

CAPÍTULO 16

EL LIDERAZGO APLICADO EN EL MÉTODO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

The Leadership Applied In The Institutional Planning Method Of The Universidad Nacional Abierta y a Distancia For Organizational Development

Leonardo Andrés Urrego Cubillos³⁴

Laura Daniela Plazas Castillo³⁵

Ángela Milena Portilla Erazo³⁶

RESUMEN

El liderazgo es un aspecto fundamental para llegar a los mejores resultados en una organización. Por tanto, se pretende demostrar que la aplicación del mismo en un proceso de planificación puede llevar a una institución de alta complejidad, por su carácter nacional e internacional, como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, a ser una megauniversidad, líder en la modalidad abierta y a distancia, a ser un referente en el sector educativo, la cual lleva educación de calidad, a través de la innovación y desarrollo tecnológico, a las regiones más apartadas del país, disminuyendo así la inequidad regional tan marcada en Colombia. En el presente capítulo se describe el proceso de planificación y las acciones estratégicas que realiza la UNAD para conseguir los mejores resultados. Cada proceso garantiza la participación activa de toda la comunidad universitaria, con miras a construir un proyecto

³⁴ Jefe de la Oficina Asesora de Planeación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Magister Executive en Administración de Empresas y Liderazgo Estratégico, Ceu – San Pablo; Especialización en Gerencia de Inversiones, Escuela de Administración de Negocios – EAN; Especialización en Administración Financiera, Escuela de Administración de Negocios – EAN; Economista con énfasis en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bogotá, D. C.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8023-6667>, Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=xTRt2YsAAAAJ&hl=es> Correo electrónico: leonardo.urrego@unad.edu.co

³⁵ Profesional en Planeación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Administradora de Empresas de la Universidad Santo Tomás, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2198-0883>, Correo electrónico: laura.plazas@unad.edu.co

³⁶ Profesional en Planeación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Geógrafa con énfasis en planificación y ordenamiento territorial de la Universidad de Nariño, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1188-8506> Correo electrónico: angela.portilla@unad.edu.co

institucional que haga parte del plan de vida de cada uno de los actores que la integran. Es así como la implementación del método de análisis de problemas MAP, el cual aborda la complejidad desde un modelo explicativo de análisis multicausal, no lineal, del significado y sentido que los problemas tienen para los diversos actores y de las oportunidades que conllevan, la materialización en objetivos, metas, indicadores y productos que cada líder de OP (operación) diseña y ejecuta.



Palabras clave: liderazgo; planificación estratégica; desarrollo organizacional; participación.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental aspect to reach better results in an organization, therefore, it can be demonstrated that its application in a planning process can drive a highly complex organization, due to its national and international presence, such as the Universidad Nacional Abierta y a Distancia, to be a mega-university, leader in an open and distance modality, as a reference in the educative sector, who has focused on bringing quality education through innovation and technological development, to the most remote regions of the country decreasing regional inequality highly marked in Colombia. The chapter describes the UNAD planning process and strategic actions to achieve the best results, knowing that each process guarantees the active participation of the entire university community, with a view to build an institutional project, that is part of the life plan of each of the actors that make it up. This is how the implementation of the problem analysis method (MAP), which addresses the complexity from an explanatory model of multi-causal, non-linear analysis, of the meaning that the problems have for the different actors and the opportunities they imply the materialization in objectives, goals, indicators and products that each OP leader designs and executes.

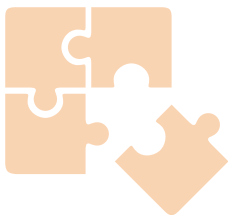


Keywords: Leadership; strategic planning; organizational development; participation.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo quiere dar a conocer la importancia del liderazgo en el método de planificación participativo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). El liderazgo se entiende como una función que permite dinamizar y organizar un grupo de personas o una organización, para generar su crecimiento personal en torno a la construcción de un proyecto en común. Este, a su vez, está enfocado en generar cambios positivos en la sociedad. En este sentido nos referimos al gran reto de llevar educación pertinente y de calidad, motor de desarrollo y de transformación a cada rincón de Colombia, a través de la metodología virtual y a distancia.

