

ANÁLISIS SISTÉMICO ORGANIZACIONAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN  
PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A  
DISTANCIA UNAD.

OSCAR JAVIER OLARTE BLANDÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES  
ACACIAS - META  
2017

ANÁLISIS SISTÉMICO ORGANIZACIONAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN  
PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A  
DISTANCIA UNAD.

OSCAR JAVIER OLARTE BLANDÓN

Proyecto de Investigación

Director

María Crisalia Gallo Araque

Administradora de Empresas

Magister en Finanzas y Mercados Financieros

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMIAS Y DE  
NEGOCIOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

ACACIAS - META

2017

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Acacias, \_\_\_\_ de octubre de 2017

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme estar abierto al aprendizaje y el servicio de la comunidad educativa de mi región y país, así como a la comunidad en general, a mi familia por el apoyo incondicional ante la superación personal y profesional que sirve como base contractiva de principios formativos para la generación que está creciendo (Mis Hijas). A mi alma Mater que ha desplegado todos sus dispositivos académicos, administrativos, de apoyo y gestión al servicio del proceso académico ante esta maestría, por abrir sus fuentes documentales para poder extraer de allí lo mejor y lo no, para proponer mejoras y ayudarle a crecer, a mis docentes, asesores y evaluadores por su calidad formativa, calidad humana, capacidad de escucha y consejo, es una muestra que los esfuerzos personales e institucionales esta presentes en pro de la calidad educativa del país.

Oscar Javier Olarte Blandón.

## Resumen

Este trabajo se da en el marco de expectativas demarcadas en el quehacer institucional, se desarrolló mediante indagaciones sobre la organización UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, con la utilización del Modelo de Prospectiva Social Participativa, Mera, C y Avendaño, M. (2013) adaptado de los Modelos de Godet, (2000) y Francisco José Mojica (2008), el cual consta de cinco fases:

La primera desarrollando la sensibilización de los expertos y actores sociales indicando el objetivo de la investigación y talleres a desarrollar. La Segunda con el diagnóstico social participativo donde se identificaron las necesidades y problemáticas.

La tercera fase, pre-prospectiva donde se realiza toda la recolección de información desde fuentes primarias y secundarias con un instrumento Delphi con 12 preguntas integrando las responsabilidades sustantivas, analizada con 29 expertos en dos rondas.

La Cuarta, el análisis prospectivo mediante el método MicMac con 30 Variables Estratégicas, mostrando dependientes directas como Sistemática, Regionalización de la educación, Educación, Visibilidad, Aprendizaje, Acompañamiento, Interacción, Cobertura Regional y el Proceso de Formación. Frente al método Mactor se establecen 20 actores, se analizaron ante la matriz de Influencias y dependencias, hallando actores influyentes tenemos como estudiantes, VISAE, VIACI, SIGI, Sector Productivo, VIREL, VIMMEP, VIDER, Ministerio de Educación Nacional y GRI, puesto al primero llevamos los servicios, desde los siguientes la política, las vicerrectorías movilizan los lineamientos de la política nacional e interinstitucional, la gerencia de relaciones y el SIGI como mediadores de la relación Investigación, mercadeo y visibilidad de la institución hacia el sector productivo.

La quinta fase: se plantearon los escenarios tomando las variables clave y actores enlace, diseñando en la Cruz de Peter Schwarts el escenario Ideal Formación Efectiva, Correspondida en el escenario real, hipotética como indiferente y frustrada como escenario catastrófico.

El plan Prospectivo y estratégico UNAD 2023 generado contiene los objetivos y estrategias propuestos para las variables y sus interacciones con los actores, dirigidos a la planta docente, alianzas, articulación gubernamental, investigación asociada, calidad del servicio, movilidad académica, impactos en servicios educativos, vigilancia tecnológica, mapeos zonificados, mejores oportunidades, escenarios, calidad, procesos formativos, acompañamiento académico, tecnologías y tendencias educativas, se proyectan las metas, acciones y responsables en el tiempo.

## **Abstract.**

This work is within the framework of expectations demarcated in the institutional task, was developed through inquiries about the organization OPEN NATIONAL UNIVERSITY AND DISTANCE, with the use of the Participatory Social Prospective Model, Mera, C and Avendaño, M. (2013) adapted of the Models of Godet, (2000) and Francisco José Mojica (2008), which consists of five phases:

The first one developing the sensitization of the experts and social actors indicating the objective of the research and workshops to be developed. The Second with the participative social diagnosis where the needs and problems were identified.

The third phase, pre-prospective where all information gathering is done from primary and secondary sources with a Delphi instrument with 12 questions integrating the substantive responsibilities, analyzed with 29 experts in two rounds.

The Fourth, the prospective analysis using the Micmac method with 30 Strategic Variables, showing direct dependents such as Systematicity, Regionalization of education, Education, Visibility, Learning, Accompaniment, Interaction, Regional Coverage and the Training Process. compared to the Mactor method, 20 actors were established, analyzed before the Influences and dependencies matrix, finding influential actors such as VISAE, VIACI, SIGI, Productive Sector, VIREL, VIMMEP, VIDER, Ministry of National Education and GRI, as first we bring services, from the following the policy, the vice-rectories mobilize the guidelines of the national and inter-institutional policy, the relationship management and the SIGI as mediators of the relationship Research, marketing and visibility of the institution towards the productive sector.

The fifth phase: the scenarios were staged taking the key variables and liaison actors, posing in the Cross of Peter Schwartz the ideal scenario Effective Training, corresponded in the real scenario, hypothetical as indifferent and frustrated as a catastrophic scenario.

The 2013 UNAD Strategic and Prospective generated plan contains the silvery objectives and strategies for the variables and their interactions with the actors, aimed at the teaching staff, alliances, government articulation, associated research, quality of service, academic mobility, impacts on educational services, technological surveillance, zoned maps, better opportunities, scenarios, quality, training processes, academic support, technologies and educational trends, the goals, actions and managers are projected over time.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	13
Objetivos .....	16
Justificación.....	17
Alcance.....	19
Marco teórico y conceptual.....	20
Capítulo I. Metodología. ....	28
Método .....	28
1. Actividades - Talleres.....	30
1.1. Revisión de fuentes secundarias.....	30
1.2. Información de las fuentes primarias .....	30
1.3. Identificación de factores de cambio.....	31
1.4. Selección de las variables estratégicas .....	31
1.5. Juego de actores .....	31
1.6. Construcción de escenarios .....	32
1.7. Diseño de estrategias.....	32
2. Estado del Arte. ....	33
2.1 Tendencias mundiales en educación mediada.....	33
2.1.1 Tendencias del Futuro, la Educación a Distancia. ....	33
2.2.1 Cinco tendencias en educación de última generación.....	39
2.3 Tendencias actuales de la educación a distancia UNESCO.....	42
2.4 Tendencias sobre el rendimiento y Abandono en la Educación a Distancia.....	42
2.5 Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. ....	44
2.5.1 La importancia estratégica de la educación superior .....	44
2.5.2 La Educación a distancia y Virtual .....	45
2.5.3 Las Megauniversidades a Distancia en el contexto Global .....	54
2.5.4 Presencia en Iberoamérica. ....	57
2.5.5 Presencia a nivel Nacional .....	61
2.6 Desde el interior. ....	63
2.6.1 UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.....	63
2.6.2 La organización como sistema y el cambio organizacional.....	64
3. Diagnostico organizacional. ....	79
3.1. Resultado del diagnóstico organizacional.....	79
3.1.1 Misión .....	79
3.1.2 Visión.....	80
3.1.3 Principios estratégicos en la UNAD.....	80
3.1.4 Objetivos. ....	81
3.1.5 Educación Abierta y Permanente.....	82
3.1.6 Investigación y Desarrollo. ....	82
3.1.7 Redes Académicas. ....	82
3.1.8 Liderazgo en Educación Abierta y a Distancia.....	82

3.1.9	Sostenibilidad Holística.....	83
3.2	Análisis e interpretación de la información.....	83
3.2.1	Estructura y organización institucional.....	83
3.2.2	La Educación Abierta y a Distancia (EaD).....	88
3.2.3	Modelo Pedagógico Unadista Apoyado en e-Learning .....	89
3.2.4	Los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA).....	89
3.2.5	Vinculación docente: .....	90
3.2.6	Actores Educativos en la UNAD. ....	91
4.	Método Delphi: .....	94
4.1	Aplicación de la Encuesta. ....	96
4.1.1	Recolección, análisis y presentación de resultados.....	99
Capítulo II- Análisis prospectivo y estratégico.....		111
5.	Resultados del Análisis prospectivo.....	111
5.1.1.	Identificación de Variables Estratégicas. Método MICMAC .....	111
5.2.	Informe método Mactor.....	126
5.2.1.	Identificación del juego de actores. Método MACTOR. ....	127
5.3.	Construcción de Escenarios.....	139
5.3.1.	Escenarios. (Cruz Peter Schwartz) .....	139
5.3.2	Planteamiento de escenarios.....	143
5.3.2.1.	Escenario 1 Formación Efectiva (ÉXITO. Positivo + Positivo).....	143
5.3.2.2.	Escenario 2 Formación Correspondida (REAL. Positivo + Negativo).....	144
5.3.2.3.	Escenario 3 Formación Hipotética (INDIFERENTE. Negativo + Positivo) ..	144
5.3.2.4.	Escenario 4 Formación Frustrada (CATASTROFE. Negativo + Negativo) ..	145
5.4.	Selección escenario apuesta .....	145
Capítulo III – Diseño del plan prospectivo y estratégico (PPE). ....		146
6.	Clasificación y selección de las acciones estratégicas .....	146
Se toman las variables clave obtenidas con el Método Micmac, y con ellas se elaboran estrategias para conseguir el escenario apuesta. ....		146
6.1.	Plan Prospectivo y Estratégico.....	149
Conclusiones. ....		154
Recomendaciones.....		158
Referencias bibliográficas.....		159

## Lista de tablas

Tabla 1. Tendencias Mundiales Educación Mediada.....	36
Tabla 2. Check list. Logros periodo 2011- 2015.....	85
<b>Tabla 3. Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 4. Expertos.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 5. Variables estratégicas – Universidad Nacional Abierta y a distancia.....</b>	<b>111</b>
Tabla 6. Matriz de Influencias Directas. (MDI).....	116
Tabla 7. Lista de actores.....	127
Tabla 8. Matriz de Influencias Directas (MID).....	129
Tabla 9. Objetivos Estratégicos.....	130
Tabla 10. Matriz de posiciones Valoradas (2MAO).....	131
Tabla 11. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI).....	132
Tabla 12. Matriz de Posiciones Valoradas.....	134
Tabla 13. Matriz de Convergencias Valoradas.....	137
Tabla 14. Mapa de Escenarios Hipotéticos.....	140
Tabla 15. Calificación de variables según categoría.....	141
Tabla 16. Categorías analizadas para planteamiento de escenarios.....	142
Tabla 17. Clasificación y selección de las acciones estratégicas.....	146
Tabla 18. Plan Prospectivo y estratégico UNAD 2023.....	149

## Lista de Figuras.

Figura 1. Actividades Taller Propuestos .....	30
Figura 2. Estructura Organizacional.....	88
Figura 3 Respuesta Pregunta 1 .....	99
Figura 4 Respuesta Pregunta 2 .....	100
Figura 5 Respuesta Pregunta 3 .....	102
Figura 6 Respuesta Pregunta 4.....	103
Figura 7 Respuesta Pregunta 5 .....	104
Figura 8 Respuesta Pregunta 6.....	105
Figura 9 Respuesta Pregunta 7 .....	105
Figura 10 Comportamiento Pregunta 8 .....	106
Figura 11 Comportamiento Pregunta 9 .....	107
Figura 12 Comportamiento Pregunta 10 .....	108
Figura 13 Comportamiento Pregunta 11 .....	109
Figura 14 Comportamiento Pregunta 12 .....	109
Figura 15. Mapa de influencias Dependientes Directas .....	117
Figura 16. Influencias Directas .....	120
Figura 17. Influencias Indirectas.....	122
Figura 18. Influencias Indirectas .....	124
Figura 19. Influencias directas Potenciales.....	125
Figura 20. Plano de influencias y dependencias entre actores.....	133
Figura.21 Histograma de Implicación de actores sobre objetivos .....	135
Figura.22 Balance de posiciones por Objetivo Valorado.....	137
Figura 23. Plano de convergencias entre actores.....	138
Figura 24. Gráfico de Convergencias entre actores .....	138
Figura 25. Escenarios apuesta.....	142

## Introducción

Actualmente se han incrementado los sistemas de educación en línea motivados por las experiencias generadas desde las Megauniversidades del mundo, Asia, África, Norte América y Europa han influido en esa dinámica de la educación a distancia pasando de los sistemas tradicionalista, a procesos formativos apoyados en plataformas y herramientas virtuales como EdX, Moodle, Moocs entre otros; en América Latina y el Caribe este modelo de educación abierta, a distancia y virtual se ha fortalecido buscando llevar la educación a los territorios más distantes adaptándolo a las particularidades de cada región; frente a recursos económicos, geográficos, tecnológicos y humanos, la tarea no es sencilla, por ello las organizaciones educativas deben fortalecer las estrategias para incidir en forma asertiva en la comunidad objetivo, mejorar la cobertura, la calidad educativa, fortalecer la generación y organización del conocimientos mediante la investigación y la innovación, el servicio social, reducir sus índices de deserción comparándolas con los índices nacionales, y la inclusión de cada vez más comunidades en búsqueda de la globalización educativa; ante estos retos es importante generar estrategias para canalizar los aportes del Estado a las Universidades Públicas, se debe realizar un exhaustivo ejercicio para una planificación y proyección más juiciosa para responder a la comunidad por los servicios prometidos, no se trata de tener un alto volumen de egresados, sino de egresados con altos estándares que puedan servir a sus comunidades.

En Colombia los aspectos más relevantes de la educación superior giran alrededor del aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo como cimiento de la ciudadanía actual; el fortalecimiento de competencias básicas, bilingüismo y uso de las TIC; formación de una

sociedad con responsabilidad social, sentido de pertenencia e interacción con el entorno; creación de competencias innovadoras y desarrollo del pensamiento científico ( Altablero.,2014).

Lo anterior pone en el escenario un marco de competitividad de lo que requiere la región, un llamado a verificar la movilización de las estrategias del sistema educativo, programas y acciones para mejorar ante lo que estimemos de vital importancia.

La educación a distancia asume los retos de llevar formación para toda la vida, a los diversos territorios donde el acceso a la educación ha sido limitada, con las mismas características de calidad que ofrecen instituciones en modelos educativos distintos, desde esta mirada encontramos en Colombia a la Universidad Nacional abierta y a distancia, posicionada como la Institución Universitaria Virtual más grande del país con una base organizacional estructurada en sistemas y subsistemas operando de forma articulada; un modelo educativo único, apoyado en tecnologías informáticas, estrategias centradas en realidades de la sociedad e inmersa en las comunidades, que busca la generación de impactos frente a los retos de una sociedad globalizada. De acuerdo a la competitividad educativa y retos, la UNAD debe estar dispuesta a escalonar al ritmo de la comunidad para hacer efectiva sus responsabilidades sustantivas como son la Formación, Investigación, Innovación, Inclusión y el Desarrollo Regional; además de lo establecido en sus políticas y planes de desarrollo. Según publicación en el año 2016 en la Separata UNAD Diario el Tiempo, la UNAD cuenta en promedio de 75.000 estudiantes matriculados entre programas de grado, alfabetización, primaria y bachillerato a distancia; hace presencia en 1023 municipios de la geografía colombiana, confirmando de esta forma la presencia en el contexto local y regional aportando al desarrollo social y económico de las comunidades frente a sus compromisos planteados.

La UNAD se propone nuevos retos en cuanto a continuar su expansión a nivel nacional y mundial desde el plano de la transformación social frente a los procesos formativos; los cuales

podrían suponer riesgos en cuanto a los servicios, crecimiento y sostenibilidad institucional, sin embargo siendo esta una organización inteligente tiene las bases de mitigación del riesgo, debido a que posee una estructura organizacional sistemática que genera dinámicas entre sus colaboradores y las unidades que la componen; no hay que olvidar que se generan interrelaciones y productos a compartir entre sí y se deben analizar las sinergias y antagonismos propios de la dinámica organizacional.

El presente proyecto de plan prospectivo y estratégico surgió en el marco de las expectativas demarcadas en el quehacer institucional, donde se propone establecer indagaciones sobre la organización UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, describiendo de ella el escenario ideal ante los hallazgos generados con las matrices de análisis de variables con el Mic Mac y el Mactor, frente a las problemáticas identificadas en el contexto local, nacional e internacional (Desde el punto de vista del sector económico, legal, tecnológico, cultural, social y otros aspectos que se consideran de interés en relación con la organización), frente a estos aspectos se plantea un plan prospectivo y estratégico al año 2023 en búsqueda de mejorar sus procesos y servicios ante escenarios futuros.

## Objetivos

### a. **Objetivo general**

Elaborar un Plan prospectivo y estratégico organizacional para la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD a 2023 que permita el empoderamiento de acciones en pro del mejoramiento de sus servicios.

### b. **Objetivos específicos**

- Realizar diagnóstico de la situación organizacional para identificar sistemas, actores y roles que participan en la organización.
- Diseñar y aplicar una encuesta utilizando el método DELPHI para identificar las variables a analizar.
- Determinar las variables estratégicas dependientes e influenciadas con la utilización del programa MICMAC generando las variables clave.
- Identificar los actores que tienen mayor influencia en el comportamiento de las variables estratégicas, a través del Método Mactor.
- Discutir las opciones estratégicas vinculadas al escenario seleccionado
- Plantear el plan estratégico y prospectivo UNAD 2023

## Justificación

“La planificación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede en el presente y ha sucedido en el territorio donde se planifica. En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, con esta imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.

La aplicación de la prospectiva a la planificación organizacional ha comenzado en todos los países a decir de varios autores, responde a la necesidad de ver, con mayor claridad el futuro de cada población en un mundo lleno de incertidumbre y donde los efectos de las crisis son una realidad cada vez más frecuentes. La reflexión de la prospectiva al interior de una población constituye un hecho único para superar las limitaciones y contradicciones que plantea el corto plazo y generar esperanzas en los ciudadanos, tomando conciencia sobre la necesidad imperiosa de adoptar opciones que supongan una ruptura con el pasado, modificar los hábitos y comportamientos y asumir las transformaciones que sean necesarias” (Soms 2015).

Se ha desarrollado con anterioridad un análisis prospectivo y estratégico sobre la organización UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, partiendo de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas generadas en el entorno frente a su quehacer, presencia en los contextos locales, nacionales e internacionales, identificación de variables, actores, interacciones y posibles estrategias y escenarios óptimos para el desarrollo, calidad,

visibilidad e impacto en la generación de conocimiento y el desarrollo tecnológico que incide en las estructuras administrativas gerenciales y estratégicas.

## **Alcance**

Fortalecer el quehacer institucional en línea al logro de las metas y objetivos propuestos en este plan estratégico y prospectivo al año 2023, con el fin de aportar a la transformación social en cumplimiento de su misión y visión.

## Marco teórico y conceptual

“La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.

La prospectiva se apoya en la prognosis con el análisis de tendencias, ya que necesita una configuración anticipada del mundo, siendo una parte del análisis las técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado”(Spyros1997).

En el análisis prospectivo desempeña un rol muy singular la creatividad, dado que el desafío es lograr objetivos diferentes a los conseguidos en el pasado y no copiar lo realizado anteriormente (Herminda1989). La creatividad y la imaginación permiten despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones a lograr.

En el análisis prospectivo se considera que el futuro no está totalmente determinado, siempre está abierto a múltiples desenlaces denominados futuribles. Con dos opciones: adaptarse o influir en el futuro. El futuro está por hacer, es múltiple y podemos influir en él.

El profesor CK Prahalad señala que no basta imaginar el futuro, tenemos también que construirlo. “Necesitamos un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. En un sentido corporativo se necesita una arquitectura estratégica que una el presente y el futuro.

Nos dice qué debemos hacer en el presente, qué aptitudes debemos construir, qué nuevos grupos de clientes debemos dedicarnos a atender, qué nuevos canales de distribución debiéramos explorar para crear una posición de ventaja competitiva en una lista de oportunidades. Una arquitectura estratégica no es un plan detallado sino un cuadro general. Es la amplia agenda que permite el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes nivelando

las aptitudes que ya existen y reconfigurando la interfase con el cliente" (Prahalad, 1998).

El análisis prospectivo elabora conjuntos de hipótesis sobre panoramas de futuro que tienen las siguientes características:

- Se considera que no existe un único futuro sino que pueden darse múltiples futuros: los futuribles.
- El enfoque del análisis es global, cualitativo, más que cuantitativo.
- El análisis es estructural y sistémico: cada variable tiene importancia en tanto se relaciona, influye o depende de otras variables.
- Se estudia la evolución probable de las variables claves: el análisis tiene carácter dinámico.
- Los proyectos, objetivos, comportamiento, fuerzas y medios de los actores (agentes que intervienen y/o influyen en el sistema estudiado) son esenciales para evaluar las alternativas estratégicas: análisis del juego de actores.
- Las combinaciones de hipótesis que se elaboran son de carácter explicativo, coherente y facilitadoras de los procesos de reflexión-decisión-acción-desarrollo estratégico.

### **Prospectiva estratégica**

La prospectiva permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de instituciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados. (Instituto de Prospectiva Estratégica-IP. Zaragoza. España., s.f.).

“Se elaboran escenarios probabilizados, a partir de los cuales se obtienen inputs que servirán para definir las estrategias más adecuadas.

Se habla frecuentemente de prospectiva estratégica, ya que al tiempo de la anticipación se ubica con una reflexión prospectiva (¿Qué puede ocurrir?), al tiempo de la acción, como una

realización colectiva a la estrategia donde se requiere la participación y el trabajo colectivo (¿qué puedo hacer?). En consecuencia, la prospectiva aporta una actitud y orientación de cómo abordar el análisis, así como una variedad de instrumentos y técnicas”(Cooperacion., 2000).

El profesor Gary Hamel en su publicación reinventando las bases para la competencia indica que “el gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. No es como si hubiera un solo futuro y que el reto fuera intentar predecir cuál de los futuros potenciales será el correcto. En vez de eso, la meta es tratar de imaginar un futuro que sea verosímil: el futuro que podemos crear. Durante muchos años hemos seguido un enfoque equivocado al pensar en el futuro, el enfoque primordial era predecir y tratar de identificar un futuro particular en lugar de desarrollar un sentido profundo de discontinuidades de las cosas que están impulsando al cambio o que potencialmente podrían ser canalizadas para impulsar el cambio. Y entonces, gracias a esa comprensión, tratar de imaginar o construir un punto de vista sobre las oportunidades únicas que podríamos crear.

Para realizar estas tareas se requiere un pensamiento estratégico anticipador, que se adelante a los acontecimientos en vez de adaptarse, y que posea capacidad de respuesta frente a las variaciones del entorno lo que facilita una correcta elección de opciones estratégicas”(Hamel, 1998).

La prospectiva es una mirada al porvenir dirigida, a esclarecer la acción presente. Como hemos indicado se analizan los cambios en el entorno y también los cambios internos para actuar sobre los factores dinámicos (fortalezas) de la organización (cultura, aptitudes, estrategias, estructura, sistemas, personal y estilo de gestión) y aprovechar las oportunidades para desplegar y consolidar sus ventajas competitivas duraderas.

## LA PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El profesor francés Michel Godet, quien aporta desde la escuela del pensamiento prospectivo plantea una integración de esta escuela con la escuela de la planificación estratégica, cuyo encuentro y posterior desarrollo conjunto considera inevitable trabajarlas separadamente.

Una característica que cabe destacar de las técnicas adecuadas a la prospectiva es que ésta privilegia hasta ahora, en general, la información cualitativa, complementando los métodos clásicos para desarrollar proyecciones, y los cuales ponen su mayor énfasis en los aspectos cuantitativos. Otra característica que conviene señalar es que estas técnicas permiten incorporar diversos tipos de actores para su operación, lo cual fortalece la política de participación.

(Chile, 1994) La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para la temática objeto de estudio.

Entre los métodos cualitativos destacan:

- Método de escenarios.
- Método de análisis estructural.
- Método Mactor (estrategia de actores).
- Método de análisis de actores.
- Método de análisis morfológico.
- Método Delphi.
- Método Ábaco de Regnier (interacción entre individuos).
- Método Consensor (opiniones de expertos).
- Método de impactos cruzados.
- Método estructuras de árbol (análisis de problemas).

- Método múltipol (método multicriterio para toma de decisiones).
- Método Brainstorming (tormenta de ideas).
- Método interax (escenarios alternativos).

Matriz ideológica de predicción.

- Método de analogías históricas.

## **LOS ESCENARIOS FUTUROS**

Se trata de construir una memoria del futuro. Sabemos que memoria sólo se tiene del pasado, pero si imaginamos con profundidad cómo pueden ser los diferentes futuros y proyectamos los cambios que pueden suceder, empezamos a entender el futuro. De esta forma tendremos la posibilidad de tener alguna experiencia sobre algo que aún no ha pasado (Gibert., 2001).

El modelo de escenarios pretende lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en la forma más fiel y ajustada a la realidad que sea posible el devenir del comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de la organización. Los escenarios tratan de estructurar el entorno de las organizaciones con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas donde se interrelacionan recíprocamente lo político, cultural, económico, tecnológico y competitivo. Cabe destacar la diferencia del método de escenarios en relación a los pronósticos que son considerados proyecciones factibles de lo que podría suceder y con qué rapidez, como resultado de la identificación de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y la supervisión del ambiente externo de la organización (Hitt-Irrelad, 1999).

Frente a los escenarios de futuro, “todo escenario debe estar compuesto por un cuadro de situación y por un guion que va eslabonando en forma sucesiva el presente con un futuro cercano, éste con otro futuro más distante, y así sucesivamente.

Estos guiones de futuro deben hipotetizar y probar el sentido de los cambios, las razones en que se fundamentan los mismos, las posibilidades de amenazas u hostilidades, así como también los motivos supuestos de situaciones positivas o favorables.

Por lo tanto, un escenario es una representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, problemática, etc.) tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.” (Instituto de Prospectiva Estratégica-IP. Zaragoza. España., s.f.)

Las etapas del método de escenarios son:

- a. Delimitación del sistema y búsqueda de las variables claves (externas, internas, motrices, dependientes, etc.)
- b. Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables: relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, que configuran el sistema en estudio.
- c. Análisis retrospectivo: se estudia la evolución pasada del sistema, se identifican los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución hasta hoy.
- d. Análisis de estrategias de actores: análisis matricial que estudia los retos, objetivos, fuerzas, posiciones, jerarquías, convergencias y divergencias, alianzas y conflictos de los actores implicados en el sistema. Se plantean recomendaciones estratégicas.
- e. Elaboración del conjunto de hipótesis probabilizadas sobre las variables claves del futuro, resultado de los posibles conflictos entre actores y posibles rupturas de tendencias. Se utiliza la "consulta a expertos" para las probabilidades de cada hipótesis.
- f. Elaboración de los escenarios con las referencias obtenidas en los pasos anteriores. Se elige uno o varios escenarios de referencia (con gran probabilidad de ocurrencia) y unos

escenarios contrastados que exploran situaciones futuras mediante trayectorias de evolución de probabilidad no nula.

- g. Definición de las opciones estratégicas: la elección de aquellas acciones que sean más razonables, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y las restricciones. Cada acción debe evaluarse en sus consecuencias en los distintos contextos, juzgarse por multicriterios (político, social, tecnológico, financiero, etc.), anticipar el conjunto de acciones a emprender prioritariamente tomando en cuenta las probabilidades de surgimiento de los diferentes escenarios.

El Profesor Paul Schoemaker de la Universidad de Pennsylvania, reconocido consultor empresarial recomienda las siguientes etapas para la planificación por escenarios (Castellanos, 1999):

1. Defina el horizonte de planificación para sus escenarios de acuerdo a las variables críticas de su empresa.
2. Identifique las tendencias básicas del entorno que afectarían directa o indirectamente su negocio.
3. Identifique los eventos cuyos resultados son inciertos en este momento y que podrían afectar significativamente a su empresa. Identificar estos aspectos es un aspecto fundamental en la construcción de escenarios puesto que pueden determinar el cambio de rumbo de un conjunto de variables. Para cada elemento de incertidumbre debe establecerse diversos resultados y su posible impacto en la empresa.
4. Llegado a este punto, se pueden construir los temas iniciales de los escenarios posibles a través de la combinación de los diversos resultados de las variables anteriormente identificadas. Un procedimiento puede ser identificar con rapidez los "mundos extremos", es decir, un mundo en el cual todo lo que puede salir mal, sale mal, y otro en el cual todo

lo que puede salir bien, sale bien. A estas historias extremas se les bautiza con nombres tales como "el caballo perdedor" y "el trébol de cuatro pétalos", de manera que el efecto de la interacción de las diversas variables es fácilmente identificable con el escenario.

Luego se construyen escenarios intermedios con combinaciones diferentes de los resultados de las variables críticas.

5. A partir de este momento, el proceso de construcción de escenarios se va refinando a través de los chequeos de consistencia interna (obtención de mejor información sobre las tendencias e incertidumbre, desarrollo de mejores modelos estadísticos, etc). Los escenarios finales deben cumplir con cuatro características: ser relevantes para los miembros de la organización; ser internamente consistentes; describir futuros esencialmente diferentes y no solamente variaciones sobre un mismo tema; describir un estado de cosas que podría durar por cierto periodo de tiempo significativo y no ser muy transitorio.
6. Finalmente, el paso más valioso para el gerente es tomar los resultados y aplicarlos al proceso de toma de decisiones del presente. Esto implica someter las estrategias actuales a los nuevos escenarios encontrados y determinar si son apropiadas para enfrentar ese nuevo mundo. Si las estrategias necesitan ser afinadas (o cambiadas) el gerente habrá descubierto una probabilidad de contingencia (o nuevas oportunidades) para lo cual todavía tiene tiempo para preparar su organización.

En conclusión, la construcción de escenarios no nos dirá cuál será el suceso que realmente se presentará. Pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. Y sobre todo, el análisis de espectro amplio nos asegura, con alto grado de

posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aun sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias. (Serra, s.f.)

## **Capítulo I. Metodología.**

Tipo de Investigación: Mixta.

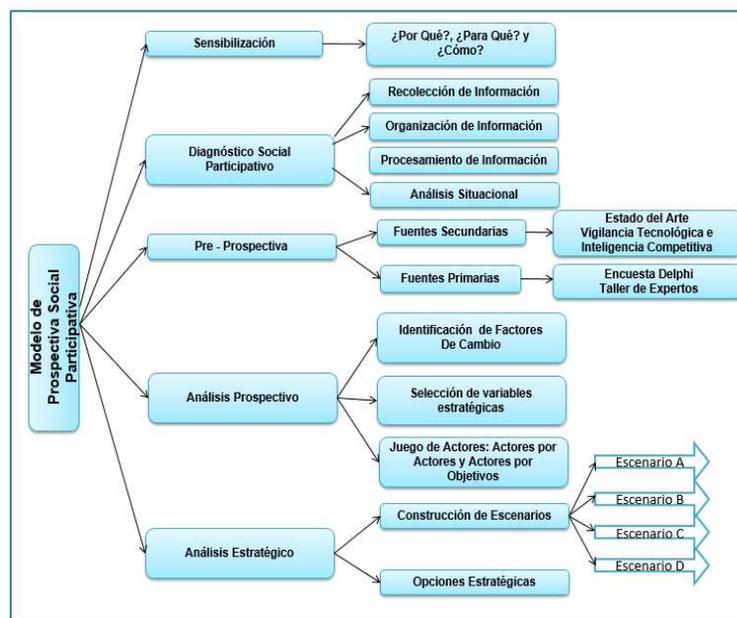
Lugar: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

### **Método**

Para el desarrollo de este ejercicio prospectivo, se desarrolló con la utilización del Modelo de Prospectiva Social Participativa que los profesores Mera, C y Avendaño, M. (2013) han adaptado de los Modelos de Godet, (2000) y Francisco José Mojica (2008).

A través de la aplicación de las herramientas prospectivas este modelo nos permitió: la construcción de escenarios futuros, partiendo de un análisis retrospectivo para proponer el plan prospectivo y estratégico para la Universidad Nacional Abierta y a distancia al año 2023.

Figura 1. Modelo de Prospectiva Social y Participativa



Fuente: Mera, C. Avendaño, M. (2013).

El modelo de prospectiva social participativa consta de Cinco fases: La primera consiste en la sensibilización de los expertos y actores sociales; qué es y para qué sirve la prospectiva y la importancia de talleres. La Segunda el diagnóstico social participativo que tiene por objetivo identificar las necesidades y problemáticas que se desarrollan en el objeto de estudio. La tercera fase denominada pre-prospectiva donde se realiza toda la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. La Cuarta de análisis prospectivo en la cual se identifican los factores de cambio, se seleccionan las variables estratégicas y se determina el rol de los actores. La quinta fase se encarga de la construcción de escenarios y diseño del plan prospectivo y estratégico.

## 1. Actividades - Talleres

Dentro del proyecto se desarrollaron seis (6) actividades que nos permitieron obtener como resultado el plan estratégico que permitirá fortalecer los servicios y potencializar el quehacer institucional frente a las responsabilidades sustantivas institucionales.

