



Estrategia de Transformación Digital

Informe 2021

Este informe fue elaborado por los integrantes del Equipo Líder:

Adriana Oviedo Vega
Andrés Segura Castillo
Bryan Carranza Rodríguez
Carol González Villarreal
Francia Alfaro Calvo
Pablo Sandoval Barrantes

Con la colaboración de:

- Kattia Chacón Bejarano
- Francisco Mora Vicarioli
- José Pablo Chaves Sánchez
- Carlos Agüero Umaña

Contenido

Resumen ejecutivo.....	5
Introducción.....	6
1. Conformación de Equipo Líder.....	8
2. Iniciativas realizadas según Equipos y Ecosistemas.....	10
2.1 Equipo Líder.....	10
2.1.1 Diseño e implementación de campaña de sensibilización.....	10
2.1.2 Capacitación en Indagación Sistemica.....	15
2.1.3 Articulaciones con diversas iniciativas institucionales.....	16
2.1.4 Análisis de documentos institucionales.....	20
2.2 Equipo de vinculación estudiantil.....	21
2.2.1 Acercamiento a poblaciones estudiantiles.....	21
2.2.2 Cafés virtuales.....	23
2.2.3 Conformación de equipo de trabajo para la vinculación estudiantil.....	24
2.3 Ecosistemas.....	26
2.3.1 Ecosistema Cultura organizacional.....	26
2.3.2 Ecosistema de Tecnología y datos.....	32
2.3.3 Ecosistema del Modelo Académico.....	35
2.3.4 Ecosistema de Apoyo al estudiante (Procesos).....	38
3. Planificación de Transformación Digital al 2023.....	40
3.1 Mapa de Ruta 2022-2023.....	41
3.2 Imagen enriquecida sobre la planificación de la Transformación Digital al 2023.....	50
Anexos.....	51

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama de dispersión de conceptos obtenido mediante Teoría Fundamentada.....	13
Ilustración 2: Nube de palabras de los testimonios	14
Ilustración 3: Ilustración de Joe Alterio sobre frase de Peter Drucker	32
Ilustración 4: Variables estratégicas del ecosistema Digital y Datos	33

Resumen ejecutivo

En el presente informe se detallan las diferentes acciones que se lograron realizar durante el 2021, especialmente en el segundo semestre del año.

Una vez presentada la Estrategia de Transformación Digital a las autoridades institucionales, se conformó un Equipo Líder, integrado por 6 profesionales quienes, a su vez, fueron conformando algunos equipos de trabajo adicionales para abordar proyectos o temas específicos, diseñaron una campaña de sensibilización sobre la transformación digital de la UNED dirigida a toda la comunidad universitaria y se realizaron diversas alianzas estratégicas con otras iniciativas institucionales con el fin de ir articulándolas de manera que todas se puedan integrar a una misma visión institucional.

Asimismo, y a solicitud del Consejo de Rectoría se propone una hoja de ruta, o bien, la planificación para los siguientes dos años que describe objetivos específicos para las áreas que el equipo líder ha establecido como ecosistemas, de tal manera que utilizando esa herramienta conceptual se describen las acciones a realizar desde los ecosistemas de cultura organizacional, tecnología y datos, modelo académico y procesos.

Introducción

Durante el 2021, la Universidad siguió avanzando en la consolidación de una estrategia de transformación digital que incidiera directamente en su cultura organizacional, procesos, modelo académico y en las plataformas y sistemas tecnológicos que utiliza.

Fue así como, y gracias al avance que se había realizado en el 2020, que el 27 de mayo del 2021 se le presentó al Señor Rector, el Máster Rodrigo Arias, la propuesta de la Estrategia de Transformación Digital de la UNED, suscrita por 17 personas que colaboraron en su diseño y redacción.

Diferenciando notoriamente la transformación digital de un simple proceso de digitalización y exponiéndolo como un cambio radical organizacional, tal cual sucede con la metamorfosis de una mariposa, se logró plasmar la Estrategia en cuatro grandes áreas:

- a. **El contexto y adaptación** al que se ha sometido la institución en los últimos años, impulsado por las tendencias de la Industria 4.0, a las que toda institución de educación superior debe dirigir sus esfuerzos, tomando en consideración el diseño de escenarios plausibles construidos bajo un modelo prospectivo.
- b. **La abstracción**, momento de hallazgo para el equipo de investigación, pues se evidencia que el centro de esta estrategia debe ser el estudiante, quien es nuestra razón de ser como organización y de allí surge la necesidad de calificar la estrategia de transformación digital como estudiante céntrica.
- c. **La metodología** con la que se va a trabajar: la indagación sistémica, la cual sugiere analizar a la UNED como un conglomerado de sistemas que interactúan y se influencia mutuamente de manera permanente. Por lo tanto, realizando una indagación de una situación de interés, se podrán elegir marcos de trabajo, detectar los actores involucrados y más propicios para guiar el cambio, definir la ruta deseada, llevar a cabo las acciones concertadas y finalmente realizar los ajustes respectivos.
- d. **Los requerimientos**, los cuales se resumieron en el apoyo de las autoridades, pues una estrategia de esta dimensión debe venir impulsada y apoyada desde la cabeza de la organización. La posibilidad de seguir fomentando el trabajo colaborativo y así la conformación de equipos de trabajo, el nombramiento de un equipo catalizador, la realización de una campaña de sensibilización sobre el tema, las capacitaciones y asesorías en temas vinculantes a la transformación digital y la dotación de recursos tanto económicos como humanos.

El 16 de julio del presente año se les expuso al Consejo de Rectoría la Estrategia de Transformación Digital, planteada en las mismas partes antes descritas.

Por lo tanto, y luego de seis meses de trabajo como equipo líder, suscribimos este Informe en el cual exponemos las principales acciones que se han realizado en función de la Estrategia de Transformación Digital de la UNED, las cuales se resumen en:

- Conformación de equipo líder.
- Iniciativas realizadas según Equipo o Ecosistema
- Planificación de Transformación Digital al 2023.

Cada uno de estos apartados se desarrollará a continuación.

1. Conformación de Equipo Líder

De acuerdo con lo planteado en el documento base de la Estrategia de Transformación Digital y basándose en la indagación sistémica que toma en consideración el conglomerado de sistemas que interactúan y se influyen mutuamente en la Institución, se conformó un equipo de colaboradores interdisciplinario visto bajo un rol de grupo catalizador.

Este equipo tiene la misión de guiar el rumbo de la Estrategia junto con la vinculación directa de la Rectoría, de manera que, a través de una hoja de ruta para los próximos años, se definan proyectos concretos y específicos en materia de transformación digital.

Asimismo, tiene la responsabilidad de conformar y acompañar diversos equipos de trabajo, que, bajo una lógica de construcción colaborativa, van a llevar a cabo esos proyectos específicos.

Este equipo está conformado por:

- **Andrés Segura Castillo**, ingeniero en ciencias de la computación e informática, con especialidad en gestión de tecnología y coordinador del Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica.
- **Bryan Carranza Rodríguez**, planificador económico y social, colaborador del Programa de Teletrabajo.
- **Carol González Villarreal**, socióloga con especialidad en ciencias sociales, colaboradora del Centro de Investigación y Evaluación Institucional.
- **Francia Alfaro Calvo**, psicóloga y especialista en intensificación agroecológica y seguridad alimentaria y colaboradora del Centro de Investigación y Evaluación Institucional.
- **Pablo Sandoval Barrantes**, ingeniero en sistemas de información, desarrollo web y especialista en seguridad informática y colaborador de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- **Adriana Oviedo Vega**, comunicadora, con especialidades en transformación digital, liderazgo transformacional y propiedad intelectual y coordinadora del Programa de Teletrabajo.

Asimismo, el equipo líder cuenta con el apoyo administrativo del colaborador **Carlos Agüero Umaña**, funcionario del Programa de Teletrabajo.

De esta forma se integran visiones de diferentes profesiones, tales como: ingeniería en sistemas, sociología, psicología, comunicación, administración, bibliotecología, planificación, entre otros.

Las funciones que atenderá el equipo líder serán:

- a. Planificar acciones que permitan la implementación de la Estrategia de Transformación Digital.
- b. Guiar la visión estudiante-céntrica, prospectiva y sistémica de cada uno de los ecosistemas.
- c. Empoderar a las personas que forman parte de los ecosistemas para el desarrollo de iniciativas de transformación digital.
- d. Monitorear el avance y trabajo de cada uno de los equipos adscritos de manera que se garantice el enfoque estudiante-céntrico.
- e. Gestionar recursos para la viabilidad del trabajo de los equipos adscritos.
- f. Gestionar la comunicación de los avances de la transformación digital tanto a las Autoridades institucionales como a la Comunidad Universitaria.
- g. Articular proyectos e iniciativas institucionales que impulsen propuestas de transformación digital.
- h. Promover procesos de formación tanto en el funcionariado como en las poblaciones estudiantiles en temas que contribuyan a la transformación digital.
- i. Procurar la actualización permanente en temas vinculados a la transformación digital.
- j. Construir redes con profesionales estratégicos, tanto internos como externos de la Universidad, para la toma de decisiones.

2. Iniciativas realizadas según Equipos y Ecosistemas

En el 2020, cuando se inició el análisis del apartado de Transformación Digital propuesto en el Plan de Gobierno del Señor Rector se decidió dividir el trabajo y la investigación bajo el concepto de Ecosistemas.

Una organización como la nuestra, puede adaptar su diseño organizacional según ecosistemas que permitirán considerar el criterio y participación de redes de actores para co-crear, coexistir y progresar juntos hacia un objetivo común, agregando valor mediante la innovación.

Un ecosistema contempla estructuras, actores, dinámicas, propósitos, recursos tanto los tangibles como los intangibles y el alcance de esa agrupación.

A pesar de que, durante el año pasado, el trabajo de análisis e investigación se dividió en tres ecosistemas: cultura organizacional, tecnologías y datos y experiencia del usuario; se logró concluir que la experiencia del usuario debía ser el norte de toda la estrategia, y es por ello, que se estableció en la propuesta macro, que ésta sea estudiante-céntrica.

Asimismo, se redefinieron los ecosistemas y se han logrado conformar varios equipos de trabajo que responden a objetivos específicos que tiene cada uno. A continuación, el detalle.

2.1 Equipo Líder

Desde la dirección y supervisión de los miembros del equipo líder se desarrollaron diversas acciones que contribuyeron al avance de la Estrategia de Transformación Digital. Conforme se sensibilizaba y socializaba más el tema, se fueron articulando más iniciativas institucionales que han permitido importantes avances que sin duda se reflejarán en los avances de la Estrategia.

2.1.1 Diseño e implementación de campaña de sensibilización

En julio se conformó un equipo de trabajo para la conceptualización, diseño y elaboración de una campaña de sensibilización sobre transformación digital. Este equipo estuvo conformado por:

- Ricardo Osorno, publicista e investigador del Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica,
- Dayana Mena, diseñadora gráfica de la Dirección de Extensión
- Adriana Oviedo, comunicadora del Programa de Teletrabajo.

En un mes se concibió la estrategia, tiempo récord sin duda, y en el siguiente mes se realizó la producción de lo que iban a ser insumos fundamentales de la campaña. De tal manera, que el primer lunes de setiembre se inició el lanzamiento de la campaña, la cual se mantendrá hasta la última semana de diciembre, 2021.

Como acciones estratégicas para esta campaña se pueden rescatar:

- a. Conceptualización de la línea gráfica.
- b. Conceptualización de contenidos en multiplataformas.
- c. Aprobación por la Rectoría.
- d. Análisis y definición de cambios institucionales vinculados con la TD.
- e. Redacción de contenidos.
- f. Producción y realización de video general, videos y audios de historias transformadoras, de pausas digitales y fotografías para la definición del concepto de transformación digital.
- g. Socialización de la campaña con todos los colaboradores de la UNED que trabajan con algún medio de comunicación o red social.
- h. Difusión de elementos cada lunes, miércoles y viernes de la semana.

Destacando como slogan e idea inspiradora que la **Transformación Digital es HUMANA** se logró proyectar un concepto que para muchas personas es vinculante solo a las tecnologías, pero repensando el enfoque, se presentó una propuesta destacando lo que es realmente importante: las personas, nuestro talento humano.

En dicha campaña, se le dio voz tanto a las personas colaboradoras de la institución como a estudiantes e inclusive a otros actores externos vinculados con la Universidad. A la vez, se pensó en motivar a las personas a realizar una pausa mientras trabaja, máxime por el contexto en que se está viviendo, en donde imperan las reuniones virtuales, por lo que es necesario un descanso, un ejercicio de meditación, de estiramiento o hasta algo jocoso que pueda oxigenar las ideas a las personas simplemente por permitirse una pausa.

Y finalmente, se integró a esta campaña una invitación a que se construyera colaborativamente y mediante palabras claves, el concepto o definición de lo que se entiende por transformación digital.

Por lo tanto, y como productos puntuales de esta campaña de sensibilización se tiene proyectado concluir el año con la difusión de 44 materiales distribuidos de la siguiente manera:

- 1 video general sobre transformación digital.
- 14 historias transformadoras (7 videos, 3 audios, 4 historietas)
- 15 pausas digitales (2 videos, 1 audio, 5 memes, 3 paquetes de stickers y 4 actividades varias)
- 13 fotografías de personas definiendo la transformación digital
- 1 resumen de historias transformadoras compartidas por los estudiantes y personas colaboradoras que desearon compartir su experiencia de transformación.