Según Lussier y Achua (2011), el liderazgo es reconocido como un proceso de influencia para alcanzar los objetivos de una organización mediante acciones estratégicas para lograr el cambio. Por otra parte, Ramos y Díaz (2010) hacen referencia a las empresas exitosas como aquellas que han logrado basar su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza, su gente. Partiendo de estos conceptos, la institución reconoce el liderazgo no solamente como las capacidades individuales que pueda tener una persona, sino desde una visión más holística enfocada en un proyecto institucional que armonice con el plan de vida de cada una de las personas que la integran. Así se convierten las metas personales en metas institucionales, logrando una alta motivación laboral, con miras a formar líderes que estén al servicio de garantizar el derecho a la educación, sin el cual es imposible el desarrollo de cualquier sociedad.



"Dar a conocer la importancia del liderazgo en el método de planificación participativo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)"

Por tanto, la planeación estratégica de la UNAD tiene como principal fundamento garantizar la participación de cada uno de los actores de la comunidad académica de la institución (directivos, docentes, estudiantes, egresados y administrativos), desde la fase diagnóstica. Con la identificación de los problemas, a través de talleres, despliegues y demás eventos institucionales, hasta la fase de operación, tomando decisiones de manera colegiada, siendo fundamental el liderazgo que asume cada unidad en las responsabilidades sustantivas: formación integral, investigación, desarrollo regional, inclusión y permanencia, internacionalización e innovación tecnológica, que responden al trabajo en equipo y reticular, para lograr que las estrategias definidas alcancen el impacto requerido con el cumplimiento de los objetivos y metas consensuadas.

Actualmente la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es la universidad pública con mayor cobertura a nivel nacional tanto en número de estudiantes, como en su capacidad de llegar a todas las regiones de Colombia. Al mismo tiempo, es la universidad pública que menos recursos recibe del Estado, su funcionamiento representa un desafío institucional, lograr más con menos. Gracias a un gran esfuerzo de planificación y a las funciones de liderazgo que asumen cada una de las personas que hacen parte de esta organización se han alcanzado importantes logros como se evidenciará en los resultados que se presentan en este texto.

OBJETIVOS

Como objetivo general se busca reconocer el liderazgo aplicado en el método de planificación institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para el desarrollo organizacional, a fin de establecer los resultados que demuestran la excelente gestión administrativa de la Universidad.

A nivel específico, se intenta contextualizar el método de planificación institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, para identificar las acciones estratégicas desarrolladas. Igualmente, describir los alcances y logros que se generan a partir del liderazgo aplicado en el método de planificación institucional.

CONTENIDO

Para ampliar los conceptos de liderazgo y planificación organizacional, se han establecido factores que concretan el presente capítulo. A continuación, se explican las definiciones pertinentes, aclarando la importancia que tiene la aplicación del liderazgo en el proceso metodológico de planificación institucional, y cómo esto repercute en el desarrollo organizacional.

De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y alcanzar los objetivos trazados, reconocido por el impacto social que genera naturalmente, el liderazgo está presente en las actividades grupales de la vida cotidiana. Su entorno psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, el poder, la autoridad y el mando en la dirección de organizaciones. El liderazgo en la educación exige habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que nazcan condiciones organizacionales mínimas, que den acceso a la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas circunstancias mínimas se convierten en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad.

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los directivos de una organización tienen la tarea principal para afrontar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevistos desde el ambiente de las responsabilidades y las actividades en general. Al estar al tanto de las amenazas y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos, los altos cargos requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad (Russell, 2017).

Según Fagenson y Warner (1990), el desarrollo organizacional podría comprenderse como la vinculación de diferentes mecanismos de mejora, acciones estratégicas, capacitaciones o instrumentos necesarios para que los colaboradores sean más efectivos en el desempeño de sus labores.