**Figura 1. Actividades Taller Propuestos**

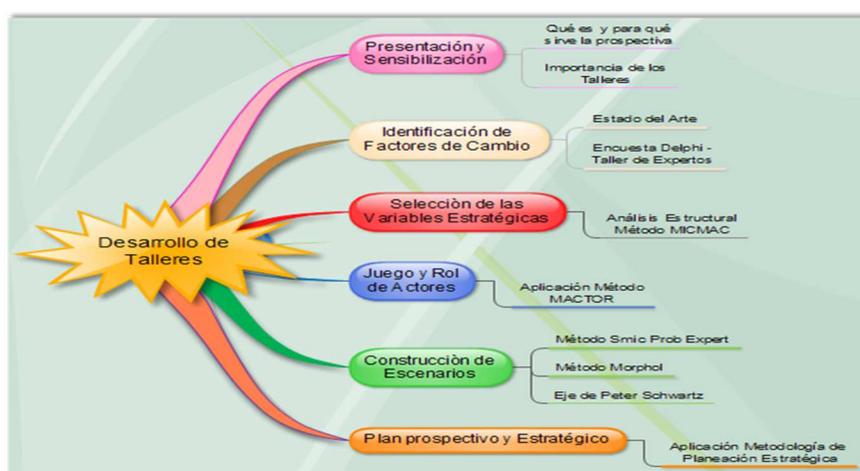


Figura 1. Actividades Taller Propuestos. Fuente: Mera, C y Avendaño, M. (2013)

Definición de cada una de las etapas del modelo:

### 1.1. Revisión de fuentes secundarias

Se realiza un estado del arte, que consiste en ir tras las huellas del objeto de estudio.

Analizando información contenida en artículos de análisis, libros, revistas de investigación, diarios, reglamentaciones, documentos oficiales de la Universidad Nacional Abierta y a distancia, UNED, UNAM, Ministerio de Educación Nacional, Informes de Vigilancia estratégica, PNUD...

### 1.2. Información de las fuentes primarias

En esta etapa se diseñó y se aplicaron dos rondas de una encuesta Delphi a expertos, considerados conocedores del tema que se va a desarrollar, así como la realización de talleres presenciales con

los actores de los estamentos Universitarios tales como los estudiantes, egresados, docentes y sector productivo, representantes de las vicerrectorías, genéricas y directivos.

### **1.3. Identificación de factores de cambio**

Los factores de cambio son las características de la organización que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales o educativos, entre otros. En esta etapa se pretende, con la ayuda de una encuesta Delphi y de expertos participantes, identificar cuáles son los factores de cambio que incidirán en futuro de la Universidad Nacional Abierta y a distancia como organización. Para el presente estudio se seleccionó como herramienta de apoyo los métodos DELPHI, MICMAC y MACTOR.

### **1.4. Selección de las variables estratégicas**

Es importante tener en cuenta que todos los factores encontrados durante la etapa anterior son importantes y que solo algunos de ellos toman el carácter de relevantes, a las que se llamará variables estratégicas o variables clave. Para la selección de dichas variables se utilizará el “análisis estructural”, que Michel Godet diseñó con el nombre de “MicMac,” y es un aporte a la “Caja de herramientas, herramienta muy sencilla como el análisis estructural, denominado técnicamente Método Micmac.

denominado técnicamente Método Micmac.

### **1.5. Juego de actores**

Esta etapa tiene por objetivo estudiar el comportamiento de actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. En ella se determinan los objetivos más relevantes, retos, conflictos, posibles jugadas o estrategias que se deben diseñar para lograr el escenario apuesta.

## **1.6. Construcción de escenarios**

Para la construcción de los escenarios se empleará una técnica creada por Shwartz (1993) conocida como los “ejes de Schwartz”, con la cual se van a plantear los escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y apuesta. En esta etapa no solo se diseñarán los escenarios, sino que se harán un análisis y unas explicaciones de cada uno de los escenarios, lo cual permitirá la elección de un “escenario apuesta”.

## **1.7. Diseño de estrategias**

La última etapa del modelo es la definición de estrategias, la cual se desarrollará a través de un plan estratégico, compuesto por los objetivos estratégicos, las metas, las actividades, las acciones, las instituciones que intervienen, los responsables y los planes de seguimiento, sin embargo, es necesario identificar los términos y sus significados con los cuales se trabajará el presente proyecto.

Fred (2003) define estrategia como los medios para lograr los objetivos. Por otra parte, Drucker (1994) fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración; para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Y Mintzberg (1997) plantea que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones por realizar.

Miklos (2001), por su parte, define la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático, y más o menos formal, de una institución u organización para establecer sus propósitos, sus objetivos, sus políticas y sus estrategias básicas, con el fin de desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y las estrategias que la lleven a lograr sus objetivos y sus propósitos fundamentales.

Godet (1990) define el “Planeamiento Estratégico Prospectivo como un nuevo enfoque de Planeamiento que consiste en guiar a todos los Planeamientos Estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable”.

## **2. Estado del Arte.**

### **2.1 Tendencias mundiales en educación mediada**

#### **2.1.1 Tendencias del Futuro, la Educación a Distancia.**

La primera acción formal para impulsar esta modalidad educativa en el contexto internacional, tiene lugar en 1938 en la ciudad de Victoria (Canadá) donde se realizó la primera Conferencia Internacional sobre la Educación por Correspondencia. En 1939 se crea el Centro Nacional de Enseñanza a Distancia en Francia, el cuál en un principio atendía por correspondencia a los niños huidos de la guerra. En 1947, a través de Radio Sorbonne se transmitieron clases magistrales en casi todas las materias literarias de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de París. En 1962 se inicia en España una experiencia de Bachillerato Radiofónico y la Universidad de Delhi crea un departamento de estudios por correspondencia, esto como un experimento para brindar atención a la población que no podía asistir a la universidad. En 1968 se crea el sistema de telesecundaria en México para brindar atención educativa al sector de la población apartado de los centros urbanos. En 1969 se crea la Open University en Inglaterra (Universidad Abierta Británica), a esta institución se le considera pionera de lo que hoy conocemos como educación superior a distancia. Esta institución inició sus cursos en 1971 basando la producción de sus materiales didácticos en el texto impreso y audio,

integrando posteriormente el material videograbado, CD, paquetes de programas y transmisiones vídeo a través de la British Broadcasting Corporation (BBC). (Aretio, 1994).

A partir de la Open University comienzan a surgir otros programas de instituciones de educación superior a distancia en todo el mundo usando medios didácticos muy semejantes. Las nuevas opciones tecnológicas aplicadas a la educación como la informática y las telecomunicaciones, han contribuido al desarrollo de esta modalidad educativa hacia lo que hoy ya se conoce como la universidad virtual. Algunos ejemplos de estos modelos de educación son:2 la Universidad de Gobernadores de Occidente y el Campus Mundial Virtual de la Universidad Estatal de Pensilvania, ambas instituciones iniciándose en verano de 1998 en los Estados Unidos y la Confederación de Instituciones de Aprendizaje Abierto de Sud África (COLISA). Los recursos tecnológicos utilizados en estas instituciones (texto, vídeo, audio, fotografías digitalizadas, revistas electrónicas, bibliotecas virtuales, enciclopedias electrónicas, etc.) posibilitan mediante la metodología adecuada, suplir e incluso superar en algunos aspectos, a la educación presencial.

Las Universidades virtuales han surgido en grupos académicos que tienen diferentes antecedentes y tradiciones académicas, lo que ha dado lugar a nombres como: Educación en línea, Educación por Comunicación Mediada por Computadora (CMC), Videoconferencia (por computadora), Universidad Global, Educación mediante Tecnologías de la Información, Universidad Virtual y Educación en el Ciberespacio. La mayoría de estos nombres provienen de las unidades de educación a distancia y de los grupos de tecnología de la educación. La denominación de Universidad Virtual es un concepto surgido de los educadores a distancia y es el más popular en la actualidad.

Por lo anterior no resulta simple intentar definir el concepto de educación a distancia. Sin embargo, hay algunos estudiosos del tema que aportan su propia versión, una definición apropiada al contexto actual, podría ser:

"La educación a distancia es una estrategia educativa basada en el uso intensivo de las nuevas tecnologías, estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos altamente eficientes en el proceso enseñanza-aprendizaje, que permiten que las condiciones de tiempo, espacio, ocupación o edad de los estudiantes no sean factores limitantes o condicionantes para el aprendizaje"(Sergio Gutierrez, s.f.)

Las telecomunicaciones y la informática, permiten hoy el acceso a la información y a la cultura eliminando distancias y fronteras. Los medios de aprendizaje basados en materiales impresos, experimentos de laboratorio simulados por computadora, materiales vídeo y audio grabados, paquetes de software y la emisión de conferencias y cursos a través de distintos medios (correo, radio, televisión, redes informática y vídeo) eliminan o reducen en forma significativa los obstáculos de carácter geográfico, económico y de tiempo para poder tener acceso a la educación. Estos medios se están convirtiendo en elemento clave del principio de igualdad de oportunidades y de la educación personalizada.

Tabla 1. Tendencias Mundiales Educación Mediada.

REGIÓN	TENDENCIA
<b>África</b>	<p>Las tecnologías interactivas han tenido un valor limitado en la región, es indudable que los problemas políticos y económicos que aquejan a estas regiones influyen notablemente en su desarrollo educativo pero la situación parece haber mejorado en los últimos cinco años, y existe evidencia de un creciente compromiso de los Gobiernos africanos con el desarrollo de las TIC, así como también un creciente interés en la aplicación de dichas tecnologías en la educación a distancia.</p> <p>África puede beneficiarse enormemente de una mayor colaboración regional con relación a las políticas, al desarrollo de sistemas de entrega y a la posibilidad de compartir materiales.</p> <p>(Valle, s.f.)</p>
<b>Estados Árabes</b>	<p>La educación abierta y a distancia en los Estados Árabes es en general más reciente y está menos extendida que en otras regiones del mundo.</p> <p>Los cursos se ofrecen a través de material impreso, diarios, audio y videocasetes, radio, teléfono y grupos de estudio. En el nivel básico ofrece programas de alfabetización, programas básicos de sanidad, programas de generación de ingresos y técnicas de gestión de pequeñas empresas para mujeres, y un curso de asistencia a profesores que apunta a formar docentes de nivel básico dentro de las escuelas de refugiados.</p> <p>Mientras tanto, la apremiante demanda de acceso a la educación superior y la escasez de medios para satisfacer dicha demanda, ha atraído proveedores extranjeros a la región.</p> <p>(Valle, s.f.)</p>
<b>Asia y el Pacífico</b>	<p>Australia es el país más desarrollado en la educación abierta y a distancia, en esta región cuenta con una amplia experiencia en este campo. La principal característica es la dualidad de sus sistemas. Mientras que países como Bangladesh, China, Malasia, Filipinas, la educación a distancia continua utilizando como principales medios el material impreso, la transmisión por radio y televisión, las sesiones presenciales ocasionales y, en menor medida, las teleconferencias.</p> <p>China ha aprovechado las virtudes de la modalidad, colaborando con su rápido crecimiento socioeconómico gracias al fácil acceso a la educación superior. Japón ha crecido significativamente en programas e instituciones de aprendizaje abierto y a distancia aunque enfrenta barreras en el uso de las TIC por los altos costos de instalación y mantenimiento más la falta de experiencia y de recursos humanos.</p> <p>Malasia es un país que dedica muchos esfuerzos por el aprendizaje abierto y a distancia, como consecuencia de los desafíos que debía enfrentar y, en particular, debido a la necesidad de adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos.</p>

	<p>Tailandia destaca gracias a la colaboración internacional en sus programas de aprendizaje abierto y a distancia, utilizando medios interactivos en CD o a través de internet, además de los tradicionales. (Valle, s.f.)</p>
<b>Europa</b>	<p>En Europa, el aprendizaje abierto y a distancia se encuentra firmemente arraigado, aunque su nivel de aceptación y su incorporación a las tradiciones educativas varía considerablemente dentro de la región.</p> <p>En algunos países predominan las universidades de modo dual, y en los últimos años se han incorporado varios modelos de consorcios, incluyendo universidades virtuales y campus virtuales compartidos por varias instituciones universitarias.</p> <p>La Unión Europea lleva muchos años promoviendo la educación a distancia, con la aspiración de alcanzar una dimensión europea en cooperación con instituciones de los Estados Miembros.</p> <p>La diversidad cultural, la variedad de idiomas y las diferencias en tradición educativa han hecho que la provisión de educación sea tratada de forma particular en cada país, por lo que todavía existen en Europa pocos ejemplos exitosos de provisión internacional de educación a distancia.</p> <p>En los últimos tiempos se ha observado una notable mejora en la calidad de la oferta de productos multimedia y servicios para la educación y la capacitación.</p> <p>Alrededor de un tercio del desarrollo multimedia mundial se aplica a la educación y la capacitación. Los obstáculos más serios que impiden este desarrollo son, entre otros, que la industria europea del software adolece de ciertas debilidades, tales como la falta de estandarización y la carencia de una legislación unificada y extensiva sobre derechos de autor.</p> <p>Algunas de las cuestiones emergentes en torno a la educación a distancia europea pueden resumirse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación que requieren las instituciones de capacitación</li> <li>• La importancia de desarrollar estándares de calidad para los sistemas de aprendizaje virtual tanto en los sectores públicos como privados. (Valle, s.f.)</li> </ul>
<b>América Latina y el Caribe</b>	<p>En América Latina hay una rica y variada tradición en educación a distancia. En una segunda etapa de la educación a distancia en América Latina, predomina la televisión educativa (TVE), diseñada para proporcionar educación masiva. Los sistemas de TVE en las escuelas se desarrollaron en la década del sesenta, y se aplicaron en Brasil, Colombia, El Salvador y México. La Telesecundaria mexicana brinda oportunidades de enseñanza media</p>

	<p>a personas en comunidades rurales, y atrae a los estudiantes más pobres y de regiones más alejadas.</p> <p>Aunque los proyectos de educación a distancia de la región aún resienten la continua falta de financiación y el apoyo delegado por razones políticas, existen razones para ser optimistas acerca del futuro del aprendizaje abierto y a distancia en América Latina. El acervo de experiencia local es considerable, y existe el compromiso necesario para aplicarla. (Valle, s.f.)</p>
<p><b>América del Norte</b></p>	<p>La historia de la educación a distancia en América del Norte se remonta más de un siglo, y hoy en día se encuentra firmemente enraizada en los sistemas educativos tanto de Canadá como de los Estados Unidos. Existe una amplia variedad de programas e instituciones en diversas Áreas, y hay ejemplos del uso de casi todas las tecnologías concebibles. La educación a distancia se utiliza para alcanzar grupos poblacionales alejados, apoyar la educación en las escuelas, brindar oportunidades de educación y capacitación para adultos, ofrecer cursos de formación profesional, capacitación en el Ámbito empresarial, entrenamiento militar, cursos de educación superior y continua, y cursos para el enriquecimiento de la calidad de vida, entre otros. Las modalidades que se utilizan con más frecuencia son las de capacitación a través de la Web, comunicación por medio de la computadora, video teleconferencia, transmisión satelital, cursos por televisión y video, y educación por correspondencia generalmente complementada con el uso de CD-ROM y cintas de video.</p> <p>Tanto en Canadá como en los Estados Unidos ha habido un crecimiento explosivo del número de licenciaturas y cursos avanzados ofrecidos a través de internet.</p> <p>América del Norte ha reunido más experiencia que la mayoría de las regiones del mundo en la aplicación de tecnologías avanzadas de telecomunicación a la educación a distancia. Actualmente existe una clara tendencia hacia programas y sistemas de aprendizaje a distancia combinados, que utilizan una mezcla de tecnologías, como la televisión educativa, la videoconferencia, la comunicación y la colaboración a través de internet y los recursos educativos en CD-ROM. La mayoría de la población tiene acceso a internet tanto en los hogares como en las escuelas o en el trabajo, y los Gobiernos ven con buenos ojos la posibilidad de ampliar las capacidades y el acceso a la educación a través de internet. Miller (1993) identificado cuatro tendencias a largo plazo en la educación superior a distancia de los Estados Unidos, Estas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversificación y la convergencia simultánea de tecnologías que afectan directamente el diseño de cursos, la planificación del programa de estudios, la organización de las políticas de inversión de recursos, etcétera.</li> </ul>

<p>- Cambios en la relación con los estudiantes, poniendo mayor Énfasis en el trabajo grupal y la interacción entre estudiantes.</p> <p>- Cambios en la relación entre las instituciones, valiéndose del desarrollo de consorcios para compartir recursos, ofrecer programas y títulos en el Ámbito nacional e incluso crear universidades nacionales especializadas o programas universitarios.</p> <p>- La legitimación social de sus ideas rectoras, lo que significa que la educación a distancia es un síntoma de cambios más profundos en el paradigma de la educación, ya que las instituciones educativas se están adaptando a los cambios sociales, a las nuevas infraestructuras tecnológicas y a los cambios en la relación básica enseñanza-aprendizaje. (Valle, s.f.)</p>
--

Fuente Valle, P. I. (s.f.). *Tendencias actuales de la educación a distancia*. Obtenido de Síntesis y observaciones: <http://online.upaep.mx/Aplicaciones/Noticias/noticiasp.php?id=1209594760>

### 2.2.1 Cinco tendencias en educación de última generación

“La presión sigue aumentando en los presupuestos de educación de todo el mundo. Sin embargo, a pesar de este hecho, el sector de la educación sigue aumentando su inversión en tecnología relacionada con el aprendizaje. La financiación en tecnología saltó 55 por ciento en 2014, sin signos de desaceleración, según CB Insights. Un informe de Global Industry Analysts predice que el mercado de e-learning mundial alcanzará los U\$107 mil millones en 2015, impulsada por los avances y la demanda de habilidades tecnológicas adicionales.

Con eso en mente, aquí están cinco principales tendencias en tecnología para mantener en su pantalla de radar:

#### a. Aprendizaje corporativo en línea.

El Instituto Christensen Clayton predice un creciente impulso de iniciativas en línea de aprendizaje corporativos. ¿Qué tan grande va a ser? se espera que el mercado de e-learning corporativo pueda aumentar alrededor de un 13 por ciento anual hasta el año 2017, según Roland

Berger Strategy Consultants. Esto se debe a un número creciente de empresas que se están dando cuenta de que hay un gran valor en la promoción de los conocimientos de sus empleados en formas que sean flexibles, rentables y adaptadas a las necesidades de cada individuo.

A diferencia de los Cursos Abiertos Masivos académicos en línea que todavía están luchando para encontrar el mejor camino para un flujo de ingresos confiable, las empresas se centraron en las empresas de e-learning y han encontrado un modelo de negocio que funciona y funciona bien. El aprendizaje corporativo en línea permite a los empleados en todos los sectores y en todos los niveles experimentar el poder de la formación a medida, 24/7, en cualquier dispositivo. A diferencia de la formación en el aula, los alumnos pueden entrenar en su propio tiempo utilizando formatos personalizados. Todo el mundo puede moverse a su propio ritmo, aprender lo que necesitan saber y explorar sus propios intereses. Aunque sigue siendo una industria relativamente joven, el e-learning ofrece nuevos modelos de enseñanza y un futuro de avances interesantes.

#### **b. Medición de habilidades.**

En conjunto con el impulso en el aprendizaje corporativo en línea, esperamos ver el enfoque intensificado en la identificación de mejores formas de evaluar las habilidades y medir el progreso individual, el aprendizaje basado en competencias, y en última instancia el ROI. El Instituto Christensen Clayton señala que cuando proporcionamos educación personalizable, es importante garantizar que las experiencias de aprendizaje modulares se mezclan de una manera que fomente la cohesión. Para ello requiere de formas eficientes para medir.

#### **c. Estilos de aprendizaje alternativos.**

Atrás han quedado los días en que los estudiantes tienen que confiar sólo en el texto de base, tutoriales o incluso vídeos. Si bien esos son todavía eficaces, nuevos tipos de estilos de aprendizaje continúan surgiendo, ofreciendo a los alumnos en línea experiencias más interactivas como completando desafíos en línea que hacen parte del proceso de aprendizaje.

**d. Formación basada en competencias en línea.**

Si bien los enfoques de formación basados en competencias y el aprendizaje en línea no son nada nuevo, la combinación de los dos es la creación de un enfoque revolucionario para la educación. Michelle R. Weise y Clayton M. Christensen escriben que la educación basada en competencias en línea tiene “gran potencial”, ya que incorpora no sólo el modelo de aprendizaje en línea, sino también las tecnologías adecuadas, los clientes, y el modelo de negocio. Weise y Christensen explican que los proveedores de formación basada en competencias en línea “pueden ser rentables y combinar módulos de aprendizaje en vías que son ágiles y adaptables al mercado laboral cambiante.” Lo hacen por romper los esquemas, de aprender mediante cursos o incluso la materia, sino por competencias, por lo tanto, trae consigo la liberación de aprendizaje a diferencia de las limitaciones de las instituciones y los métodos tradicionales.

**e. Un sistema de educación con enfoque mixto**

Una estrategia interesante es una forma de aprendizaje mixto donde los estudiantes ven video conferencias fuera de clase para aprender los contenidos en línea, y luego hacer su tarea en clase con la orientación de profesores en persona. Este enfoque ayuda a involucrar a los estudiantes fuera de las aulas, así como dentro de las mismas.

Es importante que los diseñadores de las herramientas en línea y transmisión de video que son centrales para este enfoque, prioricen en la optimización de la interactividad, que busquen, soluciones móviles y aplicaciones basadas en la nube de próxima generación, con potentes herramientas de análisis para medir las respuestas de los estudiantes y así reemplazar los sistemas de gestión de aprendizaje obsoletos” (Ruiz2015).

### **2.3 Tendencias actuales de la educación a distancia UNESCO**

Actualmente los países mantienen una preocupación por encontrar las estrategias adecuadas para que la educación sea accesible con calidad e igualdad en toda su población, y el aprendizaje abierto y a distancia ha sido considerado cada vez más como una de las mejores formas para conseguirlo.

Cada región tiene sus propias características que influyen en el desarrollo de estas estrategias y en su implementación, sin embargo, en todas existe cierta evolución que básicamente está marcada por las circunstancias políticas, sociales y económicas

El nivel de educación es un factor que puede influir en el desarrollo de una región; ahora y en un futuro los países que logren evolucionar sus estrategias para la educación, tendrán mayores posibilidades de crecimiento sustentable.

La internacionalización en la educación a distancia es una de las principales tendencias hacia sociedades más interdependientes y globalizadas con mayores accesos al conocimiento.

### **2.4 Tendencias sobre el rendimiento y Abandono en la Educación a Distancia**

De datos estadísticos obtenidos de instituciones de otros países como la Universidad de Athabasca en Canadá, Universidad Abierta de Thammathirat en Tailandia, la Fernuniversitat en Alemania, se sabe que su eficiencia terminal es del orden del 65%. Las principales causas de la deserción se le atribuyen a que:

Los principales factores que causan o contribuyen al abandono de un programa de educación a distancia son.

**1. Atribuibles al curso.** De diseño. Unidades didácticas mal redactadas.

Exceso de tarea. Curso sobrecargado de trabajo, dados los créditos asignados.

Nivel. Cursos muy profundos o muy ligeros.

Contenido. Relación deficiente entre estos y los objetivos del curso.

Radio y TV. Imposibilidad de oír o ver los materiales (alcance de la estación emisora, horas inadecuadas de transmisión, etc.)

Tutorías. Pocas sesiones, muy distantes de la residencia, horario inconveniente, calidad deficiente, dificultades de entendimiento con el tutor.

Otros factores. Correo deficiente, ambigüedades en la evaluación, frecuentes errores en los materiales.

**2. Factores ambientales.** Personal/familiar. Enfermedad, cambio de estado civil, nacimiento de un hijo, atención a familiares de edad avanzada, cambio de residencia.

Trabajo. Demanda de mayor tiempo de permanencia en el trabajo, viajes frecuentes, horario de trabajo irregular, huelgas o paros, cambio de empleo. Otros. Falta de apoyo económico, falta de apoyo de la pareja, falta de apoyo de la empresa, falta de un lugar tranquilo para el estudio.

**3. Factores motivacionales.**

Meta lograda. El estudiante no necesita continuar con el curso cuando el objetivo que lo motivaba ya ha sido superado.

Meta cambiada. Se inscribe a un curso con un determinado interés y posteriormente éste cambia.

Meta encontrada mejor en otra parte.

Falta de ímpetu o estímulo. El estudiante necesita descansar o dedicar tiempo a su familia después de varios años de estudio.

Bajas calificaciones. Abandona porque siente que es poco probable que pase al siguiente nivel o curso.

Nunca deseó obtener el crédito. Realiza el curso sin interés y no desea hacer el examen.

#### **4. Otros factores.**

Miedo a los exámenes.

Exceso de trabajo por inscribirse a demasiados cursos.

Errores administrativos.

Incidentes no deseados. Estar inscrito en un curso equivocado, presentarse a examen en la fecha errónea.

### **2.5 Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.**

#### **2.5.1 La importancia estratégica de la educación superior**

La importancia estratégica de la educación superior se hace visible tan pronto como se reconocen los efectos de la incorporación de la ciencia y la tecnología, y de la reflexión elaborada sobre los fines, en los procesos de trabajo, en la producción de la riqueza material y simbólica y en el desarrollo de la organización social. La tecnología moderna ha transformado radicalmente los recursos y las formas de la producción, de modo que es indispensable crear los espacios para la apropiación oportuna y reflexiva de los productos científicos y tecnológicos, y formar comunidades nacionales capaces, no sólo de aprender y aplicar los nuevos hallazgos teóricos y técnicos, sino de crear nuevos conocimientos apropiados a los contextos y a los propósitos de desarrollo del país.

La educación superior debe contraer la responsabilidad de asumir críticamente los cambios que requiere del trabajo y de incorporar creativamente las nuevas herramientas que garanticen el aumento radical de la productividad, para hacer posible un desarrollo con autonomía que le permita al país hacer frente a la globalización económica, sin renunciar a la seguridad social de los trabajadores y al desarrollo de sus potencialidades individuales.

Una política de educación superior debe señalar pautas para enfrentar las nuevas exigencias en disciplinas y profesiones:

El desarrollo del conocimiento que les sirve de soporte, esto es, la emergencia de nuevas teorías y técnicas, y las modificaciones en los procedimientos y en las formas de organización del trabajo de la universidad.

- La aparición de nuevos campos de ejercicio profesional y disciplinario que se desprenden de las carreras tradicionales o que resultan del encuentro disciplinario.
- La necesidad de que existan núcleos de trabajo disciplinario en las profesiones encargados de desarrollar nuevos espacios y nuevas estrategias de acción, a través de la producción sistemática de conocimientos y de núcleos profesionales cada vez más amplios en las disciplinas, que se vinculen al trabajo de las empresas o que se especialicen en las tareas docentes.
- La consecuente transformación de algunas disciplinas en profesiones por el desplazamiento de la mayoría de los miembros de la comunidad académica correspondiente hacia las prácticas centradas en la aplicación de los conocimientos, y la transformación de algunas profesiones en disciplinas por el desplazamiento de buena parte de sus miembros hacia espacios de trabajo centrados en la ampliación de las fronteras profesionales mediante la construcción de conocimientos.

### **2.5.2 La Educación a distancia y Virtual**

La educación a distancia y virtual está creciendo ampliamente a través de muy diversas expresiones y formas en la educación superior en Colombia. Tal dinámica es de una enorme magnitud y complejidad en tanto ella refiere a temas didácticos, pedagógicos, tecnológicos,

organizacionales, jurídicos, económicos; de recursos de aprendizaje, sistemas de evaluación y procesos de certificación haciendo una lista reducida. Nuevos estudiantes, nuevas competencias docentes y nuevas formas de evaluación, de regulación o de competencia, junto con una amplia diversidad institucional son parte de un proceso en curso en Colombia que plantea la necesidad de su reflexión y análisis colectivo (ACESAD 2013).

Colombia le está apostando a la educación virtual. Así lo evidencia la creciente demanda, que en los últimos cinco años aumentó en un 500 por ciento (El Tiempo 2015).

Según cifras del Ministerio de Educación, en el 2010 eran 12.000 estudiantes los que se educaban en esta modalidad y en el 2015 son 65.000. Así mismo, informa la cartera educativa, la oferta de programas virtuales se ha multiplicado por cuatro en el mismo periodo, pasando de 122 a 487 en todos los niveles formativos.

Esta cifra también es reveladora porque entre 2007 y 2010 esta modalidad de estudio solo creció un 58 por ciento, es decir, en el último lustro hubo un auge de nuevos estudiantes que accedieron a través de plataformas digitales a la educación superior.

Dicho crecimiento se da gracias a la promoción que hicieron los ministerios de Educación y de Tecnologías de la Información y la Comunicación a la implementación de la tecnología en los procesos académicos, como lo explica el estudio *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades* (2013) y que destaca varias iniciativas que emprendieron estas carteras para fortalecer el e-learning.

Una de ellas, por ejemplo, fue el acompañamiento que ha hecho el Mineducación desde el 2012 a 32 instituciones de educación superior en el proceso de convertir sus programas presenciales en virtuales, para lo cual creó una propuesta metodológica, que contempla la transformación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los ambientes virtuales y la selección y adecuación de la infraestructura tecnológica.

Estas iniciativas buscaban responder a lo que estaba pasando en el contexto internacional, donde la formación online se empezó a tomar las universidades más importantes del mundo, como el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Harvard, las cuales

se unieron para crear la plataforma tecnológica EdX, que permite desarrollar cursos abiertos virtuales o los famosos Moocs.

A esta iniciativa se le unió Stanford, precursora de la plataforma Coursera, que, gracias al éxito que ha tenido, ofrece especializaciones en la modalidad virtual en los mejores centros académicos del orbe.

“En un reciente foro sobre educación, Nicolás Zuleta, rector de la Universidad Libre, aseguró que para que el sistema educativo sea sostenible y eficiente debe haber un equilibrio entre calidad y cobertura.

De hecho, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), a la que Colombia busca pertenecer, los países desarrollados deben tener una cobertura en la educación superior del 75 por ciento. Esta cifra en el territorio nacional no supera el 45 por ciento y la situación empeora en las regiones apartadas.

Cabe anotar que los esfuerzos del Gobierno para ampliar la cobertura no han sido inútiles, pues en los últimos años ha habido una tendencia creciente: pasamos del 20 por ciento en el 2001, al 37 por ciento en el 2010, y hoy está casi la mitad de la población matriculada en educación digital.

Y es que justo desde el 2009 el Ministerio de Educación evidenció la necesidad de llegar a las regiones que, por sus condiciones geográficas, entre otras, hacían difícil el acceso a programas presenciales de formación en educación superior.

Por ello, y con el fin de ampliar la cobertura garantizando la pertinencia y calidad, se inició un plan de apoyo a las instituciones, que incentive el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones mediante el incremento de la oferta de programas en educación superior virtual.

“El resultado evidenció que las TIC resultaron ser un gran aliado para ampliar el acceso a la educación superior incursionando en territorios a los que era impensable llegar, como es el caso de Meta, Guaviare, Caquetá, Magdalena, Córdoba, Sucre, Bolívar, Risaralda y Huila, entre otros”, dice el informe ‘La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades’.

En consecuencia, la creciente aplicación de la virtualidad educativa empieza a mostrar un incremento y actualmente se destaca que en los 32 departamentos hay alguna oferta de educación virtual. Así mismo, cerca del 40 por ciento de los colombianos que estudian en esta modalidad lo hacen bajo la metodología Ilumno, una red de instituciones educativas de América Latina que reúne a 14 universidades y más de 300.000 estudiantes de la región.

A partir de este año, el Ministerio de Educación y las instituciones de educación superior trabajan en la creación de lineamientos que regulen la calidad de esta modalidad. Actualmente, para obtener su registro calificado, las condiciones a estos programas las dan la Ley 1188 del 2008 y el Decreto 1295 del 2010; sin embargo, estos lineamientos son los mismos para los presenciales.

“Una de las principales dificultades que tenemos es que no existe una legislación clara frente a la educación online. Hoy, el Ministerio de Educación evalúa los programas virtuales con los mismos parámetros de los presenciales, que tienen características muy diferentes”, asegura Fernando Dávila, presidente del Consejo Superior del Politécnico Grancolombiano.

Aunque hoy los lineamientos para la acreditación son generales, David Forero, director de calidad del viceministerio de Educación Superior, aclara que “estos por ser abiertos y flexibles aplican para la formación virtual” y asegura que para la acreditación de estos programas mandan especialistas en e-learning.

Por su parte, Andrés Núñez, director general de la Red Ilumno (Sistema Universitario de las Américas), asegura que “el reto de estas áreas comienza en el interior de la academia, pues se debe cambiar la mentalidad de los directivos y de los profesores. Y a nivel externo, cambiar el paradigma social que relaciona la calidad educativa con la presencialidad” (El tiempo 2015)

“El nuevo paradigma derivado de la incorporación de las TIC y que se expresa en la educación virtual, como modalidad educativa, se está generalizando con mucha rapidez en América Latina, en el marco de diversas resistencias asociadas a la tradicional dinámica educativa y la forma en la cual se introducen socialmente segmentadas las innovaciones tecnológicas (Corica, 2012). El centro de esta dinámica, aparte de su eficacia pedagógica, también se focaliza en transformaciones de la propia dinámica de la economía con la incorporación de TIC digitales. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006) sostiene que en América Latina y el Caribe está emergiendo una economía en la que proliferan productos digitales y redes digitales concentradas en torno a internet en el marco de un nuevo escenario, donde los modos de regulación económica y de protección de los derechos intelectuales reclaman su actualización a los ambientes digitales y virtuales.