Se anexa, como Anexo No.1, a este informe un resumen de lo que se ha publicado al corte del 19 de noviembre. Asimismo, se cierra el año con el convencimiento de que la campaña de sensibilización permitió introducir a toda la comunidad universitario en el enorme mundo de la transformación digital desde una perspectiva más humana y de la cual se han sentido parte.

2.1.1.1 Historias transformadoras

Como parte de la estrategia de transformación digital, las puertas para la participación de la diversidad de actores que integran el sistema de la UNED han permanecido abiertas, y, mediante la campaña de sensibilización se instó a las personas a contribuir con textos que describieran sus experiencias en el contexto de la transformación digital de la Institución.

De momento, se cuenta con 30 testimonios, de los cuales 21 provienen de personas estudiantes, los demás fueron remitidos por personas funcionarias y dependencias de la Universidad. Los textos se analizaron cualitativamente siguiendo una metodología de Teoría Fundamentada, la cual permitió extraer una serie de categorías de conceptos coincidentes en los mensajes remitidos y organizarlos sistemáticamente para su mejor comprensión. Las categorías resultantes del análisis fueron:

- **Tecnologías:** Abarca todo lo expresado en torno al impacto de la adopción de nuevas dinámicas y herramientas tecnológicas en los procesos de la universidad, desde los académicos hasta los administrativos.
- **Cambio:** Representa lo expresado por las personas en relación al cambio que la transformación digital ha generado en sus rutinas, así como las ventajas y retos percibidos durante el proceso.

- **Oportunidades:** Una buena parte de los testimonios evidencia el surgimiento de oportunidades no esperadas para las personas y el sistema educativo en general. Estas situaciones emergentes se perciben en su mayoría como beneficiosas, aunque llamó la atención un par de señalamientos de efectos adversos en salud (daño en la vista) y en la academia (dificultad para conectarse a un examen).

El siguiente diagrama de dispersión muestra los conceptos resultantes del proceso de teoría fundamentada y su asociación con las categorías mencionadas.

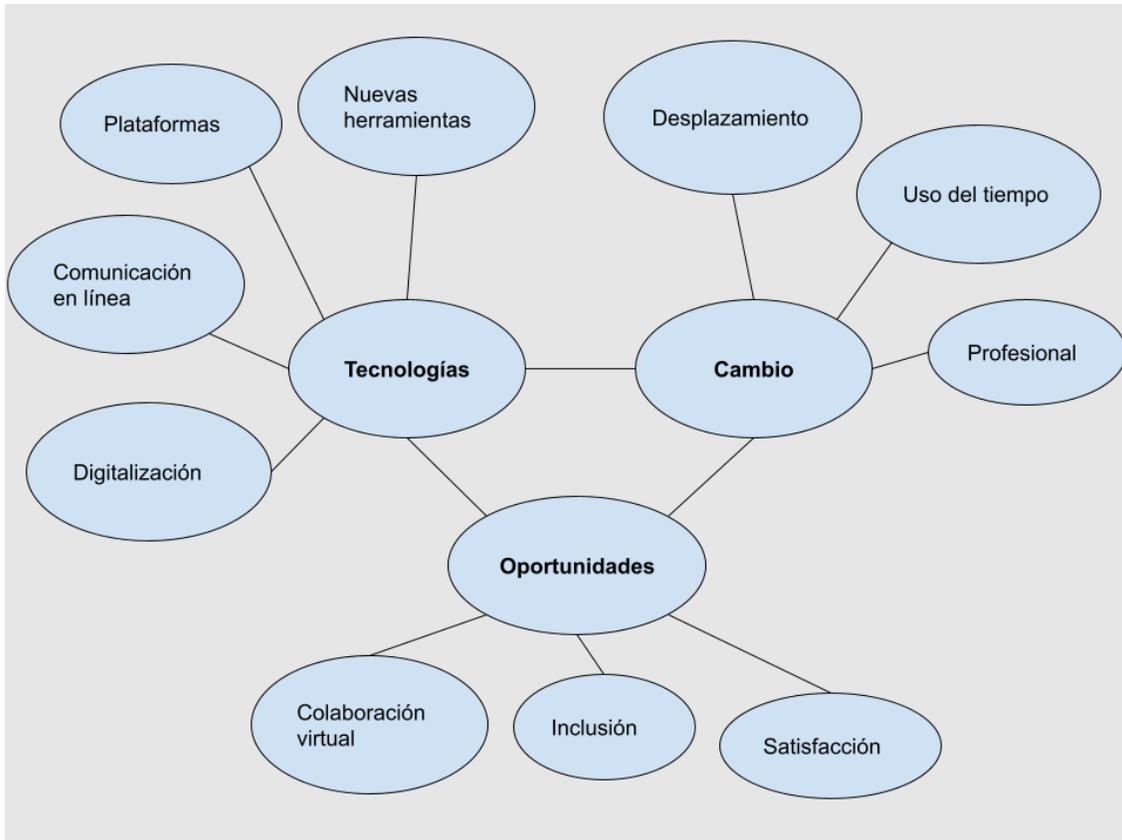


Ilustración 1: Diagrama de dispersión de conceptos obtenido mediante Teoría Fundamentada

Complementariamente, los textos fueron procesados en su conjunto para la generación de una nube de palabras que permite visualizar los contenidos con mayor preponderancia en los distintos discursos remitidos. La siguiente figura muestra el resultado logrado:

2.1.2 Capacitación en Indagación Sistémica

Es importante mencionar que, como parte de la transformación digital del equipo líder, se han orquestado una serie de actividades de formación para las personas integrantes del mismo, con el fin adquirir conocimientos que contribuyan al éxito de la estrategia. Una de dichas iniciativas consiste en un curso para la profundización en la metodología de indagación sistémica, la cual ha sido adoptada por el equipo para el seguimiento y análisis de los resultados fruto de la estrategia.

Los contenidos diseñados para el equipo incluyen las siguientes temáticas:

- **La naturaleza del cambio:** Contenidos relacionados con las características del cambio en nuestra actualidad, su inherente incertidumbre y posibles vías para la gestión de la adaptación.
- **De lo sistemático a lo sistémico:** Abarca conceptos que distinguen la práctica sistémica de la práctica sistemática. Detalla la complementariedad de ambos casos y enfatiza en la necesidad de un diseño de acciones para el cambio con consideraciones sistémicas.
- **Apreciando los sistemas:** Criterios básicos a considerar para el estudio de los sistemas en general. Incluye además conceptos básicos del pensamiento sistémico que constituyen la base de la indagación sistémica.
- **Tradiciones del pensamiento sistémico:** Presenta un recorrido por las principales vertientes del pensamiento sistémico y sus aportes a la indagación sistémica.
- **Práctica sistémica: indagación, acción e interacción:** Presenta el esquema fundamental de indagación sistémica y las posibles vías para su implementación en contextos complejos. Asimismo, incluye los elementos diferenciadores con otras metodologías cualitativas de indagación.
- **Modelos para la indagación (Viable System Model, Soft Systems Methodology, Critical Systems Heuristics):** Se propone tres modelos distintos aptos para el contexto de la UNED para el futuro diseño de nuevas indagaciones sistémicas.
- **Diseño de indagaciones sistémicas:** Desarrolla una serie de buenas prácticas para el diseño de indagaciones sistémicas en diversas situaciones de interés.
- **Evaluación sistémica:** Propone una serie de criterios evaluativos aplicables a la indagación sistémica. Asimismo, muestra ejemplos de su implementación, antes, durante y posterior a la ejecución de la indagación sistémica.
- **El futuro de la indagación sistémica:** Abre un espacio para la reflexión en torno a las posibilidades de esta metodología en los próximos años, los retos a los que se enfrenta y las propuestas recientes para su desarrollo futuro.

Cabe resaltar que, al momento, el grupo ha abarcado los primeros tres tópicos de la lista, con la ventaja de que lo aprendido ha sido de aplicación inmediata a la estrategia y ha contribuido a la mejora de las acciones que forman parte de esta.

2.1.3 Articulaciones con diversas iniciativas institucionales

2.1.3.1 Estudio sobre clima laboral en sedes

Una vez al mes, Adriana Oviedo junto con Kattia Chacón se reunieron para analizar los resultados del estudio que, a solicitud de la Rectoría, se está realizando en las sedes universitarias, para valorar si se pueden integrar diversas iniciativas desde la Estrategia de Transformación Digital. Pero a la vez, para tener actualizado el contexto laboral de las personas que laboran desde las diferentes zonas del país.

Esta vinculación es estratégica pues la UNED debe responder a toda su comunidad universitaria, considerando así a su personal, estudiantes y poblaciones en las que está presente, pues desde la Transformación Digital lo más importante y medular de atender, orientar y transformar es la experiencia de todas aquellas personas que están vinculadas con la Institución.

Como resultados de estos encuentros, se detectan algunas problemáticas que deben atenderse con cierta prioridad a nivel organizacional: capacitación en diseño de proyectos, emprendedurismo, redefinición de puestos y funciones, trabajo en equipo y nuevos liderazgos.

2.1.3.2 Equipo de Acreditación

El equipo líder de TD se reunió con el Equipo de Acreditación Institucional el 20 de octubre. En esta reunión se compartieron los objetivos de cada iniciativa y las futuras acciones a realizar. Se consideró importante invitar a un miembro del Equipo Líder a las reuniones semanales de Acreditación para estar al tanto de los avances y así poder continuar trabajando en conjunto.

De tal manera que se logró la articulación constante entre ambas iniciativas, el análisis de los procesos institucionales y se visualizarán conjuntamente las mejoras a éstos y también se gestionarán capacitaciones en conjunto.

2.1.3.3 Plan de Desarrollo Institucional

A partir del 20 de octubre, el Señor Vicerrector de Planificación, Álvaro García, invitó al Equipo Líder a ser parte de la elaboración y redacción del Plan de Desarrollo Institucional. De manera especial para redactar lo pertinente del área estratégica sobre Transformación Digital que se está incluyendo en el Plan.

Esta articulación también permite conocer el rumbo hacia el cual se está dirigiendo la Universidad para los próximos años y que, sin duda, desde la estrategia de Transformación Digital se va a fortalecer y colaborar.

Como resultados se ha logrado concretar la redacción de la definición de transformación digital para la UNED y las acciones estratégicas que se realizarán los siguientes años desde esta área. Todo esto quedará plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025.

2.1.3.4 Feria de Buenas Prácticas

Luego de una reunión sostenida con las compañeras del Centro de Capacitación en Educación a Distancia se vio la necesidad de integrar el mensaje de transformación digital en la II Feria de Buenas Prácticas que se realizó en la UNED los días 13 y 14 de octubre.

Se participó concretamente en el cierre de la Feria con una presentación por parte de Adriana Oviedo explicando más ampliamente en qué consiste la estrategia y en cómo todas las buenas prácticas expuestas durante la Feria son parte de la transformación que la Universidad está realizando desde hace varios años.

De tal manera que, con esta articulación, más personas funcionarias se sintieron identificadas con la transformación digital y sintiéndose parte de esta Estrategia Institucional.

2.1.3.5 Conferencia inaugural del CECED

Junto con las colaboradoras del CECED y el Equipo Líder de TD se logró definir el contenido temático que va a exponer la persona experta el próximo año para inaugurar el periodo lectivo de la Universidad.

Para esta actividad se logró gestionar la contratación del Sr. Francisco José García Peñalvo, experto en temas de transformación digital en instituciones de educación superior, y a quien se le solicitó, que además de la Conferencia inaugural se brindara dos talleres con públicos muy específicos como tutores y personas vinculadas con las labores académicas y docentes para reflexionar en torno a los retos y aprendizajes sobre el aprendizaje en línea y la virtualización de asignaturas. Los temas de cada actividad a desarrollar serán:

- Conferencia magistral: El proceso de transformación digital en instituciones de educación superior
- Conversatorio 1: Reflexiones, retos y aprendizajes sobre el aprendizaje en línea y la virtualización de asignaturas a partir de la pandemia por COVID-19.

- Conversatorio 2: Aspectos curriculares y de acompañamiento docente, a tomar en cuenta para la virtualización de asignaturas.

2.1.3.6 Planes piloto en SCRUM desde la DTIC

La Dirección de Tecnología, Información y Comunicaciones viene realizando importantes transformaciones digitales desde hace ya algunos años. No obstante, en este informe se desea destacar que este año, se tomó la decisión de empezar con la Unidad de Sistemas de Información, coordinada por el compañero José Pablo Chaves, para ir adecuando los procedimientos de trabajo a formas ágiles que entreguen valor, como el marco de trabajo Scrum, en donde la mayor prioridad es la satisfacción del cliente a través de la entrega temprana y continua. Para ello, se optó por desarrollar un piloto, incorporando además del personal de la DTIC, a usuarios de los servicios que ellos ofrecen.

El piloto consiste en el desarrollo de dos proyectos mediante marcos de trabajo ágil: uno tiene como objetivo la implementación del requerimiento de maya curricular y en este participan dos analistas de la DTIC y los líderes de servicio de la Oficina de Registro; y el segundo proyecto tiene como objetivo la implementación del nuevo sistema de notas parciales, a cargo de un analista de la DTIC, y los usuarios líderes de servicio del Centro de Operaciones Académicas.