El desarrollo organizacional es la respuesta a la globalidad, las organizaciones buscan ser más eficientes en sus procesos, persiguiendo el logro de sus objetivos, los cuales generan eficiencia y competitividad. Para el caso de la UNAD esto es significativo, ya que en el sector educativo se ha destacado por la pertinencia en las regiones, y con la implementación de su modalidad académica y administrativa ha reflejado resultados altamente eficientes, lo cual ha servido de punto de referencia para otras organizaciones.

METODOLOGÍA

La planificación institucional, entendiendo la complejidad de la UNAD y su estructura sistémica, de alcance nacional e internacional, se basa en el Método de Análisis de Problemas (MAP). El cual se fundamenta en la planificación estratégica situacional, en el método MAPP (Método Altair de Planificación Popular) y la planificación

orientada hacia proyectos, ZOPP. Se cumple la premisa “No es adecuado ni práctico que todo un sistema organizativo trabaje con un mismo método de planificación” (Mateus, Barelli, et al. 1994), esto garantiza: la participación activa de todos los estamentos que componen la organización (directivos, docentes, estudiantes, egresados y administrativos), y enfrentar problemas de alta complejidad. Planificar por problemas sin perder la visión de interdependencia entre ellos y generar funciones de liderazgo en cada uno de los actores relacionados con los proyectos propuestos con miras al cumplimiento de las metas.

Figura 1. Pasos metodológicos.



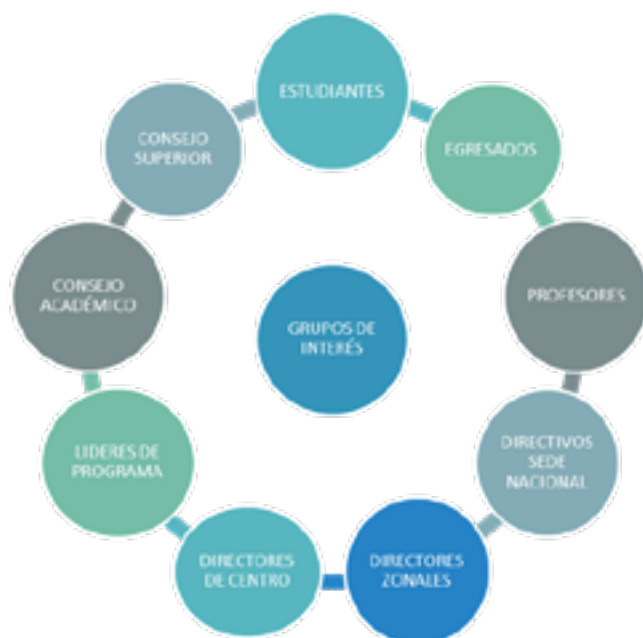
Fuente: elaboración propia

El Método de Análisis de Problemas (MAP) se compone de ocho fases:

- 1. Análisis del macroproblema:** parte de la descripción, de los hechos en los cuales se manifiesta el problema, el ¿por qué? y las consecuencias del mismo, dando como producto un flujograma situacional que se resumen en una cadena causa–efecto.
- 2. Árbol del problema:** en esta fase se hace una selección de las causas críticas partiendo de tres criterios: son centros prácticos de acción, tienen un alto impacto, y puede mejorarse en el corto plazo.

3. **Árbol de la situación objetivo:** esta fase es la llamada a la acción en la cual se plantean intervenciones sobre cada causa crítica, darle respuesta al ¿qué hacer? ante los problemas identificados, que se materializa en una Operación (OP) compuesta por proyectos y acciones, a cada OP le corresponde uno o varios líderes (actor responsable de ejecución).
4. **Diseño del plan direccional:** cada Operación (OP) debe plantear objetivos, metas, indicadores y productos.
5. **Presupuesto del plan:** diseñado previamente acorde con el plan direccional.
6. **Diseño de trayectorias:** en esta fase se define cuál es el encadenamiento táctico presentando varios escenarios posibles.
7. **Estudio de actores:** identificación de actores externos e internos que pueden interferir en una operación determinada.
8. **Análisis de vulnerabilidad:** esta fase se fundamenta en el método ZOPP para identificar aquellas condiciones que están por fuera del control del actor responsable y generar un plan de contingencia.