En Brasil donde se están desarrollando con más impulso estas modalidades, se constata como se generan múltiples resistencias, al referir que “o aparecimiento de un nuevo paradigma provoca desconfianzas, incómodos, desinstala rutinas de sistemas consolidados porque cuestiona “verdades” y desmonta estructuras administrativas conservadoras e impone modificaciones que son muchas veces vistas con reserva o temor” (ENAP, 2006). Sin embargo, como en otros países, las resistencias políticas o normativas son cada vez menores (Mena et al., 2008; Miklos, 2005; Lupion, 2008; UTPL, 2012) y se constatan los altos niveles de expansión de esta modalidad en los últimos años asociados a cambios en la demanda de formación, a las ofertas por las instituciones y a las políticas y niveles de reconocimiento de las certificaciones. El sector privado

a distancia es dominante en la mayor parte de la región, y especialmente en México, Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana y Argentina. Inversamente, el sector público es dominante en Costa Rica, Venezuela, Honduras, Colombia y Uruguay derivado tanto de la dominancia de las viejas instituciones a distancia públicas como del peso de las regulaciones sobre las privadas y de la autonomía de oferta de las públicas.

La educación a distancia en el nuevo entorno virtual, en la mayor parte de los países, está sujeta crecientemente a estándares mínimos, y los sistemas de evaluación y acreditación se ajustan a estas modalidades. Sin embargo, las distancias entre las diversas modalidades se van reduciendo e inclusive, aunque se aprecia una diferencia del tipo de estudiantes, se visualiza, a medida que aumenta la matrícula, una mayor similitud en edades y géneros a las estructuras de los estudiantes presenciales. Igualmente pasa en relación a los docentes, los recursos instruccionales y las dinámicas educativas. En la región, uno de los motores de esta reforma en curso es la generalización de las plataformas Moodle de fuente abierta que permite altos niveles de flexibilidad, y costos bajos. El enfoque por competencia es muy aún reducido, ya que las ofertas están dadas sobre ejes de conocimientos dados por los académicos, que refuerza los niveles de presencialidad en la dinámica, pero se aprecia el inicio de procesos de enseñanza 100% virtuales en México, Venezuela y Colombia y la aparición creciente de aplicaciones informáticas focalizadas en la realización de prácticas y la adquisición de competencias. Varias universidades comienzan además a plantearse incursionar en la producción de MOOCs. El grado de mercantilización tiende a la baja en el sector público y sus precios se acercan a los costos, o muchas veces por debajo, como parte de sistemas subsidiados o gratuitos para sectores tradicionalmente excluidos creando nuevas lógicas de competencia a futuro. Este proceso de virtualización educativa está generando una amplia y significativa reforma que impacta a la matrícula, las prácticas pedagógicas, las estructuras curriculares y las propias ofertas de

profesionales. En este es escenario se aprecia que estamos asistiendo a la reforma de la virtualización universitaria, la cual se constituye en una de las más significativas de las transformaciones universitarias contemporáneas y que está remodelando a toda la educación superior en la región, y no sólo a la educación a distancia tradicional” (Virtual Edca., s.f.).

“En la transición del siglo XX al siglo XXI, con el descubrimiento de internet se estableció un nuevo tipo de relación entre conocimiento y tecnología nunca antes registrado en la historia: la posibilidad de intercambiar mensajes de manera instantánea entre las personas que se comunican sin importar el lugar en que se encuentren.

Es de subrayar que esta nueva forma de comunicarse que transformó el estilo de vida de las personas en la sociedad contemporánea, fue acogida primero por la industria, el comercio, la banca y las empresas de servicios públicos. Aunque se demoraron en ser incorporadas en el sector educativo, finalmente las TIC o tecnologías de la ubicuidad llegaron para quedarse en el escenario pedagógico.

En este entorno relacional se perfila un nuevo paradigma educativo que reduce de manera significativa la distancia entre el aprendizaje y la enseñanza, haciendo posible la interacción instantánea sin que el docente y sus discípulos estén en el mismo sitio, teniendo además la oportunidad de acceder en forma asincrónica a materiales didácticos digitales ubicados en el sitio web de la institución educativa que el estudiante trabaja a su propio ritmo. Esta es la educación a distancia de última generación, denominada educación en línea, aprendizaje en la web o educación virtual que dinamiza y transforma los métodos tradicionales de enseñar y aprender mediante el uso de redes telemáticas (Internet, Intranet, extranet) como entorno principal.

Según esta definición que se respalda en el autorizado concepto de la American Society of Training and Development, además del ciberespacio como entorno principal, la educación virtual puede darse también mediante computadores con unidad de multimedia CD-ROM, DVD o USB

no necesariamente conectados en ese instante a internet, teléfonos celulares, agendas electrónicas, tabletas, TV interactiva, transmisiones satelitales, audio y video digital, entre otros.

La virtualidad educativa contribuye a integrar de manera convergente las modalidades, metodologías y estrategias de aprendizaje presencial, semi presencial y a distancia. Pero es imprescindible tener presente que el concepto de educación virtual no puede restringirse al simple uso de la tecnología, debido a que su aplicación debe hacerse en el marco de una propuesta pedagógica innovadora que defina los aspectos conceptuales, metodológicos, organizativos y las estrategias de aprendizaje. La educación virtual adquiere cada día mayor valor pedagógico para potenciar un aprendizaje de calidad y pertinencia, con equidad e inclusión social al que puedan acceder no solo los estudiantes regulares, los de las regiones apartadas, con limitaciones tecnológicas y culturales, sino también quienes están en situación de discapacidad.

La educación virtual no parece haber asimilado la dinámica evolutiva de la web. Es así como hay todavía muchos cursos virtuales anclados en la pasividad de la web 1.0 con formas de presentación de contenidos muy arraigadas en lecturas en pdf que los profesores subían a las plataformas, teniendo los estudiantes que leer esos textos en pantalla o bajarlos para imprimir, desaprovechando las posibilidades del lenguaje hipertextual de la multimedia interactiva.

Cada vez aumenta el número de cursos virtuales que adoptan las contribuciones de la web 2.0 mediante el trabajo colaborativo con herramientas flexibles e intuitivas: wiki, blog, webquest, webconference, entre otras y se nota la tendencia a aprovechar los recursos de las redes sociales.

Recientemente se han puesto de moda los denominados MOOC por sus siglas en inglés (Massive Online Open Course) al estilo de los que lanzaron hace un par de años las universidades de Harvard y Stanford para que los cursara todo el que quisiera de forma libre y gratuita. De esta manera miles de personas de todo el mundo tienen acceso a la variedad de recursos digitales para

el aprendizaje de que dispone el campus virtual universitario, en el que los participantes interactúan entre sí bajo la orientación de un docente especialista en la respectiva disciplina.

La tendencia de los MOOC es abrirse a las posibilidades de la web pero más por el enfoque de las redes sociales, superando el esquema de las plataformas de gestión del aprendizaje (LMS). La flexibilidad del sistema permite a los estudiantes definir los temas de interés, los horarios, técnicas y métodos de estudio, así como crear su propio blog en cualquiera de las redes sociales o compartir en ella sus videos dentro de la dinámica del trabajo colaborativo<sup>1</sup>.

La motivación hacia el logro, la autonomía, espontaneidad e iniciativa personal, son tan altas en este proceso de aprendizaje en red, que una vez terminado el curso, el estudiante sigue participando con los compañeros de equipo, lo cual es tan significativo o más que el propio conocimiento adquirido.

Los que sí son todavía escasos, son los cursos que se acercan al umbral de la web 3.0 como nueva generación de la web semántica y geoespacial, apoyada en técnicas de inteligencia artificial para lograr que los dispositivos tecnológicos mejoren el nivel de accesibilidad al poder leer los contenidos digitales con la misma facilidad que los humanos entienden e interpretan el lenguaje natural.

Las instituciones aún desaprovechan los actuales recursos de las tecnologías digitales para gestionar la información académica, administrativa y de marketing cuya infraestructura (infoestructura) se ha transformado en una gran base de datos (Data Web) protegida en la nube en la que es posible compartir, procesar y transferir información en forma sencilla, confiable y segura.

---

<sup>1</sup> En buena parte esta tendencia es liderada por los creadores del Conectivismo como nueva propuesta pedagógica para el aprendizaje en la era digital, George Siemens y Stephen Downes, Simposio Internacional Estado Actual y Prospectiva de la Educación Virtual, celebrado en noviembre de 2012 en Bogotá, organizado por la Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior con Programas a Distancia, ACESAD.

Así mismo, las instituciones apenas están dando los primeros pasos para que los objetos de aprendizaje se pongan a tono con la nueva web que también se convirtió, hace ya ratico, en escenario colaborativo de formas tridimensionales de presentación (3D) en el que las posibilidades de simulación de la realidad mediante mundos virtuales tipo Second live, adquieran nuevos desarrollos” (Virtual Educa).

### **2.5.3 Las Megauniversidades a Distancia en el contexto Global**

“Existen veinte megauniversidades a distancia, distribuidas por continentes así: catorce en Asia, tres en Europa, tres en Norte América y uno en África.

Para Daniel, citado por Silvio (1998), las megauniversidades han proliferado principalmente en países asiáticos pues logran combinar alta cobertura y equidad de acceso con la calidad académica.

La megauniversidad más representativa de Asia esta en China es la Centre Radio and Televisión University of China CRTVU, de acuerdo con las investigaciones de Luzzi (2007) y los datos encontrados en el website. Es una institución que depende del ministerio de educación nacional con estatus de universidad nacional, tiene representación en 44 provincias donde existen sistemas de radio y televisión de la universidad denominados RTUV, consta de 841 escuelas a nivel municipal y de 1780 estaciones que operan en los niveles local, regional y nacional.

La universidad tiene como misión principal el desarrollo de cursos de educación superior para los profesionales, los trabajadores de las empresas, el personal de las fuerzas armadas y otros miembros de distintas clases sociales que ven en la educación superior una oportunidad de crecimiento. Los estudiantes aspirantes a ingresar a la CRTVU a nivel de pregrado deben ser ciudadanos chinos y haber aprobado el examen de ingreso; sin embargo, quienes aplican para mejorar sus competencias profesionales no requieren este examen de ingreso Matallana., 2010).

“Entre las meganiversidades asiáticas también tenemos: Allama Iqbal Open University (Pakistán), Anadolu University (Turquía), Bangladesh Open University Bangladesh), Ambedkar Open University (India), Indira Gandhi National Open University, IGNOU (India), Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University (India), Universitas Terbuka, UT (Indonesia), Payame Noor University, PNU (Irán), Korea National Open University, KNOU (antes Korea Air and Correspondence University, Korea del Sur), Sokhothai Thammathirat Open University, STOU (Tailandia), Japan Open University (antes Universidad del Aire), The Open University oh Hong Kong y Modern University for The Humanities (Rusia).

Entre las megauniversidades de Norte América se encuentran: Athabasca University (Canadá), Canada’s Open University y Maryland University College (USA).

Las megauniversidades europeas, por su parte, son: el Centre National d’Enseignement á Distancia, CNED (Francia), The Open University (Reino Unido) y la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED (España). (Daniel.,1997).

Describe Daniel (1997), La Universidad abierta del Reino Unido, UKOU, ha sido una institución considerada un modelo de inspiración de la educación a distancia en todo el mundo, pues ha empleado progresivamente todos los medios de comunicación para la enseñanza y los ha integrado de manera coherente, desarrollando con éxito cursos en CDROM, conferencias por computadora, tutorías mediante videoconferencias y correo electrónico; ha combinado el desarrollo de su página web con transmisiones televisivas y el empleo de tecnología para la administración, Se destaca el compromiso institucional respecto a los procesos de investigación, lo cual se explica en parte porque la Open University forma parte de la élite de las universidades británicas donde la mayoría de programas están clasificados como excelentes, se caracteriza a la Open University como generadora de materiales multimedia de alta calidad, con apoyo académico asignado de cada facultad para cada veinte estudiantes, con una buena logística y un alto porcentaje de investigadores, es destacable la metodología de enseñanza y aprendizaje, pues cuenta con gran cantidad de material multimedia producido en asociación con la BBC de Londres, lo que implica gran calidad de los materiales. Cuenta también con material para estudiantes con necesidades especiales, y con materiales de acceso libre que pueden ser

descargados y modificados por educadores de acuerdo a sus necesidades, siempre que se cumplan determinadas normas de licencia establecidas para su uso.

En África, The University of South África, UNISA, convertida en 1946 en universidad exclusivamente a distancia, sobre la base de la Universidad Cabo de Buena Esperanza, creada en 1873". (Daniel., 1997)

UNISA, es una megauniversidad que sirve a más de cien mil estudiantes. Si bien es aún una universidad a distancia que se vale todavía de medios de comunicación tradicionales, está proyectando expandirse al ciberespacio para complementar esos medios con los electrónicos. Sus objetivos son participar en el desarrollo de la comunidad local con sus recursos potenciales para el desarrollo de la población de bajos ingresos. Según los datos del estudio de Luzzi (2007: 385), la universidad pasó de 130 mil estudiantes matriculados en 1995 a 226.424 en 2004.

“Esta universidad ha desarrollado un portal para apoyar actividades de comunicación entre profesores, estudiantes y la institución, donde se puede acceder a servicios de resultados de pruebas, financiación, material educativo, boletín de noticias, directorio de puestos de trabajo y becas de estudios; nueve centros donde los estudiantes reciben tutorías y cuentan con servicios de laboratorios de computación, bibliotecas y servicios de información. El sistema educativo es flexible porque los estudiantes no tienen que realizar un examen nacional de admisión. Una vez que se inscriben, reciben guías de estudio que contienen materiales necesarios para clase.

En cuanto a la evaluación de la educación, la UNISA tiene una estructura compleja que se centra en la administración de exámenes, ya que, de acuerdo con la investigación de Luzzi (2007:252), tiene muchos centros acreditados repartidos en todos los continentes del mundo. El código disciplinario de los estudiantes es estricto; éstos pueden entrar al centro de exámenes más cercano a su residencia; las pruebas prácticas para estudiantes de artes visuales y multimedia deben incluir trabajos y declaraciones juradas que contengan fotos firmadas que muestran el proceso de creación y el lugar en el que se desarrolló el trabajo” (Matallana., 2010).

#### **2.5.4 Presencia en Iberoamérica.**

“De manera directa o indirecta, España ha ejercido cierta influencia en la modalidad de educación a distancia latinoamericana y colombiana en las décadas de los ochenta y los noventa, por la labor de expansión realizada a través del Instituto de Educación a Distancia de la UNED, que ha organizado más de veinte versiones de la pasantía en Madrid del Programa de Educación a Distancia. La Universidad Abierta de Catalunya ha tenido también un cierto impacto a finales de la década de los 90s y comienzos de la primera década del siglo XXI, sobre todo en lo que tiene que ver con la metodología virtual. Sin embargo, existen también otros modelos mixtos que algunas universidades españolas han incorporado.

El desarrollo de la modalidad a distancia en España se ha incrementado con la emergencia de las tecnologías telemáticas, experimentando también esta tendencia global. Además de las dos universidades enunciadas, pueden destacarse la Universidad de las Islas Baleares, el Centro de Enseñanza Virtual de la Universidad de Granada, la Universidad de Sevilla, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Cádiz, Universidad de Barcelona Virtual, Universidad Virtual de Salamanca, Universidad de Cantabria, Universidad de Rioja, Universidad Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Pompeu Universidad de Fabra, Universidad de Valencia, Universidad de Zaragoza, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Jaume I, Universidad a Distancia de Madrid y el Instituto Universitario de Posgrado, entre otras.

En América Latina se crearon también tres universidades públicas de educación abierta y a distancia: Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela, Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia. El marco de la creación de estas universidades fue el mismo de las megauniversidades a distancia, sólo que, en el caso de estos países, las políticas educativas de apoyo a la educación a distancia se han circunscrito a la esfera gubernamental, sin trascender al carácter de política de Estado, lo cual ha incidido en el débil desarrollo de dichas instituciones y de la cobertura.

“En México, el Estado de Mexicano ha creado la Universidad Abierta y a Distancia de México, UNADM, incorporando metodologías y mediaciones tradicionales y virtuales. Se

destacan también las ofertas virtuales de algunas universidades tradicionales y algunas que se han creado recientemente como virtuales: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, Universidad de Guadalajara, Universidad Veracruzana Virtual y el Instituto Politécnico Nacional. En México la educación a distancia que está enfocada a la formación profesional comenzó con la capacitación de docentes y actualmente abarca todas las áreas de conocimiento, dado que ha tenido un notable crecimiento, sobre todo en el presente siglo durante el que ha avanzado en su posicionamiento social, pues según la información del Consejo Coordinador de Sistemas Abiertos (CCSA, 1981: III) la UPN, la UNAM, el IPN y los ITR, en conjunto atendían a 32 mil estudiantes, aproximadamente. En 1989- 1990 se informaba de 15 mil en el nivel superior; al final de la década siguiente (1997-1998), según Mendoza Rojas (2012), ya había 125 149 estudiantes. En 2000-2001 esta cifra ascendió a 149 807; en 2005-2006, a 166.740; y en 2011-2012 a 389.175.

Estas Universidades han implantado el correo electrónico, se conectaron a Bitnet (red mundial de computadoras de instituciones universitarias); y hasta 1988 que se puede considerar que Internet está en México. De este modo, en los noventa se inició el “Furor por E-learning” (enseñanza en línea), se concretaron a través de los Sistemas para la Gestión del Aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés), como WebCT, WebCT Educational Technological Corporation creada en 1997, pasando por Blackboard; posteriormente, Moodle. De forma simultánea a este proceso los sistemas de videoconferencias, transmisiones de TV unidireccionales y masivas, es decir, sin posibilidades de interacción (tipo Telebachillerato o la Red Edusat); las que después evolucionaron a las videoconferencias vía satélite, como el Seis Sigma del ITESM o los sistemas ISDM (International Shared Decision-Making), hasta llegar a los actuales sistemas para dispositivos móviles; ingresan al manejo de mega cursos masivos, abiertos y homogenizantes, conocidos como MOOC (Massive Open Online Course), los ambientes personales de aprendizaje (Personal Learning Environment (PLE)”. (México, 2015).

“Brasil ha cultivado también el desarrollo de la modalidad de educación a distancia de manera muy insistente desde la década de los ochenta. A mediados de los 90s creo un consorcio de universidades federales en Río de Janeiro, con el fin de fortalecer las metodologías y mediaciones a distancia. Todas las universidades públicas funcionan con el consorcio CEDERJ, a través de la plataforma Moodle. Los cursos se dividen entre las distintas universidades públicas,

coordinadas por la Universidad Abierta de Brasil (UAB) en un proyecto construido por el Ministerio de Educación en colaboración con los estados, municipios y universidades públicas de educación superior que ofrecen cursos de pregrado, postgrado y educación continua con el objetivo de aumentar el número de plazas de educación más a la sociedad.

La mayoría de universidades en Brasil cuenta con una plataforma de educación virtual, siendo el país más avanzado de América Latina en implementar programas curriculares a distancia incluso para personas fuera del país, entre las tecnologías aplicadas al modelo se encuentran :

TV por satélite: Producción y transmisión de teleaulas al vivo, con recepción simultánea y cobertura para todo el territorio nacional.

Video-aulas: Producción de clases pre-formateadas, para reproducción en sistema broadcast en red nacional o para reproducción en telesalas.

Impresos: Desarrollo de abordaje conceptual e implementación de la misma para el desarrollo y publicación de contenidos y actividades de aprendizaje para libros didácticos específicos para el uso en la educación a distancia.

Videoconferencia Universitaria de lógica de uso educacional para sistemas bi e multidireccionales de interacción por audio y video, integrando múltiples espacios conectados al vivo, para realización de clases, conferencias y sesiones interactivas de defensas de tesis, disertaciones y monografías.

Telefonía: Uso de sistemas convencionales de telefonía para abastecimiento de atendimientos diversos a los alumnos, tales como secretaría, monitoría, tutoría, soporte administrativo y pedagógico.

Internet Desarrollo de sistemas autónomos para uso como ambientes virtuales de aprendizaje y universitario, de abordajes metodológicos para la enseñanza-aprendizaje on-line u off-line, con la aplicación de las herramientas creadas o adquiridas y que adicional se podían llevar en Telefonía móvil”. (Catarina, 2010).

Argentina, la educación a distancia es una modalidad en crecimiento gracias a la masificación de internet y la aparición de dispositivos móviles con acceso a la red. Esto ha permitido acercar el conocimiento a más personas, incluso a los más desprotegidos que, hasta entonces, quedaban al margen. Hoy hay 30 universidades públicas y privadas que ofrecen este tipo de carreras. creando organizaciones paralelas dedicadas a la formación virtual. Entre las que

se destacan la Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Virtual de Quilmes, Universidad Nacional del Nordeste Virtual, la Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional Tres de Febrero, Universidad Nacional de Río Negro, Universidad Nacional de Río Cuarto, Universidad Nacional de Lanús, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional del Sur, Universidad Nacional Centro de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Nacional de Santiago del Estero, FLACSO Virtual, además de algunas privadas como la Universidad Virtual Juan Agustín Mazza y la Universidad Abierta Interamericana, entre otras.

En Perú, la educación a distancia ha estado por lo general fuera de los circuitos universitarios públicos, con excepción de las acciones adelantadas por la Escuela Universitaria de Educación a Distancia y la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; el fuerte de su cultivo ha estado a cargo de instituciones de educación privada, entre las cuales sobresalen la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Universidad Alas Peruanas, Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad de los Ángeles de Chimbote, que han revitalizado también su interés por la educación a distancia con el uso de las tecnologías telemáticas, sin descuidar las metodologías tradicionales.

Si bien Bolivia no tiene una amplia cobertura en educación a distancia, cuenta con algunas instituciones de educación superior que la cultivan desde la década de los 80s, destacándose la Escuela Militar de Ingeniería, Universidad Nacional Siglo XX, Universidad Virtual de la Armada Boliviana, Universidad Autónoma Juan Misael Serracho y Uvirtual, entre otras.

Chile también se ha destacado por la incorporación de la educación a distancia en el mundo universitario, inicialmente con la metodología tradicional, incorporando posteriormente y de manera acelerada la metodología virtual, teniendo eco significativo en varias universidades públicas, tales como la Universidad de Chile, Universidad de Valparaíso, Universidad de Playa Ancha, Universidad Católica del Norte, Universidad de Concepción, Universidad de La Frontera (Temuco), Tecnológico Metropolitano y varias universidades privadas, entre ellas, la Universidad Católica de Chile, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Las Américas, Universidad Austral de Chile y Universidad Tecnológica de Chile.

Ecuador ha visto crecer también el interés por la educación a distancia, no sólo a través de la acción desarrollada por la Universidad Técnica Particular de Loja desde la década de los 80s con base en la metodología tradicional, sino con la adopción de la metodología virtual por parte

de algunas instituciones de educación superior públicas y privadas de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta” (Salazar R. 2013).

### **2.5.5 Presencia a nivel Nacional**

“Desde la perspectiva no formal, la educación a distancia en Colombia ha tenido un dinamismo insospechado, quizá poco visible, pero con un significativo impacto para las poblaciones beneficiadas. Su vertiente más importante se remonta a finales de la década de los 40s del pasado siglo XX, con las actividades desplegadas por Acción Cultural Popular, ACPO, en torno al desarrollo cultural del campesinado, que se mantuvo viva durante cerca de 50 años, con el uso de la radio (Radio Sutatenza, Escuelas Radiofónicas) y la prensa escrita (El Campesino), además de la utilización de cartillas.

Recién inaugurada la televisión, el Fondo de Capacitación Popular (1954), ofreció programas de primaria y bachillerato con apoyo televisivo. En 1958 el Ministerio de Educación Nacional abrió programas de capacitación al magisterio, utilizando estrategias de educación a distancia. Para 1968 la capacitación docente se hizo con base en el apoyo televisivo del Canal 11 (hoy Señal Colombia). A través de la Radiodifusora Nacional (1968) se ofreció también el bachillerato por radio. La División educativa de INRAVISIÓN (1975) crea el programa de coproducción de material didáctico para programas de educación básica y de bachillerato. El SENA se une a esta tendencia y en 1977 pone en funcionamiento el Centro de Formación a Distancia.

A partir de agosto de 1982, el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, genera campaña de promoción de transformación de programas presenciales a programas a distancia y la creación de nuevos programas en esta modalidad, con el cofinanciamiento gubernamental, como estrategia para la ampliación de la cobertura en educación superior. Se crea el Sistema Nacional de Educación Superior a Distancia, en el cual participan todas las instituciones de educación superior con programas en esta modalidad, con el pilotaje de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (antes Unisur, creada en julio de 1981 por el Congreso de la República de Colombia).

Entre las instituciones de educación superior que abrieron programas a distancia como respuesta a la convocatoria realizada por el Gobierno, además de la Unad, aparecen la Escuela

Superior de Administración Pública (Bogotá), Instituto Tecnológico Pascual Bravo (Medellín), Instituto Politécnico Jaime Isaza Cadavid (Medellín), Universidad Surcolombiana (Neiva), Universidad de la Amazonía (Florencia), Universidad del Tolima (Ibagué), Universidad del Quindío (Armenia), Universidad de Cartagena (Cartagena), Universidad del Magdalena (Santa Marta), Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja), Universidad de San Buenaventura (Bogotá), Universidad de la Sabana (Bogotá), Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), Fundación Universitaria Católica de Oriente (Bogotá) y Fundación Universitaria Luis Amigó (Medellín).

Se sumaron posteriormente a este movimiento un significativo número de instituciones de educación superior que aún mantienen ofertas de programas a distancia, entre otras: la Universidad de Pamplona (Pamplona), Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta), Universidad de Córdoba (Montería), Universidad Antonio Nariño (Bogotá), Universidad Cooperativa de Colombia (Bogotá), Universidad de Caldas (Manizales), Corporación Universitaria del Caribe (Sincelejo), Universidad del Cauca (Popayán), Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá), Universidad EAN (Bogotá), Corporación Universitaria Remington (Medellín), Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (Bogotá), Fundación Universitaria San Martín (Bogotá), Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga), Instituto Superior de Educación Rural (Pamplona), Universidad de los Llanos (Villavicencio) y Universidad Mariana (San Juan de Pasto).

Existen otras instituciones de educación superior que han incursionado en la oferta de programas a distancia a través de la metodología virtual, entre las que cabe destacar a la Universidad Católica del Norte (Santa Rosa de Osos), Fundación Universitaria CEIPA (Medellín), Universidad Autónoma de Occidente (Cali), Universidad Tecnológica de Bolívar (Cartagena), Universidad Tecnológica de Pereira (Pereira), Universidad Autónoma de Manizales (Manizales), Universidad Autónoma de Bucaramanga (Bucaramanga), Corporación Universitaria Minuto de Dios (Bogotá), Politécnico Grancolombiano (Bogotá), Fundación Universitaria Autónoma de las Américas (Medellín), Universidad Santiago de Cali (Cali), Corporación Universitaria Iberoamericana (Bogotá), Fundación Universitaria Los Libertadores (Bogotá), Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá), Universidad Manuela Beltrán (Bogotá), Escuela de la Policía Nacional (Bogotá), Fundación Universitaria Juan de Castellanos (Tunja), Unidad Central del Valle del Cauca, UCEVA (Tuluá), Universidad Tecnológica del Chocó (Quibdó), Fundación Universitaria Autónoma de Colombia (Barranquilla), Universidad La Gran

Colombia (Bogotá), Universidad Católica de Manizales, Universidad Incca de Colombia (Bogotá), Escuela Colombiana de Mercadotecnia, ESCOLME (Medellín), Institución de Educación Superior Coruniversitec (Bogotá), Politécnico Marco Fidel Suárez (Bello), Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle (Cartago).

Además de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, cuya misión fundamental es la educación para todos a través de la educación a distancia, algunas de las anteriores instituciones de educación superior han conservado su interés por la oferta de programas a distancia, siendo consideradas como “históricas” en esta modalidad, entre las cuales se puede mencionar a la Universidad Santo Tomás, Universidad del Magdalena, Universidad del Tolima, Universidad Francisco de Paula Santander, Universidad de Pamplona, Universidad del Quindío, Universidad de Cartagena, Universidad de Córdoba, Universidad Antonio Nariño, Universidad Católica del Norte, Universidad Católica de Oriente, Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Caldas, Corporación Universitaria del Caribe, Universidad Industrial de Santander”( Salazar., 2013).

## 2.6 Desde el interior.

### 2.6.1 UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

“Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) fue creada mediante la Ley 52 del 7 de julio de 1981 por el Congreso de la República como la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR) con el carácter de establecimiento público adscrito al Ministerio de Educación Nacional, con el fin de «Orientar todos sus esfuerzos para responder a las necesidades, intereses y problemas reales del país, especialmente de aquellos que afectan a los sectores populares, marginados de la ciencia, la técnica y la cultura, lo cual constituye un principio de realidad.

En su evolución histórica se debe resaltar que mediante la Ley 396 de 1997 se cambió la denominación de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR) por la de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), la cual responde de manera más adecuada tanto a su cobertura educativa, como a la estrategia pedagógica que caracteriza la oferta de sus programas.

Mediante el Decreto 2770 de agosto 16 de 2006, la UNAD logró la condición de UNIVERSIDAD como ente Universitario Autónomo del Orden Nacional, con régimen especial en los términos de la Ley 30 de 1992, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, capacidad para gobernarse, y vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

### **2.6.2 La organización como sistema y el cambio organizacional**

la UNAD como entidad pública, científica y cultural, debe ser capaz de dar respuesta a través de sus programas y servicios a las necesidades fundamentales (axiológicas y existenciales) que las comunidades y grupos humanos presentan para desarrollar su potencial productivo y de aprendizaje autónomo, producir satisfactores y así impulsar la autogestión del desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1986).

Desde este pensamiento, para transformar la «universidad isla» o «puente» en universidad comunitaria y solidaria asume los compromisos fundamentales de la acción ante las responsabilidades sustantivas:

### **2.6.2.1 Formación Integral.**

Compromiso con la gestión del conocimiento y las necesidades de formación personal, socio-afectiva, ético-moral y social de los seres humanos, que implica un mejor conocimiento de las características y condiciones de aprendizaje de grupos de estudiantes heterogéneos, para precisar sus habilidades de pensamiento, sus motivaciones e intereses, sus conocimientos y experiencias previas, así como sus estrategias de aprendizaje, madurez y equilibrio conceptual, formas de expresión, comunicación, interacción social y procedencia socioeconómica y cultural, con el objeto de orientar la construcción de los materiales para el aprendizaje autónomo, la acción tutorial y la evaluación de proyectos (UNAD, 2011).

Cambio del discurso pedagógico verticalista, autoritario e impositivo, porque implica un desconocimiento del «otro» y de «los otros», de la comunicación e interacción humana como fuentes de desarrollo personal, del comportamiento ético, socialmente responsable como dinamizador del aprendizaje autónomo, y de la educación integral como práctica de la libertad.

Desarrollo del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo mediante la utilización de múltiples estrategias y formatos de aprendizaje que superen los límites territoriales de las comunidades locales, regionales y nacionales, para atender diversas poblaciones, etnias y culturas en diferentes contextos, por medio del uso pedagógico y didáctico intensivo pero no exclusivo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, con miras a enriquecer los aprendizajes con base en la argumentación y fortalecer la cultura de la innovación y el emprendimiento

### **2.6.2.2 Investigación.**

Cambio en el paradigma de la investigación universitaria, para que en vez de ser generada desde la institución únicamente, surja desde las comunidades educativas, nacionales e internacionales, promoviendo la cultura investigativa que dinamice el pensamiento crítico y autónomo y que permita la apropiación de los saberes existentes y la construcción creativa de nuevos conocimientos, mediante la desmitificación de la investigación y el uso de nuevos enfoques de gestión del conocimiento (UNAD, 2011).

### **2.6.2.3 Internacionalización**

La internacionalización reconoce a la universidad en el escenario de integración mundial, que indudablemente toca a las universidades colombianas y coincide con las transformaciones mundiales de la educación superior. busca contribuir al derecho a la educación para todos y todas. Para ello, brinda oportunidades de formación dado el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, de tal manera que empieza a ser una función inseparable de su identidad y cultura. En este sentido, la internacionalización como soporte fundamental de la consolidación de la UNAD como megauniversidad, abarca varias tareas tales como:

- Preparar estudiantes para su realización, profesional y social, utilizando un currículo internacional en un contexto internacional.
- Fortalecer la propia identidad cultural y el manejo de la inter y la multiculturalidad.
  - Contribuir a la generación de nuevos conocimientos en un entorno global, con proyectos y grupos de investigación en interacción armónica en las comunidades locales y globales.

- Articularse con otras instituciones de educación superior, sectores, organismos gubernamentales y asociaciones ciudadanas que tengan movilidad internacional.

La Vicerrectoría de Relaciones Internacionales es la unidad misional encargada del direccionamiento y afianzamiento de la política de internacionalización de la Universidad a través de las áreas estratégicas que componen el sistema UNAD Global, es el conjunto de elementos estratégicos, operativos y procedimentales, establecidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que interactúa de manera articulada para la implementación, evaluación y cumplimiento de su política y objetivos de internacionalización.

### **Estrategias de la organización. UNAD Global**

El Sistema UNAD Global es el conjunto de elementos estratégicos, operativos y procedimentales, establecidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que interactúa de manera articulada para la implementación, evaluación y cumplimiento de su política y objetivos de internacionalización operando des las siguientes áreas estratégicas:

Área estratégica de Internacionalización Curricular.

Área estratégica de Interacción Académica Internacional.

Área estratégica de Formación en Lenguas Extranjeras.

Área estratégica de Cooperación Internacional.