Como una articulación estratégica, se invitó a dos miembros del equipo líder de TD a participar tanto en las capacitaciones de la metodología Scrum que todos los involucrados en el piloto recibieron, como a conocer, desde las sesiones virtuales, la dinámica que se fue desarrollando, desde la definición de roles, la redacción de las historias de usuario y más recientemente en las etapas a desarrollar.

Esto sin duda, ha permitido para el Equipo Líder conocer los beneficios y alcances de las metodologías ágiles a nuestras dinámicas de trabajo, y a la vez, se logran evidenciar otras acciones de transformación digital que se están desarrollando en la Institución.

Con la experiencia que va a generar este plan piloto, la DTIC podrá analizar y valorar los pro y contras que resulta de la aplicación de metodologías ágiles y realizar los ajustes que correspondan, para perfeccionar su aplicación en otros proyectos. Y desde el Equipo Líder también, se podrá ir visualizando esta metodología para implementarla en otras dependencias de la Universidad.

2.1.3.7 Acercamiento con DAES

En tres encuentros realizados con personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, el equipo líder pudo conocer con mayor profundidad las diversas dependencias que la

componen, sus ámbitos de acción, alcances y limitaciones, especialmente con lo pertinente a la transformación digital.

Comprendiendo la urgencia y necesidad del Sistema de Gestión Estudiantil se vislumbra este proyecto como una de las futuras prioridades que se debe apoyar e impulsar desde la Estrategia de Transformación Digital.

Recordando que la Estrategia de Transformación Digital es estudiante-céntrica debe prestar atención a las áreas que inciden directamente en la experiencia de nuestros estudiantes, como es DAES.

Por lo tanto, haber articulado directamente con toda DAES, permitirá una mejor comprensión de esta área sustantiva de la Universidad la cual, a pesar de los diversos esfuerzos y cambios que han venido realizando desde hace algunos años, aún requieren una mayor inversión tecnológica que les permita el manejo de datos y analítica para sus constantes consultas y servicios que ofrecen.

2.1.3.8 Medios de comunicación UNED

Como parte de la campaña de sensibilización, el 31 de agosto se realizó un encuentro con todas las personas vinculadas con algún medio de comunicación de la Universidad. Fue así como se realizó una reunión con 14 compañeros y compañeras de medios como Onda UNED, Transmedia, Vivir con valor, Acontecer, e inclusive se invitó a los colaboradores de Campus Estudiantil UNED, organización independiente creada por estudiantes UNED y que mantienen diferentes redes sociales con las que se comunican con los estudiantes de la Institución.

Gracias a este acercamiento se han realizado diferentes entrevistas y espacios que contribuyen a que la comunidad universitaria conozca más sobre la Estrategia de Transformación Digital.

Además de la réplica de los mensajes que se envían cada semana, se han logrado concretar para este año tres entrevistas en los programas Vivir con Valor, Onda UNED, Campus Estudiantil y se espera para el próximo año, una mayor cobertura en vísperas de la consulta que se va a realizar a la población estudiantil.

2.1.3.9 Reuniones con Rector

Con el objetivo de mantener informado al señor Rector sobre los avances de la Estrategia de Transformación Digital, se solicitó un espacio mensual. Se lograron realizar solamente dos encuentros por lo complejo de la agenda del Rector; no obstante, se mantiene

comunicación constante con él vía WhatsApp para replicarle las iniciativas de la campaña de sensibilización y también de otros temas de interés.

2.1.3.10 Capacitaciones gestionadas

Con el fin de contar con más conocimiento en áreas que son vinculantes con la transformación digital, desde el equipo líder se han gestionado diversos espacios de capacitación tanto para el equipo líder como para otras personas que están conformando los otros equipos de trabajo. De tal manera y puntualmente se puede citar:

- a. **Capacitación en Metodologías ágiles y Scrum. Persona capacitada:** Francia Alfaro, del Equipo Líder.
- b. **Pequeño Taller sobre Scrum.** Personas capacitadas: estuvieron presentes más de 15 personas de las que integran los equipos de trabajo.
- c. **SIADTGI.** El equipo líder participó de una capacitación ofrecida por los compañeros del CIEI y DTIC sobre el SIADTGI y se vislumbra una próxima pero solo para TD.
- d. **Liderazgo y SCRUM.** Bajo la coordinación con las compañeras de la Unidad de Capacitación y Becas se logró participar en el Programa de Liderazgo UNED y un taller sobre SCRUM.

2.1.4 Análisis de documentos institucionales

Como parte de las acciones por el Equipo Líder, así como desde los diferentes ecosistemas que lo conforman, se ha venido desarrollando un proceso de revisión de diferentes documentos internos. A partir de lo anterior, se ha buscado identificar la situación de la UNED en temas relacionados con la transformación digital, así como de la visión de lo que se desea como universidad, es decir, las expectativas y escenarios a los cuales se quiere apostar como institución.

Dicha revisión, ha comprendido documentos como los Lineamientos de Política Institucional 2022-2026 (UNED, 2021), el Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED. Análisis de tendencias y escenarios (González y Azofeifa, 2020), el mapa de procesos de la UNED que desarrolla actualmente el Equipo Director de Aseguramiento de la Calidad para la Acreditación Institucional, la Ley de Creación de la UNED (Ley 6044 de 1977), el Modelo de Arquitectura Institucional (MAI), que implica el registro de los responsables de cada sistema y otros documentos que ayuden a entender la gestión digital y organizacional de la UNED, así como a identificar la hoja de ruta de la transformación digital.

Por tanto, el objetivo de conocer estos documentos e información es para ir considerando datos que puedan servir al momento de análisis de los procesos institucionales, donde hay nudos, así como escenarios de mejora. Se prevé, además, la revisión continua de información a lo largo de la definición de la estrategia; por ejemplo, de experiencias de otras universidades en cuanto a la implementación de procesos de transformación digital.

2.2 Equipo de vinculación estudiantil

2.2.1 Acercamiento a poblaciones estudiantiles

Como el estudiante de la UNED es el centro de la Estrategia de transformación digital, entre julio y noviembre se realizaron 22 reuniones con diferentes agrupaciones estudiantiles (como asociaciones de estudiantes de sedes, los delegados estudiantiles, etc.), en las cuales participaron un total de 115 estudiantes de diferentes carreras y sedes universitarias.

En estas sesiones se les explicó en qué consiste la Estrategia de Transformación Digital y se desea aplicar en la UNED, la diferencia que este proceso tiene con la digitalización y se exploraron y validaron las formas en las que los y las estudiantes se pueden integrar durante todo el proceso.

También, se recibió retroalimentación por parte de las y los estudiantes con respecto a los medios que utilizan para recibir información, organizarse y comunicarse entre ellos y con la universidad, así como de qué forma consumen esta información. Todo esto con el fin de recabar insumos para elaborar una campaña de divulgación eficaz y ajustada a las condiciones de las poblaciones estudiantiles donde se dé a conocer la estrategia de transformación digital y se les invite a participar en ella.

Al respecto, las principales recomendaciones que dieron las y los estudiantes se centran en el formato del mensaje y el medio de distribución. Entre las recomendaciones en formato resaltaron la utilización de textos sencillos y cortos, en las que se comunique en pocas líneas lo deseado, no incluir palabras o expresiones muy técnicas ni un vocablo muy institucionalizado. Entre las recomendaciones para una entrega asertiva de mensajes a la comunidad estudiantil, destacan abarcar múltiples medios de comunicación además del correo electrónico institucional, ya que este se revisa muy poco; y utilizar las redes sociales, como Facebook e Instagram, o los grupos de WhatsApp que tienen las sedes universitarias, las carreras y los que se han conformado entre los mismos estudiantes.

Otro aspecto que reconocen como importante, es crear productos de comunicación en distintos formatos, por ejemplo: un video corto donde se explique de manera sencilla la Transformación digital en la UNED, y aprovechar los espacios de divulgación con que cuenta la universidad para compartir todo el material que se estaría generando durante la campaña, como por ejemplo los entornos estudiantiles, la página web de la UNED, las redes sociales que manejan las diferentes dependencias, así como las que son administradas por las distintas agrupaciones estudiantiles.

Las agrupaciones estudiantiles con las que se organizaron reuniones son:

- Federación de estudiantes
- Miembros del Tribunal electoral estudiantil

- Miembros de la Asamblea Universitaria Representativa
- Delegados de la Defensoría Estudiantil
- Asociación de estudiantes de Alajuela
- Asociación de estudiantes de Atenas
- Asociación de estudiantes de Buenos Aires
- Asociación de estudiantes de Heredia
- Asociación de estudiantes de La Cruz
- Asociación de estudiantes de Los Chiles
- Asociación de estudiantes de Nicoya
- Asociación de estudiantes de Puriscal
- Asociación de estudiantes de San José
- Asociación de estudiantes de San Vito
- Asociación de estudiantes de Santa Cruz
- Asociación de estudiantes de Sarapiquí
- Asociación de estudiantes de Siquirres
- Asociación de estudiantes de Tilarán
- Asociación de estudiantes de Turrialba
- Asociación de estudiantes de la carrera de Ingeniería Agroindustrial
- Asociación de estudiantes de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
- Miembros de Campus estudiantil

Además, se tuvo la oportunidad de contar con 4 estudiantes facilitadores del Programa de Atención socioeconómica, específicamente del área de Formación del Estudiante Becario. Con ellos se realizaron 5 talleres donde se abarcaron temáticas relacionadas con la Transformación Digital. Los temas que se trataron son:

1. La estrategia de Transformación Digital en la UNED y de qué manera es centrada en el estudiante.
2. Sus experiencias en la UNED: su primer contacto con la universidad, la obtención de información, etc.
3. El internet de las cosas, el big data, la industria 4.0, innovación disruptiva.
4. Prospectiva.
5. Redes universitarias: recursos que existen en la universidad y que tienen a su disposición para que su experiencia como estudiantes sea enriquecedora.
6. Necesidades que tienen como estudiantes UNED desde una óptica de Transformación Digital.

Con estas sesiones se puede rescatar que el resultado más importante que es los jóvenes pudieron identificar áreas a fortalecer en la adaptación de la academia al contexto tecnológico, además que aceptaron seguir vinculados al proyecto para colaborar en la búsqueda de soluciones a las necesidades que arroje la consulta que se hará el próximo año.

Por otro lado, se tuvo la oportunidad de coordinar reuniones con personas funcionarias y dependencias de la UNED cuya labor se centre en atender a las poblaciones estudiantiles. Se buscaron estos espacios con el fin de explicar la Estrategia de transformación digital, así como del trabajo inicial y permanente que se estará realizando con las poblaciones estudiantiles.

Así mismo, se buscó poder comprender mejor el trabajo que se lleva a cabo con los estudiantes y también determinar el mejor modo de trabajar con ellos en colaboración con estas dependencias, y se aprovechó el espacio para invitarles a integrarse y participar en las acciones que se estarán llevando a cabo desde la Transformación digital.

Las instancias y programas con las que se realizaron reuniones son:

- Defensoría de los Estudiantes
- Programa de Promoción Estudiantil
- Programa de Coordinación y Atención Intercultural
- Programa de Atención socioeconómica / Trabajo social
- Programa de Atención socioeconómica / Formación del Estudiante Becario/a
- Dirección de Asuntos Estudiantiles
- Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED)
- Dirección de Extensión Universitaria
- Dirección de Sedes Universitarias

2.2.2 Cafés virtuales

Como parte del proceso constructivo, se generó un espacio de conversatorio, denominado "Café virtual" al que se invitaron personas funcionarias de la UNED que hubieran desarrollado proyectos o investigaciones en torno al tema estudiantil y que quisieran compartir sus hallazgos. Así, estas sesiones de "Café virtual" se convirtieron en un espacio para el intercambio y aprendizaje en torno al tema estudiantil.

En dichos conversatorios participaron los miembros del equipo líder de la Estrategia de transformación digital, algunas personas interesadas en el tema a tratar, personas funcionarias que se iban sumando a los distintos equipos de trabajo y también, se continuaba invitando a los expositores de los "Cafés virtuales" anteriores.

En total se realizaron 12 "Cafés virtuales", donde se vieron los principales resultados en las siguientes temáticas:

- Competencias mediáticas, las competencias digitales y el uso de audiovisual educativo, con Adriana Cascante Gatgens e Ivannia Villalobos Vindas.
- Perfil del estudiantado de la UNED. ¿Existe un estudiante UNED?, un acercamiento desde los datos, con Leonardo Picado Rojas y Factores asociados a la asistencia y

permanencia de la cohorte de estudiantes 2007 de la UNED, durante el periodo 2007-2017, con Anthony García Marín.

- La ruta hacia el aprendizaje en entornos virtuales, con Francisco Mora Vicarioli.
- El trabajo que se ha gestionado para atender a la población estudiantil desde el Programa de Coordinación y Atención Intercultural (PROCAI), con Jessica Umaña Méndez.
- Sentido de comunidad en la UNED, con Andrea Parajeles Reyes.
- Investigaciones sobre acceso a recursos tecnológicos y ciudadanía digital, con Lenin Mondol López.
- Hacia un marco para el desarrollo de competencias de aprendizaje digital en la educación superior, con Mario Barahona Quesada.
- Aprendizajes Proyecto Mujeres tejiendo (nos), con Andrea Parajeles y Paola Madriz.
- La experiencia del estudiante vinculado en investigación contada por sus protagonistas, con Ana Ruth Chinchilla Castillo, Eugenia Cruz Beita y Esteban Arrieta Hernández.
- Ecosistema tecnológico de aprendizaje en carreras de grado en un contexto de educación superior a distancia, con Arnaldo Rodríguez Espinoza.
- Política de Calidad de la UNED, con Gabriela Guevara Agüero y Jorge Meneses Hernández.
- Modelo de intervención psicopedagógico dirigido a los(as) estudiantes del Colegio Nacional de Educación a Distancia en el primer semestre 2020, con Marjorie Guadamuz Muñoz.