Figura 2. Esquema de participación de Stakeholder.



Fuente: elaboración propia

En cada una de las fases en las cuales se desarrolla la metodología de planificación, la participación y el liderazgo de cada uno de los actores que conforman la organización es fundamental para el éxito de este proyecto institucional.

RESULTADOS

Se presentan los resultados en términos cualitativos, ya que la finalidad que persigue el presente capítulo es relacionar el liderazgo con la aplicación de la metodología de planificación institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. En aras de demostrar un desarrollo organizacional.

De acuerdo con los conceptos expresados en el cuerpo del presente texto, se da a conocer que teóricamente existe un gran número de significados para el liderazgo. En nuestro caso se pretende demostrar que el ejercicio práctico que desarrolla la UNAD mediante la aplicación del MAP, Método de Análisis de Problemas, puede estar directamente relacionado con las actividades que emprende la universidad para demostrar por qué la organización se ha convertido en referente a nivel nacional e internacional.

De esta manera es importante reconocer que el Modelo de Planificación Participativa y su estructura organizacional sistémica permite apostarle a los grandes desafíos del sector educativo. La práctica del liderazgo fundamenta el proceso de planificación, teniendo en cuenta que es un modelo explicativo de análisis multicausal, no lineal, del significado y sentido que los problemas tienen para la comunidad académica y de las oportunidades que conllevan.

Es por esto que la metodología de planificación permite tener un consenso y la visión holística sobre las necesidades y oportunidades, para el desarrollo presente y futuro de la organización, y para demostrar el liderazgo y el compromiso de los actores involucrados es necesario presentar los siguientes resultados del ejercicio práctico:

- Eficiencias administrativas.
- Cobertura tanto en número de estudiantes como geográfica.
- Crecimiento UNAD vs Sistema de Educación Superior Nacional.

EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Para mostrar los excelentes resultados financieros de la UNAD, es pertinente relacionar información correspondiente al presupuesto (en la figura 3) del Ministerio Nacional de Educación (MEN). Se observa el aporte per cápita por estudiante para cada una de las universidades públicas del país. En este escenario es el único en el

que la UNAD es la última; dentro del Sistema Universitario Estatal (SUE), a la UNAD le corresponden \$645 565 por estudiante mientras que la posición más alta de la figura, recibe \$12 680 789 por estudiante, y el promedio nacional está en \$4 466 591, eso significa que la UNAD está veinte veces por debajo del aporte mayor per cápita y está aproximadamente siete veces por debajo del promedio de todo el sistema.

Figura 3. Distribución de los aportes nación per cápita por universidades públicas al 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del MEN



"La finalidad... es relacionar el liderazgo con la aplicación de la metodología de planificación institucional"

A continuación, se va a analizar el crecimiento de los valores iniciales de los activos. Como se puede observar en la figura 4, los activos han tenido un crecimiento desde la vigencia 2012 hasta la vigencia 2017 del 81,03%. Este crecimiento demuestra la consolidación en los activos de la universidad, en propiedad planta y equipo, esto significa que la infraestructura física y tecnológica, basada en laboratorios y simuladores, terminan prestando servicios transversales a toda la universidad.

Figura 4. Resultados de los activos de la universidad periodo 2012–2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los balances contables UNAD.

Cifras en millones de pesos

Los ingresos totales de la universidad, en las vigencias ya mencionadas han tenido un crecimiento sostenido del 51,71%, frente a estos ingresos y los datos relacionados en la figura 5. Se puede concluir que los recursos propios contra los recursos nación han crecido desproporcionalmente. Por ejemplo, para el 2017 los recursos nación disminuyeron de 50 822 a 49 991 al 2018 mientras los recursos propios aumentaron de 195 452 en el 2017, a 233 753 para el 2018 (cifras en millones de pesos colombianos) lo que significa que los aportes de recurso nación representan solamente el 20% aproximado del total de los recursos para el funcionamiento de la UNAD llevando a la UNAD a realizar procesos de eficiencia, optimizando los recursos.