Área estratégica de Visibilidad Internacional.

#### **2.6.2.4 Inclusión.**

La inclusión, la participación y la cooperación son la respuesta a la necesidad imperiosa de crear estrategias para orientar la acción universitaria hacia una población objetivo amplia, y para superar las inequidades generadas por la globalización, pero también para aprovechar las oportunidades y beneficios que ella ofrece. En este sentido, la UNAD debe generar estrategias de participación que coadyuven a la autodeterminación de las comunidades, a la reconstrucción del tejido social, al desarrollo de escenarios productivos y al uso y distribución ética del poder local. De lo que se trata es lograr una amplia participación ciudadana donde el ser humano actúe consecuentemente, como sujeto ético social, participante, político y productivo. La cooperación es parte integrante de las misiones institucionales de los establecimientos y sistemas de educación superior, y debe estar en coordinación amplia con las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales y los organismos donantes. Esta alianza deberá ampliar su acción para desarrollar proyectos de cooperación interinstitucional en particular, mediante el hermanamiento de instituciones basado en la solidaridad y la asociación, con el objeto de acortar la distancia que separa a países ricos de otros menos adelantados en los ámbitos cruciales de la producción y aplicación de los conocimientos. (Conferencia Mundial de la Educación Superior, UNESCO, 1998).

#### **2.6.2.5 Innovación.**

La innovación tecnológica como nueva responsabilidad sustantiva de la UNAD, se contextualiza en «la sociedad del conocimiento» y tiene que ver con la responsabilidad de la universidad para contribuir a cerrar la «brecha o división digital»<sup>1</sup> con el nuevo impulso a las tecnologías en sentido amplio (biotecnología, nanotecnología) en las que el sector de educación

superior debe y puede incursionar, dada su capacidad de emprendimiento y creatividad, reconocida en múltiples contextos.

Los vertiginosos avances e innovaciones de las tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen enormes posibilidades para promover la democratización del conocimiento. Sin embargo, una de las preocupaciones es que los «info-pobres» tienen menos posibilidades de acceso a la tecnología que los «info-ricos». Estas posibilidades son: poseer computadores, cambiarlos regularmente, estar conectados a Internet, tener fax, teléfonos móviles, multimedia, televisión, vídeo.

De este modo, una de las principales misiones que enfrentan las universidades de hoy, cuando su población objetivo ha dejado ser únicamente aquella que egresa de la educación media y ha pasado a ser la que cubre la educación para todos y a lo largo de la vida, es cómo poner dichas tecnologías al servicio del saber y del desarrollo de competencias para los excluidos y pobres que no tienen acceso a ellas. Aquí, la cooperación universidad-Estado-sociedad civil-sector productivo, es definitiva.

En la UNAD la Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas es un componente estructural del Metasistema, de carácter misional, responsable de dirigir, diseñar, producir y administrar los medios y mediaciones pedagógicas, propias de la modalidad de educación abierta, a distancia, en ambientes virtuales y del modelo pedagógico de la Universidad, mediante el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetos y responsabilidades sustantivas de la institución. Producir mediaciones pedagógicas en múltiples formatos y prestar servicios de mediación pedagógica, con el fin de satisfacer demandas de formación tanto internas como externas, de acuerdo con el Proyecto Académico Pedagógico institucional. Tiene por objeto:

- Difundir la apropiación creativa, el aprovechamiento didáctico y la utilización adecuada de las innovaciones tecnológicas, para la producción y uso de mediaciones pedagógicas.
- Establecer estrategias de evaluación y certificación de las mediaciones pedagógicas, con base en el sistema de gestión de la calidad.
- Fomentar y apoyar la formación, capacitación e investigación en medios y mediaciones pedagógicas, para aplicar sus resultados en la producción de las mismas.
- Coordinar, con las demás unidades, los planes, programas y proyectos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

### **Plan de medios.**

Redes Sociales como mercadeo de los programas y servicios de la UNAD.

Prensa- El Diario del OTUM- La hormiga Martin- El congreso (Revista)- Impacto Educativo – Gestión y competitividad- EL tiempo.

Radio: Caracol Radio a nivel Nacional.

Medios, mediaciones y comunicaciones: Implementación de espacios tecnológicos para servicio de la comunidad educativa y la sociedad:

- Estudio de grabación.
- Post-producción digital de audio y video.
- Emisión audiovisual por video streaming.
- Emisión de programas de radio por WEB
- Diseño y comunicación Digital
- WEB conferencie y teleconferencia

Inserción de estándares internacionales en el diseño de Ambientes Virtuales de Aprendizaje para el mejoramiento en la calidad educativa, implementación y ajuste de estrategias en el

modelo de educación a distancia de estrategias educativas en E-learning, B-learning y M-learning, para lograr la integración estudiante- estudiante, estudiante- tutor- tutor-tutor, estudiante – contexto.

Plataformas tecnológicas habilitadas para el alojamiento, consulta y descarga de objetos virtuales de aprendizaje, administración, desarrollo e implementación de gestores de contenidos y repositorios, servicios de comunicación e información, documentación, orientación y formación de usuarios, investigación documental y servicios de extensión cultural.

Actualmente, el modelo de la educación a distancia tiene a la tecnología como mediadora y herramienta fundamental en el aprendizaje. El uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC's - como recurso didáctico, permite agrupar lo mejor de la enseñanza para disponer y utilizar contenidos digitales apropiados y variados.

"Ya las barreras geográficas no existen. Con las TIC's tenemos una educación incluyente, donde todas las personas tienen su espacio. Aquí en la UNAD no sólo alfabetizamos, formamos y profesionalizamos. También se puede obtener el máximo título: el Doctorado", afirma Jaime Alberto Leal Afanador. Esta institución educativa ofrece educación básica y media, estudios técnicos y tecnológicos, carreras profesionales, postgrados y maestrías.

#### **2.6.2.6 Desarrollo regional**

Desde a UNAD La Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria, es un componente estructural del Metasistema, de carácter misional, responsable de la creación de condiciones reales para el acompañamiento de los procesos de desarrollo comunitario y arraigo regional de la Universidad, a fin de contribuir a la sostenibilidad académica, social, cultural y

económica de la institución, al diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetivos y responsabilidades sustantivas institucionales

El Sistema de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria: Es una estrategia que concreta la participación de la UNAD en una amplia coordinación con instancias internacionales, nacionales, departamentales, municipales y distritales; para el desarrollo de proyectos de cooperación que promuevan la inclusión social y la disminución de las inequidades territoriales y sociales. Todo esto mediante una organización sistémica, que contribuya a que los programas y proyectos que en este sentido se emprendan, garantice un mayor impacto social.

Desde este sistema, y acorde con las políticas rectorales y de cobertura geográfica y poblacional, se contribuye a la dinamización de estrategias, y alianzas con organismos gubernamentales o no gubernamentales, instituciones y universidades, para realizar convenios que contribuyan acercar los servicios académicos, sociales y comunitarios. La UNAD en esta línea participa en calidad de operador u oferente en los Centros Regionales de Educación Superior (CERES) y ha venido promoviendo institucionalmente las Unidades de Desarrollo Regional UDR.

El programa *de* Centros Regionales de Educación Superior - CERES, *es* una estrategia de desconcentración de la oferta educativa y ampliación de cobertura del Ministerio de Educación, en la cual participa la UNAD, y tiene como propósito llevar educación superior a lugares apartados de las cabeceras municipales en todo el país. Este nuevo modelo se centra en la oferta de programas pertinentes de acuerdo con las necesidades sociales y la vocación productiva de cada región y promueve programas apoyados en el uso de las nuevas tecnologías de la información y alianzas interinstitucionales, que posibilitan el uso compartido de recursos, tanto financieros, como humanos, de infraestructura y conectividad.

Unidades de Desarrollo Regional - UDR, son unidades de la UNAD, dispuestas a la dinamización de procesos sociales y comunitarios en zonas estratégicas para la Universidad, para la atención de núcleos de población vulnerable. Operan en donde no existen Centro de Educación Abierta y a Distancia CEAD; Centros Regionales de Educación Superior CERES y Centros Comunitarios de Atención Virtual CCAV.

### **Servicio Social Unadista -SISSU-, el Servicio Social (Proyecto Solidario)**

En el marco del Sistema de Servicio Social Unadista -SISSU-, el Servicio Social (Proyecto Solidario) del currículo Unadista, se constituye en el segundo momento de interacción, participación y de reconocimiento recíproco con las comunidades.

Apoyados en las estrategias pedagógicas Aprendizaje-Servicio (A/S) y Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), docentes, tutores y estudiantes, interdisciplinariamente y en interacción con las comunidades, plantean la formulación y puesta en marcha del Programa o Proyecto Solidario como respuesta o solución parcial o total a una problemática (oportunidad o amenaza, debilidad o fortaleza) de su comunidad.

El proyecto solidario interdisciplinar, como práctica pedagógica orientada a la integración de saberes que reconoce, tanto la capacidad del hombre para comprender la complejidad de sus problemáticas, como su condición de ser biológico, psicológico y social pero también histórico, cultural y trascendente, permite traducir las expectativas, necesidades e intereses, en programas y proyectos objetivos como respuesta, no solo a las necesidades de organización y planeación del trabajo como generador de bienes materiales e inmateriales, sino también a las necesidades cada vez más crecientes de participación de la comunidad en los procesos y beneficios de su propio desarrollo.

“Estructura organizacional que más que un conjunto de unidades relacionadas, es un Sistema Organizacional constituido por un conjunto de unidades misionales y de gestión que se interrelacionan estructuralmente para potencializar y materializar de manera efectiva su naturaleza social y académica a través de los campos y subsistemas que lo integran en coherencia con los diferentes criterios de actuación de la Universidad:

**1- Sistemática**, en cuanto la organización es un todo en donde sus diversas unidades misionales, académicas y de gestión están correlacionadas y guardan unidad de propósitos. Es así como la UNAD, ha esquematizado su sistema organizacional mediante una representación gráfica que muestra dos ejes fundamentales denominados Campos Estratégicos de actuación., que tienen como propósito articular las responsabilidades sustantivas expresadas en su sostenibilidad misional y las responsabilidades de gestión expresadas en su sostenibilidad administrativa, financiera y económica, y se clasifican así:

Campo de sostenibilidad académica y social, integrado por unidades misionales cuya base es el Proyecto Académico Pedagógico de la UNAD. Estas unidades están encargadas del desarrollo de las responsabilidades sustantivas y de la sostenibilidad misional de la Universidad. En ellas se destaca el liderazgo encabezado por las Vicerrectorías y las Escuelas Académicas.

Campo de sostenibilidad económica y administrativa, constituido por las unidades de gestión dinamizadas desde el Plan de Desarrollo, que tienen como objeto la búsqueda de condiciones de calidad en la prestación del servicio, el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos garantizando la sostenibilidad administrativa y financiera de la Universidad.

Al no existir niveles jerárquicos en la UNAD, en el desarrollo de las funciones misionales y de gestión, el sistema organizacional sugiere diversos subsistemas estratégicos que garantizan

la coherencia, articulación y cohesión entre las altas políticas, su direccionamiento, ejecución y operación en los diferentes ámbitos de actuación de la Universidad y se clasifican así:

**Sistema de alta política universitaria.** “Es el alto gobierno de la universidad y responsable de la definición y formulación de las políticas y planes institucionales.

Está conformado por:

- Consejo Superior Universitario
- Consejo Académico
- Rectoría

**Sistema Misional:** Integra las unidades y estrategias que responden al cumplimiento de la misión y las responsabilidades sustantivas de la Universidad. Está conformado por:

- Vicerrectoría Académica y de Investigación
- Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados
- Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria
- Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas
- Vicerrectoría de Relaciones Internacionales

**Sistema funcional:** Integra las unidades y estrategias para la observancia de la misión y el aseguramiento de la sostenibilidad, modernización y calidad del modelo de gestión. Está conformada por:

- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Calidad y Mejoramiento Universitario
- Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Gerencia de Relaciones Interinstitucionales
- Gerencia de Talento Humano

- Oficina Asesora de Planeación
- Oficina de Control Interno
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Secretaría General

**Sistema operacional:** Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

- Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
- Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías
- Escuela de Ciencias de la Educación
- Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
- Escuela de Ciencias de la Salud
- Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Unidad Académica Especial: Instituto Virtual de Lenguas
- Direcciones zonales” (UNAD, s.f.)

- 1- Reticularidad**, en la medida en que el desarrollo de las diversas actividades misionales y de gestión requieren la definición y organización de redes para facilitar el trabajo en equipo y la constitución de comunidades apoyadas en tecnologías.
- 2- Fractalidad**, en cuanto la identidad es una constante de las diversas formas de presencia y desarrollo institucional en sus múltiples contextos de actuación.
- 3- Actuación en Multicontextos**, por cuanto la organización se estructura para hacer presencia de manera competente en contextos local, regional, nacional, global y ciberespacial.

La UNAD proyectada como mega universidad en el contexto de las mega tendencias, con visión prospectiva y capacidad investigativa inteligente, dialógica, abierta y flexible, que responda proactivamente en forma idónea, ética, pedagógica y socialmente responsable a los problemas de cobertura con calidad y fomente la equidad, la inclusión social y la formación a lo largo de la vida, se basa en valores culturales de cooperación, solidaridad, equidad, autonomía y dignidad, orientados hacia un cambio innovador y radical en el contexto de la dinámica del progreso humano.

La UNAD ha sido la inspiradora de la propuesta de ampliar las responsabilidades sustantivas de la universidad, lo que significa, entre otras cosas, reconocer que nuestro mundo con sus grandes brechas de conocimiento, tecnológicas, de comunicación, de política, de cultura, exige una nueva visión de las situaciones que las generan y del aporte de la universidad a su comprensión y explicación profunda, para darle sentido a su planificación y a su misma existencia.” (UNAD, 2011)

**Heterarquía**, por cuanto si la organización se basa en el trabajo en equipo y en red, adquiere un carácter horizontal transversal en su funcionamiento y garantiza su legitimidad basada en la realización de actividades y acciones compartidas.

**Gestión por proyectos**, dado que el diseño intencional de actividades conducentes al logro sistemático de resultados, es la unidad específica de acción de los actores y grupos institucionales en la identificación de problemas y la búsqueda conjunta de soluciones efectivas con alto impacto académico, social, administrativo, financiero, cultural, político y científico.

**Productividad**, orientada al logro de altos niveles de desarrollo por parte de las actividades y acciones puestas en funcionamiento, acompañados de indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad tanto en los procesos como en los resultados de las operaciones.

**Competitividad**, en la medida en que la institución alcanza altos niveles de calidad en su acreditación, pertinencia y pertenencia en los múltiples contextos en donde actúa.

Analizando a la UNAD desde los modelos clásicos y contemporáneos en las organizaciones, podría ser descrita bajo un Modelo Matricial, acorde a Montoya 2011, Las organizaciones que conocemos hoy, se sitúan en categorías con base en su estructura, es decir comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados. Se caracteriza la organización funcional por producto/mercadeo, matricial, lineal, formal y de tipo línea-staff.

La UNAD como entidad pública, científica y cultural, debe ser capaz de dar respuesta a través de sus programas y servicios a las necesidades fundamentales (axiológicas y existenciales) que las comunidades y grupos humanos presentan para desarrollar su potencial productivo y de aprendizaje autónomo, producir satisfactores y así impulsar la autogestión del desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1986).

El Modelo de Acreditación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, establece los lineamientos para la Acreditación institucional y de programas académicos y establece como ruta de su desarrollo un solo Proceso de Autoevaluación Institucional.

El Modelo se construye sobre la base de un marco conceptual que tiene en cuenta la calidad como principio fundamental, la cultura de autoevaluación y los fundamentos de la Educación a Distancia. En un marco legal que parte de la Constitución Política de 1991, las Leyes: 30 de 1992, 115 de 1994, 1188 de 2008, los Decretos: 2904 de 1994, 1295 de 2010, el Acuerdo 02 de 2012 CESU y de acuerdo con los Lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación para la Acreditación Institucional de 2006, la Acreditación de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado de 2009 y para Acreditación de Programas de pregrado de 2013.

El Modelo de Acreditación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD- está basado en los lineamientos para la Acreditación Institucional y de Programas establecido por el Consejo Nacional de Acreditación y ajustado autónomamente en factores, características e indicadores de calidad propias de la modalidad en educación a distancia y a su desarrollo institucional en sus múltiples contextos de actuación.

**Rendición de cuentas**, en cuanto por su condición de organización pública y su responsabilidad social, ética, política y académica, la institución y sus diversos actores están llamados a dar cuentas a la sociedad acerca de procesos y resultados de los planes, proyectos y acciones que realiza en el cumplimiento de su misión.

**Autogestión**, como sistema de organización institucional según el cual los integrantes de la comunidad educativa participan en los procesos de autorregulación, autoevaluación y autocontrol soportados en dispositivos como el sistema de gestión de la calidad, la petición y rendición de cuentas y el monitoreo al plan de desarrollo institucional, planes de mejora continua y planes operativos anuales.” (UNAD,s.f)

### **3. Diagnóstico organizacional.**

#### **3.1. Resultado del diagnóstico organizacional**

- a. Recolección de la información: Se toma información que permita mostrar el contexto general institucional.

##### **3.1.1 Misión**

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta y a distancia, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección social y las innovaciones metodológicas y didácticas, con la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación, para fomentar y acompañar

el aprendizaje autónomo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social. (UNAD, Estatuto General. Capítulo 1. Artículo 2).

### **3.1.2 Visión**

La UNAD se proyecta como una Megauniversidad líder en Educación Abierta y a Distancia, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora y pertinencia de sus ofertas y por el compromiso y aporte de su comunidad académica al desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social.

### **3.1.3 Principios estratégicos en la UNAD.**

El servicio académico en la UNAD se fundamenta en los siguientes principios estratégicos:

- a) La investigación como elemento esencial en la gestión del conocimiento y en la docencia dialógica e interactiva.
- b) La acción pedagógica que está fundamentada en la comunicación educativa aplicada a múltiples formatos y diferentes ambientes de aprendizaje.
- c) La proyección social como factor fundamental en la construcción del tejido social de las regiones y su desarrollo sostenible.
- d) La educación abierta cuyo propósito es el de satisfacer las necesidades, motivaciones y expectativas individuales, asociadas con la realidad laboral, social y cultural y, que cuenta con amplias posibilidades de participación en la construcción de los propios aprendizajes.
- e) La formación integral del estudiante porque atiende las múltiples dimensiones del ser humano y se centra en el desarrollo del aprendizaje autónomo, soportado en diferentes mediadores, medios y mediaciones pedagógicas.

f) La práctica pedagógica de la educación a distancia y su sistematización que son objeto de reflexión e innovación permanente y fuente generadora de teorías pedagógicas pertinentes.

g) La innovación e incorporación tecnológica como elementos esenciales para el desarrollo de los procesos institucionales y del desarrollo humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales.

h) La organización en redes, la comunicación, el desarrollo y la cultura organizacional que son fuente permanente de aprendizaje para el mejoramiento continuo en el desempeño de los roles, el ejercicio de la autoridad y el uso razonable del poder.

i) La excelencia académica, la eficacia administrativa y la equidad social como elementos esenciales de la competitividad regional, nacional e internacional.

j) La gestión y el desarrollo del conocimiento, del aprendizaje, de los proyectos y de las redes curriculares que atienden estándares de calidad nacional e internacional.

k) La cooperación solidaria con organizaciones sociales, con gremios económicos y con instituciones del poder público, como núcleo dinamizador en la realización del principio de «Educación para todos»

l) La educación permanente que favorece el aprendizaje continuo, la formación para el trabajo, la ciudadanía activa, la inclusión social y el desarrollo humano sostenible.

m) La formación de alto nivel, la actualización, la capacitación y el perfeccionamiento del personal académico, como base y sustento de la excelencia académica de la UNAD.

#### **3.1.4 Objetivos.**

Son objetivos misionales de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) los siguientes:

### **3.1.5 Educación Abierta y Permanente.**

Formular políticas, planes, proyectos, estrategias y acciones de educación abierta y permanente que faciliten el diseño y la realización de programas de formación de adultos en todos los niveles y ciclos educativos, competencias laborales, desarrollo comunitario y atención de poblaciones vulnerables, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

### **3.1.6 Investigación y Desarrollo.**

Fomentar la cultura investigativa y el espíritu emprendedor para el diseño y desarrollo de procesos de innovación social, tecnológica, productiva y científica que contribuya a dar soluciones acordes con las necesidades y posibilidades de los diferentes contextos regionales y socioculturales.

### **3.1.7 Redes Académicas.**

Promover la construcción de redes apoyadas en tecnologías para consolidar las comunidades académicas de docentes de carrera y ocasionales (tutores y consejeros), estudiantes y egresados, que promuevan los principios y las prácticas de la identidad Unadista y generen nuevas formas de asociación, convivencia y participación comunitaria.

### **3.1.8 Liderazgo en Educación Abierta y a Distancia.**

Fomentar políticas para el desarrollo y la sostenibilidad de la modalidad de educación abierta y a distancia, con la utilización de tecnologías telemáticas y virtuales en el contexto de la sociedad del conocimiento, en los ámbitos local, regional, nacional y global.

### **3.1.9 Sostenibilidad Holística.**

Diseñar alternativas para la diversificación de fuentes de financiación a través de la oferta de programas, prestación de servicios, asesorías, consultorías y proyectos especiales que promuevan la gestión de la Universidad y coadyuven a su impacto social y sostenibilidad financiera.

## **3.2 Análisis e interpretación de la información**

### **3.2.1 Estructura y organización institucional**

La UNAD, ha esquematizado su sistema organizacional mediante una representación gráfica que muestra dos ejes fundamentales denominados campos estratégicos de actuación., que tienen como propósito articular las responsabilidades sustantivas expresadas en su sostenibilidad misional y las responsabilidades de gestión expresadas en su sostenibilidad administrativa, financiera y económica.

El Modelo organizacional institucional se contempla como una estructura sin niveles jerárquicos y se contempla como un modelo heterarquico, en el cual el desarrollo de las funciones misionales y de gestión, el sistema organizacional sugiere diversos subsistemas estratégicos que garantizan la coherencia, articulación y cohesión entre las altas políticas, su direccionamiento, ejecución y operación en los diferentes ámbitos de actuación de la Universidad.

La UNAD concibe la articulación e integración coherente de los sistemas, unidades y dispositivos que lo componen como una metasistema, a fin de gestionar su complejidad en los diversos ámbitos en que opera institucionalmente con las diferentes estrategias metodológicas que se desarrollan. Para dar respuesta a los retos planteados desde su misión y su visión, fines, objetivos y prospectivas establece 10 criterios de actuación de tal forma que responde a la integralidad de sus sistemas misionales y de gestión correlacionándolos entre sí de frente a los

propósitos institucionales frente al modelo de educación a distancia, el actuar desde y con el trabajo en redes para facilitar el trabajo en equipo y la constitución de comunidades académicos, investigativas, proyecciones y desarrollos regionales incluyendo los apoyos de aplicación de tecnologías, hace presencia y desarrollo institucional a través de los roles de sus líderes misionales y de gestión en los contextos operables a nivel nacional e internacional teniendo en cuenta que la organización hace presencia en 1023 municipios a nivel nacional, estudiantes extranjeros y alianzas competentes internacionales lo que hace una integralidad de sus servicios en diferentes contextos, como organización globalizada la UNAD se fortalece en la construcción compartida generando logros sistemáticos en la identificación y solución de situaciones problemáticas generando conjuntamente soluciones mediante sus propuestas y proyectos, lo anterior permite visibilizar y consolidar mejores niveles de desarrollo frente a sus actividades integrando en ellos procesos de calidad mediante el sistema integrado de gestión llevando a mejor posicionamiento los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad no solo en sus procesos sino en los resultados de los servicios educativos ofrecidos, esto es conducente a la UNAD se vea competitivamente más atractiva ante el escalafón de los servicios educativos y aplicabilidad de tecnologías al servicio de la educación garantizando la efectividad de sus servicios con impactos frente a su responsabilidad social, modelo académico pedagógico, donde los actores intervinientes en cada proceso responden públicamente por las acciones proyectadas y cumplidas centrándolas en los controles, evaluaciones y regulaciones institucionales internas como externas a nivel general y autónoma, lo anterior permite igualmente dar cuenta de la aplicabilidad y cumplimiento del decálogo de valores propuesto para una organización, ética, humana, creativa e inteligente, disciplinada y exigente, responsable, libre, respetuosa, de frente a la sociedad y con un modelo educativo diferenciador integral, disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar que

responde a las necesidades de las comunidades desde sus planes de estudio, investigación formativa y aplicada.

La UNAD mediante su plan de desarrollo desde el año 2011 al 2015 reporta avances significativos frente a sus responsabilidades, políticas y planes proyectados en su misión y visión, frente a los focos de Inclusión, innovación, formación, investigación, desarrollo regional e internacionalización, contemplados en actividades en 39 líneas de acción.

Tabla 2. Check list. Logros periodo 2011- 2015

Foco	Líneas de acción	Resultados
Inclusión	1. Creación de un Sistema Misional.	✓
	2. Mejoramiento de las estrategias de evaluación de los aprendizajes. Diseño y ejecución de los procesos evaluativos por demanda.	✓
	3. Incremento de la proporción de estudiantes que progresan en la consecución de sus objetivos de estudio a largo plazo.	✓
	4. Gestión ante los entes gubernamentales y no gubernamentales para el subsidio de la conectividad y de los equipos de cómputo.	✓
	5. Nodos Virtuales de Atención Estudiantil.	✓
	6. Nodo Virtual de Orientación, Información y Trabajo de la UNAD.	✓
	7. Fortalecimiento del Sistema de Medición de Variables de Salida, como la satisfacción del egresado, el índice de emprendimiento, la satisfacción del empleador y la tasa de empleo del egresado unadista.	✓
	8. Redes de empresarios unadistas.	✓
	9. "Alistamiento Unadista" para los egresados que pretendan continuar adscritos a la Universidad en calidad de tutores o consejeros.	✓
	10. Intercambios internacionales de orden virtual y presencial para egresados eméritos.	✓
Formación	11. Mejoramiento sustancial de la calidad en la atención y el acompañamiento tutorial y de consejería para los estudiantes; mediante la alineación de roles.	✓
	12. Aseguramiento de la calidad de los procesos de diseño, producción o adquisición de los contenidos didácticos.	✓
	13. Afianzamiento de la pedagogía y las didácticas propias de la modalidad de educación a distancia, con el uso intensivo de TV/IP y Radio/IP; herramientas de Web 2 y Web 3, en articulación con los cursos y programas ofrecidos.	✓
	14. Impulso y apoyo a la formación posgradual, doctoral y posdoctoral del cuerpo académico.	✓

✓ Logro integral    ✓ En desarrollo    ✗ No logrado

Tomado de programa rectoral 2016-2019.

[https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta\\_jaime\\_leal\\_afanador.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta_jaime_leal_afanador.pdf)

Foco	Líneas de acción	Resultados
Innovación	15. Implementación de soluciones pedagógicas y tecnológicas alternativas a las dificultades de las poblaciones con necesidades especiales de aprendizaje (ceguera, sordera...), como libro electrónico; audiolibro y e-prácticas, entre otras.	✓
	16. Creación de nuevos programas y servicios en áreas como Ciencias de la Salud, Ciencias Políticas, Derecho Social Comunitario y Educación Básica con un alto sentido de responsabilidad social que de ellos demandará Colombia durante el posconflicto.	✓
	17. Creación del Instituto Virtual de Lenguas —INVIL—.	✓
	18. Afianzamiento de la articulación entre el Programa Institucional de Acreditación de Alta Calidad y el Sistema de Gestión de la Calidad.	✓
	19. Modernización de la infraestructura tecnológica.	✓
	20. Fortalecimiento de la UNAD como un metasistema viable, desde la praxis cotidiana del Proyecto Académico Pedagógico Solidario, de los criterios de actuación institucional y en especial de los valores que constituyen el sello unadista.	✓
	21. Impulso de la asesoría y consultoría en temas de educación a distancia y en ambientes virtuales (plataformas educativas, desarrollos a medida, montaje y hospedaje de cursos, entre otros) como formas alternativas de transferencia de conocimiento y diversificación de ingresos.	✓
	22. Formulación y gestión de la nueva Ley de Educación a Distancia para favorecer la comprensión social de la modalidad, garantizar su aseguramiento de calidad nacional e internacional, desde estándares reconocidos y propios de su naturaleza.	✗
	23. Acreditación de Alta Calidad de los Programas y Acreditación de Alta Calidad Institucional.	✓
24. Transformación de los Centros de Educación a Distancia —CEAD— en Centros Comunitarios de Atención Virtual —CCA—.	✓	
Investigación	25. Creación de Nodos de Innovación y Conocimiento Regional, de acuerdo con las problemáticas sociales, productivas, educativas y socioculturales de las zonas y los avances del conocimiento.	✓
	26. Fortalecimiento de la investigación pedagógica en el uso de herramientas de la Web 2 y Web 3 en las actividades de investigación.	✓
	27. Vinculación activa de estudiantes y egresados en las diferentes unidades misionales y de gestión en la implementación de soluciones creativas a partir de los resultados de investigación.	✓
	28. Fomento de la participación del cuerpo académico en las actividades propias de la comunidad científica internacional —simposios y congresos— que contribuyan a visibilizar la producción de conocimiento y la reputación académica de la UNAD.	✓
	29. Fortalecimiento de las líneas y productos de investigación de las escuelas, mediante la consolidación de los grupos y semilleros de investigación en proyectos viables.	✓

✓ Logro integral   ✓ En desarrollo   ✗ No logrado

Tomado de programa rectoral 2016-2019.

[https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta\\_jaime\\_leal\\_afanador.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta_jaime_leal_afanador.pdf)

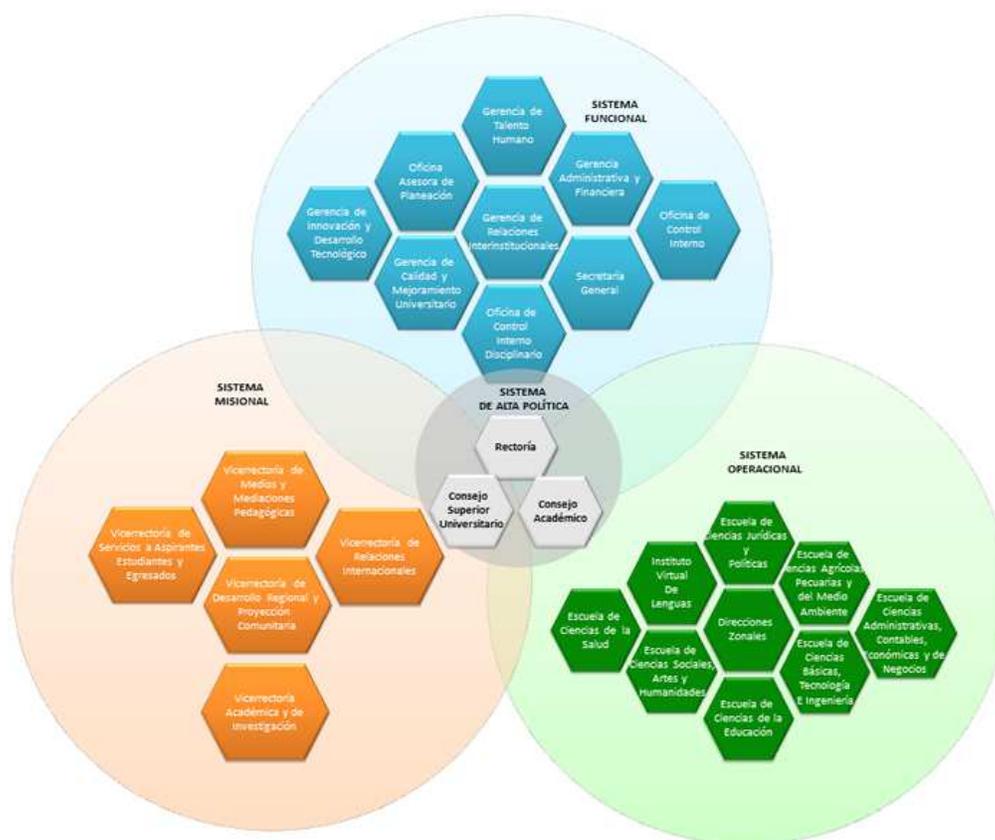
Foco	Líneas de acción	Resultados
Desarrollo regional y proyección comunitaria	30. Incremento de la participación de representantes de las comunidades en los organismos colegiados de la UNAD, a fin de obtener mayor comprensión de la pertinencia de los programas y servicios ofrecidos o por ofrecer.	✓
	31. Mejoramiento del hábitat y de las condiciones medioambientales en las áreas de influencia de los centros de apoyo tutorial de la UNAD.	✓
	32. Articulación de las prácticas (pedagógicas, de laboratorio, empresariales, etc.) y del Servicio Social Universitario —SISSU—.	✓
	33. Articulación de la investigación de las escuelas en los procesos de transferencia de conocimiento con alto impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida y en la calidad de vida de las comunidades locales, nacionales y globales.	✓
	34. Fomento de la cooperación con las organizaciones asociativas y del sector solidario del país y del extranjero.	✓
Internacionalización	35. Introducción de la Cátedra de Región, como curso de formación básica en los programas de la UNAD.	✓
	36. Se creará el sistema misional UNAD Global, con el fin de ofrecer los servicios educativos a los residentes colombianos en el extranjero y en las zonas de frontera, para fomentar la movilidad virtual del cuerpo académico y de los estudiantes y la repatriación remota de conocimiento fugado.	✓
	37. Fomento de los Centros Comunitarios de Atención Virtual —CCAV— de frontera con el apoyo de programas de financiación estatal e internacional y la creación del CCAV para la Unión Europea y América Latina.	✗
	38. Incremento de la población de estudiantes extranjeros en la UNAD, de estudiantes y miembros del cuerpo académico en movilidad internacional, y la titulación múltiple habilitante para trabajar en varios países, en particular los programas que se articulen entre UNAD Florida, UNAD Colombia y otras universidades.	✓
	39. Desarrollo del currículo global.	✓

✓ Logro integral    ✓ En desarrollo    ✗ No logrado

Tomado de programa rectoral 2016-2019.

