

CAPÍTULO 18

GESTIÓN UNADISTA Y SU IMPACTO EN LAS REGIONES COLOMBIANAS. AÑOS 2004 - 2017

Management of Unad University and his impact on Colombian regions. Years 2004 -2017

María Paula Leal Guerrero⁴⁰

RESUMEN

En el presente, una de las instituciones que los colombianos más relacionan con el término de educación a distancia es la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), tal vez por el nombre que enfatiza el modelo “a distancia”, o porque han escuchado a conocidos egresados o estudiantes que hablan sobre esta universidad y su forma de estudio, o tal vez han visto noticias, publicidad o datos acerca de la modalidad no presencial de la institución. Cada vez son más las personas que conocen a la UNAD, y nombran su gestión en diferentes regiones de la geografía colombiana, en donde las universidades presenciales no pueden llegar con su modelo educativo tradicional. A 2019 la UNAD cuenta con más de 100 000 estudiantes en todos sus sistemas, niveles y ciclos de formación, cursando programas con una impronta social con el fin de llevar el legado unadista de ayudar al desarrollo de las comunidades.

El presente texto pretende mostrar la evolución de la presencia Unadista en la educación superior colombiana, iniciando con un recorrido histórico de los inicios de la educación a distancia en el mundo, pasando por Latinoamérica y llegando a Colombia, en donde nace el pilar de Unisur, ahora llamada Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que desde sus inicios y como toda organización, ha tenido cambios y avances, hasta llegar a ser una megauniversidad en el año 2017. La gestión realizada por la UNAD desde el año 2004 al 2017, sus cambios de estructura organizacional, académica, y cada uno de los proyectos basados en las responsabilidades sustantivas de la Universidad. Asimismo, el impacto que ha tenido la UNAD a nivel regional durante dichos años, y el crecimiento de la matrícula por segmento del país. Todo lo anterior, desde una perspectiva de gestión organizacional como ente constructor de empresa.

⁴⁰ Administradora de Empresas de la Universidad de los Andes. Magíster en Administración de Organizaciones – Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Correo electrónico: mp.leal125@uniandes.edu.co



Palabras clave: Gestión, gestión unadista, megauniversidad, impacto regional

ABSTRACT

Currently, one of the institutions that Colombians most relate with the term of distance education, is the UNAD, perhaps because the name emphasizes the model "at a distance", or because they have listened to graduates or students who talk about their university and the way they study, or maybe they have seen news, publicity or data about the distance education modality of the institution. Whatever the reason, more and more people know about UNAD, and name their management in different regions of the Colombian geography, where face-to-face universities cannot achieve their traditional educational model. As of 2019, the UNAD has more than 100,000 students in all its systems, levels and training cycles, carrying out programs with a social imprint in order to carry the unadista legacy, helping the community's development.

This text aims to show the evolution of the "Unadista" presence in Colombian higher education, beginning with a historical journey of the beginnings of distance education in the world, passing through Latin America and arriving in Colombia, where the Unisur pillar is born, now called National Open and Distance University, who since its inception and like any organization, has had changes and progress, to become a mega-university in 2017. The management carried out by UNAD from 2004 to 2017, its organizational structure changes, academic, and each of the projects based on the substantive responsibilities of the university. Likewise, the impact that UNAD has had at the regional level during these years, and the growth of enrollment by segment of the country. All of the above, from an organizational management perspective as a company builder.



Keywords: Management, UNAD, Megauniversidad, Regional Impact.

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2004 el reconocimiento de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia empieza a construirse paulatinamente, con esfuerzos colectivos basados en una única causa: llevar educación de calidad a las regiones más apartadas del país. Se empieza entonces a combatir la crisis que en esos años no prometía progreso, la cual debía ser batallada desde la tecnología. Además se necesitaba un replanteamiento de su modelo organizacional y académico. Así, la Universidad ha logrado dejar huella a nivel social y regional, permitiendo con su plataforma tecnológica, realizar su causa de llegar con educación para todos y convertirse en megauniversidad.

HISTORIA DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA

Con el fin de entender el contexto en donde se desenvuelve la gestión de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia dentro del marco de los años establecidos, es necesario conocer los principales conceptos ligados a ella, además de su historia y evolución a nivel global, y local.