Figura 5. Ingresos totales anuales de la Universidad periodo 2012 – 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los balances contables UNAD.

Cifras en millones de pesos

Los gastos de operación de la Universidad representan lo transversal y lo cotidiano, como son los servicios públicos y de Internet, que constituyen toda la base financiera del gasto de la Universidad. Se han desarrollado diferentes estrategias para controlar los gastos, demostrando que desde la vigencia 2014 al 2017 se presentó un ahorro del 6,57%, todo esto sin afectar la calidad en el servicio.

Figura 6. Total, gastos de operación por año periodo 2012–2017.

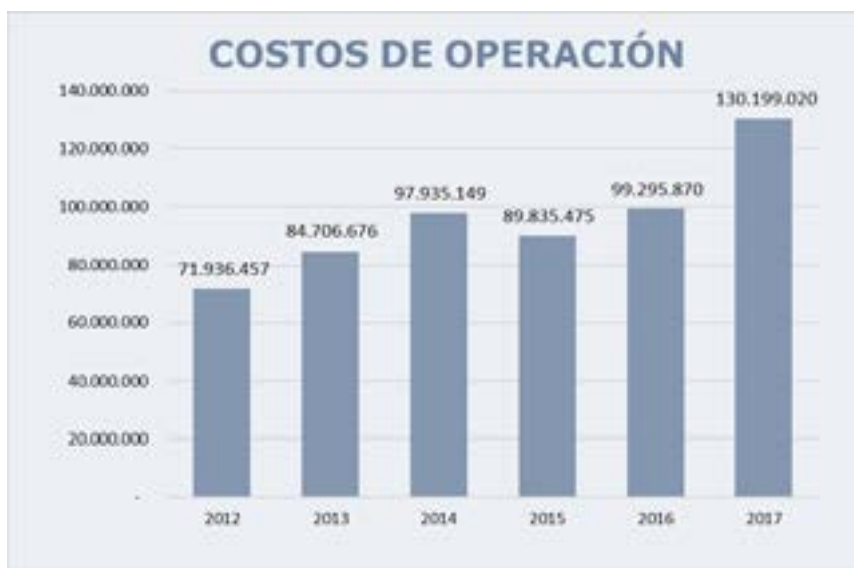


Fuente: elaboración propia a partir de los balances contables UNAD.

Cifras en millones de pesos

Estos costos de operación hacen referencia a la inversión que hace la Universidad en la contratación académica. En el periodo de estudio, la UNAD ha tenido un crecimiento del 80,99%, lo cual se debe resaltar, ya que esto le ha permitido la consolidación de un cuerpo académico que está atento a todas las necesidades de los estudiantes, en todas las regiones, en los diferentes programas académicos. Se han realizado ejercicios de eficiencia desde la modalidad. Desde la vigencia 2014 a la 2017 el crecimiento solo ha sido del 32,94%, en términos reales se puede presentar como un ahorro, el cual se ha logrado sin afectar la calidad.

Figura 7. Total, costos de operación por año periodo 2012–2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los balances contables UNAD.

Cifras en millones de pesos

COBERTURA ESTUDIANTIL UNAD CONTRA COMPARATIVO SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las eficiencias administrativas mencionadas anteriormente se ven reflejadas en los datos de cobertura alcanzados por la UNAD. En la tabla 2 se puede observar que la UNAD es la universidad con la mayor cobertura estudiantil, la cual, representa el 12,03% del total de universidades públicas. De igual manera, en la figura 8, se evidencia un crecimiento positivo de los graduados de la UNAD muy por encima del promedio nacional.

Figura 8. Comparativo, total graduados UNAD contra promedio nacional, para el nivel universitario periodo 2010–2016.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Laboral.

Crecimiento en cobertura que se ha dado sin afectar la calidad académica. Esta ve reflejada en un aumento tanto en el número de docentes como en la cualificación de los mismos. Por ejemplo, para el 2018 se tienen 2 074 docentes, 401 más que el año anterior, y en su nivel de formación hay un incremento del 72% en docentes con doctorado, 22% en docentes con magister y un 10% en docentes con especialización. Ver figura 9.