[https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta\\_jaime\\_leal\\_afanador.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/propuesta_jaime_leal_afanador.pdf)

**Figura 1. Estructura Organizacional.**



Tomado de <https://informacion.unad.edu.co/acerca-de-la-unad/estructura-organizacional?showall=&start=1>

### 3.2.2 La Educación Abierta y a Distancia (EaD)

Garrison y Shale (1987) citados por Simonson, et al. (2006), plantearon que la EaD es un proceso que se caracteriza por la concurrencia de los tres criterios siguientes:

La mayor parte de la comunicación entre docentes y estudiantes ocurre de manera no contigua; debe existir comunicación de dos vías entre docente y estudiantes para facilitar y dar soporte al proceso educativo; se usa tecnología para mediar la necesaria comunicación de dos vías.

De acuerdo con Ramón (2004), la educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales debe fundarse en las siguientes consideraciones:

No se puede reducir simplemente a una estrategia metodológica; ella exige e implica un nuevo paradigma pedagógico contextualizado en un nuevo escenario nacional e internacional y centrado en una nueva concepción de enseñar, aprender y conocer, con énfasis en el aprendizaje autónomo, el manejo dinámico del espacio, el tiempo cronológico y la capacidad para aprender.

### **3.2.3 Modelo Pedagógico Unadista Apoyado en e-Learning**

Por Modelo Pedagógico se entiende el marco de orientación del trabajo académico construido sobre los fundamentos aportados por diferentes disciplinas y saberes que explora la relación entre los componentes más importantes del entorno de aprendizaje e indica cómo esta relación puede traducirse en una relación de enseñanza-aprendizaje efectiva, significativa, solidaria y colaborativa. En este sentido, la acción formativa equivale a “la organización del entorno de aprendizaje... Un modelo pedagógico describe los interiores de dicho entorno”. (Prieto et al. 2006, p. 166)

Desde esta perspectiva, el Modelo Pedagógico de la UNAD tiene como fundamento específico las teorías interdisciplinarias del aprendizaje; se organiza en cinco dimensiones estructurantes de lo que acontece al interior de dicho entorno en cuanto a lo que significa educación abierta y a distancia, y su centro lo constituye el Aprendizaje Autónomo.

### **3.2.4 Los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA)**

La formación integral de la persona humana mediante la acción comunicativa, el diálogo pedagógico y la investigación formativa, ha sido la tarea constante de la UNAD. Por eso ha trascendido en la conceptualización de su modelo pedagógico e históricamente ha buscado distintos paradigmas para ser cada día más pertinente con las demandas sociales; en este sentido, es evidente la voluntad de servicio cualificado.

Durante 30 años la UNAD ha insistido en el perfeccionamiento de un modelo pedagógico de avanzada. En este devenir se identifican tres momentos: el primero ocurrió entre los años 1983 y 1996 y se centró en la heteroestructuración del aprendizaje donde los integrantes del cuerpo académico elegían y regían la instrucción a través de módulos impresos didácticamente orientados al tratamiento de contenidos.

Un segundo momento (1997 - 2004) fomentó la auto-estructuración del aprendizaje, que supone autorregulación, meta-cognición y conocimiento construido por el estudiante, situación que fue posible a través de currículos centrados en problemas profesionales en los que avanzaron la Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y Educativas y la de Ciencias Administrativas.

El tercer momento, iniciado en el año 2004, se dedica a la inter-estructuración del aprendizaje mediante la interacción e interactividad del estudiante con tutores, consejeros y grupos colaborativos a través del uso intensivo de las TIC, que le permite desarrollar integralmente sus capacidades para lograr autonomía intelectual, apropiación crítica del conocimiento y participación solidaria en el desarrollo social.

### **3.2.5 Vinculación docente:**

Personal docente. En virtud de lo establecido en la ley, el personal docente de la UNAD podrá ser de carrera, ocasional o de cátedra. Su responsabilidad esencial es la gestión académica, pedagógica e investigativa de la UNAD.

El docente de carrera es aquel que ha sido nombrado previo concurso público de méritos. El docente ocasional será vinculado mediante resolución; por lo tanto, no se considera empleado público o trabajador oficial y no pertenece a la carrera docente.

El docente de cátedra será vinculado mediante resolución; por lo tanto, no se considera empleado público o trabajador oficial y no pertenece a la carrera docente.

### **3.2.6 Actores Educativos en la UNAD.**

Los actores educativos en la UNAD, conforman la comunidad académica de la institución y son los gestores de la planeación, diseño, desarrollo y control de los procesos académicos. Los actores educativos de la UNAD son:

- a) Consejo Superior
- b) Consejo Académico
- c) Rector
- d) Vicerrectores
- e) Consejo de Escuela
- f) Decanos de Escuela
- g) Secretarios Académicos
- h) Coordinadores de Programa
- i) Coordinadores Académicos y de Investigación, de Proyección Social, de Educación

Permanente, de Consejería y de Bienestar Universitario.

- j) Comités espejos
- k) Docentes
- l) Tutores
- m) Consejeros
- n) Diseñadores de material multimedial
- o) Monitores
- p) Estudiantes
- q) Egresados

**Tabla 3. Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de administrarse y gobernarse en el marco de la autonomía institucional.</li> <li>• Articulación entre lo proyectado y lo realizado acorde a su plan de acción.</li> <li>• Desarrollo de su quehacer organizacional en sentido reticular, sistemático y público.</li> <li>• Modelo pedagógico que logra adaptarse a los cambios de la sociedad integrando los diferentes actores sociales.</li> <li>• Adaptación de tecnologías de la información y la comunicación al modelo de educación.</li> <li>• Amplia cobertura a nivel local, nacional y trasfronterizo gracias a las TICS.</li> <li>• Adopción de estrategias académicas de formación frente a la educación en línea (B-Learning)</li> <li>• Manejo de plataformas tecnológicas que unifican los diferentes sistemas misionales y formativos.</li> <li>• Oferta de programas acorde a las necesidades de las regiones y actualizados a los requerimientos internacionales bajo el dilema de educación global.</li> <li>• Programas con reconocimiento en acreditación de alta calidad.</li> <li>• Proceso permanente de seguimiento y certificación de estándares de calidad.</li> <li>• Política de incentivos y participación de los docentes en formación académicos.</li> <li>• Estrategia de educación inclusiva frente a la educación para toda la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de motivación frente a la permanencia de los estudiantes.</li> <li>• Demora en sus procesos contractuales académicos y de apoyo a la gestión.</li> <li>• Estímulos frente a la investigación formativa y aplicada aun insipientes.</li> <li>• Asignaciones y disponibilidades presupuestales para operatividad de centros demorados.</li> <li>• Canales de comunicación inter e intra unidades en proceso de fortalecimiento.</li> <li>• Planeación de actividades generadas sobre el tiempo.</li> <li>• Parametrización de tiempos en procesos.</li> <li>• Cambios de estrategias de gestión y apoyo en cortos plazos.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar articuladamente con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de proyectos educativos desde la Media técnica.</li> <li>• Generación de alianzas estratégicas con el sector productivo.</li> <li>• Asociación con entes gubernamentales y no gubernamentales para la transferencia y aplicación de tecnologías.</li> <li>• Trabajo asociado a la experiencia y formación de su planta administrativa y docente.</li> <li>• Generar mayor permanencia de los estudiantes en la organización.</li> <li>• Visibilizarse frente a sus criterios de actuación y calidad en los procesos.</li> <li>• Movilizar estrategias para concretar la movilidad académica desde otras instituciones.</li> <li>• Ampliar sus zonas de influencia e impactar las comunidades con los servicios educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reglamentación gubernamental frente a las políticas de la educación a distancia en el país.</li> <li>• Descuido del estado frente a los canales tecnológicos en las regiones para interconectar las comunidades (servicios de internet)</li> <li>• Intereses externos frente a la administración organizacional.</li> </ul>

#### 4. **Método Delphi:**

Este Método busca a través de la comunicación estructurada plantear a través de la interacción mediante un método sistemático generar predicciones con la participación de expertos

##### **Diseño Encuesta a expertos**

La encuesta se ha establecido sobre 12 preguntas integradoras frente a las responsabilidades sustantivas y criterios de actuación de la institución y se evalúan frente a una escala así:

Muy de acuerdo.

De acuerdo.

Indiferente.

En desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

1- La UNAD asocia en sus docentes la experiencia y la formación, establece procesos de cualificación mediante estrategias como formación de formadores, ¿es esta estrategia suficiente para el fortalecimiento de competencias en el ejercicio de acompañamiento desde lo pedagógico, didáctico y disciplinar?

2-En la UNAD la contratación de personal docente para atención de actividades académicas se maneja mediante Planta docente y docente ocasional; ¿los procesos de vinculación de docentes ocasionales se establecen en los tiempos correspondientes oportunos al alistamiento e inicio del periodo académico, así como las cargas acordes al tiempo asignado?

3- ¿El trabajo reticular docente se ve reflejado efectivamente frente al manejo adecuado de los canales de comunicación inter e intra unidades en pro de las estrategias de formación?

4-Bajo el dilema de educación para todos con calidad global, ¿cumple la UNAD las necesidades en las regiones y actualizaciones frente a los requerimientos nacionales e internacionales en sus áreas formativas?

5-¿Se visibiliza la UNAD bajo estrategia de educación inclusiva frente a la educación para toda la vida de forma eficiente efectiva y eficaz en el modelo E-Learning?

6- ¿La UNAD evoluciona sincrónicamente en todos sus niveles misionales, operativos y de gestión generando avances acordes a sus proyecciones?

7- ¿Las proyecciones contempladas en el E-MPU relacionadas al aprendizaje mediado permite en la UNAD la visibilidad de los impactos de las competencias interdisciplinares y transdisciplinares de una forma clara y coherente?

8- ¿Las estrategias de aprendizaje implementadas en los procesos formativos en la UNAD permiten en sus estudiantes la apropiación de las competencias disciplinares e interdisciplinares?

9-Las interacciones entre los actores del proceso formativo se estructura a través del circuito académico, ¿permite este sistema la comunicación y realimentación efectiva entre los mediadores, los medios y los líderes de cadena de formación?

10-¿Las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente en la UNAD son suficientes para adelantar los procesos de formación académica?.

11-Las tecnologías aplicadas a la visibilidad institucional permiten tener una cobertura global frente a las características de las regiones en la cual hace presencia la UNAD.

¿Frente a las políticas de estado en conectividad la UNAD encuentra apoyos significativos en la cuales puede soportar su accionar académico en la región?

12-La UNAD es pionera en educación mediada por TICS, pero los modelos tradicionalistas están adaptando la educación online a sus procesos académicos, ¿este comportamiento afectara a la UNAD frente a su modelo educativo y sostenibilidad institucional?

#### 4.1 Aplicación de la Encuesta.

**Tabla 4. Expertos.**

<b>N°</b>	<b>SURNAME</b>	<b>FORENAME</b>	<b>ROLE</b>	<b>COMPANY</b>	<b>PROFESSION</b>
1	Figueredo Luna	Jhon Alejandro	Líder ECBTI	UNAD	Ingeniero de Sistemas Especialista en Diseño y Construcción de Soluciones Telemáticas
2	Alvarez Rodríguez	Angela Patricia	Docente	UNAD	Ingeniera Ambiental y Sanitaria Magister Administración de Recursos y Fuentes Renovables
3	Mahecha Gomez	Aurora	Egresada	UNAD	Administrador de Empresas Esp Gestión de Proyectos
4	Pabón Jaramillo	María del Rocío	Líder VISAE	UNAD	Psicóloga. Esp. En salud Familiar Master en ciencias de la educación
5	Díaz Olaya	María del Rosario	Director	UNAD	Medica Veterinaria Zootecnista Magister en Sistemas de Calidad y productividad. Doctora en ciencias de la producción
6	Rojas	Fernando Alirio	Docente	UNAD	Contador Esp. Gerencia de proyectos
7	Gallo Araque	María Crisálida	Líder ECACEN	UNAD	Administradora de empresas Magister en Finanzas y mercados financieros
8	Vargas Vargas	Raul	Sector Productivo	Ingeniero Forestal	Ingeniero Forestal Esp. Sistemas de Información Geográfica
9	Giraldo	Daniel Felipe	Consejero Academico	UNAD	Ing. Electrónico Esp. En pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo

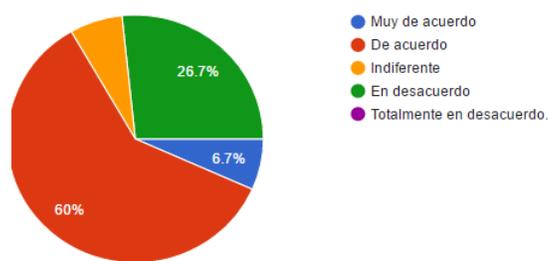
<b>N°</b>	<b>SURNAME</b>	<b>FORENAME</b>	<b>ROLE</b>	<b>COMPANY</b>	<b>PROFESSION</b>
10	Guevara Garzón	Rubiel	Docente	UNAD	Administrador de Empresas Agroindustriales  Master en Dirección de Desarrollo Local
11	Duran Hernández	Zulma Lorena	Líder ECAPMA	UNAD	Ing. Recursos Hídricos y Gestión Ambiental Maestría en Ingeniería Ambiental.
12	Rodríguez Vargas	Sandra Patricia	Apoyo VIDER	UNAD	Administrador Empresas (C)
13	Molina Bernal	Norma Constanza	Líder ECSAH	UNAD	Psicóloga Esp. Farmacodependencia Magister en Docencia e Investigación Universitaria
14	Gallo	Jesús Alfonso	Docente	UNAD	Administrador de Empresas.  Esp. En Gerencia del Talento Humano.
15	Díaz Rodríguez	Genidth	Egresado	UNAD	Ing. Agrónoma.  Esp. Gestión Proyectos.  Master en Administración de negocios.
16	Borrero Avellaneda	Jorge Enrique	Líder ECEDU	UNAD	Profesional en estudios literarios- Filosofo y Humanista  Maestrante educación in higher E
17	Carreño León	Martha Milena	Líder GAF - TH	UNAD	Administrador publico  Esp. Gestión de Proyectos
18	Contreras Bernal	Luis Robert	Registro y Control	UNAD	Administrador publico
19	Castro Molinares	Suly Patricia	Docente	UNAD	Licenciada en ciencias Sociales Magister en Educación con énfasis en cognición Doctora en Ciencias de la Educación
20	Moreno Valencia	Javier	Director	UNAD	Ing. Industrial  Magister en Mercadeo

<b>N°</b>	<b>SURNAME</b>	<b>FORENAME</b>	<b>ROLE</b>	<b>COMPANY</b>	<b>PROFESSION</b>
21	Corredor Torres	Nataly	Docente	UNAD	Ingeniera Ambiental y Sanitaria Especialización en administración en salud ocupacional
22	Varon	Magda Milene	Estudiante	UNAD	Psicología
23	Gómez Orduz	Martín	Docente	UNAD	Licenciado en Física y Matemáticas Esp. Educación Superior a Distancia Magister en Admón. de Organizaciones
24	Narváez Espinosa	Dione Irina	Líder SIGI	UNAD	Ing. Sistemas Magister en Informática Educativa
25	Gómez García	Farin Samir	Estudiante	UNAD	Médico Veterinario zootecnista Esp en educación superior a Distancia Maestrante aplicación de TICS.
26	Martínez Beltrán	Javier Alirio	Sector Productivo	Colonia Agrícola de Oriente	Zootecnista Esp. Gestión ambiental Maestrante Gestión ambiental.
27	Perdomo	Hugo Ernesto	Docente	UNAD	Sociólogo Magister en Intervención social en sociedades del conocimiento
28	Quintero Reyes	Anyelo	Docente	UNAD	Ing. Sistemas Esp. Dirección prospectiva y estratégica de las organizaciones Master en ciencias de la educación.
29	Rodríguez	Gustavo Adolfo	Gestor VIMEP	UNAD	Ingeniero de Sistemas Especialista en Seguridad Informática

#### 4.1.1 Recolección, análisis y presentación de resultados.

- 1- La UNAD asocia en sus docentes la experiencia y la formación, establece procesos de cualificación mediante estrategias como formación de formadores, ¿es esta estrategia suficiente para el fortalecimiento de competencias en el ejercicio de acompañamiento desde lo pedagógico, didáctico y disciplinar?

**Figura 2 Respuesta Pregunta 1**



El 26,7% de los encuestados indican que están en desacuerdo frente a esta pregunta, para lo cual se hace la corroboración de la información generando los siguientes aspectos:

“Considero que la Estrategia debe ir acompañada de otros elementos. Un curso no determina la experiencia del docente en la formación a distancia apoyada en las TICs; y mucho creen que es lo mismo que enseñar en el modelo tradicional”.

Considero que se debe capacitar en didáctica y diseño curricular que no lo cubre el PFF

La pedagogía maneja un papel importante en el desarrollo del estudiante, por ello requiere de personal capacitado y con la habilidad de transmitir a través de diferentes estrategias el conocimiento que tiene; me parece que la medida es insuficiente ya que solo se realiza una vez, debería hacerse periódicamente con el fin de actualizar los conocimientos y adquirir nuevas formas de transmitir el conocimiento.

Se hace necesario un permanente acompañamiento al docente en cuanto a la mejora continua, para el fortalecimiento del nivel educativo y demás.

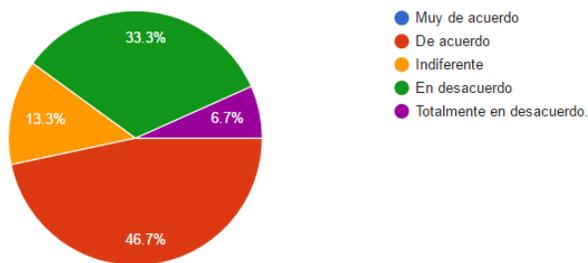
Frente a estos aspectos se resalta que se requiere de acompañamiento en el proceso al docente frente a su labor, formación en didáctica.

El 6.7% se muestra indiferente justificando que se ha visto en ocasiones vinculaciones, sin haber realizado estos procesos, son necesario realizarlos a lo largo del proceso de acompañamiento.

Lo anterior nos indica la importancia de procesos permanentes formativos y no solos como un requisito de ingreso laboral.

- 2- En la UNAD la contratación de personal docente para atención de actividades académicas se maneja mediante Planta docente y docente ocasional; ¿los procesos de vinculación de docentes ocasionales se establecen en los tiempos correspondientes oportunos al alistamiento e inicio del periodo académico, así como las cargas acordes al tiempo asignado?

**Figura 3 Respuesta Pregunta 2**



El 33.3% muestra desacuerdo frente a la pregunta, validando la información encontramos las siguientes justificaciones.

Debe mejorarse, siempre se depende de la matrícula por lo cual no es oportuno, diversas actividades, debería ser más específica la vinculación.

Aunque la propuesta de contratación es como la indica el párrafo todavía se debe mejorar mucho al respecto, para pasar de la teoría a la aplicación, especialmente en centros más pequeños.
Aunque se ha avanzado mucho en el aspecto de la estabilidad laboral, aún persiste la improvisación, lentitud y tardanza en las contrataciones y se termina contratando sobre el tiempo
No siempre se aplica
Se debe pensar en realizar una contratación con antelación por parte de los docentes para tener un mejor alistamiento en el campus

#### 13.3% Indiferente. Justificaciones.

La contratación la hace muy tarde, y el alistamiento de curso se hace a la carreras, y la preparación de estos se realiza en el tiempo del docente.
Por la necesidad del servicio se apresuran a vincular docentes sin tener en cuenta experiencia

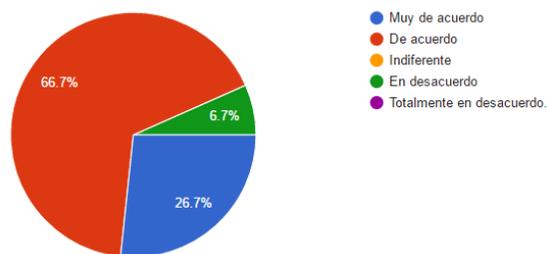
#### 6.7% Totalmente en desacuerdo.

El desarrollo integral y óptimo de un curso se basa en una construcción oportuna, con la temática y estrategias adecuadas para que el estudiante lleve su proceso de aprendizaje de la mejor manera; en este caso, la vinculación inoportuna causa cierto tipo de fallos donde se ve perjudicada la forma en cómo se establecen los cursos y sus métodos de aprendizaje, además, la sobrecarga laboral que tiene el docente es bastante alta, dando como resultado la baja calidad en la estrategia de aprendizaje utilizadas y en el curso que este apoyando.

Se Identifica que es importante la planificación prospectiva de necesidades de contratación docente para atender los diferentes procesos específicos que atienden los docentes.

3- ¿El trabajo reticular docente se ve reflejado efectivamente frente al manejo adecuado de los canales de comunicación inter e intra unidades en pro de las estrategias de formación?

**Figura 4 Respuesta Pregunta 3**

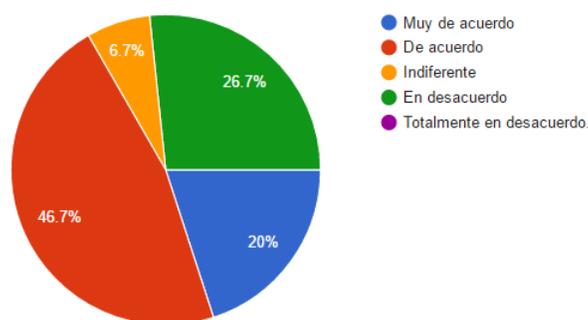


6.7% Manifiesta estar en desacuerdo- Justificaciones.

Nuevamente existe una disyuntiva entre la teoría y la práctica. Aunque no se puede desconocer el esfuerzo y el trabajo reticular de muy buena parte de los docentes tratando de mantener canales de comunicación efectivos; hay una parte de docentes que no lo hacen, lo que afecta el rendimiento académico de los estudiantes y determina algunas veces la deserción.

- 4- Bajo el dilema de educación para todos con calidad global, ¿cumple la UNAD las necesidades en las regiones y actualizaciones frente a los requerimientos nacionales e internacionales en sus áreas formativas?

**Figura 5 Respuesta Pregunta 4**



Se presenta un 26,7% respondiendo en desacuerdo con el ítem. – Justificación.

Debe fortalecerse.

Este aspecto es difícil de medir, sobre todo por el esfuerzo que realiza la Universidad por llegar a las regiones, sin embargo, no todas las regiones son iguales y las condiciones de infraestructura tecnológica en muchas de ellas son desiguales frente a las de las grandes ciudades. Este aspecto afecta directamente la calidad de acceso a la plataforma y finalmente la satisfacción del estudiante.

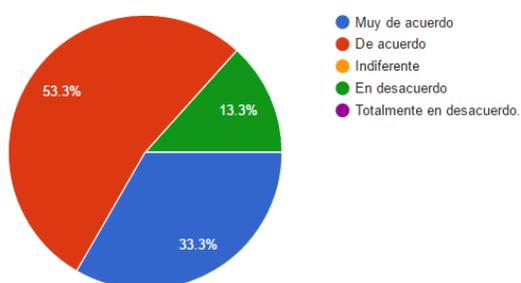
Aunque es un propósito, todavía falta des estandarizar los procesos ya que en términos de calidad no todo lo homogéneo, es lo adecuado, máxime con una universidad que tiene cobertura en un país megadiverso, lo contrario debería ser todo específico

A pesar de los enormes esfuerzos, no se cumple, ya que en los diferentes CEAD se carece de muchos espacios con sus herramientas y economía para funcionar sin dificultades.

6.7% de Indiferencia Justificando: Falta mayor conocimiento de región para ofertar programas que cumplan con las exigencias de los estudiantes y la calidad que se debe exigir en su oferta

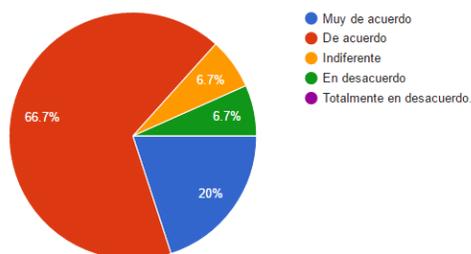
5- ¿Se visibiliza la UNAD bajo estrategia de educación inclusiva frente a la educación para toda la vida de forma eficiente efectiva y eficaz en el modelo E-Learning?

**Figura 6 Respuesta Pregunta 5**



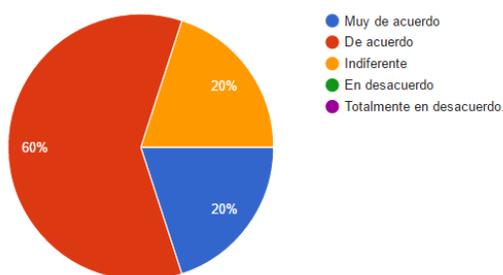
El 13.3% que representa estar en desacuerdo indique: El proceso de E-learning es un proceso educativo nuevo y útil para el método de aprendizaje y actualmente han habilitado herramientas necesarias para personas con necesidades específicas, pero para que este sea un proceso eficiente, efectivo y eficaz, requiere de la buena construcción de material y estrategias particulares que ayuden a que este proceso sea el más óptimo en su funcionamiento.

6- ¿La UNAD evoluciona sincrónicamente en todos sus niveles misionales, operativos y de gestión generando avances acordes a sus proyecciones?

**Figura 7 Respuesta Pregunta 6**

El 6.7% indica desacuerdo y lo justifica por la falta recursos para dar cuenta de todos los compromisos, en el mismo nivel la diferencia justificando en que no se ve que la UNAD lleve a cabo los procesos necesarios e integrados para que pueda lograr sus objetivos propuestos, aunque tiene muy buenas bases teóricas y establecidas para que puedan ser gestionadas de la mejor manera.

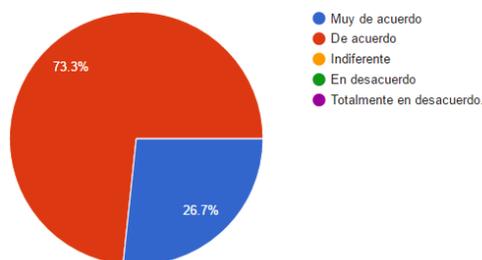
- 7- ¿Las proyecciones contempladas en el E-MPU relacionadas al aprendizaje mediado permite en la UNAD la visibilidad de los impactos de las competencias interdisciplinarias y transdisciplinarias de una forma clara y coherente?

**Figura 8 Respuesta Pregunta 7**

Frente al 20% de indiferencia frente a esta pregunta se llega a dar la Justificación: Creo que sería mejor aclarar este tipo de aprendizaje, ya tiene las suficientes bases para soportar esas competencias transversales, se requiere fortalecerlas.

8- ¿Las estrategias de aprendizaje implementadas en los procesos formativos en la UNAD permiten en sus estudiantes la apropiación de las competencias disciplinares e interdisciplinares?

**Figura 9 Comportamiento Pregunta 8**



Si lo permite, pero se depende también de la puesta en marcha del estudiante del aprendizaje autónomo de comprometerse más con el trabajo colaborativo y búsqueda de la información. El plagio es un tema de bastante interés para la comunidad unadista.

Una muestra de ello es la capacidad para la búsqueda de información de calidad en la web, así como la capacidad de trabajar en equipo y buscar alternativas de solución a diferentes problemáticas.

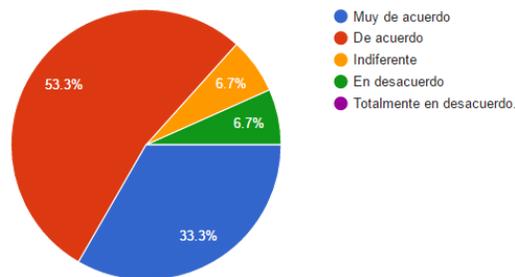
Sin embargo hay que monitorear si verdaderamente el diseñador del curso apropia y maneja adecuadamente su estrategia, esto con solo revisar la coherencia del mismo con las actividades propuestas

La UNAD en todos sus procesos de transmisión del conocimiento tiene como finalidad un buen desarrollo integral de sus estudiantes, pero es bueno contemplar el abordaje de varias estrategias mediante las cuales el estudiante se sienta a gusto en su proceso y se sienta motivado de desarrollar estas competencias en su vida cotidiana.

Las estrategias se deben reforzar en el acompañamiento para lograr un aprendizaje significativo en donde el profesor sea un apoyo constante a la formación del estudiante.

- 9- ¿Las interacciones entre los actores del proceso formativo se estructura a través del circuito académico, permite este sistema la comunicación y realimentación efectiva entre los mediadores, los medios y los líderes de cadena de formación?

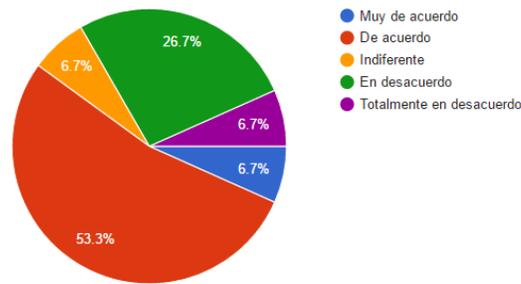
**Figura 10 Comportamiento Pregunta 9**



Frente a este aspecto se identifica el 6,7% en desacuerdo, piensan que debe mejorarse. El proceso de interacción entre los diferentes actores del circuito académico es todavía deficiente, sobre todo cuando la retroalimentación, acompañamiento y orientación no se realiza oportunamente.

Indiferente un 6.7% mostrando como base que en muchos escenarios los docentes no interactúan y retroalimentan a los estudiantes, seguramente por la cantidad de estudiantes asignados a cada docente o simplemente porque el docente no es dedicado

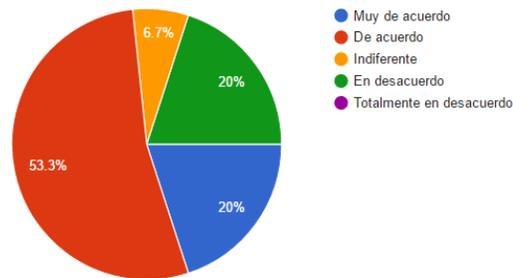
- 10- Las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente en la UNAD son suficientes para adelantar los procesos de formación académica.

**Figura 11 Comportamiento Pregunta 10**

En el aspecto de suficiencia de tecnologías utilizadas en la UNAD se encuentra un 26.7%, indiferente el 6.7% y totalmente en desacuerdo el 6.7% de desacuerdo, teniendo como planteamientos:

Colombia tiene diferentes desarrollos tecnológicos en las regiones, le falta más gestión a la UNAD en sus altas esferas para lograr que el MinTics mejore esto, también alojar el componente practico, especialmente de laboratorios en campus
Debería ser, pero debe estar planteado un alcance desde su Proyecto Académico
Aún hay mucha inestabilidad y debilidad en la conectividad
Es muy eficiente, desde que el estudiante y el tutor entienda a fondo el modelo educativo de unad.

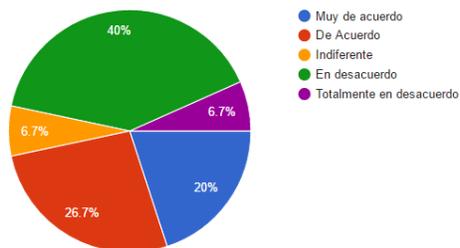
Las tecnologías aplicadas a la visibilidad institucional permiten tener una cobertura global frente a las características de las regiones en la cual hace presencia la UNAD.

**Figura 12 Comportamiento Pregunta 11**

Se desconocen las realidades locales y características propias de cada región.

Las características de la zona hay más de un 60% que la conectividad es mala, especialmente en las zonas de los Llanos

¿Frente a las políticas de estado en conectividad la UNAD encuentra apoyos significativos en la cuales puede soportar su accionar académico en las regiones?

**Figura 13 Comportamiento Pregunta 12**

Hay que fortalecer este aspecto. Aunque pueda verse como una situación que escapa de las manos de la Universidad, es inherente a su actuación misional, por lo que deben crearse mecanismos para el fortalecimiento de estas políticas en las regiones.

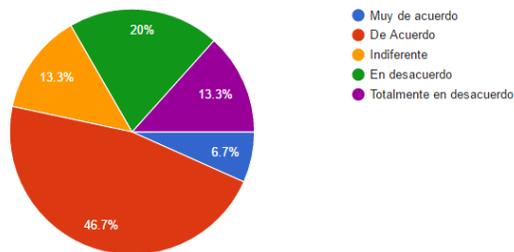
Aunque ha avanzado la virtualidad institucional a nivel oficial, aún persiste la resistencia cultural

No hay conectividad garantizada en todas las regiones

Se deben formar a las políticas públicas para entender la Educación
---

Falta interés del gobierno prestar el servicio de conectividad
--

La UNAD es pionera en educación mediada por TICS, pero los modelos tradicionalistas están adaptando la educación online a sus procesos académicos, ¿este comportamiento afectara a la UNAD frente a su modelo educativo y sostenibilidad institucional?