Estos espacios han contribuido a la generación de nuevas líneas de investigación, establecimiento de contactos con personas funcionarias interesadas en temas en común, así como el aprendizaje y comprensión de las realidades que viven las diferentes poblaciones estudiantiles de la UNED.

2.2.3 Conformación de equipo de trabajo para la vinculación estudiantil

Uno de los principales ajustes que se efectuaron a la meta de realizar una consulta masiva a las poblaciones estudiantiles de la UNED para conocer sus necesidades, fue ampliar su alcance e incluir, no solamente a los estudiantes de docencia¹, sino también a los estudiantes matriculados en las diferentes actividades académicas de la Dirección de Extensión Universitaria (DIREXTU) y a los estudiantes matriculados en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED).

Por lo tanto, se conformó un equipo de trabajo en el cual se buscó incluir representantes de estas tres grandes áreas de atención estudiantil, quedando de la siguiente manera:

- Bryan Carranza Rodríguez, Programa de teletrabajo y Equipo Líder de TD
- Andrea Parajeles Reyes, Dirección de Asuntos Estudiantiles

¹ Estudiantes regulares que matriculan grados académicos desde el pregrado hasta el posgrado.

- Marjorie Guadamuz Muñoz, Colegio Nacional de Educación a Distancia
- Sandra Chaves Bolaños, Dirección de Extensión Universitaria
- Francisco Mora Vicarioli, Escuela de Ciencias de la Administración
- Wainer Fallas Jiménez, Escuela de Ciencias de la Educación
- Roldán Aguirre Murillo, estudiante de Ingeniería Agronómica, sede Puntarenas.

El equipo ha desarrollado los siguientes avances:

Identificación de los canales de comunicación: Se determinaron los medios que utiliza la UNED para hacer llegar información a las diferentes poblaciones estudiantiles, así como las personas funcionarias que los administran. Este mapeo se realizó con el fin de solicitar a las personas responsables, todo el apoyo necesario para la divulgación de información sobre la consulta de necesidades que se estará realizando el próximo año. En total se contabilizan 95 diferentes medios de comunicación, entre los principales se destacan las redes sociales, como Facebook e Instagram, las plataformas estudiantiles, mensajes de texto vía SMS y WhatsApp, correo electrónico personal, entre otros.

Campaña de divulgación: Dicha campaña de divulgación dará inicio en el mes de febrero del 2022. Se redactaron tres diferentes textos para dar a conocer la consulta sobre necesidades. El primer texto se realizó con el fin de anunciar de manera previa que la consulta estará disponible durante el mes de marzo de 2022. Los otros dos textos se elaboraron con el propósito de informar que la consulta ya está disponible y se acompañará con el enlace para que los estudiantes la puedan completar.

Definición del tipo de muestra: Se recibió la asesoría de la señora Ligia Bermúdez Mesén, estadista y extensionista-investigadora de la Vicerrectoría de Investigación. Una vez que se le explicó a la señora Bermúdez el trabajo que se desea realizar, la trascendencia esperada y las poblaciones con las que se estará trabajando, recomendó utilizar el muestreo por cuotas, según indicó, esto hace que sea más sencillo el alcance de la misma, ya que permite un mejor monitoreo.

Determinación de la muestra: Se obtuvo la colaboración de Tania Zamora Carvajal, evaluadora de la Unidad de Evaluación Institucional, del Centro de investigación y Evaluación Institucional (CIEI), para la determinación de la muestra por cuotas. En primera instancia se había propuesto que las cuotas fueran por región, pero según explicación de la señora Zamora, hacer la cuota por sedes brinda mayor exactitud al momento del análisis de los resultados, ya que dentro de una región se viven realidades muy distintas. La cantidad de la muestra por cuotas se determinará el próximo año, ya que se hará con base en la matrícula del III cuatrimestre del 2021, por lo que hay que esperar a que se finalice con las depuraciones de dichas bases de datos.

Instrumento de consulta: Se elaboró un primer borrador del instrumento que será utilizado para la identificación de las necesidades de las poblaciones estudiantiles, cuyos resultados

marcarán las acciones que se deben realizar desde la transformación digital. Dicho instrumento aún se encuentra en revisión y ajustes, ya que algunas preguntas se deben plantear de diferente manera dependiendo de la población estudiantil a la que van dirigidas, otras preguntas se incluyen en algunos instrumentos y en otros no por la misma razón. Se planea hacer una prueba piloto durante enero y febrero del 2022 con algunos de los estudiantes con los que se ha tenido contacto y han indicado su deseo de colaborar en lo requerido. En esta prueba piloto se determinará si las preguntas están bien planteadas y son comprendidas, así como la herramienta que se elija para su aplicación.

2.3 Ecosistemas

En el 2020, a partir del Proyecto Consolidados de Modernización Digital se analizaron aquellos aspectos que podrían potenciar u obstaculizar la estrategia de transformación digital en la UNED, visto desde la lógica ecosistémica donde se contemplaron las aristas relacionadas a la cultura organizacional, la tecnología y datos y la experiencia del usuario.

Durante este año, 2021, y desde el Equipo Líder se visualizan cuatro ecosistemas: el académico, procesos, tecnología y datos y cultura organizacional. Y se conformó un equipo especial que abordará la Vinculación estudiantil con toda la Estrategia.

A continuación, se detallarán los objetivos estratégicos que se desea alcanzar desde cada ecosistema, los antecedentes y algunos productos en concreto que se esperan desarrollar.

2.3.1 Ecosistema Cultura organizacional

El ecosistema de Cultura organizacional alcanza a todos **los colaboradores que laboran en la institución e incide directamente en la gestión universitaria**, también a los diversos usuarios, entiéndase: estudiantes, instituciones públicas y privadas, comunidades y hasta proveedores.

Durante el año 2020, y a partir de herramientas metodológicas propias de la prospectiva y aprovechando la experticia del equipo interdisciplinario convocado, se identificaron las variables, las barreras y posibles acciones que tendrían alta incidencia en el proceso de transformación.

- a. **Como variables se identificaron:** Planificación, trabajo articulado, capacitación, calidad, flexibilidad, innovación, liderazgo, prospectiva, autonomía y proactividad.
- b. **Como barreras:** Exceso de burocracia (normativas y procedimientos), cultura de papel, el estudiante no es visto como un cliente o usuario, no se promueve la innovación, liderazgos autoritarios y lo operativo consume mucho tiempo.
- c. **Como acciones se visualizaron:**

- Talleres de Sensibilización para fortalecer el *engagement* y trabajo con calidad.
- Identificación de las acciones que agregan valor a la UNED e iniciar su digitalización.
- Promover un Sistema Automatizado para valorar la calidad de servicios y productos.
- Capacitación y sensibilización para que las jefaturas contribuyan en la articulación y nuevas formas de trabajo.
- Propiciar equipos colaborativos entre todas las áreas y funcionarios, en proyectos en los territorios.
- Generar hábitos de articulación en cualquier actividad-tarea institucional (academia, administrativos, operativos, etc.).
- Actualizar las metodologías con las que se planifica a nivel institucional.
- Generalizar el trabajo por metas y objetivos en toda la institución, con planes.
- Apoyar la construcción de un grupo de expertos que investiguen las tendencias de la educación y las nuevas necesidades de los estudiantes.
- Sensibilizar y capacitar a todos las jefaturas o superiores inmediatos para que su gestión la basen en prospectiva estratégica.
- Alinear los recursos de capacitación (Becas, COBI, y otros) a las prioridades que defina la Administración.
- Incidir en tomadores de decisiones para instaurarla como acción permanente, y para todos.
- Establecer convenios con otras universidades para generar becas especiales y capacitaciones expeditas y más económicas.
- Capacitación con jefes, para generar liderazgos más sanos.
- Capacitación al funcionariado en metodologías de trabajo flexible (Scrum, Lean, etc.).
- Flexibilizar la participación del recurso humano.
- Talleres donde se trabaje el concepto de Autonomía y se llegue a un conceso.
- Infografías y comunicación constante que den a conocer lo que es y no es autonomía.
- Semilleros para innovación (investigación, extensión, docencia, sedes, comunidad).
- Benchmarking (mejores prácticas de innovación), en las universidades del mundo de interés como referente para la UNED.
- Propiciar trabajo articulado y equitativo para que todos se sientan parte de la UNED.
- Capacitar todos los mandos medios en liderazgo transformacional.
- Plan de capacitación sobre nuevas tecnologías, planificación, liderazgo y formas de trabajo en equipo e individual.
- Espacios en cada dependencia, para que el personal exponga los avances de su trabajo, necesidades y requerimientos

Durante este año se conformó un equipo de trabajo y se han realizado algunas acciones que darán continuidad a todas esas acciones que se visualizaron desde el año pasado y que permitirán alcanzar el objetivo estratégico planteado para este ecosistema.

Objetivo del Ecosistema de cultura organizacional:

- Impulsar una cultura de innovación y liderazgo transformacional.

2.3.1.1 Liderazgo Transformacional

La transformación digital ha venido a cambiar la gestión tradicional de las organizaciones. La tecnología cambia los procesos tradicionales de trabajo y con ello incide directamente en las personas que contribuyen en dichos procesos. Todo esto requiere de un cambio organizacional, pero para que el cambio cultural se dé, y de una manera positiva, es fundamental contar con líderes transformacionales en los equipos de trabajo ya existentes y los que se conformarán a futuro.

Asimismo, la transformación digital promueve cambios hasta en las estructuras tradicionales de las organizaciones, fomentando más trabajos colaborativos entre redes. Y a la vez, si se le suma el agilismo, se esperaría el apoyo, el acompañamiento y capacitación de los líderes hacia los demás colaboradores para una mayor optimización de los recursos y procesos más ágiles que brinden valor a la experiencia de nuestros usuarios principales: los estudiantes.

Por esta razón, se conformó un equipo desde agosto del presente año integrado por:

- Hazel Meneses Segura (Encargada de Cátedra de Psicología)
- Evelyn Delgado López (Coordinadora de la Unidad de Capacitación y Becas de Oficina de RRHH)
- Glenda Muñiz Umaña (Encargada de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en RRHH)
- Rodolfo Hernández Chaverri (Encargado de Cátedra de Ciencias Químicas para Ingenierías);
- Kattia Chacón Bejarano (Profesora de la Cátedra de Mercadeo, líder del equipo)
- Mauren Montero Molina (encargada del Programa de Integración Institucional de la Unidad d Capacitación y Becas).

Dicho equipo logró la definición de lo que es el líder transformacional para la UNED, de manera que se conceptualiza así:

El líder transformacional en la UNED identifica quien es el protagonista de la institución: el estudiante, y converge sus esfuerzos para brindar un servicio de

calidad superior. El líder transformacional es aquel que articula una visión, abona las capacidades de los colaboradores facilitando su desarrollo, fomentando el liderazgo en ellos a través de una comunicación asertiva. Los líderes naturalmente inspiran de manera que, junto con sus colaboradores, se cree un ambiente de confianza y se logren equilibrar las necesidades individuales con las de la UNED. Finalmente, esta definición se sustenta en los siguientes cuatro pilares del liderazgo transformacional: estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada.

Otras actividades alcanzadas en este año fueron:

- a. Análisis de los datos recolectados desde la Oficina de Recursos Humanos sobre el diagnóstico de las jefaturas y líderes institucionales.
- b. Planteamiento de preguntas para la Consulta masiva de la población estudiantil.
- c. Valoración del tema de la Felicidad laboral, enfocada en psicología positiva que se imparte en la Universidad de Harvard.
- d. Asimismo, algunos de los integrantes de este equipo lograron participar en las capacitaciones que se ofrecieron en los últimos meses del año sobre la metodología ágil Scrum y en el Taller de Liderazgo.

Acciones para desarrollar en los próximo dos años:

1. Evaluar el prototipo del “Centro de Liderazgo” (idea inicial de concepto) que se realizó en el 2021 (Curso Propuesta de Apoyo al Centro de Excelencia de Liderazgo de la UNED, impartido por el Dr. Enrique Maryeri Bertoglia).
2. Replicar el Curso Propuesta de Apoyo al Centro de Excelencia de Liderazgo de la UNED, al equipo de liderazgo transformacional (primer trimestre 2022). A partir de ello se diseñará la metodología e instrumento-técnica para recolección de datos.
3. A partir del segundo trimestre 2022, llevar a cabo una prueba piloto a partir del Curso Propuesta de Apoyo al Centro de Excelencia de Liderazgo de la UNED. La idea es contar con una valoración del grupo que ya recibió la capacitación con un equipo nuevo “control” con el fin de tener diagnóstico de liderazgo en la UNED. La información que proviene de este proceso se incluiría a las capacitaciones enfocadas al liderazgo.
4. En el tercer trimestre de 2022, valorar información a partir de la consulta a estudiantes que realiza el equipo líder, y analizar los datos que provienen del estudio para la propuesta de Desarrollo de Competencias para los líderes de la UNED.
5. Igualmente se espera para el tercer trimestre tener listo el “programa plan piloto con el tema de felicidad” dirigido a la comunidad de colaboradores UNED. En esta oportunidad se valora acerca de la primera promoción de colaboradores que se desee sumar.

