "Cafés virtuales" para el intercambio de conocimientos sobre temas estudiantiles, con 12 sesiones realizadas.
- Conformación de un equipo de trabajo para la vinculación estudiantil, incluyendo representantes de docencia, extensión y CONED.
- Identificación de 95 canales de comunicación utilizados por la UNED para estudiantes.
- Redacción de tres textos para la campaña de divulgación de la consulta de necesidades estudiantiles (febrero 2022).
- Definición del tipo de muestra (por cuotas por sedes) y determinación de la muestra con apoyo de expertas.
- Elaboración de un primer borrador del instrumento de consulta para identificar necesidades estudiantiles, con prueba piloto en enero-febrero 2022.

2022:

- Diseño, montaje, validación y puesta en marcha de la Consulta estudiantil para la Transformación Digital en la UNED, obteniendo 5,799 respuestas.
- Elaboración del Informe de resultados de la consulta.
- Gestión administrativa para premios a estudiantes que respondieron la consulta.
- Capacitaciones en Experiencia del usuario y PowerBI.

2023:

- Presentación de resultados de la consulta estudiantil para la Transformación Digital de la UNED al CONRE.
- Elaboración de Informe sobre resultados de la consulta estudiantil para TD de la población privados de libertad y entrega al equipo líder.
- Diseño de estrategia de divulgación de los resultados de la consulta estudiantil.
- Validación de Hoja de Ruta con estudiantes.
- Conformación de un nuevo equipo de trabajo para avanzar en propuestas relacionadas con la Experiencia del Usuario.
- Diseño de estrategia para divulgación de resultados de la consulta masiva a personas estudiantes.

- Organización de conversatorio y presentación ante la comunidad universitaria sobre los resultados de la consulta estudiantil.
- Validación de Hoja de Ruta con estudiantes.
- Elaboración de micro video sobre lo realizado por el equipo según la Hoja de Ruta de TD.
- Participación en capacitaciones (Power BI, Scrum, Design Thinking y Project).

2024:

- Elaboración de la Estrategia de Vinculación Estudiantil.
- Actualización y administración de bases de datos estudiantiles.
- Avance en la producción de audiovisuales sobre implicaciones éticas del uso de la IA en el ámbito académico.
- Avance en estrategia para implementación de insignias digitales.
- Colaboración con otros equipos para la organización de grupos focales con poblaciones estudiantiles.
- Avance del proyecto página Web para espacios de vinculación y capacitación estudiantil.
- Avance en emisión de criterio sobre la necesidad de becas para poblaciones estudiantiles del CONED y Extensión.
- Participación de miembros en la capacitación de Liderazgo Ágil y Power BI.
- Presentación de experiencias de insignias digitales en CONARE.
- Avance en la producción de audiovisuales sobre las implicaciones éticas del uso de la IA en el ámbito académico.
- Propuesta de ruta para la emisión de insignia digitales de la ETD.
- Colaboración con otros equipos para la organización de grupos focales con poblaciones estudiantiles.
- Avance del proyecto "espacios para vinculación y capacitación estudiantil", generando pruebas con chat inteligente.
- Participación de los integrantes en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, Taller prospectivo, y encuentro de líderes transformacionales).

2025:

- Informe: Consulta sobre las implicaciones éticas del uso de la inteligencia artificial en el ámbito académico de la Universidad Estatal a Distancia, en conjunto con la DEFE.
- Ruta para la aplicación y adopción de insignias digital.
- Campaña institucional sobre consideraciones éticas para el uso de herramientas de la inteligencia artificial.
- Participación en la elaboración de 6 spots para la campaña.
- Información sobre espacios de vinculación para estudiantes de la UNED.
- Participación en el concurso "Premio Internacional Metared Tic 2025".

Sub-Equipo Experiencia del Usuario

2023:

- Creación y conformación del equipo.
- Revisión de resultados de la consulta estudiantil y elección de tres necesidades para abordar desde el diseño de experiencia del usuario: Tutorías virtuales, disponibilidad de comunicación con la persona docente por diferentes medios y recursos didácticos novedosos.
- Realización de grupos focales con estudiantes y procesamiento de datos.
- Participación en capacitaciones (PowerBI, Project y Design Thinking).