Figura 9. Docentes vinculados por nivel de formación comparativo 2018 y 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Sistema de Oferta de Contratación Académica SOCA.

Tabla 1. Docentes Vinculados Por Nivel de Formación

Nivel de formación	Año 2017	Año 2018
Profesional	329	370
Especialización	652	719
Magíster	735	894
Doctorado	36	62

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Sistema de Oferta de Contratación Académica SOCA.

Las mejoras se pueden ver reflejadas en las oportunidades laborales de los egresados de la UNAD, los cuales cuentan con una buena formación académica que les permite competir en el mercado laboral. Esto se puede evidenciar en los datos del observatorio laboral, en el que la UNAD ocupa el segundo lugar dentro de las instituciones de educación superior donde sus recién graduados reciben en promedio los más altos ingresos en el país, están un 144,19% por encima del promedio nacional.

Figura 10. Instituciones de Educación Superior públicas donde sus graduados reciben en promedio los más altos ingresos en el país, datos nivel universitario periodo 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Laboral.

Cálculos: Oficina Asesora de Planeación UNAD.

Tabla 2. Cobertura Estudiantil Universidades Públicas (SUE).

Universidad	Población estudiantil		Participación cobertura estudiantil
	2016	2017	
Universidad de la Amazonía	8.911	9.431	1,51%
Universidad de Antioquia	40.040	39.998	6,42%
Universidad del Atlántico	21.651	22.535	3,62%
Universidad de Caldas	14.820	14.610	2,34%
Universidad de Cartagena	17.523	17.636	2,83%
Universidad del Cauca	17.256	18.194	2,92%
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	5.243	5.425	0,87%
Universidad de Córdoba	14.569	15.882	2,55%
Universidad de Cundinamarca	13.136	13.962	2,24%
Universidad de Distrital Francisco José de Caldas	27.257	26.280	4,22%
Universidad Francisco de Paula Santander - Cúcuta	18.220	17.740	2,85%
Universidad Francisco de Paula Santander - Ocaña	6.476	6.402	1,03%
Universidad Industrial de Santander	20.378	20.248	3,25%
Universidad de la Guajira	13.762	14.679	2,35%
Universidad de los Llanos	5.802	6.048	0,97%
Universidad del Magdalena	21.185	19.876	3,19%
Universidad Militar Nueva Granada	17.127	18.272	2,93%
Universidad Nacional Abierta y a Distancia	69.675	74.965	12,03%
Universidad Nacional de Colombia	53.456	53.871	8,64%
Universidad de Nariño	11.936	12.516	2,01%
Universidad del Pacífico	2.479	2.621	0,42%
Universidad de Pamplona	24.121	25.794	4,14%
Universidad Pedagógica Nacional	9.905	9.663	1,55%
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	29.257	30.030	4,82%
Universidad Popular del Cesar	14.687	17.506	2,81%
Universidad del Quindío	18.986	15.576	2,50%
Universidad de Sucre	5.619	5.378	0,86%
Universidad Surcolombiana	12.029	12.666	2,03%
Universidad Tecnológica del Chocó	9.507	10.196	1,64%
Universidad Tecnológica de Pereira	18.782	18.503	2,97%
Universidad del Tolima	19.867	18.204	2,92%
Universidad del Valle	28.138	28.660	4,60%
Total población estudiantil universidades	611.800	623.367	100%

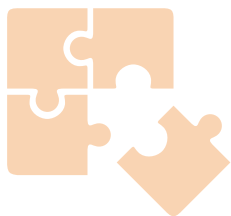
*Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SNIES - MEN.
Información matriculados 2017*

COBERTURA GEOGRÁFICA DE LA UNAD

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) llega a 1 071 municipios del país, haciendo presencia en el territorio nacional con 64 centros agrupados en ocho zonas: Caribe, Occidente, Centro – Oriente, Centro Boyacá, Bogotá-Cundinamarca, Centro Sur, Sur y Amazonía-Orinoquia. La UNAD hace presencia efectiva en aquellos lugares y municipios en donde la esperanza educativa no existía.