6. En el cuarto trimestre, como consecuencia de los puntos sugeridos para el 2022, se espera gestar una propuesta para 2023 con el fin de reunir los datos provenientes de 2021 y 2022 que promuevan el liderazgo transformacional en la UNED. Aún no se sabe la ruta, en vista del análisis que se espera obtener en el 2022. La propuesta incluye criterios a partir de cuestionarios donde se identifiquen los líderes transformacionales y la preparación de la estrategia UNED para que naturalmente, este tipo de liderazgo sea el que se practique en todas las áreas y dependencias universitarias. Se tomará la experiencia de Glenda Muñiz Umaña (Encargada de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en RRHH), y de Maureen Montero Molina (Encargada del Programa Integración Institucional en la Unidad de Capacitación y Becas), para construir un instrumento que recolecte los datos acerca de las características transformacionales presentes, como puntos de mejora y ausentes en los líderes actuales UNED.

2.3.1.2 Cultura organizacional

Con el deseo de conocer mejor el talento humano de la Universidad se diseñó un instrumento que permitiría conocer la formación, competencias y habilidades de las personas colaboradoras de la UNED. Esta consulta se diseñó entre los compañeros: Bryan Carranza, Francia Alfaro, Ana Ruth Chinchilla y Adriana Oviedo.

Se buscó un espacio para explicarle la intención de la consulta a la Sra. Rosa Vindas, jefa de la Oficina de Recursos Humanos, quien estuvo de acuerdo con la misma y solicitó se agregaran diversos ítems de datos que ellos como Oficina requerían.

No obstante, y después de enviarlo a revisión por parte de varias personas que ella solicitó, indicó que esa consulta podría duplicar una iniciativa que está por desarrollarse en la UNED desde la Oficina de Recursos Humanos. Por lo tanto y para no interferir con dicha acción, se le solicitó a la jefatura de ORH incluir una única pregunta que nos permita conocer si dentro de la formación y conocimiento que tienen los colaboradores de la UNED, hay áreas que nos pueden resultar valiosas para la Estrategia de Transformación Digital.

2.3.1.3 Capacitaciones

Con la articulación estratégica del equipo líder junto con Maureen Montero y Evelyn Delgado, colaboradoras de la Unidad de Capacitación y Becas de la Oficina de Recursos Humanos se estará aportando para la elaboración de un Plan de capacitaciones institucionales que incidan directamente en la transformación digital de la Universidad.

Oportunamente y como iniciativa de ORH, a finales de este año, se habilitó un Taller llamado Programa de Liderazgo UNED, en el cual han participado más de 20 personas de distintas áreas de la Universidad. Y bajo el objetivo de prototipar lo que podría ser un Centro de

Liderazgo UNED, se contó con la asesoría del experto Enrique Margery, quien a través de 9 sesiones desarrolló los siguientes temas:

1. La formulación de un modelo de liderazgo situado
2. La detección de necesidades de capacitación y desarrollo (centrada en el modelo 3C de desarrollo de capacidades organizacionales)
3. El modelo de evaluación del impacto y rentabilidad del trabajo de este Centro.

De esta iniciativa pudieron participar algunos compañeros del Equipo Líder y del equipo de trabajo que está abordando el tema de Liderazgo Transformacional por lo que será de gran provecho para la ruta de trabajo a seguir desde la Estrategia de Transformación Digital.

Diseñar y establecer en la UNED una academia digital dedicada a desarrollar nuevos estilos de liderazgo y promover nuevos líderes institucionales será la base para importantes cambios en la organización. Desde este Centro también se podrán diseñar capacitaciones según lo que se requiera desde la visión de las autoridades, los requerimientos de las dependencias, pero también, se podrá ofertar capacitación bajo el estilo “just-in-time” de manera que se potencien habilidades que se requieran de inmediato para proyectos específicos.

Asimismo, y en las últimas semanas de noviembre se logró habilitar un Taller básico sobre la metodología ágil SCRUM. Este taller consistió de dos sesiones que les permitió a 60 personas, también de diversas dependencias de la Universidad conocer sobre la metodología, pero a la vez, diseñar un ejercicio en donde se aplican los roles, las dinámicas y fases que se promueve desde Scrum.

A través de estas capacitaciones se van uniendo esfuerzos para que el talento humano de la Universidad vaya alineado a lo que demanda el contexto actual, que es precisamente personal con competencias digitales, líderes transformacionales que inspiren y motiven a sus equipos de trabajo y agilizando las formas de trabajo.

Próximas iniciativas

La transformación digital es un proceso de cambio, de adaptación a procesos innovadores que involucran nuevas tecnologías, pero ante todo se requiere la apertura de las personas a realizar de manera distinta sus labores. De hecho y según lo explican los expertos, el manejo de la gestión del cambio es fundamental para que una estrategia de transformación digital sea exitosa.

Con una frase muy famosa del experto en cultura organizacional, Peter Druke, que dice que la Cultura se come a la estrategia en el desayuno se confirma que, si no se aborda correctamente y como prioridad la cultura organizacional en esta Estrategia de

Transformación Digital podría traerse abajo muchos de los esfuerzos que se vayan a realizar desde los otros ecosistemas.

Es por esta razón que para el próximo año se espera conformar un equipo de trabajo cuya misión será fundamentalmente diseñar una estrategia de gestión del cambio, de la adaptación y de la reducción a la ansiedad ante contextos de incertidumbre.



Ilustración 3: Ilustración de Joe Alterio sobre frase de Peter Drucker

2.3.2 Ecosistema de Tecnología y datos

Como parte de las primeras acciones desarrolladas a forma de diagnóstico para la comprensión de la UNED y su funcionamiento, así como de los aspectos claves a considerar en la determinación de las futuras acciones de transformación digital en este ecosistema, en el 2020 se realizaron una serie de ejercicios de análisis de la situación. Los mismos, contribuyeron en la identificación de las variables estratégicas para este ecosistema, definidas como aquellas variables con alto impacto e incidencia sobre el ecosistema de tecnología y datos, pero sobre las cuales la UNED puede actuar al ser altamente dependientes. Las variables estratégicas identificadas fueron:

- Innovación Institucional
- Digitalización de los datos del ámbito operativo y administrativo/educativo
- Flexibilidad Institucional
- Analítica de datos para educación
- Uso del dato para la toma de decisiones institucional
- Planificación Institucional
- Gestión universitaria (procesos de gestión y ejecución mandos medios)
- Capacidad prospectiva -Monitoreo tecnológico

- Promoción y sensibilización hacia el cambio cultural
- Calidad en los datos (completos, precisos)
- Sistemas transaccionales prioritarios actualizados, automatizados, trazabilidad
- Inversión en talento humano y especialización personal en tecnologías de uso intensivo (análítica de datos y predictiva, machine learning, robótica, etc.)
- Formación en competencias (innovación, creatividad, adaptación al cambio)

Las interrelaciones de dichas variables estratégicas dan forma a un entramado que refiere no sólo a datos e información, sino que se encuentra íntimamente relacionado con los procesos de la organización y su gestión, tal como se muestra a continuación:



Ilustración 4: Variables estratégicas del ecosistema Digital y Datos

A partir de julio del 2021, se asigna personal de apoyo por parte de la DTIC, de manera que exista dentro del equipo líder un recurso de apoyo con conocimientos en tecnologías de información, comunicación y datos, cuyo fin es reforzar la estrategia mediante criterio técnico en la materia. No obstante, será necesario revisar la asignación de nuevos recursos para la ruta que se plantea la estrategia de transformación digital para los próximos años.

Objetivo del Ecosistema de TIC y Datos:

- Implementar servicios tecnológicos para atender de forma eficiente, accesible y equitativa las diversas necesidades tecnológicas de las poblaciones estudiantiles

2.3.2.1 Diagnóstico y documentación

Como primer paso clave, se indagó en la existencia de documentación existente relacionada a tecnología, con el fin de comprender el contexto actual y la normativa existente en la UNED, siendo esto insumo para delimitar posteriormente el alcance de la estrategia en temas tecnológicos y en otros casos poder extenderlo a temas de transformación digital con los que actualmente no se cuentan.

Dentro de la documentación se revisa la función de la DTIC, sus objetivos, así como el marco jurídico que rige actualmente y compuesto por Leyes, Reglamentos, Normas externas y Normativa Interna (Estatutos, Reglamentos, Lineamientos y política institucional, Manuales, Contratos). También se tiene la creación de la Comisión Estratégica de Tecnología de Información y Comunicaciones (CETIC-UNED) que tiene como fin: *“liderar la ejecución de los proyectos de Tecnología de Información y Comunicación (TIC). Aprobar: los niveles de seguridad en materia de TI; el plan de contingencia de TI; los proyectos de TI y sus respectivas guías; y el modelo de Gestión de Riesgos para TI, realizado por la Comisión de Control Interno.”*, compuesta por el rector, los vicerrectores, el director de tecnología y financiero, así como por el jefe del Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI). Lo anterior viene siendo fundamental para el avance de la estrategia de transformación digital y lo que esta se proponga ejecutar en consecución de los objetivos.

Otros documentos de interés son el modelo de arquitectura de la información (MAI) de la UNED, el portafolio de servicios tecnológicos y el mapa de procesos en función de las tecnologías, con los cuales se puede realizar un análisis de la tecnología de información y comunicaciones de la UNED, comprender sus fortalezas y debilidades, visualizar los servicios oficiales de la UNED, con el fin de abordar actividades claves desde la estrategia de transformación digital.

2.3.2.2 Capacitación

En su etapa inicial, la estrategia está limitada por recursos para obtener capacitaciones, por lo cual se han realizado esfuerzos en autcapacitaciones, asignando tiempo limitado a identificar cursos de transformación digital de libre acceso, con el fin de comprender la temática y llevar los conceptos claves (tecnología, procesos, cultura) a su análisis en función de tecnologías de información y datos. Para lo anterior se acudió a plataformas en línea con material de consulta.

De manera interna, también se acude a los profesionales con los que cuenta la UNED, esto en temas de metodología de indagación sistémica haciendo uso de la realidad de la UNED para aplicar dicha metodología.

Se ha participado en reuniones virtuales con otras áreas de la UNED, específicamente persiguiendo el objetivo de comprender los diferentes estudios científicos realizados dentro de la UNED y poder comprender en qué medida impactan las tecnologías de información y comunicación a la población de estudiantes como principal foco de interés.

Tal y como se mencionó en la sección de articulaciones, se contó con el apoyo de la DTIC, para participar en la capacitación de la metodología de desarrollo ágil Scrum, a fin de indagar sus bondades metodológicas y anticipar las ventajas que pueden potenciar la transformación institucional de la UNED. Tema totalmente vinculante con este ecosistema.

Asimismo, se está analizando el alcance del sistema SIADTGI con el fin de comprender la información que provee este sistema y pueda ser utilizada para potenciar la adopción de Big Data en la UNED, por lo tanto, se recibió capacitación de este sistema.

2.3.2.3 Retos

Se tienen retos en mejora tecnológica, experiencia de usuario, involucramiento de las diferentes dependencias para apoyar un fin común en temas de transformación digital, revisar el accionar de las herramientas tecnológicas a largo plazo (modernizar para cambiar o adaptar su modelo de negocio), reducir la complejidad que generan los distintos sistemas, mejorar los servicios educativos claves a partir de un análisis de los procesos existentes y herramientas digitales disponibles en la UNED.

Resulta de interés acudir a la data existente con el fin de obtener información relevante de procesos críticos, someterla a la metodología de indagación sistémica que se plantea en la estrategia de transformación digital mediante un proceso prospectivo y estudiante-céntrico exitoso.

Es necesario comprender las tecnologías disruptivas relevantes para la UNED (por ejemplo, internet, blockchain, bigdata, Inteligencia artificial, otras) para una mejor gestión de la adaptación e inversión tecnológica.

Se debe continuar trabajando en el análisis de los resultados que se obtengan a través de la consulta estudiantil del próximo año, a fin de fortalecer los objetivos planteados en tecnología y establecer pasos a seguir según lo descrito en este informe.

2.3.3 Ecosistema del Modelo Académico

Otra de las acciones desarrolladas por el equipo es la definición de aspectos claves relativos a la academia y la transformación digital. Para ello, se ha venido trabajando en la concreción de un ecosistema que aborde el modelo académico.

Objetivo del Ecosistema del Modelo Académico:

- Propiciar un perfil del estudiante UNED acorde a los requerimientos tecnológicos, de innovación y adaptabilidad del contexto presente y a futuro.