La UNAD también debe adaptarse, lo importante es seguir trabajando en un modelo de la calidad que es lo que finalmente podrá respaldar el trabajo de la Universidad. Si hay calidad habrá búsqueda de la excelencia y por lo tanto habrá retención y el modelo podrá consolidarse.
--

Considerando que sí, ya que existen otras universidades que usan la misma plataforma (moodle 2.5x) más amigables que la nuestra
---

La UNAD debe lograr un punto diferenciador con las demás universidades y estos se lograr cuando el estudiante tenga en su aula todos los aspectos como laboratorios virtuales, contenidos didácticos, propios y un seguimiento y acompañamiento académico más constante para la formación de calidad de los estudiantes.
--

## Capítulo II- Análisis prospectivo y estratégico.

### 5. Resultados del Análisis prospectivo

**5.1 Informe Método Micmac.** El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

#### 5.1.1. Identificación de Variables Estratégicas. Método MICMAC

**Tabla 5. Variables estratégicas – Universidad Nacional Abierta y a distancia.**

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Formación	Form.	Estrategias de aprendizaje acompañadas de elementos frente al modelo, la formación a distancia está apoyada en las TICs; y mucho creen que es lo mismo que enseñar en el modelo tradicional	Académico
2	Diseño	Dis.	Herramientas frente a la formación e integración de competencias frente al contenido y el currículo, el cual no contiene el programa formación de formadores	Académico
3	Didáctica	Didac.	Fortalecer la Herramientas didácticas planteadas para las estrategias de aprendizaje para el buen desempeño docente y estudiantil.	Académico
4	Pedagogía	Pedagogía	Movilizar estrategias para promover buenas prácticas educativas en el modelo de educación a distancia desde los diferentes campos de formación.	Académico
5	Capacitación	Capacita.	Se requiere de personal con mayores capacidades y con la habilidad de transmitir a través de diferentes estrategias el conocimiento que tiene; las capacitaciones	Académico

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			deben ser periódicamente con el fin de actualizar los conocimientos y adquirir nuevas formas de transmitir el conocimiento	
6	Acompañamiento	Acomp.	Se hace necesario un permanente acompañamiento al docente en cuanto a la mejora continua, para el fortalecimiento del nivel educativo y demás.	Política
7	Mejora	Mejora	Establecimiento de planes de mejora docente concertados entre los actores académicos en pro de fortalecimiento de la calidad educativa en el proceso de acompañamiento académico.	Academico-Administrativo
8	Estabilidad	Estab.	Aunque se ha avanzado mucho en el aspecto de la estabilidad laboral, aún persiste la improvisación, partiendo que no se determina si el docente continua en la institución frente al corte de periodo o de vigencia	Administrativo
9	Contratación	Contrat.	Se presentan las propuesta de contratación ante las unidades responsables, pero no se tiene respuesta ágiles sobre el tema, aún persiste lentitud y tardanza en las contrataciones y se termina contratando al docente sobre el tiempo.	Adminstrativo
10	Sistematicidad	Sistem	Existe una disyuntiva entre la teoría y la práctica. Aunque no se pude desconocer el esfuerzo y el trabajo reticular de muy buena parte de los docentes tratando de mantener canales de comunicación efectivos; hay una parte de docentes que no lo hacen, lo que afecta el rendimiento académico de los estudiantes y determina algunas veces la deserción.	Operativa
11	Regionalización de la educación	Regeduca	El esfuerzo que realiza la Universidad por llegar a las regiones, sin embargo, no todas las regiones son iguales y las condiciones de infraestructura tecnológica en muchas de ellas son desiguales frente a las de las grandes ciudades.	Política

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
12	Educación	Educa.	La organización establece su modelo educativo y las herramientas para atender la población objetivo, aspectos del orden de apoyo y política en las regiones afecta directamente la calidad de acceso a la plataforma y finalmente la satisfacción del estudiante.	Académico
13	Aprendizaje	Aprendiz.	Estrategias comunes y particulares que ayuden a que este proceso sea el más óptimo en su funcionamiento frente a los estudiantes y los docentes.	Académico
14	E_Learning	E_Learning	Estrategias Integrales para desarrollar potencialidades en los formandos para lograr los objetivos planteados en el proceso formativo en EAD	Académico
15	Visibilidad	Visibil.	Entendiéndose como las capacidades que tiene la organización para mostrar públicamente los alcances del Modelo de educación frente a los contextos en los que hace presencia.	Política
16	Impacto de las Competencias	Impcomp	El Modelo y las estrategias de aprendizaje conllevan la apropiación, la organización ya tiene las suficientes bases para soportarlas competencias transversales, se requiere fortalecerlas.	Académico
17	Estrategias de aprendizaje	Estraprend	Las estrategias se deben reforzar en el acompañamiento para lograr un aprendizaje significativo en donde el profesor sea un apoyo constante a la formación del estudiante	Académico
18	Apropiación de la competencias	Aprocomp	La UNAD en todos sus procesos de transmisión del conocimiento tiene como finalidad un buen desarrollo integral de sus estudiantes, pero es bueno contemplar el abordaje de varias estrategias mediante las cuales el estudiante se sienta a gusto en su	Académico

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			proceso y se sienta motivado de desarrollar estas competencias en su vida cotidiana.	
19	Interacción	Iteracc.	El proceso de interacción entre los diferentes actores del circuito académico es todavía deficiente, sobre todo cuando la retroalimentación, acompañamiento y orientación no se realiza oportunamente.	Académico
20	Proceso Formativo	Proform.	Acciones e interacciones que se deben dar de forma oportuna establecido mediante lineamientos aplicados a las áreas de formación académica desde el rol docente, estudiante, recursos, herramientas, ambientes	Académico
21	Suficiencia	Sufic.	Colombia tiene diferentes desarrollos tecnológicos en las regiones, le falta más gestión a la UNAD en sus altas esferas para lograr que el MinTics mejore esto, también alojar el componente practico, especialmente de laboratorios en campus. Es muy eficiente, desde que el estudiante y el tutor entienda a fondo el modelo educativo de unad.	Tecnológico
22	Tecnologías utilizadas	Tecutil	Maximización y articulación de las tecnologías dispuestas ante el modelo educativo y las mediaciones tecnológicas, recursos comunicacionales, innovación, ciencia y tecnología.	Tecnológico
23	Conectividad	Conectiv.	es inherente a su actuación misional, por lo que deben crearse mecanismos para el fortalecimiento de las redes.	Tecnológico
24	Políticas	Políticas	Establecimiento de lineamientos frente a algunas normas para el acceso a tecnologías en zonas de las regiones a nivel nacional que imposibilitan el acceso a procesos formativos en modelos de educación a distancia, al igual que el fortalecimiento de la política para este modelo por parte del MEN	Normativo

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
25	Infraestructura	Infraes.	A pesar de los enormes esfuerzos, no se cumple, ya que en los diferentes CEAD se carece de muchos espacios con sus herramientas y economía para funcionar sin dificultades	Tecnológico
26	Modelo Inclusivo	Modinclus	El proceso de E-learning es un proceso educativo nuevo y útil para el método de aprendizaje y actualmente han habilitado herramientas necesarias para personas con necesidades específicas, pero para que este sea un proceso eficiente, efectivo y eficaz, requiere de la buena construcción de material y estrategias particulares que ayuden a que este proceso sea el más óptimo en su funcionamiento.	Académico
27	Inversión	Inversión	La UNAD evoluciona sincrónicamente en todos sus niveles misionales, operativos y de gestión generando avances acordes a sus proyecciones, pero por la falta recursos para dar cuenta de todos los compromisos, en el mismo nivel la diferencia justificando en que no se ve que la UNAD lleve a cabo los procesos necesarios e integrados para que pueda lograr sus objetivos propuestos, aunque tiene muy buenas bases teóricas y establecidas para que puedan ser gestionadas de la mejor manera.	Administrativo
28	Compromiso Investigativo	Cominvest	Depende del compromiso y la motivación hacia la búsqueda investigativa, el trabajo colaborativo y búsqueda de la información. El plagio es un tema de bastante interés para la comunidad Unadista.	Académico
29	Autonomía	Atonom.	Apropiación de herramientas para el aprendizaje autónomo, autogestión, organización, determinación, no solo a nivel de los estudiantes como centro del proceso formativo, sino a nivel docente desde los aspectos de acompañamiento y gestión de recursos.	Académico

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
30	Cobertura Regional	Cobreg.	La organización logra llegar a gran parte del territorio nacional con el modelo, pero se desconocen las realidades locales y características propias de cada región.	Administrativo

Tabla 6. Matriz de Influencias Directas. (MDI)

	1 : Form.	2 : Dis.	3 : Didac.	4 : Pedagogía	5 : Capacita.	6 : Acomp.	7 : Mejora	8 : Estab.	9 : Contrat.	10 : Sistem	11 : Regeduca	12 : Educa.	13 : Aprendiz.	14 : E_Learning	15 : Visibil.	16 : Impcomp	17 : Estraprend	18 : Aprocomp	19 : Iteracc.	20 : Proform.	21 : Sufic.	22 : Tecutil	23 : Conectiv.	24 : Políticas	25 : Infraes.	26 : Modinclus	27 : Inversión	28 : Cominvest	29 : Atonom.	30 : Cobreg.	
1 : Form.	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	
2 : Dis.	0	0	2	2	1	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	0	2	0	1	1	2	
3 : Didac.	0	1	0	1	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
4 : Pedagogía	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	
5 : Capacita.	0	2	2	2	0	3	1	0	0	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
6 : Acomp.	0	0	2	2	1	0	0	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	3	0	2	1	2	
7 : Mejora	1	1	1	1	1	2	0	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
8 : Estab.	0	1	1	1	0	3	1	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	
9 : Contrat.	0	1	1	1	0	2	0	1	0	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	
10 : Sistem	1	2	2	2	2	3	1	1	1	0	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	0	0	0	0	2	0	2	2	2	
11 : Regeduca	0	0	2	2	0	2	2	0	0	3	0	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	0	1	0	2	0	2	1	2	
12 : Educa.	0	1	1	1	0	2	0	0	0	2	2	0	3	2	3	2	2	2	3	2	1	0	0	1	0	1	0	1	2	3	
13 : Aprendiz.	0	0	1	1	1	2	0	0	0	3	3	2	0	3	3	2	2	2	3	2	1	0	0	0	0	2	0	2	1	2	
14 : E_Learning	0	0	1	1	0	2	0	0	0	2	2	2	2	0	2	2	1	1	2	2	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	
15 : Visibil.	0	0	1	1	0	1	0	1	1	2	3	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	0	0	1	0	2	0	2	2	2	
16 : Impcomp	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	
17 : Estraprend	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	1	2	
18 : Aprocomp	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	
19 : Iteracc.	0	0	1	1	0	2	0	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	
20 : Proform.	0	0	1	1	1	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	0	0	0	0	2	0	2	2	2	
21 : Sufic.	0	0	2	1	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2	1	2	1	2	
22 : Tecutil	0	0	2	2	0	3	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	0	1	1	0	2	1	2	1	2	
23 : Conectiv.	1	0	2	1	1	3	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	
24 : Políticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	
25 : Infraes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	2	2	1	2	
26 : Modinclus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	
27 : Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
28 : Cominvest	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
29 : Atonom.	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
30 : Cobreg.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	0	2	2	0	



Formación

Diseño

Infraestructura

Contratación

Políticas

Suficiencia de recursos

Mejora

Capacitación

Estabilidad

Tecnologías Utilizadas

Podríamos considerar que las Variables pedagogía y Didáctica son variables de regulación ya que aportan al funcionamiento normal del sistema.

En el área inferior derecha encontramos las variables que dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes, se les califica como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos, entre ellas: Autonomía, Modelo de Inclusión, Importancia de las competencias, Compromisos de Investigación y la Apropiación de competencias.

En el plano superior derecho encontramos las variables clave obtenidas en el ejercicio que se determinan como aquellas que perturban el ejercicio organizacional, son inestables y se establecen como retos para el sistema, de esta manera refleja 9 variables viables para la realización de la propuesta plan prospectivo, entre las variables más influyentes se encuentran:

Sistematicidad

Regionalización de la educación.

Educación

Visibilidad

Aprendizaje

Acompañamiento

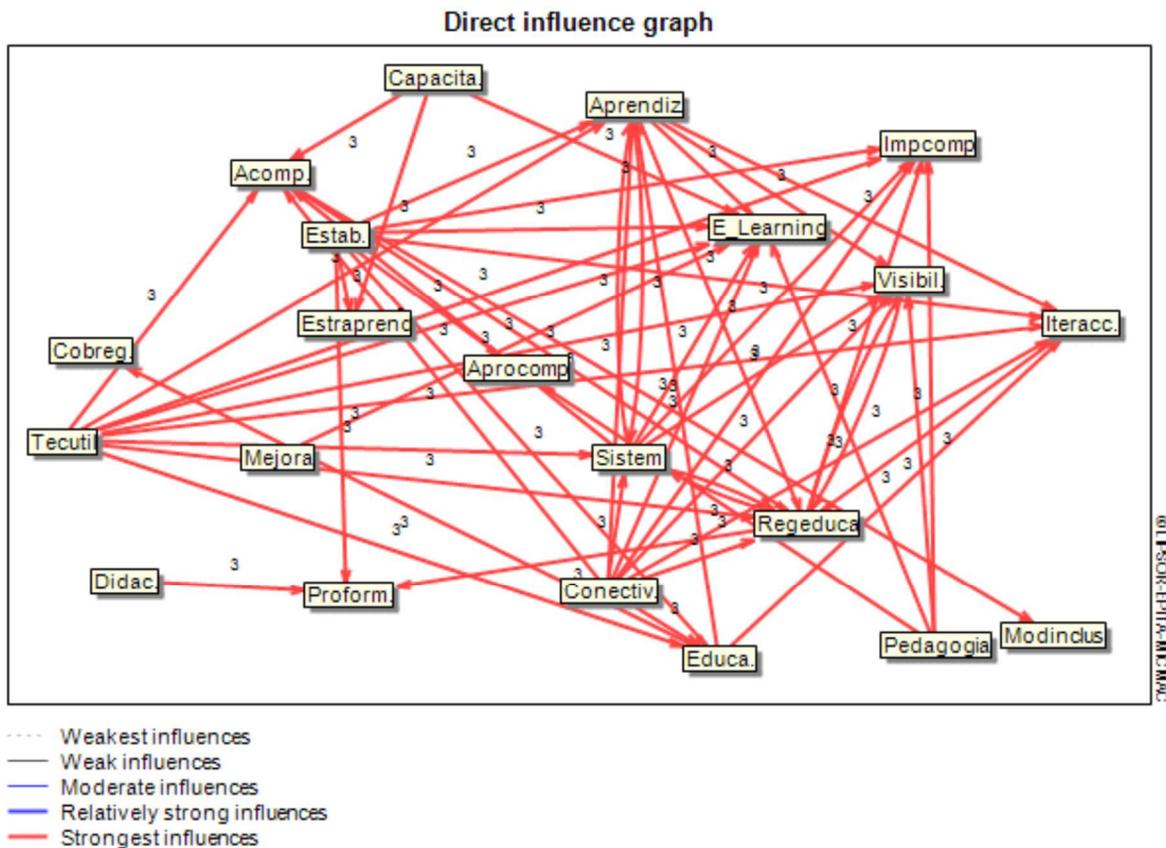
Interacción

Cobertura Regional

Proceso de Formación

En este mismo plano encontramos las variables Estrategias de Aprendizaje cerca al origen y podríamos categorizarla como una variable autónoma, poco influyentes y poco dependiente, corresponde a tendencias pasadas. No constituye parte determinante para el futuro del sistema, esa variable podría constituir una gran cantidad de acciones comunicativas a su alrededor, esta variable que no constituye un reto

**Figura 15. Influencias Directas**



Acorde a la grafica la variables muestran una relacionen entre ellas frente a las mas influyente y dependientes:

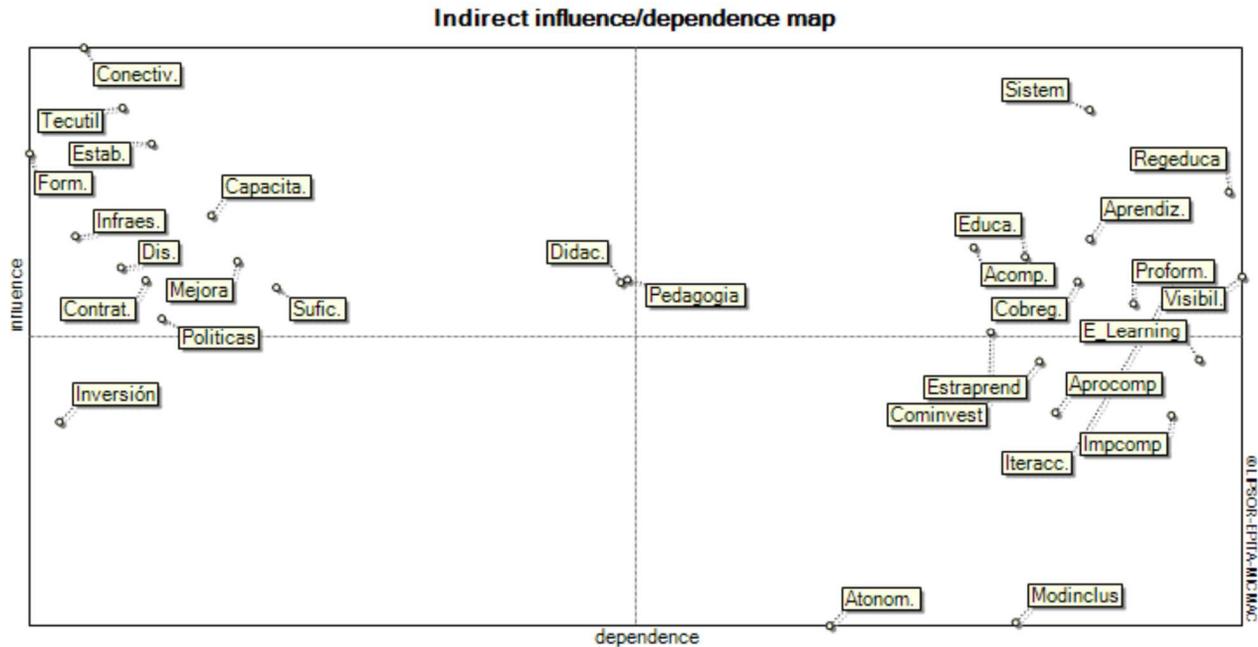
Las Varibales con Mayor influencia se identifican tecnologias utilizadas que influye sobre Acompañamiento, aprendizaje, Importancia de las competencias, e\_learning, Visibilidad, interacción, sistematicidad, ducación y regionalizaión de la educación; esta dinamica partiendo que la Variable Maximiza y articula la aplicación y disponibilidad de las tecnologías ante el modelo educativo, las mediaciones tecnológicas, los recursos comunicacionales, innovación y ciencia, para atender la población objetivo, aspectos del orden de apoyo y política en las regiones que afecta directamente la calidad de los recursos tecnológicos.

La Conectividad influye sobre variables como regionalización de la educación, interacción, visibilidad, importancia de las competencias, E-learning y el aprendizaje, esta variable frente al tema de accesibilidad debe trabajarse partiendo que el acceso a los recursos formativos se dificulta por el bajo o mal servicio en las regiones para el acceso vía internet a las plataformas tecnológicas que repercute en el acceso al modelo educativo y finalmente la satisfacción del estudiante.

La variable Aprendizaje orientada desde las estrategias comunes y particulares que ayudan a que el proceso formativo sea el óptimo en su funcionamiento frente a los estudiantes y los docentes requiere de una integralidad frente a los recursos disponibles para alcanzar el logro, esta variable influye directamente sobre variables como E-learning, visibilidad, interacción, regionalización de la educación y la sistematicidad tomándose que estas variables deben funcionar adecuadamente ante la dinámicas planteadas desde el Modelo de educación a distancia de la UNAD; como se puede evidenciar el Aprendizaje, la conectividad y la tecnologías utilizadas influyen directamente en el modelo de la organización, el trabajo en redes y sistemático, afectando la visibilidad de la Universidad frente a su misión y visión, presencia regional del modelo EAD y poniendo en desbalance a importancia de la apropiación y fortalecimiento de las competencias académicas.

Frente a la dependencia podemos indicar que Variables como Regionalización de la Educación, Visibilidad e Interacción dependen de los aportes y evaluaciones de variables en el sistema tales como: Tecnologías, Conectividad, aprendizaje, acompañamiento, sistematicidad, pedagogía, educación, estabilidad, educación, variables que en su razón apuntan al cumplimiento de Misión institucional frente a la oferta y calidad de sus servicios.

**Figura 16. Influencias Indirectas.**



Se encontró en el cuadrante superior Izquierdo las variables de poder (motrices)

las siguientes variables:

Conectividad

Tecnologías Utilizadas

Estabilidad

Formación

Capacitación

Infraestructura

Diseño

Mejora

Contratación

Suficiencia de recursos

Política

Estas variables, según el estudio representan las variables de normatividad, capacidades de adquirir competencias para desarrollar los ejercicios de acompañamiento y procesos, vinculación y permanencia de personal, tecnologías e infraestructura de soporte ante el modelo de la UNAD, son las encargadas de influir en el sistema y jalonar a las demás. Son variables muy influenciadas y poco dependientes.

Se hallan en el cuadrante superior derecho las variables de conflicto (enlace) las siguientes:

Sistematicidad

Regionalización de la Educación

Aprendizaje

Educación

Acompañamiento

Proceso de Formación

Visibilidad

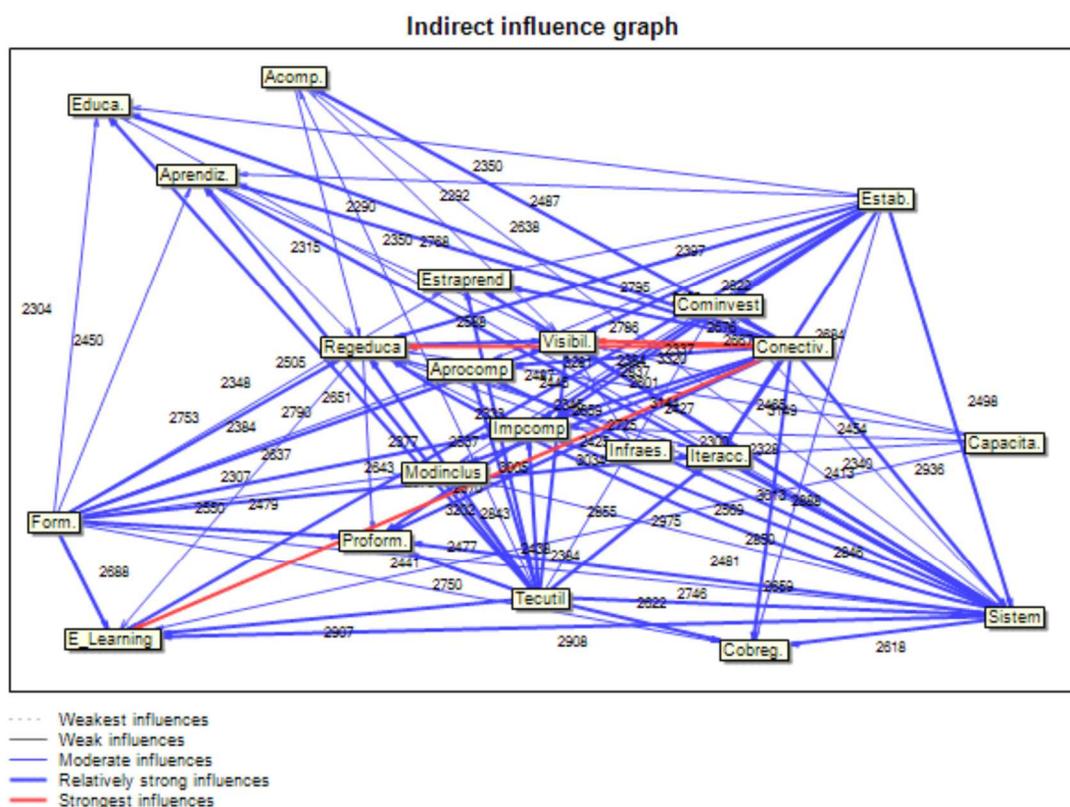
Cobertura Regional

Interacción

Compromiso con la Investigación

Estas variables, según el estudio representa las variables relacionadas con el servicio a la comunidad, impacto del modelo de educación, trabajo en equipo y atención de mayor influencia y dependencia, presencia y cobertura en las regiones, son inestables por naturaleza. Si alguna acción recae sobre ellas repercutirá sobre las otras.

**Figura 17. Influencias Indirectas**

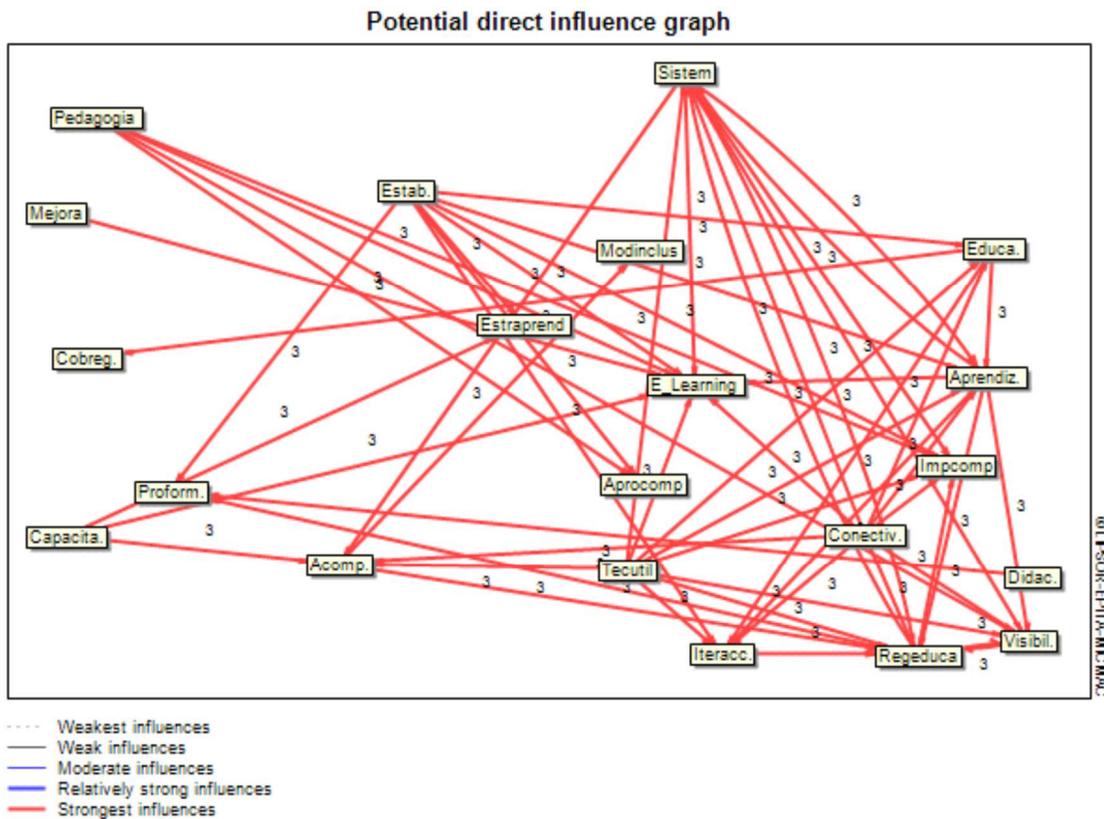


En la grafica podemos establecer que no se presentan Influencias debiles; se representan Influencias indirectas bajas o moderadas desde capacitación haciael E\_learning, Interacción, importancia de las competencias, Apropiación de competencias y Visibilidad.

Encotramos Influencias Indirectas altas, con muy baja dependencia desde las variables Tecnologías Utilizadas, sistematicidad y estabilidad, partiendo que estan variables contienen a las dinamicas de contacto entre el modelo mediado de la Universidad y la comunidad objetivo, el trabajo en equipo y permanente y la permanencia docente en atención durante las vigencias de atención académica.

Se identifican 4 variables con influencia muy alta como la conectividad, visibilidad, regionalización de la educación y el E\_learning, todas contiene escencias del modelo de educación, alcances cobertura y los impactos ante la comunidad.

**Figura 18. Influencias directas Potenciales.**



Este grafico nos representa como se relacionan las variables entre si y cuáles van a recibir mayor influencia de potencia directas entre la organización y sobre cuales debemos trabajar para en una situación futura.

Podemos observar que no se presentan influencias débiles, pero podemos identificar que hay tres variables potenciales con gran influencia sobre las demás, las cuales son: las tecnologías Utilizadas, sistematicidad y estabilidad, las dos primeras como parte del sistema desde donde se maximiza y articulan las tecnologías dispuestas ante el modelo educativo y las mediaciones tecnológicas, recursos comunicacionales, no se puede desconocer el esfuerzo y el trabajo reticular de muy buena parte de los docentes tratando de mantener canales de comunicación efectivos con los estudiantes, se debe vigilar ya que

podría presentarse aquellos que no lo hacen, lo que afecta el rendimiento académico de los estudiantes y determinar la deserción; la tercera variable partiendo de que la estabilidad del docente en la institución es fundamental para el proceso de acompañamiento del cual depende el proceso formativo integrando todas las variables referentes a atención y aprehensión de competencias.

Se identifica que el E\_learning es la variable con mayor dependencia potencial al recibir influencia de variables comprendidas por tecnologías, aprendizajes, competencias y visibilidad institucional ante las regiones donde hace presencia.

## **5.2. Informe método Mactor.**

El análisis estratégico del juego de actores constituye una de las etapas cruciales de la prospectiva, la resolución de conflictos entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución del sistema estudiado.

La teoría de juegos aporta un conjunto de herramientas de análisis bastante vasto pero aplicaciones limitadas por pegas matemáticas y de hipótesis a menudo restrictivas. El método Mactor ( Método, Actores, Objetivos, Resultados de fuerza) propone un análisis de los juegos de actores y algunas herramientas simples que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información a tratar, aportando al analista resultados intermedios que esclarecen ciertas dimensiones del problema.

### 5.2.1. Identificación del juego de actores. Método MACTOR.

Tabla 7. Lista de actores.