2024:

- Estudio de las Orientaciones Académicas y sus diferentes modelos.
- Participación y realización de grupos focales con estudiantes, encargados de cátedra y personas docentes.
- Participación de la líder del equipo en la capacitación de Liderazgo ágil.
- Análisis del uso y acceso de los Recursos Didácticos y de las Orientaciones Académicas en conjunto con el equipo de Comunicación.
- Realización de grupo focal con personas estudiantes, análisis y sistematización de talleres, resultando en un informe con conclusiones y recomendaciones presentado al Consejo de Vicerrectoría de Docencia.
- Participación en capacitaciones (Curso de IA para la educación superior para estudiantes y docentes, y Taller prospectivo).

Sub-Equipo Fondo de Innovación

2024:

- Conformación del equipo coordinador del fondo (Rebeca Padilla, Hellen Trejos y Vilma Peña).
- Reuniones con especialistas en el tema y sondeo con organizaciones regionales.
- Diseño preliminar de la propuesta.
- Creación de un equipo específico para diseñar y proponer el proyecto Fondo INNOVA, dedicado al estímulo de la innovación en temas digitales con impacto social, con el patrocinio del Sistema de Integración Centroamericana (SICA).
- Conformación del equipo base.
- Atracción de nuevas personas colaboradoras.
- Reuniones con especialistas en el tema y sondeo con organizaciones regionales.
- Diseño preliminar de la propuesta.
- Participación de miembros en el taller prospectivo de TD y en el taller: "Cómo implementar la IA en el quehacer universitario en la UNED, ejemplos prácticos".

2025:

- Concreción de la propuesta.
- Revisión de la propuesta con especialistas.
- Integración de Almitra Desueza, CONED.

Bibliografía

Arias Camacho, R. (n.d.). Consolidemos un proyecto universitario: Programa Rectoría UNED 2024-2029. Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Costa Rica. Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). (2022). Estrategia de transformación Digital, Costa Rica 2023-2027. San José, C.R.: MICITT. ISBN: 978-9968-732-89-5.

Equipo Líder de Transformación Digital (UNED). (2023). Hoja de Ruta de la transformación digital de la UNED 2023-2025. (Documento interno).

Equipo Líder de Transformación Digital (UNED). (2023). Hoja de Ruta 2023-2025: Transformación Digital de la UNED. (Documento interno).

Oviedo Vega, A., Segura Castillo, A., Carranza Rodríguez, B., González Villarreal, C., Alfaro Calvo, F., & Sandoval Barrantes, P. (2021). Estrategia de Transformación Digital: Informe 2021. Universidad Estatal a Distancia (UNED). (Documento interno).

Oviedo Vega, A., Rodríguez Chaves, A., Chinchilla Castillo, A. R., Segura Castillo, A., Carranza Rodríguez, B., González Villarreal, C., Agüero Umaña, C., Alfaro Calvo, F., Durán Montoya, F., Mora Vicarioli, F., Chaves Sánchez, J. P., Chacón Bejarano, K., Parra Carrillo, L., Fallas Fallas, L. F., Miranda Picado, M., Castro Hidalgo, P., & Carballo Valverde, Y. (2021). Estrategia Transformación digital en la UNED: Una propuesta construida colaborativamente. Universidad Estatal a Distancia (UNED). (Documento interno).

Oviedo Vega, A., Rodríguez Chaves, A., Chinchilla Castillo, A. R., Segura Castillo, A., Carranza Rodríguez, B., González Villarreal, C., Agüero Umaña, C., Alfaro Calvo, F., Durán Montoya, F., Mora Vicarioli, F., Chaves Sánchez, J. P., Chacón Bejarano, K., Parra Carrillo, L., Fallas Fallas, L. F., Miranda Picado, M., Castro Hidalgo, P., & Carballo Valverde, Y. (2021). Estrategia Transformación digital en la UNED: Resumen ejecutivo. Universidad Estatal a Distancia (UNED). (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (n.d.). Conceptos importantes: Definición de la transformación digital para la UNED, objetivo general y propósitos de la Estrategia de Transformación Digital. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (n.d.). Equipos de trabajo de la Estrategia de Transformación Digital. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2021). Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026. (Documento interno, aprobado 1 de octubre de 2021).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2022). Estrategia de Transformación Digital: Informe ejecutivo sobre acciones realizadas durante el 2022. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2023). Estrategia de Transformación Digital: Informe ejecutivo sobre acciones realizadas I Semestre 2023. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2023). Estrategia de Transformación Digital: Informe ejecutivo sobre acciones realizadas II Semestre 2023. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2024). Estrategia de Transformación Digital: Informe ejecutivo sobre acciones realizadas I Semestre 2024. (Documento interno).

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2024). Estrategia de Transformación Digital: Informe ejecutivo sobre acciones realizadas II Semestre 2024. (Documento interno).