Este ecosistema, se encuentra íntimamente relacionado con una serie de propuestas que se llevan a cabo en la UNED, especialmente plasmadas en planes relativos de oferta académica. Sin embargo, su abordaje desde Transformación Digital refuerza en los principales puntos que se deben atender para lograr ese perfil de estudiante. Esos aspectos identificados en un primer acercamiento refieren a:

- La necesidad de contar con una oferta académica pertinente y novedosa. Lo anterior, implica procesos de revisión y actualización más expeditos: vigilancia tecnológica.
- Una oferta académica flexible, donde la persona estudiante toma control sobre su programa y con ello sus énfasis. Esto conlleva a la posibilidad de brindar opciones de oferta académica asincrónica.
- Estudiante con proceso de soporte cercano en lo académico y en el apoyo material. Esto implica mejoras en los procesos de acompañamiento sincrónico y asincrónico.
- El uso de la analítica de datos y predictiva al servicio del proceso educativo del estudiante, de tal forma que se articulen a partir de esos datos procesos que conlleven al logro académico, calidad y evaluación.
- En la oferta, debe contemplarse como resultado a un estudiante UNED en competencias tecnológicas y habilidades blandas altamente requeridas por el mundo laboral.
- De igual forma, de la generación de un estudiante UNED con capacidades críticas y analíticas, con competencias de adaptación e innovación altamente desarrolladas.
- Relación Universidad-estudiante y Universidad-egresado desarrollada y potenciada.
- Articulación Docencia, Investigación y Extensión para la persona estudiante.

Por tanto, se buscará articular con los actores que llevan a cabo diferentes procesos de planificación y de gestión en la UNED, en relación con acciones como la identificación del estado de la cuestión sobre recursos tecnológicos y competencias digitales con que cuentan los estudiantes; el diseño de procesos de formación y alfabetización digital, de procesos para promover competencias como la adaptación, innovación, análisis crítico, y otros; la gestión de las tecnologías y los conocimientos requeridos en los equipos de trabajo para la inmersión en la analítica de datos y predictiva y su aprovechamiento en los procesos académicos, el rol del tutor y otros que se vayan identificando necesarios.

Este año 2021 se logró conformar dos equipos de trabajo vinculados a las acciones que se esperan ir desarrollando para alcanzar la meta de este Ecosistema. Los equipos son para analizar el rol del tutor y las competencias digitales del estudiante UNED.

2.3.3.1 Equipo de trabajo Rol del Tutor

Como parte del análisis de la Transformación digital a nivel UNED surge el interés por analizar el rol del tutor dentro del modelo a distancia y como éste tiene un papel preponderante en los procesos de transformación, a su vez que se toma gran responsabilidad la mediación pedagógica dentro de la introducción de toda tecnología en la educación, en especial en el marco de la misión de la UNED.

A continuación, se comparte el avance realizado a noviembre del presente año por parte de los integrantes de este equipo de trabajo, el cual está conformado por:

- Olga Amador Castro, CECED
- 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
- Yorlery Rojas Pérez, Dirección de Extensión Universitaria
- Francisco Mora Vicarioli, Escuela de Ciencias de la Administración

Principales temas discutidos a nivel de grupo:

- a. Áreas de oportunidad en la labor docente en el Modelo a Distancia actual.
- b. Competencias docentes para la Educación a Distancia.
- c. Retos en la mediación y con el uso de las tecnologías.
- d. La capacitación de los tutores, parámetros de obligatoriedad y oferta.
- e. Elaboración de propuesta de preguntas para la encuesta estudiantil, remitidas vía correo el miércoles 10 de noviembre.

Temas medulares y algunos retos:

- a. Lograr atraer a los estudiantes a sitios web institucionales y así evitar redes y sitios estudiantiles con información no validada.
- b. Contar con materiales mediados para la educación a distancia.
- c. Revisar los parámetros de contratación de los tutores en cuanto a perfil de ingreso a nivel de uso de tecnologías y cantidad de experiencia docente, así como profesional, por cuanto existen algunas limitantes por mínimos y máximos.
- d. Mejora en competencias tecnológicas de los docentes, a partir de la capacitación y mayor rigurosidad en el perfil de ingreso a la UNED.
- e. Contar con un acuerdo sobre el tema de la obligatoriedad de la capacitación realmente actualizado, el última data del 2012, este tipo de aspectos deben ser revisados por la importancia de contar con un cuerpo docente con suficiente capacitación para poder afrontar la oferta 100% virtual, [enlace del acuerdo](#).
- f. Retomar el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) de manera más estricta, en relación con que se plantee como obligatoria la capacitación en dicha materia, así

como la forma en que estos principios permean el diseño de los materiales, representaciones, mediación y estilos de aprendizaje.

- g. Revisar la forma de uso de las videoconferencias, por cuanto existen aún usos para clases magistrales donde no existe promoción de colaboración o un rol más activo por parte del estudiantado. Retomar la capacitación en dicha materia.
- h. Establecer parámetros de uso de grupos de *Whatsapp* por parte de los docentes, dado que se genera disparidad en la atención y no resulta un recurso institucional debidamente regulado.
- i. Contar con una única herramienta institucional de videoconferencia integrada en la plataforma virtual que garantice la atención de asignaturas masivas y gestión de las grabaciones. Actualmente se cuentan con diversidad de herramientas, con limitaciones de concurrencia y permanencia de las grabaciones.

2.3.3.2 Equipo de trabajo Competencias Digitales para el estudiante UNED

Dentro de las articulaciones logradas durante el proceso de Transformación Digital, se incluye la conformación de un equipo interdisciplinario de personas interesadas en el tema de Competencias Digitales. Este equipo está integrado por:

- Luis Fernando Fallas Fallas, Audiovisuales UNED
- Ivannia Villalobos Vindas, Audiovisuales UNED
- Cinthya Valerio Álvarez, Programa de Aprendizaje en Línea
- Marco Sánchez Mora, Programa Electrónico Multimedial
- Karla Morera Alfaro, Dirección de Asuntos Estudiantiles
- Magda Artavia Castrillo, Dirección de Asuntos Estudiantiles
- Cindy Jiménez Picado, Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica
- Andrés Segura Castillo, Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica

El propósito de este equipo consiste en generar un espacio en línea que facilite a la ciudadanía desarrollar competencias digitales clave para la adaptación a la transformación digital, particularmente en el contexto post pandémico. Asimismo, esta iniciativa funcionará como un espacio propedéutico para que las poblaciones estudiantiles que decidan cursar su educación superior con la UNED se preparen en su transición de modelos educativos presenciales al modelo educativo a distancia.

2.3.4 Ecosistema de Apoyo al estudiante (Procesos)

Por último, el Ecosistema denominado de Apoyo al estudiante incluye todas aquellas acciones orientadas al mejoramiento de los procesos y servicios y productos, que se brindan al estudiante o que le impactan.

Objetivo del Ecosistema de Apoyo al estudiante (Procesos):

- Mejorar la adaptabilidad, eficiencia y pertinencia de los procesos de apoyo a la población estudiantil.

Con este objetivo se busca concretar una UNED que cuente con procesos ágiles, flexibles, eficaces y pertinentes, y que tenga claridad en su fin último, que es la persona estudiante. Para el inicio en la ejecución de acciones de transformación en este ecosistema, se requiere de los resultados de la consulta que se hará a las poblaciones estudiantiles; sin embargo, se puede vislumbrar que algunas de estas acciones estarán orientadas a:

- Capacitar al personal de la Universidad en nuevas metodologías ágiles de trabajo.
- Analizar los actuales procesos de la institución vinculados a los servicios que se entregan a las poblaciones estudiantiles.
- Analizar las distintas normativas institucionales que se encuentran vinculadas a la manera en que se generan y se rediseñan los procesos, y realizar los cambios que sean necesarios.
- Diseñar metodologías para la evaluación de los procesos.

3. Planificación de Transformación Digital al 2023

Como parte de la planificación de la Estrategia de Transformación Digital, durante este año, el equipo líder se avocó a definir una ruta de trabajo, para ello se detallaron aspectos como el objetivo general, los objetivos específicos por ecosistema, y una visión estratégica que se resume en una imagen.

Objetivo general de Transformación Digital:

Gestionar la adaptación tecnológica, cultural, académica y administrativa de la UNED mediante una Transformación Digital prospectiva, estudiante-céntrica y flexible para el alcance de su misión.

Objetivos específicos por ecosistema:

- **Ecosistema de Cultura Organizacional:** Impulsar una cultura de innovación y liderazgo transformacional.
- **Ecosistema de Tecnología y Datos:** Implementar servicios tecnológicos para atender de forma eficiente, accesible y equitativa las diversas necesidades tecnológicas de las poblaciones estudiantiles.
- **Ecosistema del Modelo Académico:** Propiciar un perfil del estudiante UNED acorde a los requerimientos tecnológicos de innovación y adaptabilidad del contexto.
- **Ecosistema de Apoyo al Estudiante:** Mejorar la adaptabilidad, eficiencia y pertinencia de los procesos de apoyo a las poblaciones estudiantiles.

Alcanzar estos objetivos se realizarán mediante las acciones estratégicas que se exponen en la siguiente planificación y según los productos proyectados.

3.1 Mapa de Ruta 2022-2023

Como puede observarse en la Tabla No. 1 se tienen tres grandes agrupaciones de trabajo. La columna llamada Vinculación Estudiantil reúne todas las acciones y resultados impulsados para asegurar que la Transformación Digital de la UNED sea estudiante-céntrica. De esta forma, durante el 2021 se desarrollaron las acciones que allí se enuncian.

La columna de los ecosistemas refleja las acciones que se lograron realizar desde los diferentes equipos de trabajo y que éstos responden a un Ecosistema; además, dentro de esta columna se ubican dos órdenes de trabajo, uno por subgrupos y otro colectivo. Por último, la columna del equipo líder detalla las principales acciones realizadas desde este equipo de trabajo.

Por su parte las filas muestran una lógica secuencial entre “actividades y resultados” y en el caso de la tabla referida al 2021, también se especifican los actores involucrados.

2021

	Vinculación Estudiantil	Ecosistemas Cultura Organizacional, Datos y Tecnología, Académico, y Apoyo al Estudiante (servicios y procesos)	Equipo Líder
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de cafés virtuales para conocer investigaciones y proyectos con población estudiantil. – Presentación de la ruta de trabajo con 115 estudiantes de diversas agrupaciones: Federación de estudiantes, Tribunal electoral estudiantil, Asamblea Universitaria Representativa, Defensoría Estudiantil. 	<p>Ecosistema de Cultura Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diseño de Sondeo de capacidades y formación personal UNED. – Conceptualización del Líder Transformacional UNED – Análisis de diagnóstico realizado por ORH sobre jefaturas y líderes UNED. – Indagación sobre el tema Felicidad Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> – Campaña de sensibilización – Conformación de equipos de trabajo – Capacitación en Indagación Sistemática, SIADGI y SCRUM. – Construcción metodológica y

	<p>También de asociaciones de estudiantes de las Sedes Universitarias de: Alajuela, Atenas, Buenos Aires, Heredia, La Cruz, Los Chiles, Nicoya, Puriscal, San José, San Vito, Santa Cruz, Sarapiquí, Siquirres, Tilarán, Turrialba, Asociación de estudiantes de la carrera de Ingeniería Agroindustrial, de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, miembros de Campus estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> – 9 reuniones con dependencias vinculadas al tema estudiantil: Defensoría de los Estudiantes: – Programa de Promoción Estudiantil. – Programa de Coordinación y Atención Intercultural. – Programa de Atención socioeconómica / Trabajo social. – Programa de Atención socioeconómica / Formación del Estudiante Becario/a. – Dirección de Asuntos Estudiantiles. – Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED). – Dirección de Extensión Universitaria. – Dirección de Sedes Universitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación en capacitaciones de: Liderazgo con miras a un Centro de Liderazgo UNED, y metodología Scrum. <p>Ecosistema de Datos y Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Monitoreo de tendencias tecnológicas. – Articulación de Sistema de Gestión Estudiantil. <p>Ecosistema Académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Análisis del rol Tutor, que consideró: áreas de oportunidad en la labor docente en el modelo a distancia actual, competencias, capacitación, retos en la mediación y uso de las tecnologías. – Articulación entre expertos para el diseño de una propuesta sobre competencias digitales de la población estudiantil UNED. <p>Ecosistema Apoyo al estudiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacitación en metodologías Ágiles. – Apoyo en la planificación del equipo líder. <hr/> <p>Acciones en común de todos los ecosistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Investigación ¿Qué se hace en otras universidades e n TD (nacional e internacional)? Y la normativa y planes existentes en TD. 	<p>programación de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> – Socialización de propuesta con autoridades. – Actividades de articulación con otros procesos institucionales y áreas.
--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> – Análisis: i) Los insumos del Estudio Prospectivo de la UNED, ii) del estudio Ecosistema Tecnológico de aprendizaje en Carreras de grado en un Contexto de Educación Superior a Distancia iii) el Contexto Institucional relacionado a los temas de los ecosistemas (Procesos, TI, Cultura, Academia), iv) La normativa (LPI), Planes 21-25, Procesos, Recursos, PDI, los resultados del trabajo de los ecosistemas del 2020. 	
<p>Personas Vinculadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Andrea Parajeles Reyes, Dirección de Asuntos Estudiantiles – Marjorie Guadamuz Muñoz, Colegio Nacional de Educación a Distancia. – Sandra Chaves Bolaños, Dirección de Extensión Universitaria. – Francisco Mora Vicarioli, Escuela de Ciencias de la Administración. – Wainer Fallas Jiménez, Escuela de Ciencias de la Educación. – Bryan Carranza, Programa de Teletrabajo y miembro del equipo líder de TD. – Roldán Aguirre Murillo, estudiante de carrera de Agronomía, Sede Puntarenas. 	<p>Equipo de Liderazgo Transformacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kattia Chacón –ECA y Rectoría- – Glenda Muñoz –ECA- – Rodolfo Hernández –ECEN- – Hazel Meneses –ECSH- – Evelyn Delgado y Maureen Montero –UCAP- <p>Equipo de Tecnología y Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pablo Sandoval -DTIC, y Andrés Segura -LIIT. <p>Equipo del rol del tutor:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Francisco Mora –ECA- – Yenori Carballo –ECEN- – Danilo Baeza –ECEN- – Arnaldo Rodríguez –ECSH – Olga Amador –CECED- 	<p>Equipo Líder</p> <ul style="list-style-type: none"> – Adriana Oviedo. – Andrés Segura. – Bryan Carranza. – Carol González. – Francia Alfaro. – Pablo Sandoval.