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Consejo Superior Universitario	Consupu	Maximo Organó político universitario encargado de la construcción de la alta política institucional en línea con la que hace de la organización.
2	Estamento Docente	Estdocent	Cuerpo colegiado inmerso en los procesos formativos, diseña y aplica de estrategias didácticas pedagógicas y contextuales acorde al modelo universitario.
3	Estamento estudiantil	Estestud	Organó colegiado quien recibe, percibe, evalúa los procesos de calidad formativa en su formación académica y será quien represente en futuro los alcances establecidos por la organización.
4	Estamento de egresados	Estegre	Estamento que visiona y evalúa desde el exterior a la institución desde la experiencia y aprendizajes adquiridos en la institución, se catalogan como la cara de la institución.
5	Ministerio de Educación Nacional	MEN	Formular la política nacional de educación, regular y establecer los criterios y parámetros técnicos cualitativos que contribuyan al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación, en todos sus niveles y modalidades. ... y los criterios pedagógicos y técnicos para las diferentes modalidades.
6	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Mintics	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios
7	Colciencias	Colcien	Colciencias tiene el reto de coordinar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), crear sinergías e interacciones para que Colombia cuente con una cultura científica, tecnológica e innovadora; que sus regiones y la población, el sector productivo, profesionales, y no profesionales, estudiantes y docentes de básica, media, pregrado y posgrado, hagan presencia en las estrategias y agendas de investigación y desarrollo.
8	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	ICONTEC	Organismo Nacional de Normalización de Colombia. Entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.
9	Sector Productivo	Secprod	Sector encargado de evaluar los desempeños profesionales, dar pautas sobre necesidades de formación y perfiles requeridos ante las necesidades de las comunidades.
10	Líderes de Escuela	Lesc	Contribuir a la formación integral de su comunidad académica como factor dinamizador del ecodesarrollo en el marco de la competencia global, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos curriculares. Gestionar interinstitucional para fortalecer el posicionamiento de los programas en zona, ampliación de cobertura y coadyuvar con la sostenibilidad institucional, Liderar estrategias para dinamizar la vida universitaria en los Centros, Movilizar, en conjunto con los integrantes de su escuela, las acciones requeridas para la interacción del circuito académico.
11	Sistema de Gestión de la Investigación	SIGI	tiene como propósito general desarrollar todos los elementos que constituyen el Sistema de Investigación Universitaria garantizando el cumplimiento de las disposiciones consagradas en los Estatutos y Reglamentos de la Universidad y los criterios de actuación organizacional. Generar y apoyo de acciones que permitan brindar las condiciones académicas y administrativas para el desarrollo del ciclo de vida del estudiante frente a las acciones de investigación formativa y aplicada en las zonas

12	Vicerrectoría de Desarrollo Regional	VIDER	Componente estructural del Metasistema UNAD, de carácter misional, responsable de la creación de condiciones reales para el acompañamiento de los procesos de desarrollo comunitario y arraigo regional de la Universidad, a fin de contribuir a la sostenibilidad académica, social, cultural y económica de la institución, al diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetivos y responsabilidades sustantivas institucionales que le correspondan.
13	Vicerrectoría de Medio y Mediaciones Pedagógicas	VIMMEP	Responsable de dirigir, diseñar, producir y administrar los medios y mediaciones pedagógicas, propias de la modalidad de educación abierta, a distancia, en ambientes virtuales y del modelo pedagógico de la Universidad, mediante el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetos y responsabilidades sustantivas de la institución.
14	Vicerrectoría de relaciones Internacionales	VIREL	Unidad misional encargada del direccionamiento y afianzamiento de la política de internacionalización de la Universidad a través de las áreas estratégicas que componen el sistema UNAD Global.
15	Gerencia de talento Humano	GTHUM	Componente estructural del Metasistema UNAD, de carácter funcional, responsable técnico de asesorar y orientar estrategias que garanticen la eficiencia de los procesos de selección, vinculación, compensación, novedades, cualificación, evaluación, permanencia y retiro del talento humano de la Universidad.
16	Gerencia de Innovación y Desarrollo tecnológico	GIDT	Planear, administrar y suministrar la infraestructura tecnológica de la UNAD, asegurando la disponibilidad de los servicios de Tecnologías de la Información requeridos por los Procesos Misionales, Estratégicos, de Apoyo y Evaluación, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
17	Gerencia Administrativa y Financiera	GAF	Contribuye con el desarrollo de planes, programas y proyectos locales y regionales en los procesos misionales y operativos, garantiza el manejo eficiente, eficaz y equitativo de los recursos.
18	Gerencia de Relaciones Interinstitucionales	GRI	Contribuir a la obtención de recursos que apoyen la preservación de la identidad institucional y la sostenibilidad financiera, en el marco de la función social y la formación educativa, mediante la ejecución de proyectos, alianzas estratégicas de cooperación interinstitucional con organizaciones y entes externos de carácter nacional y, la promoción y divulgación de la oferta de servicios académicos en procura de la ampliación de la cobertura poblacional y posicionamiento de la UNAD.
19	Vicerrectoría Académica y de Investigación	VIACI	Responsable de dirigir estratégicamente las políticas y acciones que permiten consolidar el desarrollo académico, docente, pedagógico e investigativo de la Universidad a través del diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetivos y responsabilidades sustantivas institucionales que le correspondan.
20	Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, estudiantes y Egresados	VISAE	Responsable de afianzar el bienestar educativo que se refleja en la satisfacción de sus estudiantes y egresados en cuanto a la calidad de los programas y servicios que reciben

Tabla 8. Matriz de Influencias Directas (MID)

MID	Consumu	Estdocent	Estestud	Estegre	MEN	Mintics	Colcien	ICONTEC	Secprod	Lesc	SIGI	VIDER	VIMMEP	VIREL	GTHUM	GIDT	GAF	GRI	VIACI	VISAE
Consumu	0	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	4	4	4	1	1	1	1	3	3
Estdocent	3	0	3	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estestud	3	1	0	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	1	2	4	3	3	3
Estegre	3	1	1	0	2	2	2	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3
MEN	4	1	3	0	0	2	2	1	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	2
Mintics	1	1	1	0	3	0	2	1	2	2	2	3	3	2	1	3	1	1	2	2
Colcien	1	3	2	1	2	1	0	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2
ICONTEC	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Secprod	3	2	2	3	3	1	2	1	0	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Lesc	0	3	3	1	1	1	3	1	1	0	3	1	1	2	2	3	1	3	2	2
SIGI	1	2	3	2	1	2	2	1	3	3	0	2	3	2	3	2	3	3	3	2
VIDER	1	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	0	2	2	0	2	3	3	2	2
VIMMEP	1	2	3	0	2	2	0	1	2	3	2	1	0	2	2	3	2	1	3	3
VIREL	1	2	3	1	2	2	1	1	3	3	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2
GTHUM	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	2	1	2	2	0	1	3	1	3	2
GIDT	1	2	3	0	1	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2
GAF	1	2	1	1	0	0	0	1	3	2	1	2	3	2	4	1	0	1	3	2
GRI	1	1	3	1	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	2	1	3	0	3	2
VIACI	1	3	4	0	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	0	3
VISAE	1	2	4	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

0 : Sin influencia

1 : Procesos

2 : Proyectos

3 : Misión

4 : Existencia

Tabla 9. Objetivos Estratégicos.

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Construir la políticas para el buen desarrollo	Consupu	Establecer una política de cualificación docente en didáctica, pedagogía actualización disciplinar como programa permanente inetras el profesional permanezca en la institución.
2	Estamento Docente	Estdocent	Proponer, diseñar y aplicar estrategias didácticas pedagógicas y contextuales acorde al modelo universitario en sus procesos formativos
3	Estamento estudiantil	Estestud	Participar y Proponer acciones que propendan al fortalecimiento de la formación académica partiendo desde la evaluación y percepción de la calidad de los servicios recibidos
4	Estamento de egresados	Estegre	Participar y proponer acciones y mecanismos que propedan por la mejora ante el desempeño del egresado en el contexto laboral y empresarial y por ende la visibilidad institucional enmarcado en los estándares de calidad.
5	Ministerio de Educación Nacional	MEN	Proponer y movilizar la normativa para los procesos de formación Superior mediante el modelo de educación a distancia y virtual, garantizando la mejora continua, la equidad educativa ante los criterios didácticos, pedagógicos en el modelo EAD.
6	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Mintics	Proponer y desarrollar proyectos en alianzas con las entidades territoriales y de educación superior para fortalecer los estados de conectividad en las regiones mediante las tecnologías de la información y la comunicación incrementando el acceso a la educación mediada.
7	Colciencias	Colcien	Generar estrategias para el desarrollo de la Investigación en sinergia con las realidades regionales en articulación con las IES y sus modelos educativos, ciencia, tecnología e Investigación
8	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	ICONTEC	Diseñar procesos formativos y de acompañamiento frente a los estándares de servicios y de calidad permitiendo el crecimiento permanente Institucional.
9	Sector Productivo	Secprod	Presentar pautas frente a los desarrollos de los sectores prpouctivos y empresariales, necesidadesde y desempeños de la región para fortalecer las competencias de los estudiantes y futuros egresados mejorando la competitividad y la visibilidad Institucional.
10	Líderes de Escuela	Lesc	Promover estrategias para el posicionamiento Académico Institucional en las regiones a través del pensamiento crítico, científico y ético mediante la investigación, el desarrollo regional y la calidad innovativa de sus currículos, contribuyen a sustentar la vida y la autogestión estratégica.
11	Sistema de Gestión de la Investigación	SIGI	Desarrollar estrategias que apunten a la sostenibilidad de la investigación aplicada y formativa desde las necesidades regionales propias a través de repositorios, observatorios, unidades de gestión y seguimiento investigativo, los semilleros de Investigación, Grupos de Investigación categorizados, reconocidos, avalados y alianzas estratégicas.
12	Vicerrectoría de Desarrollo Regional	VIDER	Proponer estructuralmente diseños para la transición de la educación para el trabajo y el desarrollo humano ante los ciclos propedéuticos, conectando también la educación continuada a la educación superior en búsqueda de la sostenibilidad, construcción del tejido social y del conocimiento.
13	Vicerrectoría de Medio y Mediaciones Pedagógicas	VMMEP	Establecer y operacionalizar mecanismos para llegar con tecnologías a loas comunidades con dificultades de conectividad acercandolos al manejo de las TICs e inmersión al modelo de educación a distancia frente a la Misión y Visión Institucional.
14	Vicerrectoría de relaciones Internacionales	VIREL	Movilizar estratégicamente los ejes de Internacionalización y UNAD Global a las necesidades identificadas en cada regiones articulandolas a Formación, Innovación e Investigación en línea con la sostenibilidad Institucional.
15	Gerencia de talento Humano	GTHUM	Establecer mecanismos para mejorar la eficiencia contractual docente con la finalidad que estos obtengan el tiempo requerido para acondicionar los espacios de interacción académica

16	Gerencia de Innovación y Desarrollo tecnológico	GIDT	Desarrollar apoyos logísticos para garantizar el acceso a los recursos tecnológicos acorde a las características de las regiones frente a la conectividad.
17	Gerencia Administrativa y Financiera	GAF	Proponer el manejo y asignación eficiente de recursos en las zonas de tal forma que no se afecte la prestación del servicio frente a logística, movilidad y visibilidad Institucional.
18	Gerencia de Relaciones Interinstitucionales	GRI	Establecer un plan de acción frente a las formas de establecer relaciones, concretar, ejecutar proyectos que permitan acceso a fuentes de recursos y abordaje de nichos potenciales de mercado que contribuyan a la preservación de la identidad e imagen institucional y a la sostenibilidad financiera,
19	Vicerrectoría Académica y de Investigación	VIACI	Proponer Unidades de observación y acompañamiento a través de la investigación aplicada y formativa movilizando los estamentos, comunidad y sectores interrelacionados en la construcción social del conocimiento, desarrollo de las regiones y la formación humana integral.
20	Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, estudiantes y egresados	VISAE	Establecer estrategias de acercamiento de los potenciales nichos de mercado frente a aspirantes para mostrar el modelo educativo y la oferta de servicios frente a los estudiantes con orientaciones vocacionales y asesorías in situ para la elección y movilidad hacia los programas ofertados por la Organización.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de posiciones Valoradas (2MAO)

2MAO	Consumu	Estdocent	Estestud	Estegre	MEN	Mintics	Colcien	ICONTEC	Secprod	Lesc	SIGI	VIDER	VIMMEP	VIREL	GTHUM	GIDT	GAF	GRI	VIACI	VISAE
Consumu	0	3	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	4
Estdocent	3	0	3	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estestud	3	2	0	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	3
Estegre	3	1	1	0	0	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	0	0	1	1
MEN	4	3	3	3	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
Mintics	1	1	1	1	2	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
Colcien	1	2	2	2	1	0	0	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1
ICONTEC	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3
Secprod	3	2	2	3	1	0	1	0	0	3	2	3	0	2	0	0	1	2	2	3
Lesc	0	3	3	3	1	1	2	1	3	0	1	1	1	1	0	1	0	0	3	2
SIGI	1	2	3	2	0	0	2	1	2	3	0	2	0	2	0	1	1	1	3	2
VIDER	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	0	1	1	0	1	1	1	3	2
VIMMEP	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	1	1	3	3
VIREL	1	2	2	1	0	1	1	1	2	3	2	2	2	0	1	1	1	1	2	2
GTHUM	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1
GIDT	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	0	0	0	0	1	2	3
GAF	1	2	1	0	1	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	2
GRI	1	2	1	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	2
VIACI	1	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	0	3
VISAE	1	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0

© UPSOR-ERTIA-MACTOR

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0 : El objetivo es poco consecuente

1 : El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestion, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2 : El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3 : El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4 : El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

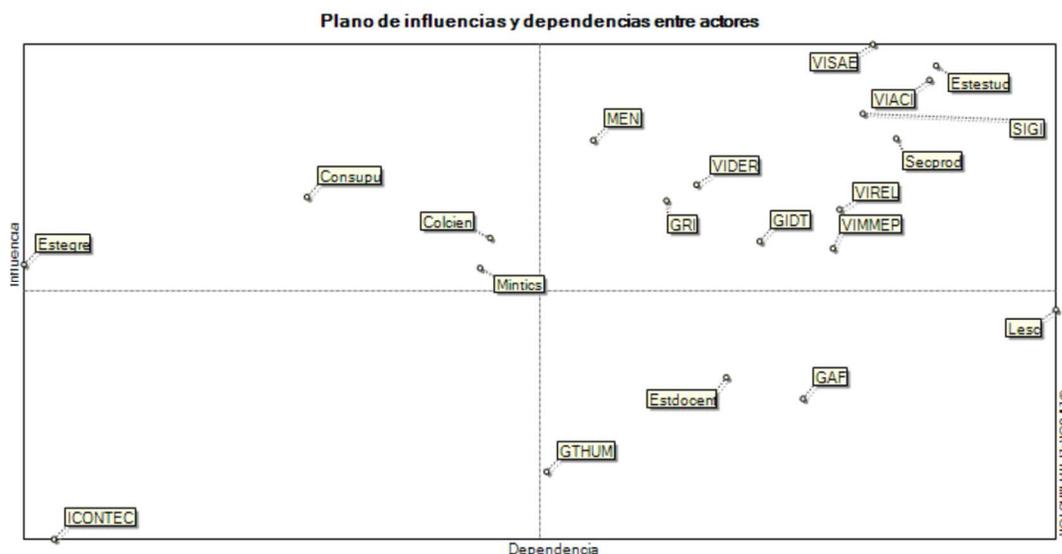
Tabla 11. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

MIDI	Consupu	Estodocent	Estestud	Estegre	MEN	Mintics	Colcien	ICONTEC	Secprod	Lesc	SIGI	VIDER	VIMMEP	VIREL	GTHUM	GIDT	GAF	GRI	VIACI	VISAE	II
Consupu	26	28	35	19	29	26	25	19	34	37	31	30	32	31	24	30	31	29	31	33	554
Estodocent	23	26	28	18	23	19	22	19	24	26	25	26	25	26	20	25	23	26	27	27	452
Estestud	24	34	40	20	32	29	29	19	40	41	36	35	37	38	31	35	36	32	41	39	628
Estegre	23	27	31	19	27	22	24	19	31	31	29	29	28	30	23	28	26	27	31	30	516
MEN	24	33	36	21	29	26	27	18	35	37	34	33	35	36	27	32	31	30	36	35	586
Mintics	20	28	33	17	25	25	24	18	30	33	30	27	28	30	24	31	28	27	31	30	514
Colcien	23	29	33	18	25	26	26	19	31	33	31	28	30	30	26	29	30	29	31	30	531
ICONTEC	18	20	20	13	19	18	16	19	20	20	20	19	20	20	19	20	20	19	20	20	361
Secprod	26	33	37	21	29	28	28	19	37	38	35	31	33	35	28	31	31	32	36	36	587
Lesc	22	27	32	15	24	24	23	18	29	32	29	26	28	27	25	26	29	28	30	28	490
SIGI	24	32	36	19	31	28	29	19	37	40	36	31	35	34	30	33	35	32	39	37	601
VIDER	23	30	33	19	29	27	28	18	35	37	33	29	31	31	28	30	31	31	34	33	561
VIMMEP	21	28	32	16	26	25	27	17	30	34	32	29	31	31	26	31	30	26	32	32	525
VIREL	24	29	32	18	28	26	27	19	32	35	33	30	32	32	27	30	31	28	33	33	547
GTHUM	15	23	22	14	20	21	18	16	24	23	22	21	24	23	23	22	24	20	24	23	399
GIDT	21	30	31	18	27	25	26	18	30	33	32	29	31	31	25	31	29	29	32	32	529
GAF	18	25	26	16	23	21	21	16	25	27	27	21	25	25	24	25	25	22	27	26	440
GRI	23	29	31	18	29	26	26	19	33	34	33	29	33	32	27	31	32	28	34	33	552
VIACI	25	32	42	19	31	28	28	18	39	44	39	33	37	36	30	35	37	31	40	36	620
VISAE	26	32	42	19	32	30	30	19	41	45	39	33	37	37	31	35	38	33	41	38	640
Di	423	549	612	338	509	475	478	347	600	648	590	540	581	583	495	559	572	531	610	593	10633

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos. Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre el otro.

En este cuadro podemos observar que la mayor influencia es el actor de Estamento Estudiantil, ya que es importante y el principal actor para la organización, también con alto dependencia, seguido de la Vicerrectoría Académica y de Investigación, con influencia alta, pero con menor dependencia; a estos les seguido el sector productivo con moderada influencia y dependencia.

**Figura 19. Plano de influencias y dependencias entre actores.**



Entre las variables más influyentes tenemos el actor estudiante, Vicerrectoría de Servicios a aspirantes, estudiantes y Egresados, Vicerrectoría Académica y de investigación, Sistema de Gestión de la Investigación, Sector Productivo, Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Medio y Mediaciones Pedagógicas, Vicerrectoría de Desarrollo regional, Ministerio de Educación nacional, gerencia de Relaciones Interinstitucionales, puesto al primero llevamos los servicios, desde el MEN la política impartida a la instituciones de educación, las vicerrectorías movilizan los lineamientos de la política nacional e interinstitucional frete a los servicios del proceso formativo, la gerencia de relaciones y el SIGI como mediadores de la relación Investigación, mercadeo y visibilidad de la institución hacia el sector productivo.

En el cuadrante superior izquierdo encontramos al estamento de egresados, Consejo superior, Conciencias y Ministerio de las Tics con influencia y baja dependencia.

En el cuadrante Inferior Izquierdo ubicamos variables autónomas y de apalancamiento mediante la movilización de procesos de seguimiento y mejora de la

calidad de los servicios para el orden autónomo institucional frente a las dinámicas propias del modelo educativo de la UNAD.

En el Cuadrante Derecho inferior las Actores de la Gerencia de Talento Humano, estamento Docente, Gerencia administrativa y financiera y los Líderes de escuela, desde los cuales se pueden tomar y direcciones objetivas para el apalancamiento de los actores enlace

### Posiciones Valoradas de Actores Sobre Objetivos

Tabla 12. Matriz de Posiciones Valoradas

2MAO	Consumpu	Estdocent	Estestud	Estegre	MEN	Mintics	Colcien	ICONTEC	Secprod	Lesc	SIGI	VIDER	VIMMEP	VIREL	GTHUM	GIDT	GAF	GRI	VIACI	VISAE	Suma absoluta
Consumpu	0	3	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	4	42
Estdocent	3	0	3	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
Estestud	3	2	0	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	3	43
Estegre	3	1	1	0	0	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	23
MEN	4	3	3	3	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	24
Mintics	1	1	1	1	2	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	16
Colcien	1	2	2	2	1	0	0	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	17
ICONTEC	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	29
Secprod	3	2	2	3	1	0	1	0	0	3	2	3	0	2	0	0	1	2	2	3	30
Lesc	0	3	3	3	1	1	2	1	3	0	1	1	1	1	0	1	0	0	3	2	27
SIGI	1	2	3	2	0	0	2	1	2	3	0	2	0	2	0	1	1	1	3	2	28
VIDER	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	0	1	1	0	1	1	1	3	2	30
VIMMEP	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	1	1	3	3	26
VIREL	1	2	2	1	0	1	1	1	2	3	2	2	2	0	1	1	1	1	2	2	28
GTHUM	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	13
GIDT	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	0	0	0	0	1	2	3	24
GAF	1	2	1	0	1	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	2	19
GRI	1	2	1	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	2	19	
VIACI	1	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	0	3	42	
VISAE	1	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	32
Número de acuerdos	29	42	42	29	19	21	21	16	33	31	32	25	28	24	14	23	19	17	37	40	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	29	42	42	29	19	21	21	16	33	31	32	25	28	24	14	23	19	17	37	40	

© UPELOR-EPITA-MACTOR

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0 : El objetivo es poco consecuente

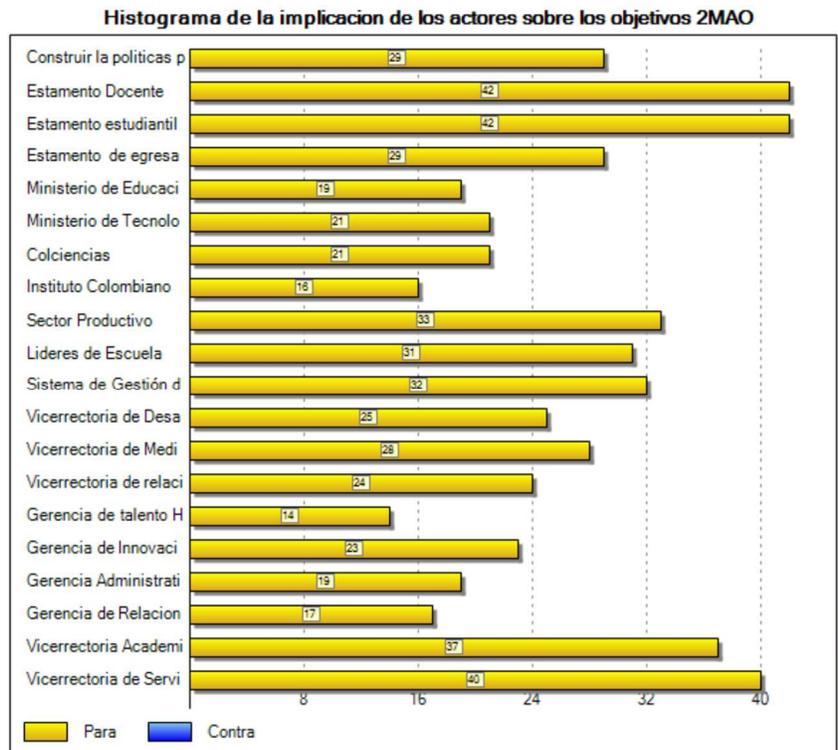
1 : El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestion, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2 : El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

2: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

**Figura.20 Histograma de Implicación de actores sobre objetivos**



De acuerdo con este resultado:

1. Los actores de bajo compromiso: Gerencia de relaciones Interinstitucionales, gerencia del talento Humano, Instituto Colombiano de normas Técnicas y calidad son los eslabones más débiles del juego de actores

2. La relación de alto Compromiso: el actor Estudiantes, y Docentes, seguido por Vicerrectoría de Servicios a aspirantes estudiantes y egresados, Consejo superior, sector productivo, SIGI, líderes de Escuela, egresados, sobre los cuales recaen las mayores responsabilidades en la definición de las estrategias de desarrollo para la efectividad del sistema y el modelo formativo.

2. Los demás actores se califican como de mediano compromiso: tienen relaciones de fuerza intermedias. Estos resultados evidencian, el aislamiento del actor interno Gerencia de Talento Humano y el externo ICONTEC del entorno en que se encuentran, su débil vinculación con las instancias académicas. La poca fuerza de los actores, GAF y MEN, para promover procesos formativos en el modelo de educación a distancia frente a visibilidad, apoyos económicos y políticas del modelo educativo. Los actores Ministerio de tecnologías de la información, Colciencias, VIDER, VIMMEP, VIREL, GIDT, presentan similares relaciones de fuerza ante la movilidad de los lineamientos y apoyo al proceso. Y, por último, los actores más fuertes representan los actores Consejo superior, sector productivo, SIGI, Vicerrectoría Académica y vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados, sobre los cuales recaen las mayores responsabilidades en la definición de las estrategias de desarrollo para la efectividad del sistema y el modelo formativo.

Figura.21 Balance de posiciones por Objetivo Valorado



Tabla 13. Matriz de Convergencias Valoradas

2CAA	Consupu	Estdocent	Estestud	Estegre	MEN	Mintics	Colcien	ICONTEC	Secprod	Lesc	SIGI	VIDER	VIMMEP	VIREL	GTHUM	GIDT	GAF	GRI	VIACI	VISAE
Consupu	0,0	33,0	39,0	28,0	27,5	23,5	20,5	30,0	28,5	32,5	29,5	34,5	28,5	31,5	18,5	28,5	26,5	24,5	39,5	34,5
Estdocent	33,0	0,0	34,0	23,5	21,5	18,0	17,5	24,0	24,5	23,5	23,5	28,0	25,0	26,5	13,5	23,0	20,0	19,0	33,5	28,5
Estestud	39,0	34,0	0,0	28,5	27,0	22,0	22,0	30,5	29,5	28,5	27,5	33,0	28,5	32,0	21,5	27,5	27,0	24,5	39,5	34,5
Estegre	28,0	23,5	28,5	0,0	19,5	14,0	14,0	19,5	18,0	20,5	20,5	23,0	20,5	23,5	12,0	20,0	17,5	18,5	28,5	23,5
MEN	27,5	21,5	27,0	19,5	0,0	15,0	15,5	21,5	23,0	20,0	21,5	22,5	19,5	23,0	12,0	21,0	18,0	16,5	26,5	24,0
Mintics	23,5	18,0	22,0	14,0	15,0	0,0	11,5	14,0	16,5	18,0	18,0	20,0	18,5	17,5	8,0	17,5	12,5	12,0	22,5	20,0
Colcien	20,5	17,5	22,0	14,0	15,5	11,5	0,0	14,0	20,5	17,0	17,5	19,0	17,0	18,0	9,5	17,0	12,0	13,5	21,0	19,0
ICONTEC	30,0	24,0	30,5	19,5	21,5	14,0	14,0	0,0	24,0	19,5	22,5	22,5	18,5	24,5	18,5	16,5	21,5	22,0	31,5	24,5
Secprod	28,5	24,5	29,5	18,0	23,0	16,5	20,5	24,0	0,0	20,5	25,5	24,5	22,0	23,5	17,0	21,0	19,0	18,5	28,5	25,5
Lesc	32,5	23,5	28,5	20,5	20,0	18,0	17,0	19,5	20,5	0,0	22,5	25,5	23,0	23,0	11,0	22,5	17,0	16,5	27,5	26,0
SIGI	29,5	23,5	27,5	20,5	21,5	18,0	17,5	22,5	25,5	22,5	0,0	25,0	23,0	24,0	14,0	20,0	17,0	18,5	28,5	25,5
VIDER	34,5	28,0	33,0	23,0	22,5	20,0	19,0	22,5	24,5	25,5	25,0	0,0	27,0	26,5	14,5	25,5	20,0	19,5	32,5	29,0
VIMMEP	28,5	25,0	28,5	20,5	19,5	18,5	17,0	18,5	22,0	23,0	23,0	27,0	0,0	24,0	13,0	21,5	18,5	17,0	28,0	25,5
VIREL	31,5	26,5	32,0	23,5	23,0	17,5	18,0	24,5	23,5	23,0	24,0	26,5	24,0	0,0	15,5	23,0	20,0	20,5	32,5	27,5
GTHUM	18,5	13,5	21,5	12,0	12,0	8,0	9,5	18,5	17,0	11,0	14,0	14,5	13,0	15,5	0,0	12,0	13,0	13,5	20,5	14,0
GIDT	28,5	23,0	27,5	20,0	21,0	17,5	17,0	16,5	21,0	22,5	20,0	25,5	21,5	23,0	12,0	0,0	17,0	16,0	26,0	24,0
GAF	26,5	20,0	27,0	17,5	18,0	12,5	12,0	21,5	19,0	17,0	17,0	20,0	18,5	20,0	13,0	17,0	0,0	16,5	26,5	20,5
GRI	24,5	19,0	24,5	18,5	16,5	12,0	13,5	22,0	18,5	16,5	18,5	19,5	17,0	20,5	13,5	16,0	16,5	0,0	26,5	19,0
VIACI	39,5	33,5	39,5	28,5	26,5	22,5	21,0	31,5	28,5	27,5	28,5	32,5	28,0	32,5	20,5	26,0	26,5	26,5	0,0	34,0
VISAE	34,5	28,5	34,5	23,5	24,0	20,0	19,0	24,5	25,5	26,0	25,5	29,0	25,5	27,5	14,0	24,0	20,5	19,0	34,0	0,0
Número de convergencias	558,5	460,0	556,5	393,0	395,0	319,0	316,0	419,5	430,0	414,5	424,0	472,0	418,5	456,5	271,5	399,5	360,0	352,5	553,5	479,0
Grado de convergencia (%)	100,0																			

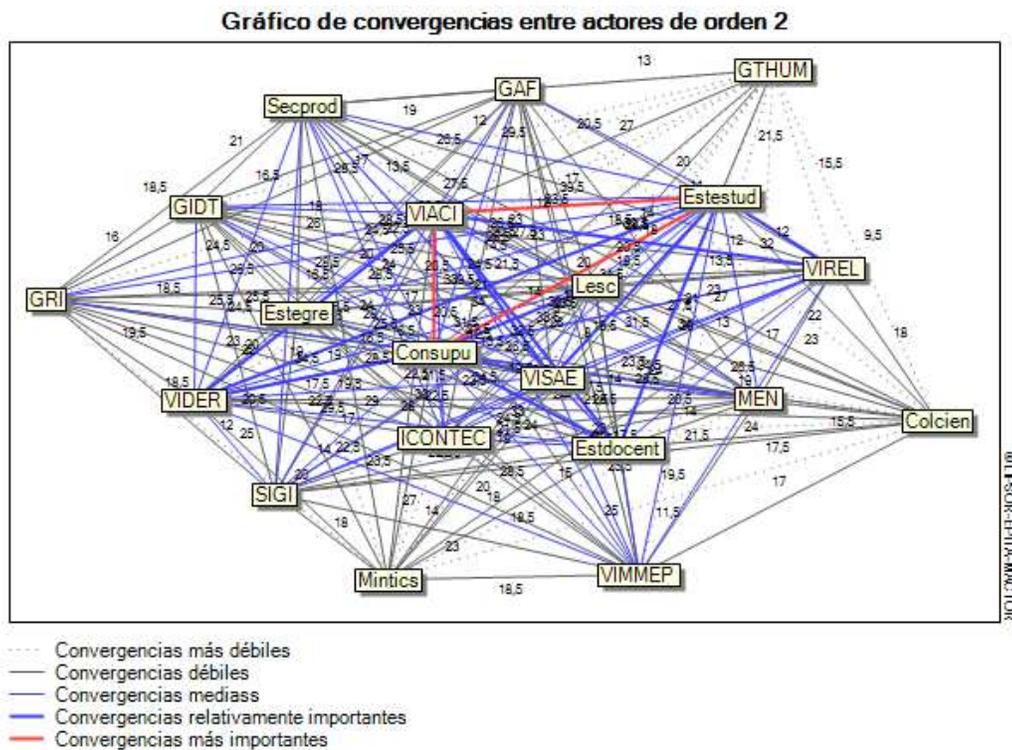
Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

Como resultado tenemos que el consujo superior derecho están los actores sobre el cual más actores presentan convergencia, siendo el más alto el consejo superior, los estudiantas, la VIACI, VISAE y egresados.

Figura 22. Plano de convergencias entre actores.



Figura 23. Gráfico de Convergencias entre actores



Encontramos que los actores Consejo Superior, VIACI y Estamento Estudiantil generan convergencias muy importantes entre ellos partiendo que la política de la universidad está dada

desde el primero, movilizada y articulada por el segundo para el proceso formativo del tercero, frente al consejo superior se tiene convergencias medianamente importantes desde actores como Icontec, Estamento docente, estudiantil, egresado y las vicerrectorías; Frente al actor estudiantil convergencias relativamente importantes desde el actor MinTics, VIREL, VIDER, VISAE y Docentes; frente al Actor VIACI convergencias relativamente importantes desde el actor VIREL, VIDER, VISAE, estamento Docente.

### **5.3. Construcción de Escenarios.**

#### **5.3.1. Escenarios. (Cruz Peter Schwartz)**

El método de escenarios de Peter Schwartz se enfoca en la construcción de escenarios, consiste en visualizar primero para posteriormente interpretar y explicar los fenómenos esperables del futuro.

Partiendo de los análisis generados en el Mic Mac y el gráfico de influencias y dependencias que resulto del análisis entre las variables, en la zona de poder encontramos la variable de educación con mayor influencia y una dependencia media baja, es una variable que inciden sobre otras variables de manera directa y no necesitan de otras variables para surgir, de acuerdo a la

En el análisis mediante la aplicación del Mactor, en el plano arrojado por el software se observa que el actor social “Sector productivo” se encuentra con mayor sensibilidad que los demás actores, por lo cual los escenarios a desarrollar en la siguiente fase deben tener muy en cuenta su impacto sobre ellos.