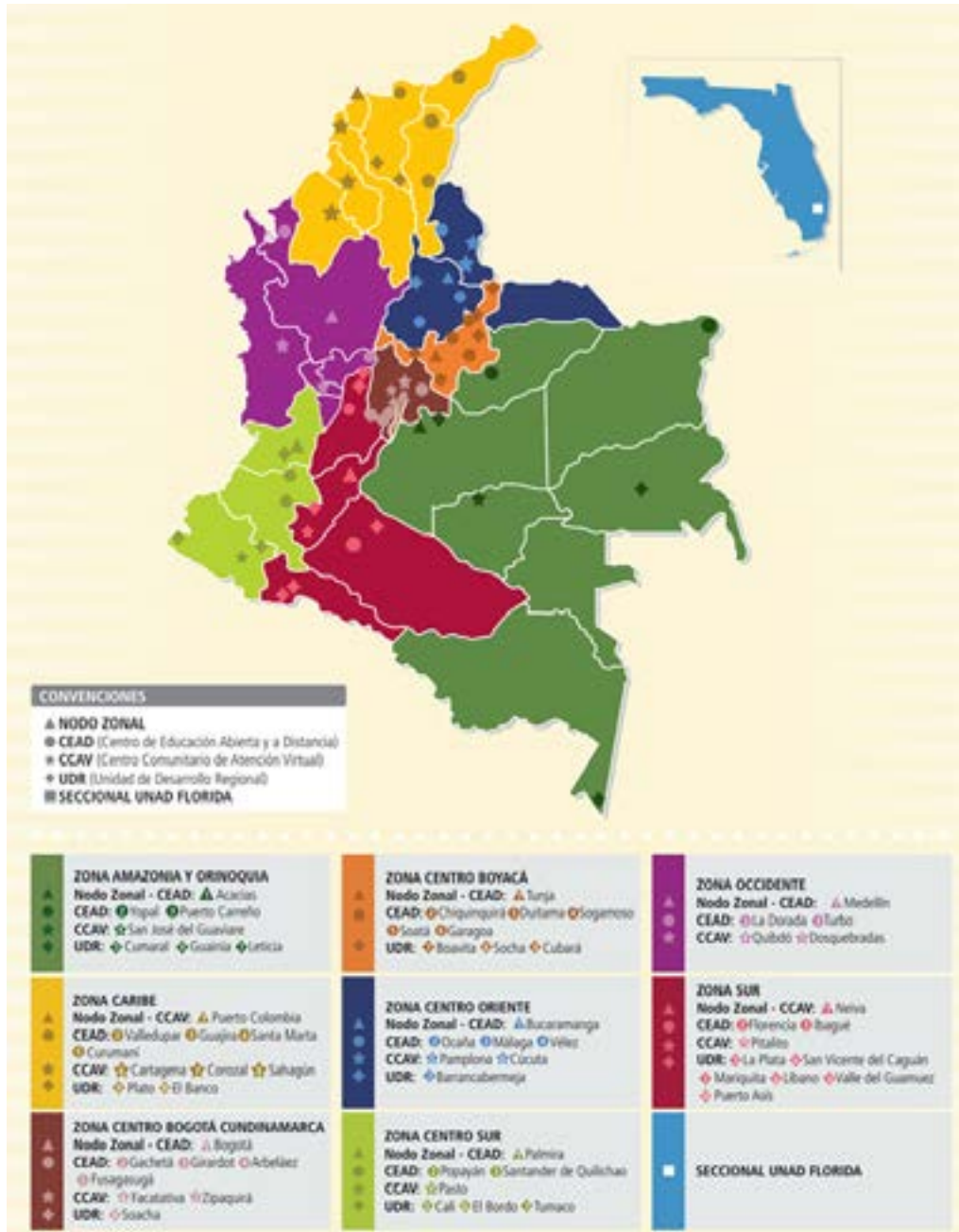
La UNAD ofrece sesenta diferentes programas a través de la formación a distancia. Esta metodología emplea medios y mediaciones tecnológicas para que el estudiante pueda adelantar sus estudios a cualquier edad, en cualquier momento y desde el sitio en donde se encuentre.