		<ul style="list-style-type: none"> – Yorleny Rojas –Extensión- <p>Equipo Competencias Digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Andrés Segura y Cindy Jiménez -LIIT- – Cinthya Valerio Álvarez -PAL- – Ivannia Villalobos y Luis Fernando Fallas Fallas –PPMA- – Marco Sánchez -PEM- – Magda Artavia y Karla Morera – DAES- <p>Equipo de Apoyo al estudiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Francia Alfaro en articulación con sub-equipo de procesos del Equipo director de Aseguramiento de la Calidad. 	
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de vinculación estudiantil conformado con representación de diferentes áreas institucionales y sobre todo considerando la participación estudiantil. • Estrategia de consulta estudiantil definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo constituidos. • Más de 40 personas participando en los grupos. • Capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Líder conformado • Capacitaciones • Articulaciones • Campaña de Sensibilización • Mapa de Ruta de 3 años.

Tabla No. 1 Producción del 2021 según equipos de trabajo, personas vinculadas y productos.

	Vinculación Estudiantil	Ecosistemas Cultura Organizacional, Datos y Tecnología, Académico, y Apoyo al Estudiante (servicios y procesos)	Equipo Líder
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> – Diseño de una Campaña de información previa a las consultas; articulada entre distintos actores de la UNED (CEUS, Asociaciones, Medios de Comunicación, etc (febrero). – Pilotaje de la consulta. – Convocatoria masiva con apoyo de distintos actores de la UNED. – Implementación de la consulta (marzo). – Procesamiento y análisis de la consulta. – Vinculación de los estudiantes en todo el proceso. 	<p>Ecosistema Académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico de brecha tecnológica en la UNED. – Diseño de acciones para el mejoramiento 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. – Diseño de una estrategia para el desarrollo de competencias digitales en el estudiantado. <p>Ecosistema de Cultura Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico Liderazgo en la UNED. – Acciones para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional UNED. – Evaluar el prototipo del Centro de Liderazgo UNED. – Plan piloto Felicidad Laboral. – Diseño de acciones para la gestión del cambio organizacional. – Coadyuvar en el diseño de un Plan de capacitación en metodologías ágiles y otras TIC para la UNED. – Diagnóstico de la cultura organizacional. <p>Ecosistema Tecnología y Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Monitoreo de Tendencias Tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Construcción de un Dashboard del Mapa de Ruta. – Diseño de campaña de información – Análisis y priorización de requerimientos resultantes del proceso de consulta estudiantil, a la luz de la revisión del LPI y planes. – Seguimiento del trabajo de Ecosistemas, y a los resultados de la consulta. – Capacitación en indagación sistémica al equipo líder y las personas vinculadas a TD. – Implementar metodologías de agilismo en equipo líder. – Vinculación con distintas dependencias de la UNED tales como control Interno, sistema de gestión estudiantil, etc. – Valoración de asesorías externas.

		<ul style="list-style-type: none"> – Identificación de actores y sistemas informáticos para potenciar la adopción de Big Data en la UNED. – Apoyo en el Sistema de Gestión Estudiantil. <p>Ecosistema de Apoyo al Estudiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de capacidades en personas funcionarias en metodologías ágiles. – Revisión de la actualización de los procedimientos de los procesos vinculados a la población estudiantil. – Evaluación de los procesos vinculados a las necesidades priorizadas (producto de la consulta) de las personas estudiantes. – Desarrollo de propuestas para la agilización de los procesos vinculados a esas necesidades priorizadas. – Valoración de asesorías externas para el mejoramiento de procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionar el presupuesto asignado para el 2022. – Conocer las necesidades de los distintos equipos de trabajo de TD para la gestión de su labor en los próximos dos años.
		<p>Acciones en común de todos los ecosistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Articulación de los requerimientos estudiantiles con acciones existentes a nivel institucional y los proyectos que los ecosistemas hayan trabajado. – Definición de requerimientos por ecosistema, en función de la priorización de la consulta. – Definición de actores clave. – Articulación con otros proyectos institucionales. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de resultados y requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación destrezas tecnológicas y habilidades blandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard del mapa de Ruta.

Productos	resultantes del proceso de consulta a la luz de la revisión del LPI y planes.	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la situación temas de los ecosistemas a nivel institucional y nacional. • Un listado de temas posibles para trabajar y PMV, alineados a los documentos prospectivos (investigación de prospectiva y lineamientos). • Mínimos Productos Viables de los ecosistemas alineados a los resultados de la consulta a Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de monitoreo del avance y éxito de la estrategia. • Equipos de trabajo conformados para la implementación del primer proyecto TD (en articulación con ecosistemas). • Articulación de iniciativas UNED que respondan a las necesidades estudiantiles.
Productos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de al menos un proyecto validado por la población estudiantil que solvete una necesidad de una población estudiantil en concreto (GAM, indígenas, CONED, Extensión, etc). • Estrategia definida para alcanzar el primer producto, y socializada con las autoridades. 		

Tabla No. 2 Planificación del 2022 según equipos de trabajo, personas vinculadas y productos.

2023

	Vinculación Estudiantil	Ecosistemas Cultura Organizacional, Datos y Tecnología, Académico, y Apoyo al Estudiante (servicios y procesos)	Equipo Líder
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sesiones de seguimiento y validación de los proyectos para responder a las necesidades de la población estudiantil. 	<p>Ecosistema de Cultura Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avance de la propuesta del Centro de Liderazgo UNED. - Avance del Piloto sobre Felicidad Laboral. - Estrategia de cambios para cultura organizacional. <p>Ecosistema Tecnología y Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de Tendencias Tecnológicas. - Implementación de acciones de adopción de Big Data en la UNED. - Desarrollo de pruebas con casos de interés de los proyectos incluyendo a la población estudiantil y a personas funcionarias. <p>Ecosistema Académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de acciones para acortar la brecha tecnológica en la UNED. - Implementación de acciones para el mejoramiento del rol del Tutor. - Implementación de Plan de capacitación destrezas tecnológicas y habilidades blandas. <p>Ecosistema de Apoyo al Estudiante:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos para escalar los proyectos. - Monitoreo y seguimiento de avance según indicadores.

		<ul style="list-style-type: none"> – Implementación de acciones para mejoras en los procesos vinculados a las necesidades priorizadas (producto de la consulta) de las personas estudiantes. – Desarrollo de propuestas para la agilización de los procesos vinculados a esas necesidades priorizadas. 	
		<p>Acciones en común de todos los ecosistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Implementar proyectos priorizados con metodologías ágiles. – Ejercicio de prospectiva a partir de la documentación existente, resultados de consulta con el fin de generar avances concretos en proyectos. – Seguimiento y monitoreo de cada acción estratégica. 	
Productos		<ul style="list-style-type: none"> – Proyecto o proyectos -priorizados en el 2022-, implementados con éxito. – Metodología de trabajo colaborativo en red, validada y probada. 	

Tabla No. 3 Planificación del 2023 según equipos de trabajo, personas vinculadas y productos.

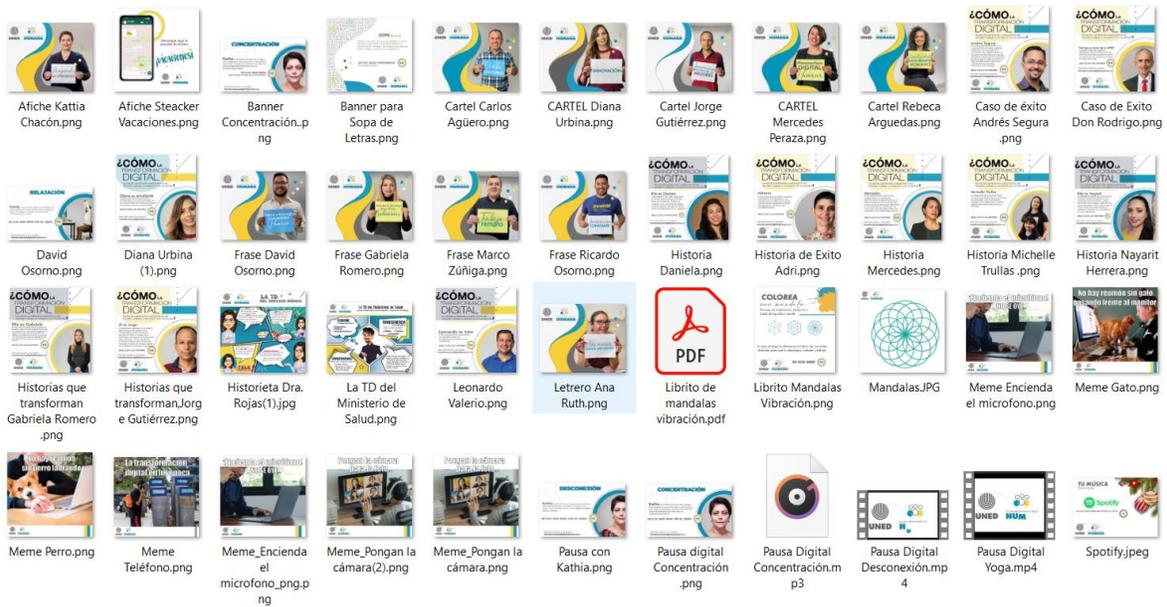
3.2 Imagen enriquecida sobre la planificación de la Transformación Digital al 2023.

La transformación digital en la UNED es estudiante-céntrica. Las acciones estratégicas que se realicen a partir del próximo año tendrán como punto de partida los resultados que se obtengan de la Consulta Estudiantil que se realizará a principios de año. De allí, se definirán las acciones prioritarias que serán realizadas desde los ecosistemas de cultura organizacional, apoyo al estudiante (procesos), tecnología y datos y académico. Todo esto, con el objetivo de que la experiencia del estudiante de la UNED sea satisfactoria, plena y ante todo nos de la esperanza de que sigamos siendo la alternativa número uno para miles de estudiantes costarricenses y de otras latitudes que requieran realizar sus estudios universitarios a distancia o de una manera más ajustada a sus contextos.



Anexos

ANEXO 1



ANEXO 2: Historias que transforman recibidas - Resumen

1. Nombre: Karina Taylor M.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Estudiar en línea fue un cambio radical, tuve acceso a varios sistemas, el trabajo en grupo fue más ágil y me aportó mayor conocimiento.

2. Nombre: David Chavarría V.

Rol: funcionario

Historia, en resumen: Con la nueva experiencia de poder teletrabajar, aprovecho al máximo el tiempo y sobre todo el que le puedo decir a mi familia al no tener que desplazarme hasta la oficina.

3. Nombre: Oliver López M.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: He podido estudiar y trabajar a la vez, lo que me permitirá alcanzar mi objetivo profesional.

4. Nombre: Javier Alpízar A.

Rol: Funcionario

Historia, en resumen: Las TIC son un desafío para las generaciones más viejitas, pero a la vez, van a garantizar el éxito en quienes tengan acceso a las tecnologías o conectividad. Como Universidad debemos procurar una disminución en la brecha tecnológica.

5. Nombre: Luz Jiménez S.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Estudiar utilizando las tecnologías ha sido muy útil, pero se le agradece a la UNED si agiliza y mejora el proceso de matrícula para una mejor experiencia para nosotros los estudiantes.

6. Nombre: Nadyi Araúz M.

Rol: Tutora

Historia, en resumen: Con las tecnologías aprendimos a potenciar el tiempo, se impulsan las habilidades creando nuevas formas de organización y aprendizaje.

7. Nombre: Guisella Román M.

Rol: Estudiante desde el extranjero

Historia, en resumen: Estudio desde el extranjero y ahora sí podré terminar mi licenciatura, lo cual me hace muy feliz.

8. Nombre: Francisco de la Peña Fernández

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Logré diseñar un proyecto de programación para crear una herramienta para firmar documentos mediante el sistema de Firma Digital. Luego de algunas mejoras y cambios que muchas personas han sugerido, ahora se está recomendando desde el MICITT y Soporte de Firma Digital.

9. Nombre: Olman Ramírez G.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Soy un joven con discapacidad, y también de escasos recursos, aunado a eso, vivo cerca de reservas biológicas, antes no podía estudiar, porque solo existía el concepto de aula física, y desde que sucedió la transformación digital pude ingresar y estudiar en línea, tengo acceso a la UNED con un solo clic, y ahora me siento feliz porque mi sueño se está haciendo realidad: poder estudiar desde el hogar, y ser profesional.