Tabla 14. Mapa de Escenarios Hipotéticos

MAPA DE ESCENARIOS HIPOTETICOS			
VARIABLES	Lo que la tendencia muestra que pasa con esa variable	Lo que más probablemente ocurra con esa variable.	Lo que desea que ocurra con esa variable
Regionalización de la educación.	Dependiente de actores operativos para generar estrategias acordes a los planos geográficos para la ubicación y oferta de los procesos educativos	Mejoran los mapas regionales y ubicación de actores directores para el proceso	Mapas regionales de ubicación poblacional estudiantil acorde a las comunidades objeto y actores operativos fortalecidos bajo el direccionamiento de la VIDER y la GRI
Educación	Afectada por características del orden regional, tecnológico y de permanencia docente	Se mejoren los aspectos apoyo regional frente a tecnologías y de permanencia docente en el proceso formativo	VISAE, VIMMEP y la VIACI proponiendo ante el consejo superior estrategias para la organización y como ente del estado establecer y articular al MEN a normativas y apoyos frente a las herramientas para atender la población objetivo, aspectos del orden de apoyo y política en las regiones para mejorar la calidad de acceso a la plataforma y finalmente la satisfacción del estudiante.
Sistematicidad	El funcionamiento de las redes de trabajo dependen de medios tecnológicos, fortalezas estratégicas de los actores para el aprendizaje y la pedagogía	Medios tecnológicos para la conectividad de forma ágil, tutores con mejores fortalezas en la enseñanza aprendizaje y pedagogía	Redes de acompañamiento académico y pedagógico estratégicamente funcionando soportados en tecnologías de fácil acceso y manejo en las regiones.
Visibilidad	Aspectos Tecnológicos, impacto de oferta en la región frente a la ubicación de las comunidades, optimización del aprendizaje y los recursos ponen en riesgo la Organización frente a la población que no logra identificar su quehacer y calidad	Se fortalece por el desarrollo de métodos efectivos del orden regional, pedagógico y tecnológico desde lineamientos establecidos por la organización	Impacto social por las altas capacidades organizaciones frente a su modelo como producto de una estructura integral entre tecnologías, pedagogías acorde a los contextos en los que actúa articulación los sistemas de VIDER al VIMMEP y GIDT
Aprendizaje	Es perturbada por falta de información frente a la estabilidad docente, recursos tecnológicos en las regiones y política educativa.	Se fortalece por establecimiento de lineamientos en el acceso de recursos tecnológicos de mejor calidad, garantías de permanencia docente y mejores garantías del estado ante el modelo de educación	Se implementan estrategias comunes y particulares que ayudan a que los recursos tecnológicos apoyados por el estado, estrategias de apoyo académico sean más óptimos en su funcionamiento frente a los estudiantes por parte sus docentes y organización como tal dirigidos desde la VIACI y SIGI

Acompañamiento	Inestable por aspectos laborales, competencias y tecnologías mediadas	Movilizan por la pedagogía y la didáctica mediante tecnologías, fortalezas en competencias en la disciplina y el oficio.	Fortalece mediante la garantía de vinculación docente en inicio previo y permanencia en la vigencia para las actividades y procesos formativos permanentes para el buen desempeño de sus oficios frente al quehacer docente articulado a la disciplina desde su escuela.
Interacción	Baja dinámica entre actores	Mejores espacios temporales, motivacionales y participativos entre los actores del proceso.	Sincronía entre los actores del circuito académico consensuando particularidades de la población, aplicado lineamientos de retroalimentación, acompañamiento y orientación.
Cobertura Regional	Llega a más comunidades con igual cantidad de estudiantes, depende de los oficios de la educación	Fortalecer el proceso educativo desde los apoyos para el acceso y la tecnología.	Evoluciona frente al incremento en cobertura poblacional partiendo desde Mapeo y conocimiento de las realidades locales y características propias de cada región.
Proceso Formativo	A menor Interacción, menor calidad	Más directrices documentales para mejorar la interacción con los medios disponibles	Mejores Elementos y articulación entre los lineamientos aplicados a las áreas de formación académica desde el rol docente, estudiante, recursos, herramientas, ambientes

Fuente. Construcción Propia

Tabla 15. Calificación de variables según categoría

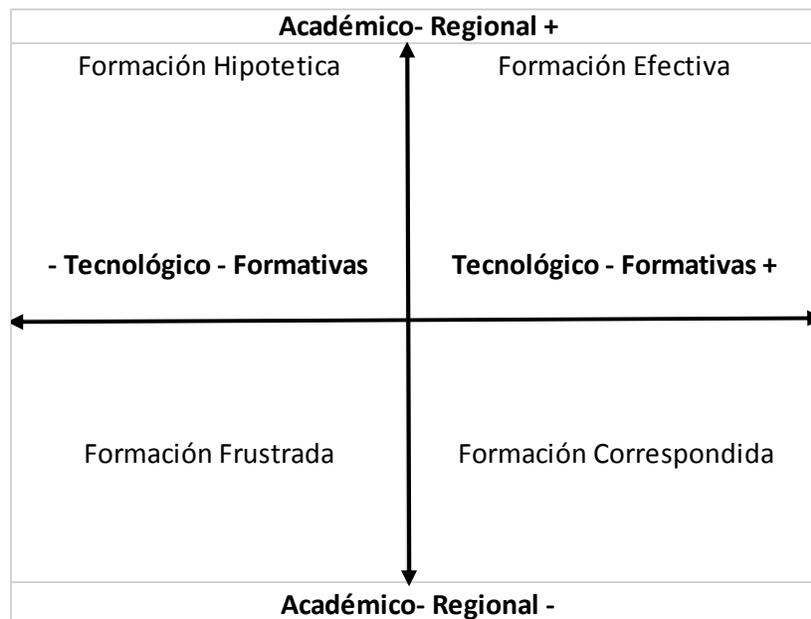
<b>Académico</b> Educación Aprendizaje	<b>Administrativo</b>
<b>Político</b>	<b>Tecnológico</b> Sistematicidad
<b>Regional</b> Regionalización de la Educación Visibilidad Cobertura Poblacional	<b>Formativo</b> Acompañamiento Interacción Proceso de Formación

Fuente. Construcción Propia

Tabla 16. Categorías analizadas para planteamiento de escenarios.

<b>Primera categoría</b>	<b>Segunda categoría</b>
<b>Académico - Regional</b>	<b>Tecnológico - Formativas</b>
Educación Aprendizaje Cobertura Regional Regionalización de la educación Visibilidad	Sistematicidad Acompañamiento Interacción Proceso de Formación

Actores enlace: Estudiante, Vicerrectoría de Servicios a aspirantes, estudiantes y Egresados, Vicerrectoría Académica y de investigación, Sistema de Gestión de la Investigación, Sector Productivo, Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Medio y Mediaciones Pedagógicas, Vicerrectoría de Desarrollo regional, Ministerio de Educación nacional, gerencia de Relaciones Interinstitucionales.

**Figura 24. Escenarios apuesta.**

Fuente. Construcción Propia

### **5.3.2 Planteamiento de escenarios.**

#### **5.3.2.1. Escenario 1 Formación Efectiva (ÉXITO. Positivo + Positivo)**

La UNAD presenta a sus aspirantes y estudiantes el desarrollo de programas de educación superior, continua y permanente bajo estrategia de educación a distancia apoyada en herramientas de la información y la comunicación TICS de alta calidad a través de campus virtuales, laboratorios remotos y practicas in situ fortalecidos por las actualizaciones y diseños tecno pedagógicos de la Vicerrectoría de Medios y Mediaciones pedagógicas, apoyados por aliados estratégicos del gobierno nacional así como políticas de fomento y desarrollo de la educación impartida desde el Ministerio de Educación Nacional, articuladas a las estrategias de aprendizaje, tecnológicas y de conectividad, inclusión investigativa, las cuales se fortalecen desde el accionar de la Vicerrectoría Académica y de Investigación, Vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados y Sistema de Gestión de la Investigación ante los procesos formativos en las diferentes áreas del saber las cuales se articulan a las necesidades identificadas en comunidad, llevadas a los diseños curriculares para la construcción social del conocimiento, movilizandose desde la Vicerrectoría de Desarrollo Regional y la Gerencia de relaciones Interinstitucionales acciones que fortalecen el arraigo regional y participación social generando experiencias e impactos en comunidad teniendo en cuenta las necesidades de estas y del sector productivo como estamento contextual y evaluador de la calidad de los servicios a través de los estudiantes y egresados, ante los cuales se formalizan los procesos para desarrollar la formación educativa inclusiva para toda la vida de forma eficiente, efectiva y eficaz, correspondiendo a las exigencias de una sociedad globalizada.

### **5.3.2.2. Escenario 2 Formación Correspondida (REAL. Positivo + Negativo)**

La UNAD presenta a sus aspirantes y estudiantes el desarrollo de programas de educación superior, continuidad y permanente bajo estrategia de educación a distancia apoyada en herramientas de la información y la comunicación TICS de alta calidad, apoyados por aliados estratégicos del gobierno nacional, con mediana articulación en las estrategias de aprendizaje, tecnológicas de conectividad, moderado arraigo regional, inclusión investigativa insuficiente, participación social moderada, que son movilizadas desde sus unidades misionales, para desarrollar la formación educativa inclusiva para toda la vida afectando la eficiencia, efectividad y eficacia, frente a las necesidades de las comunidades a nivel nacional e internacional.

### **5.3.2.3. Escenario 3 Formación Hipotética (INDIFERENTE. Negativo + Positivo)**

La UNAD presenta a sus aspirantes y estudiantes el desarrollo de programas de educación superior, continuidad y permanente bajo estrategia de educación a distancia apoyada en herramientas de la información y la comunicación TICS de calidad, apoyados por aliados estratégicos del gobierno nacional moderadamente, con baja articulación en las estrategias de aprendizaje, tecnológicas de conectividad, arraigo regional, inclusión investigativa, participación social deficiente, que son movilizadas desde sus unidades misionales con poca preocupación, para desarrollar la formación educativa inclusiva para toda la vida desatendiendo los criterios de la eficiencia, efectividad y eficacia, frente a las necesidades de las comunidades a nivel nacional e internacional

#### **5.3.2.4. Escenario 4 Formación Frustrada (CATASTROFE. Negativo + Negativo)**

La UNAD presenta a sus aspirantes y estudiantes el desarrollo de programas de educación superior, continuidad y permanente bajo estrategia de educación a distancia con bajo apoyo en herramientas de la información y la comunicación TICS, nulo apoyo por aliados estratégicos del gobierno nacional, con baja articulación en las estrategias de aprendizaje, tecnológicas de conectividad, arraigo regional, inclusión investigativa, participación social deficientes, que no son movilizadas desde sus unidades misionales, para desarrollar la formación educativa inclusiva para toda la vida desatendiendo gravemente los criterios de la eficiencia, efectividad y eficacia, frente a las necesidades de las comunidades a nivel nacional e internacional

#### **5.4. Selección escenario apuesta**

La UNAD presenta a sus aspirantes y estudiantes el desarrollo de programas de educación superior, continua y permanente bajo estrategia de educación a distancia apoyada en herramientas de la información y la comunicación TICS de alta calidad a través de campus virtuales, laboratorios remotos y practicas in situ fortalecidos por las actualizaciones y diseños tecno pedagógicos de la Vicerrectoría de Medios y Mediaciones pedagógicas, apoyados por aliados estratégicos del gobierno nacional así como políticas de fomento y desarrollo de la educación impartida desde el Ministerio de Educación Nacional, articuladas a las estrategias de aprendizaje, tecnológicas y de conectividad, inclusión investigativa, las cuales se fortalecen desde el accionar de la Vicerrectoría Académica y de Investigación, Vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados y Sistema de Gestión de la Investigación ante los procesos formativos en las diferentes áreas del saber las cuales se articulan a las necesidades identificadas en comunidad, llevadas a los diseños curriculares para la construcción social del conocimiento, movilizándolo desde la Vicerrectoría de Desarrollo Regional y la Gerencia de relaciones

Interinstitucionales acciones que fortalecen el arraigo regional y participación social generando experiencias e impactos en comunidad teniendo en cuenta las necesidades de estas y del sector productivo como estamento contextual y evaluador de la calidad de los servicios a través de los estudiantes y egresados, ante los cuales se formalizan los procesos para desarrollar la formación educativa inclusiva para toda la vida de forma eficiente, efectiva y eficaz, correspondiendo a las exigencias de una sociedad globalizada.

### Capítulo III – Diseño del plan prospectivo y estratégico (PPE).

#### 6. Clasificación y selección de las acciones estratégicas

Se toman las variables clave obtenidas con el Método Micmac, y con ellas se elaboran estrategias para conseguir el escenario apuesta.

Tabla 17. Clasificación y selección de las acciones estratégicas

Variable	Indicador	Objetivo	Estrategia
<b>Regionalización de la educación.</b>	Convenios gestionados y ejecutados/ Convenios Proyectados	Generar alianzas que permitan identificar y ampliar las zonas de influencia e impactar las comunidades con los servicios educativos	Gestionar y ejecutar convenios para articular las Prácticas pedagógicas, laboratorios, diagnósticos empresariales, y el Servicio Social Universitario (SISSU) con las problemáticas y necesidades locales de acuerdo con el área de conocimiento respectivo
	Sistema de Gestión y atención formativa creado/ Sistema de Gestión y atención proyectado	Fortalecerse en articulación con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de proyectos educativos desde la Media técnica como recurso de atención a la formación en ciclos propedéuticos	Crear el sistema de gestión y atención a los procesos formativos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, permitiendo la formación en ciclos propedéuticos como estrategia de movilidad academia de los ciclos entre la media técnica, técnica laboral, técnica profesional, tecnología y profesional.

<b>Educación</b>	Sistema de Formación Docente Creado/ Sistema de Formación Docente proyectado	Establecer estrategias efectivas que promuevan la calidad del servicio y que apunten a una mayor permanencia de los estudiantes en la organización mediante la utilización de las plataformas	Crear el sistema de formación docente y atención académica, partiendo desde el PFF, fortaleciendo las competencias tecno pedagógicas y didácticas enmarcadas en la calidad del servicio permanente.
<b>Sistematicidad</b>	Planta Docente Provisional vinculada/Planta Docente Provisional proyectada.	Fortalecer la planta docente para fortalecer los procesos formativos permanentes generando planta provisional y/o concurso docente.	Crear mediante el marco normativo institucional la planta docente provisional permitiendo garantizar el buen funcionamiento de las redes académicas durante las vigencias y calendarios académicos fortaleciendo el trabajo de las redes de curso y el circuito académico en general.
<b>Visibilidad</b>	Documento base generado de aportes frente a política EAD/Documento proyectado	Articular la participación de los estamentos frente a las necesidades de la organización ante su modelo académico.	Construir en asocio con los estamentos académicos, gubernamentales y productivos el documento con aspectos que aporten a la reglamentación gubernamental frente a las políticas de la educación a distancia en el país.
	Manuales de Vigilancia Regional consolidado/Manuales de Vigilancia regional Proyectados	Establecer estrategias de vigilancia tecnología e inteligencia competitiva a razón de observar de cerca las tendencias en el tema de educación mediada y adaptación de estas a los modelos educativos permitiendo proponer estrategias que fortalezcan el quehacer institucional frente a sus criterios de actuación y calidad de procesos.	Generar el manual para la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva institucional regional.
<b>Aprendizaje</b>	Unidad de Investigación creada/ Unidad de Investigación proyectada	Establecer proyectos de investigaciones en asocio para articular la experiencia y formación de la planta administrativa y docente, así como la estudiantil promoviendo y fortaleciendo la investigación aplicada y formativa	Crear la unidad de investigación formativa y aplicada, que permita la evaluación, seguimiento y proyección de la investigación acorde a los propósitos organizacionales, la cual debe estar estructurada con los estamentos académicos, productivos, Ciencia y tecnología.

<b>Acompañamiento</b>	Sistema de formación docente Creado/ Sistema de formación docente proyectado	Establecer estrategias efectivas que promuevan la calidad del servicio y que apunten a una mayor permanencia de los estudiantes en la organización mediante la utilización de las plataformas tecnológicas	Crear el sistema de formación docente y atención académica, partiendo desde el PFF, fortaleciendo las competencias tecno pedagógicas y didácticas enmarcadas en la calidad del servicio permanente.
<b>Cobertura Regional</b>	Alianzas generadas/ Alianzas Proyectadas	Establecer convenios/alianzas de cooperación con entes gubernamentales y no gubernamentales para la transferencia y aplicación de tecnologías fortaleciendo los servicios e-learning y plataformas tecnológicas	Generar alianzas estratégicas con organizaciones como el Ministerio de la TICS, Gobernaciones, alcaldías y las no gubernamentales que permitan impactar a las comunidades con los servicios de la educación a distancia mediante el uso de PT para los programas de Bachillerato, pre y pos grado.
<b>Proceso Formativo</b>	Convenios de cooperación creados/ Convenios de cooperación proyectados	Fortalecer los procesos de movilidad académica desde otras instituciones buscando la doble titulación en correspondencia a la educación global.	Crear convenios de cooperación formativa entre instituciones nacionales e internacionales que permitan la complementariedad profesional disciplinar e interdisciplinar a través de los intercambios y la doble titulación.

**6.1. Plan Prospectivo y Estratégico.**

**Tabla 18.** Plan Prospectivo y estratégico UNAD 2023.

PLAN ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO UNAD 2023								Octubre de 2017						
								Elaboro Oscar Javier Olarte Blandón						
Estrategia	Objetivo	Responsable	Espacio	Tiempo	Recursos	Meta	Actividad	SEGUIMIENTO ANUAL						
								2018	2019	2020	2021	2022	2023	%
Gestionar y ejecutar convenios para articular las Prácticas pedagógicas, laboratorios, diagnósticos empresariales, y el Servicio Social Universitario (SISU) con las problemáticas y necesidades locales de acuerdo con el área de conocimiento respectivo	Generar alianzas que permitan identificar y ampliar las zonas de influencia e impactar las comunidades con los servicios educativos	VIACI VIDER Escuelas Directores de Zona y Centro	Empresas del orden Social, Comunitario, Sector Público y Sector Privado	Anual	Humanos Económicos	Lograr articular las líneas de acción de las unidades misionales a las líneas de investigación de las escuelas a macro estrategias para impactar la comunidad con los servicios ofertados por la Institución, 1 Proyecto por año por zona	Análisis de Impactos de cobertura en cada zona.	1	1	1	1	1	1	100
							Diagnóstico de necesidades académicas, empresariales y tecnológicas regionales.	1	1	1	1	1	1	100
							Análisis de Fortalezas y sus proyecciones.	1	1	1	1	1	1	100
							Presentación de servicios al sector comunitario, bondades de alianza con la UNAD.	1	1	1	1	1	1	100
							Generación de alianzas.	1	1	1	1	1	1	100
Crear el sistema de gestión y atención a los procesos formativos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano,	Fortalecerse en articulación con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de proyectos educativos desde la Media	Vicerrectorías Decanos Directores de Zona	Secretarías de Educación Distrital, Departamental y Municipales	Anual	Humanos	Generar la cualificación, arraigo regional y movilidad académica hacia los programas de educación superior desde el potencial	Verificación de normatividad y necesidades legales.	1° Sem						149
							Plantear el escenario del sistema de gestión y atención formativo.	1° Sem						149



funcionamiento de las redes académicas durante las vigencias y calendarios académicos fortaleciendo el trabajo de las redes de curso y el circuito académico en general.	provisional y/o concurso docente.					parte de la calidad de los servicios educativos ante los retos de una sociedad globalizada y la oferta de servicios permanente de la organización	Presentación ante consejo superior	2° Sem	1° Sem			45%
							Aval de la propuesta		2° Sem			60%
							Selección de personal acorde a lineamientos establecidos por acuerdo de consejo superior			1° Sem		75%
							Vinculación Cuerpo docente provisional.			2° Sem		100%
Construir en asocio con los estamentos académicos, gubernamentales y productivos el documento con aspectos que aporten a la reglamentación gubernamental frente a las políticas de la educación a distancia en el país.	Articular la participación de los estamentos frente a las necesidades de la organización ante su modelo académico.	Cons. Superior Cons. Académico Escuelas Estamentos, docentes, estudiantes, egresados, sector productivo	UNAD	2 Años	Humanos Normativos	Proponer nuevos y mejores procesos frente a la educación a distancia.	Análisis de la política de educación actual.	2° Sem				15%
							Conversatorios temáticos regionales	2° Sem				30%
							Sistematización de aportes y propuestas	2° Sem				45%
							Análisis de información	2° Sem	1° Sem			60%
							Consolidación de información	2° Sem	1° Sem			75%
							Documento base.	2° Sem	2° Sem	1° Sem		100%
Generar el manual para la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva institucional regional .	Establecer estrategias de vigilancia tecnología e inteligencia competitiva a razón de observar de cerca las tendencias en el tema de educación mediada y adaptación de estas a los	GIDT VIMMEP Escuelas GAF VIDER VIACI SIGI	UNAD	Anual	Humanos tecnológicos	Incorporar nuevas tendencias y observatorio permanente regionalizado para plantear mejores prácticas de mercadeo, nichos de mercado y servicios formativos, académicos y	Diagnostico sectorial, competitivo.	1				15%
							Análisis global del sector educación y sus tendencias	1				30%
							generación de instrumentos y levantamiento de la información	1				45%





## **Conclusiones.**

Se elaboró el Plan estratégico y prospectivo organizacional para la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD a 2023 el cual permite visualizar en la línea de tiempo a 6 años las estrategias, actores, unidades y actividades para fortalecer el que hacer institucional frente a su misión y visión

Se realiza el diagnostico organizacional generando una descripción de la situación actual de la organización frente a sus criterios de actuación, sistemas y estrategias frente al modelo educativo permitiendo identificar actores vinculados al sistema.

El diagnostico básico frente a su quehacer en respuesta a su modelo educativo y estructura organizacional, permitió proyectar el análisis aplicando matriz FODA mostrando fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas frente a sus programas, medios tecnológicos y servicios para adelantar los procesos formativos.

Se realiza el diseño y aplicación de la encuesta utilizando el método DELPHI para identificar las variables con la participación de 29 Expertos participando el sector productivo, estamento docente, estudiantil, egresados, directivos, líderes de las vicerrectorías y gerencias el 7% Doctorado, 45% Magister, 38% Especialista, 3% Pregrado y el 2% en formación correspondiente a los estudiantes.

Mediante el Método de MicMac se generó la elección de expertos participantes, planteamiento y descripción de variables para determinar las variables estratégicas dependientes e influenciables.

Frente a la Matriz de Influencias Directas se identifican aquellas que perturban el ejercicio organizacional, son inestables y se establecen como retos para el sistema como la Sistematicidad, Regionalización de la educación, Educación, Visibilidad, Aprendizaje, Acompañamiento, Interacción, Cobertura Regional y el Proceso de Formación.

Se identifican aquellas variables de conflicto (enlace), influenciadas Indirectamente, si alguna acción recae sobre ellas repercutirá sobre las otras, dado a que estas representan las variables relacionadas con el servicio a la comunidad, impacto del modelo de educación, trabajo en equipo y atención de mayor influencia y dependencia, presencia y cobertura en las regiones, son inestables por naturaleza, en ellas, Sistematicidad, Regionalización de la Educación, Aprendizaje, Educación, Acompañamiento, Proceso de Formación, Visibilidad, Cobertura Regional, Interacción y el Compromiso con la Investigación.

Se generó la identificación y definición de los actores que tienen mayor influencia en el comportamiento de las variables estratégicas, se plantean los objetivos frente a cada actor alcanzando las influencias directas y posiciones valoradas a través del Método Mactor.

Se identifica en la Matriz de Influencias Directas que el actor Estamento Estudiantil, ya que es importante y el principal actor para la organización, también con alta dependencia, seguido de la Vicerrectoría Académica y de Investigación, con influencia alta, pero con menor dependencia; a estos les sigue el sector productivo con moderada influencia y dependencia.

Entre las variables más influyentes tenemos el actor estudiante, Vicerrectoría de Servicios a aspirantes, estudiantes y Egresados, Vicerrectoría Académica y de investigación, Sistema de Gestión de la Investigación, Sector Productivo, Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Medio y Mediaciones Pedagógicas, Vicerrectoría de Desarrollo regional, Ministerio de Educación nacional, gerencia de Relaciones Interinstitucionales, puesto al primero llevamos los servicios, desde el MEN la política impartida a la instituciones de educación, las vicerrectorías movilizan los lineamientos de la política nacional e interinstitucional frete a los servicios del proceso formativo, la gerencia de relaciones y el SIGI como mediadores de la relación Investigación, mercadeo y visibilidad de la institución hacia el sector productivo.

Se analizaron las variables clave y se clasificaron en categoría Académico- Regional y tecnológico-Formativo, permitiendo analizar las situaciones posibles y plantear el escenario Éxito, real, Indiferente y catastrófico mediante la Cruz Peter Schwartz

La UNAD bajo estrategia de educación inclusiva llega a diferentes contextos de la geografía nacional frente a la educación para toda la vida de forma eficiente efectiva y eficaz en el modelo E-Learning, se puede confirmar que si es educación inclusiva y que propicia la integración de todos al sistema, pero hay limitantes que dependen de las entidades gubernamentales, como es el caso de la conectividad y en cuya situación no puede hacer nada la UNAD, y no es su responsabilidad directa, se requieren los apoyos gubernamentales y las alianzas estratégicas.

En la UNAD la contratación de personal docente para atención de actividades académicas se maneja mediante Planta docente y docente ocasional; para los procesos de vinculación de docentes ocasionales se establecen tiempos , pero sin embargo la contratación no es tan rápido como se quisiera en el sentido que la persona contratada debe contar con el tiempo previo para alistamiento en el curso que atenderá y a veces llega de inmediato a la atención sin haber revisado como deben ser los materiales del curso y prepararse en el campus virtual.

El desarrollo de los procesos formativos está orientado a que los estudiantes identifiquen y visualicen las falencias y logros de la región frente a los avances a nivel nacional y la tendencia mundial, es importante fortalecer los canales de conectividad y por ende el acompañamiento in situ en donde la distancia aumenta la limitación en la formación de calidad, y no se cuenta con los recursos e incluso el internet para el cumplimiento a cabalidad de su proceso académico

## **Recomendaciones.**

Se realizan procesos de formación para los docentes vinculados en el modelo de educación de la Universidad, se recomienda reforzar el acompañamiento a estos, este programa debe ser dinámico y constante.

Aspectos como los de Conectividad, suficiencia en tecnologías, estrategia de aprendizaje y visibilidad generan influencias importantes entre ellas, se deben de mantener vigilantes para no afectar sus interacciones y fortalecer el actuar de cada aspecto.

Las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente en la UNAD son suficientes para adelantar los procesos de formación académica, pero se recomienda implementar estrategias que le permitan interactuar más eficientemente al estudiante con el docente de forma virtual

Fortalecer las estrategias de Cipas y B-learning, mediante la aplicación de asesorías mediadas para los centros más retirados de las ciudades capital o sitios donde esta radicado el centro de atención Virtual, Unidad de desarrollo regional y centro de educación a distancia, en estos centros es una necesidad ya que la conectividad limita incluso el apoyo.

## Referencias bibliográficas.

- Arango Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia Análisis y estrategias para su desarrollo*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:  
[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-73081\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-73081_archivo.pdf)
- Aretio, L. G. (1994). *García Aretio Lorenzo. "Educación a Distancia Hoy". Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.*
- Bazanes V., P. I. (2008). *Tendencias actuales de la educación a distancia UNESCO*. Obtenido de <http://online.upaep.mx/Aplicaciones/Noticias/noticiasp.php?id=1209594760>
- Castellanos, J. D. (1999). *"Planificación por Escenarios, una herramienta gerencial"*, *Revista Gerencia*. pp. 8 y 10. Lima.
- Catarina, U. d. (2010). *La Educación Superior a Distancia en américa latina y el caribe*. Obtenido de [http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc\\_2010\\_\(tendencias\).pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc_2010_(tendencias).pdf)  
[http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc\\_2010\\_\(tendencias\).pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc_2010_(tendencias).pdf)
- Chile, P.-M. d. (1994). *Métodos y técnicas de planificación regional. Cap. III. Santiago de Chile*.
- Cooperación., G. d.-M. (2000). *Gobierno de Chile-Ministerio de Planificación y Cooperación. Orientaciones metodológicas y sistematización de experiencias en planificación regional. Nuevos escenarios. Santiago de Chile. p. 139 y 140.*
- Cortina C, M. A. (s.f.). *Nuevas Tecnologías: oportunidad y reto para la educación superior*. Obtenido de Generado por Newtonberg:  
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/fo-article-72436.pdf>
- Cuyo Argentina, Universidad Nacional . (abril de 2011). *Informe de vigilancia estratégica sobre la planificación de la educación superior en los países mas vinculados con la UNCUIYO*. Obtenido de <http://www.uncuyo.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/vteic-final-secretariaderieiru1.pdf>
- Daniel, S. J. (1997). . *La megauniversidad: ¿La academia para el nuevo milenio? Ponencia presentada en el 18th ICDE World Conference, Pennsylvania, State University, 1997, como "The megaUniversity: the academy for the new milenium". Traducción de Car.*
- El espectador. (28 de abril de 2014). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia, la más grande del país*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/universidad-nacional-abierta-y-distancia-mas-grande-del-articulo-489341>
- espectador, E. (s.f.). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia, la más grande del país*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/universidad-nacional-abierta-y-distancia-mas-grande-del-articulo-489341>

- Gimbert., X. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa*. Ediciones Deusto S. A. p. 64. España.
- Hamel, G. (1998). "Reinventado las bases para la competencia" en *Repensado el Futuro*. Ediciones Norma. p. 98. Colombia. .
- Hitt-Irrelad, H. (1999). *Administración estratégica*. Thomson editores. 3.a edición. pp. 48-49. México.
- Instituto de Prospectiva Estratégica-IP*. Zaragoza. España. (s.f.). Obtenido de [www.prospecti.es](http://www.prospecti.es).
- Hermida J, R. S. (1989). *Administración y Estrategia*. Ediciones Macchi. pp. 203-205. Buenos Aires. Argentina.
- La educación Superior Virtual en Colombia*. (s.f.). Obtenido de [http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la\\_educacion\\_superior\\_a\\_distancia\\_y\\_virtual\\_en\\_colombia\\_nuevas\\_realidades.pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_educacion_superior_a_distancia_y_virtual_en_colombia_nuevas_realidades.pdf).
- Aretio, L. G (1994). "Educación a Distancia Hoy". *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Madrid, España.
- Mera C., A. M. (2013). *Modelo de Prospectiva Social Participativa*. Bogota: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- México, U. N. (2015). *La Educación a distancia en México*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: <https://web.cuaed.unam.mx/wp-content/uploads/2015/09/PDF/educacionDistancia.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Al tablero*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183960.html>
- Montoya.J. (s.f.). *Modelos y Diseños Organizacionales*. UNAD. . Obtenido de Disponible en: [file:///C:/Users/oscar.olarte/Downloads/UNIDAD\\_2\\_107032.pdf](file:///C:/Users/oscar.olarte/Downloads/UNIDAD_2_107032.pdf)
- Matallana K., L. J. (2010). *Las megauniversidades en el mundo*, Marleny Torres Zamudio. Obtenido de Revista de investigaciones UNAD Bogotá - Colombia No. 09, junio - diciembre : <https://formadores.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/revistainvestigaciones/volumen2009num3/11.%20Las%20megauniversidades%20en%20el%20mundo.pdf>
- Organizaciones Globales*. . (s.f.). Obtenido de [http://conceptos sociales.unam.mx/conceptos\\_final/385trabajo.pdf](http://conceptos sociales.unam.mx/conceptos_final/385trabajo.pdf)
- Plan Decenal de Educación*. (s.f.). Obtenido de [www.plandecenal.edu.co](http://www.plandecenal.edu.co)
- Prahalad, C. (1998). "Estrategias para el crecimiento" en *Repensando el futuro*. Ediciones Norma. p. 82. Colombia.
- Rectoría- Universidad Nacional Abierta y a distancia*. (s.f.). Obtenido de <https://rectoria.unad.edu.co/rectoria>
- Salazar R., A. L. (2013). *Lineamientos Conceptuales de la Modalidad de Educación a Distancia*. Obtenido de

[http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la\\_educacion\\_superior\\_a\\_distancia\\_y\\_virtual\\_en\\_colombia\\_nuevas\\_realidades.pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_educacion_superior_a_distancia_y_virtual_en_colombia_nuevas_realidades.pdf)

- Rodríguez, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Estrategia Organizacional*, 6.
- Serra, J. H. (s.f.). *Ob. cit.*, p. 208 PAPS. . Obtenido de <http://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>
- Soms, E. (2005). *Prospectiva y Construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Obtenido de f: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>
- Spyros M, S. D. (1997). Para una evaluación del análisis de tendencias y de las predicciones véase Spyros G. Makridakis: Pronósticos, estrategia y planificación para el siglo XXI, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1993, capítulos 3, 4 y 5; Sir Douglas Hague: "El ambiente de negoc.
- Toro, N. A. (2013). La Nueva Relación entre Tecnología, Conocimiento y Formación Tiende a Integrar Las Modalidades Educativas. En A. V. Educa, *LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA Y VIRTUAL EN COLOMBIA: Nuevas Realidades* (págs. 47-62). Bogota.
- UNAD. (26 de octubre de 2006). *Estatuto Docente*. Obtenido de [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2006/COSU\\_ACUE\\_0009\\_26102006.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2006/COSU_ACUE_0009_26102006.pdf)
- UNAD. (13 de 12 de 2006). *Reglamento Academico*. Obtenido de [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/Reglamento%20Estudiantil/ACUE\\_COSU\\_15\\_2006\\_Reglamento\\_Academico.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/Reglamento%20Estudiantil/ACUE_COSU_15_2006_Reglamento_Academico.pdf)
- UNAD. (4 de agosto de 2011). *Proyecto Académico Pedagógico Solidario V. 3.0*. Obtenido de <http://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>
- UNAD. (s.f.). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://informacion.unad.edu.co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/acerca-de-la-unad/estructura-organizacional?showall=&start=1>
- UNAD. (s.f.). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <http://informacion.unad.edu.co/acerca-de-la-unad/estructura-organizacional?showall=&start=1>
- UNAD. (s.f.). *Proyecto Academico Pedagogico Solidario V.3.3*. Obtenido de <http://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>
- UNAD. (s.f.). *Sistema organizacional*. . Obtenido de [https://www.google.com/url?q=http://thumano.unad.edu.co/portal/documentos/inducción/SISTEMA\\_ORGANIZACIONAL\\_UNAD.doc&sa=U&ved=0ahUKEwiK59XrqM3LAhULIR4KH T2zCPwQFggGMAE&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNHSlbSrLaSYSBETq\\_eENIaCOioPjg](https://www.google.com/url?q=http://thumano.unad.edu.co/portal/documentos/inducción/SISTEMA_ORGANIZACIONAL_UNAD.doc&sa=U&ved=0ahUKEwiK59XrqM3LAhULIR4KH T2zCPwQFggGMAE&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNHSlbSrLaSYSBETq_eENIaCOioPjg)
- Universidad de Sonora. (1998). *La Educación a distancia: La modalidad educativa que posibilita la educación continuada*. Obtenido de

<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo18.pdf>

Valle, P. I. (s.f.). *Tendencias actuales de la educación a distancia*. Obtenido de Síntesis y observaciones:

<http://online.upaep.mx/Aplicaciones/Noticias/noticiasp.php?id=1209594760>

Virtual Educa. (s.f.). *La Nueva Relación entre Tecnología, Conocimiento y Formación Tiende a Integrar Las Modalidades Educativas*. Obtenido de

[http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la\\_educacion\\_superior\\_a\\_distancia\\_y\\_virtual\\_en\\_colombia\\_nuevas\\_realidades.pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_educacion_superior_a_distancia_y_virtual_en_colombia_nuevas_realidades.pdf)