En 2018, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia logró una cobertura histórica con su oferta educativa, teniendo en cuenta que presta sus servicios a partir del programa de Alfabetización Educación Básica y Media, INVIL y convenios. Entre las poblaciones beneficiadas hay campesinos, desplazados por la violencia, reinsertados, madres cabeza de familia, personal vinculado a las fuerzas militares, minorías étnicas, obreros, amas de casa, población carcelaria y personas con limitaciones físicas, llegando a un total de 100 217



"La UNAD ofrece diferentes programas a través de la formación a distancia... emplea medios y mediaciones tecnológicas"

Figura 11. Mapa de centros de la UNAD.



Fuente: elaboración propia

DISCUSIONES

El liderazgo ejercido en la aplicación de la metodología MAP ha generado resultados positivos en la UNAD. Para expresar la implementación de dicho modelo participativo es necesario contextualizar el proceso metodológico.

Desde el estado actual de las ocho zonas que conforman la Universidad, y de cada uno de sus centros integrantes referenciados en una lectura sistémica de logros, debilidades y oportunidades desarrolladas a partir del comportamiento de la cobertura de los servicios prestados: pregrado, posgrado, SINEP, SINEC, INVIL, investigación e internacionalización y de las diferentes herramientas de satisfacción estamentarias, se efectúa un análisis colectivo de tales problemáticas y de sus oportunidades de mejora que inciden en el cumplimiento de metas y determinan las acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo con las responsabilidades del orden local, regional y nacional.

De acuerdo con Russell (2017), se confirma la importancia de la planificación estratégica en el desarrollo organizacional, con una proyección a largo plazo, con miras a cumplir metas y objetivos, los cuales recaen en el liderazgo de los colaboradores que integran la organización.

CONCLUSIONES

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es reconocida en el sector de la educación superior público como una institución líder, y es una megauniversidad al superar los 100 000 estudiantes.

El ejercicio permanente de la consolidación del liderazgo permite trabajar en conjunto y en procesos solidarios, para potencializar las capacidades escasas que se tienen desde presupuesto, pero muy fuertes en personal.

El modelo de planeación es tan dinámico que desarrolla toda una cultura de cambios y ajustes del entorno, comprendiendo las particularidades en busca del bien común. El concepto más importante de liderazgo se basa en dos sentidos:

Cada funcionario de la UNAD debe vincular su proyecto de vida al proyecto institucional de la universidad, parte del propósito del ejercicio es involucrar las metas personales para contribuir a la construcción de la misión institucional.

Se unen esfuerzos para hacer un mejor país, todos los trabajos son importantes, son necesarios, como equipo debemos salir adelante, esto se logra con el liderazgo entendido como una cultura y no simplemente con el rol de líder de una persona.

REFERENCIAS

Bass, M. B. y Riggio, E. G. (2006). **Transformational Leadership (2nd ed.)**. University of West. Florida

Briceño Uribe, (2007). **Liderazgo y Competencias Directivas para La Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile**. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5. Chile.

Fagenson y Warner, (1990). **The Activities of Organization Development Practitioners**. 15 (4), 366-380, George Mason University. EE. UU.

Lorenzo, M. (2004). **La Función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal**. España: Ediciones Universidad de Salamanca.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). **Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de actividades**. México: CENGAGE Learning.

Mateus C., Barelli W., Burbano L., Ramírez L., Herrera I., y Moncayo P., (1994). **Método Altair de planificación popular. Colección: Ciencias y Técnicas de Gobierno**. Fondo Editorial Altair.

Ramos, L. y Díaz, B. (2010). **Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional**. Impacto Científico, 5 Revista arbitrada venezolana. Venezuela.

Russell lo, A. (2017). **Planejamento empresarial**. Brasil: McGraw-Hill.