10. Nombre: Pedro Peralta S.

Rol: funcionario

Historia, en resumen: La oportunidad de utilizar el servicio de la teleconsulta es maravilloso y nos abre un mundo de oportunidades para vigilar nuestra salud, me ayuda a organizar mejor mi agenda y a seguir con los controles que requiero para mi salud.

11. Nombre: Centro de Operaciones Académicas

Rol: Dependencia UNED

Historia, en resumen: Se logró transformar el proceso manual de asignación de tiempo laboral de los docentes conocido como “sábanas” a un Sistema de Distribución de Tiempos para la actividad académica. Y también se logró pasar de un formulario en papel que completaban los docentes para las calificaciones estudiantiles, al cual llamaban como “concentrados” al Sistema de Notas Parciales que permite el registro de las calificaciones de todas las actividades evaluativas del estudiantado.

12. Nombre: Yeimy Aguilar B.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Recibí capacitación en los programas de Word, Excel y Power Point y eso me ha permitido mejorar mis trabajos y hasta mi organización con los estudios.

13. Nombre: Luis Mora C.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: El cambio que más he percibido con la incorporación de tecnologías ha sido el ahorro en tiempo y dinero al eliminar los desplazamientos. Utilizo diversas plataformas para las tutorías, los exámenes y consultas.

14. Nombre: María Isabel Grijalba B.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Inicié mi experiencia con el CONED y aunque fue todo un reto logré continuar y ahora soy estudiante universitaria. Aunque a veces me cuesta comprender algo de la tecnología sigo adelante, aprendo y no me rindo y gracias a eso soy una persona con más conocimiento gracias a la UNED.

15. Nombre: Alonso

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Soy estudiante de la carrera de Educación y junto con otras personas desarrollamos una aplicación llamada micarrera.xyz con la que colaboramos a la comunidad estudiantil al orientarlos en temas como el control de las asignaturas aprobadas, recomendaciones de APA, respuestas a preguntas frecuentes, etc.

16. Nombre: Yorleni Parra S.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Empecé a utilizar las tecnologías cuando ingresé a estudiar a la UNED. Uso plataformas virtuales y he aprendido a utilizar herramientas como Pawton, Pixton, One Drive que me han permitido mejorar académicamente.

17. Nombre: Laura Cárdenas S.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Desde que estudio en la UNED me cambió la vida y aprendí a ser autosuficiente. Logré llevar una carrera desde la comodidad de mi hogar y hasta hacer la práctica profesional gracias a las tecnologías y nuevas aplicaciones.

18. Nombre: Heilyn Mora S.

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Con las nuevas herramientas tecnológicas tuve que adaptarme. Siempre estoy conectada y aprendo nuevas cosas cada día.

19. Nombre: Gabriel Villalobos C.

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Con la incorporación de nuevas tecnologías y del cambio que implementó la UNED a la virtualidad, me ha servido muchísimo para evitar desplazamientos de largas distancias, he utilizado más las herramientas y plataformas para el proceso de aprendizaje y sin duda me he beneficiado bastante.

20. Nombre: Alonso Solano S.

Rol: Funcionario

Historia, en resumen: Desde la Oficina de Distribución y Ventas de la UNED he visto cómo, gracias a la implementación de los libros electrónicos para algunas asignaturas, se perciben beneficios tanto para los estudiantes como para la Universidad. El estudiante ya no debe desplazarse a retirar sus libros, pues los puede consultar desde la plataforma, los puede acceder desde su celular o cualquier dispositivo tecnológico y en cualquier momento. Y para la UNED se da una reducción de costos, se simplifica la distribución y se contribuye con el ambiente.

21. Nombre: María de los Ángeles Martínez D.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Soy estudiante y vivo en Isla Chira. Uso una computadora y para mí ha sido algo muy importante y beneficioso, porque al vivir en una isla el centro universitario me queda muy largo, así que esto de lo digital me ha cambiado mucho la vida, porque he aprendido como usar mejor las herramientas tecnológicas.

22. Nombre: Alejandra Zúñiga C.

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Haber implementado opciones tecnológicas en mis estudios me ofreció toda una nueva forma y experiencia de poder seguir adelante, de hecho, el poder continuar aprendiendo desde manera remota y de forma eficiente había sido uno de mis sueños. Ahora inclusive puedo ayudar y colaborar con compañeros desde las zonas más alejadas del país, comunicarme con profesores y funcionarios de todas partes sin necesidad de recorrer largas distancias. Mis

padecimientos y enfermedades ya no representan un obstáculo para seguir con mis deseos y objetivos. Las tecnologías han sido una gran bendición para mí.

23. Nombre: Laura Torres A.

Rol: Estudiante

Historia, en resumen: Soy estudiante y madre a la vez. Mi vida estudiantil cambio gracias a las tecnologías, ya que hoy día realizo mis tareas y actividades desde la comodidad de mi hogar, utilizo Zoom, Teams, Whatsapp y el correo institucional. Este cambio ha mejorado mi vida ya que no tengo que movilizarse tan lejos a realizar los exámenes presenciales y a nivel de mi familia me ha ayudado porque no me debo alejar de mis dos hijitos en ningún momento.

24. Nombre: Mayra Guzmán A.

Rol: Funcionaria

Historia, en resumen: desde la Dirección Financiera se apostó por digitalizar el archivo financiero y actualmente es un archivo financiero digital. **(hay un video)**



VIDEO DEL ARCHIVO
FINANCIERO (1).mp4

25. Nombre: Hilda Marín A.

Rol: estudiante

Historia, en resumen: La virtualidad me dio la posibilidad de estudiar ya que en mi trabajo no hay permisos de estudio.

26. Nombre: Rolando Hoffmaister A.

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Soy un adulto mayor, con estudios de nivel universitario -ingresé a la UCR en 1974, pero por circunstancias de la vida, no completé el grado académico de bachiller en Biología. Trabajé por años, sin embargo, a los 60 años, cerca de la edad para jubilarme, no conseguía trabajo, así que decidí retomar estudios, me matriculé en UNED para probar el sistema y mi capacidad. Me sorprendió y satisfizo, me impresionó que en un cuatrimestre podía asimilar más materia, desarrollar habilidades y completar asignaciones académicas que en todo un año en el antiguo sistema presencial que había conocido. Luego sometí mi historial académico a reconocimiento y actualmente espero concluir el bachillerato en MARENA. Estoy jubilado y doy consultorías pesqueras, gracias a la UNED.

27. Nombre: Manuel Vargas

Rol: funcionario

Historia, en resumen:

Gracias a la tecnología y a la implementación de espacios virtuales, nos ha posibilitado gestar procesos de capacitación y extensión bajo plataformas digitales en consonancia con gamificación, entornos y ecosistemas "tech".

28. Nombre: Ana Navarro M.

Rol: funcionaria

Historia, en resumen: La carrera Gestión Turística Sostenible por su naturaleza cuenta con asignaturas de orden teórico práctico que conllevan giras de campo y talleres presenciales. Con la

llegada de la pandemia se tuvo que adaptar esos trabajos prácticos a la virtualidad. Es así como logramos establecer talleres didácticos virtuales y giras de campo virtuales sincrónicas que permitieron a la población estudiantil cumplir con los objetivos de aprendizaje por medio del trabajo colaborativo y aprendiendo y haciendo uso de las herramientas tecnológicas. El cambio del uso tecnológico contribuyó a mantener los contenidos en formato teórico-práctico desarrollando en estudiantes y docentes una construcción de aprendizaje conjunta en un entorno novedoso, de incertidumbre, pero que, a la vez colabora en el desarrollo de sus habilidades blandas, en contextos actuales con miras a su formación profesional y futuro laboral.

29. Nombre: Blanca Selva U.

Rol: funcionaria

Historia, en resumen: Al principio fue un poco complicado porque no tenía espacio adecuado para trabajar, ahora tengo una oficina en mi casa, teléfono desviado de la oficina, las herramientas que utilizo a diario son: WhatsApp, TEAMS, ZOOM, WEBEX. Ha sido un éxito trabajar desde la casa pues siento que el tiempo me rinde más y no paso horas pegada en un tráfico y más bien, se da todo lo contrario, cuando salgo temprano utilizo ese tiempo para dedicárselo a mi familia o a realizar actividades deportivas, pues antes no me daba tiempo de hacer ejercicio, ahora me organizo y todo lo realizo a tiempo.

30. Nombre: Tracy Nicole Castro Rojas

Rol: estudiante

Historia, en resumen: Gracias al avance de la tecnología he podido seguir con mis estudios virtuales en la UNED, esto me ha beneficiado de gran manera ya que hace poco que nació mi bebé y sin esta virtualidad hubiera sido más difícil poder seguir con mis estudios. También gracias a las redes sociales muchos de mis familiares y amigos han podido conocer a mi bebé a través de fotos y videos.

Comentarios no positivos

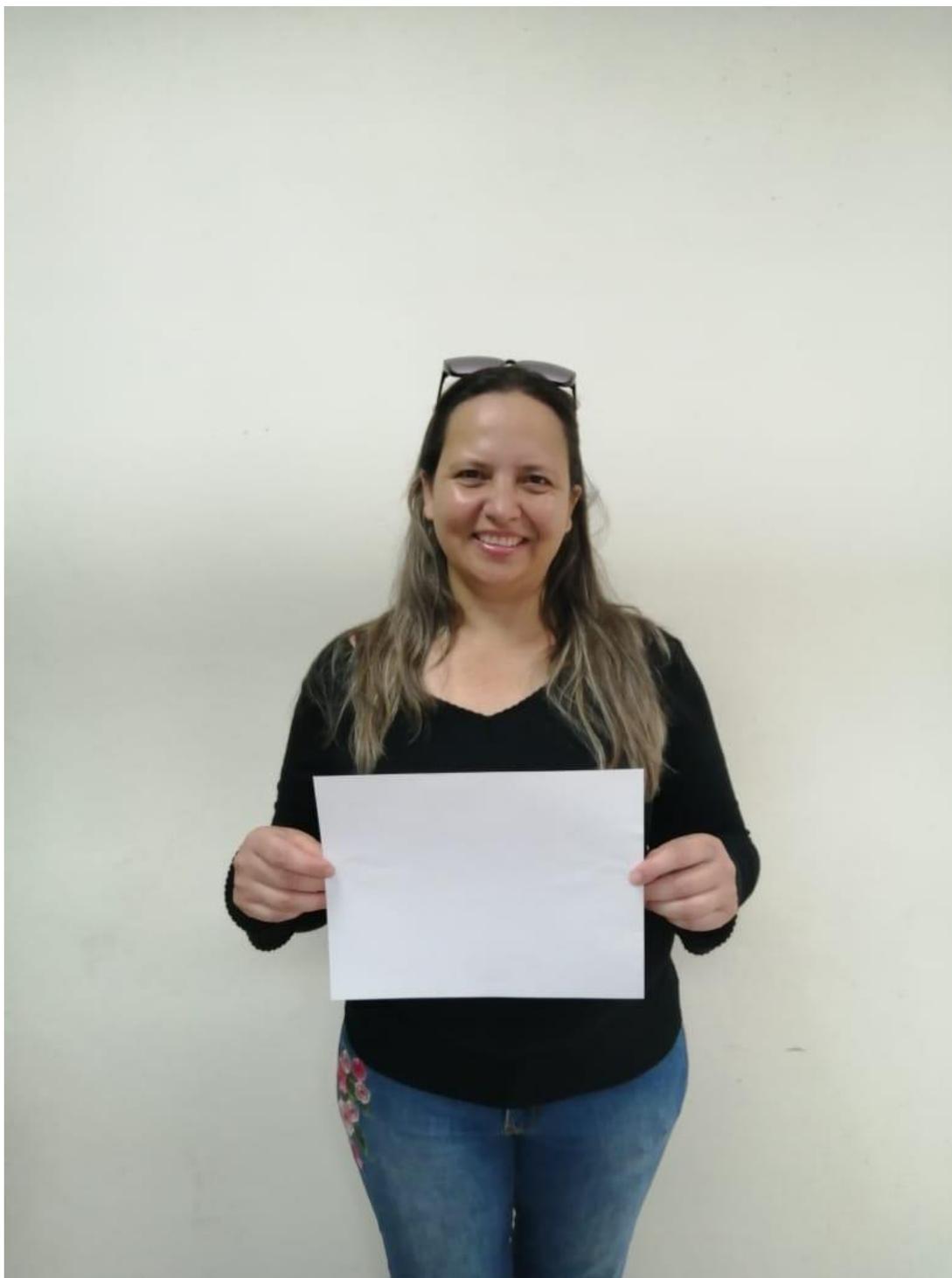
31. Estudiante: estudiar virtualmente le ha causado daños en vista. Michelle González.

32. Estudiante: tuve problemas de conexión para hacer un examen que era para un tiempo definido y es difícil para quienes no tenemos mucha conexión a internet. Un día se me fue la conexión y tuve que andar por todo el barrio buscando señal, al final logré conectarme, pero ya no tuve tiempo para completar el examen. Yelania Aguilar

22 respuestas de estudiantes de 32.

Definiendo la Transformación Digital

Para Lucrecia, funcionaria de la UNED, la transformación digital es...tiempo de calidad.



Para Juana, funcionaria UNED, la transformación digital es Un proceso evolutivo de la sociedad.



Para Olman estudiante UEND, la transformación digital es Inclusión, Desarrollo y Modernidad.



Para Maureen, funcionaria UNED, la transformación digital INSPIRA.