La educación a distancia es una modalidad que permite generar la educación en situaciones en donde los alumnos y los profesores se encuentran separados físicamente y que ocasionalmente se relacionan de forma presencial (Briones, 1995). Se caracteriza por emplear diferentes métodos, técnicas y medios, dependiendo del contexto en donde ésta se aplique, y su versatilidad. Facilita llevar la educación a sectores que no suelen tener un fácil acceso a ella. Por último, y con la llegada de diversas transformaciones tecnológicas, las cuales permiten reducir sustancialmente las distancias, surgió una metodología para suplir, e incluso superar, la educación presencial con la utilización de medios audiovisuales e informáticos integrados (García Aretio, s.f.).

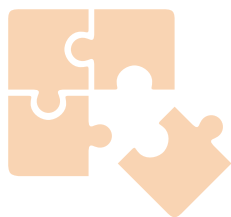
Abordando los referentes históricos de la educación a distancia, es necesario destacar que la civilización humana siempre ha querido comunicarse a través de señales o artefactos que permitan cada vez una comunicación asertiva en tiempo real. Es por ello que la educación a distancia surge desde el primer mensaje enviado con la intención de enseñar. El primer mensaje conocido data de 1728; el 20 de marzo de ese año aparece un anuncio de Caleb Philipps en la Gaceta de Boston ofreciendo material de enseñanza y tutorías por correspondencia en los siguientes términos: “Toda persona de la región, deseosa de aprender este arte, puede recibir en su casa varias lecciones semanalmente y ser perfectamente instruida, como las personas que viven en Boston” (Battenberg, 1971, p. 44). En Europa surge la Open University, que nace en 1969, la cual planteó estar abierta a personas, lugares, métodos e ideas. Fue la primera universidad de enseñanza a distancia exitosa del mundo que

se fundó en la tecnología de las comunicaciones y su capacidad para brindar un aprendizaje de alta calidad a nivel universitario a las personas que no habían tenido la oportunidad de asistir a las universidades del campus (The Open University, 2003). Aunque luego de esa fecha existan más evidencias de lo que podría ser el inicio de la educación a distancia en cada uno de los continentes de la tierra, cabe resaltar que, a nivel teórico, este concepto ha pasado por tres grandes etapas según Aretio. En primer lugar, llegó la educación por correspondencia en donde se usaban textos rudimentarios y se acompañaban con guías de ayuda al estudio y cuadernos de trabajo y ejercicios que evaluaban el avance del estudiante; no era una forma fácil de estudiar, pero era una buena alternativa a la educación presencial. La segunda etapa consistió en la enseñanza multimedia, la cual llegó a finales de los años sesenta e incorporaba, a los materiales enviados por correspondencia, el uso de los teléfonos con el fin de tener una comunicación más directa entre el profesor y el estudiante; también implementó el uso de la radio y el televisor para apoyar la enseñanza mediante ayudas audiovisuales. La última etapa es la enseñanza telemática, la cual se sitúa después de los años ochenta, donde se suma a las telecomunicaciones la informática, las cuales permiten un mundo de posibilidades y una educación más adecuada y de mayor calidad, que además ha evolucionado a pasos gigantes en los últimos años (García Aretio, s.f.).



"Es una modalidad que permite generar la educación en situaciones en donde los alumnos y los profesores se encuentran separados físicamente y que ocasionalmente se relacionan de forma presencial"

A nivel Latinoamérica y durante la década de los años setenta, surgen una serie de eventos relacionados con la enseñanza a distancia y los medios de comunicación como la radio y la televisión, incluyendo a República Dominicana, Colombia, Ecuador, Argentina, Venezuela, Costa Rica, y Cuba, con excepción de Brasil y México, que además de tener los primeros programas en los medios, son pioneros en la enseñanza a distancia, con historias que se remontan desde la década de los años cuarenta. Un ejemplo es el Movimiento de Educação de Base (MEB), que se preocupaba por alfabetizar y apoyar el aprendizaje de millares de brasileños a través de las escuelas radiofónicas (Guaranys y Castro, 1979), el desarrollo de programaciones autoinstructivas en empresas y universidades, la creación de institutos para profesores que querían perfeccionar sus habilidades, la telesecundaria, y la validez de cursos de colegios o universidades que, en su modalidad abierta, empezaron a ser válidos como cualquier otra carrera a nivel presencial. A partir de ello, el sector privado a distancia empieza a tener importancia en México, Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana y Argentina y el sector público a distancia en Colombia, Costa Rica, Venezuela, Honduras, Costa Rica y Uruguay. Los dos con cambios no sólo en el modelo a distancia, sino también en el tradicional con la incorporación de nuevas tecnologías como plataformas virtuales, laboratorios como aulas, trabajos colaborativos en línea, entre otros, haciendo que tanto la nueva educación a distancia en el entorno virtual, como la digitalización de la enseñanza "sean el motor más importante de la cobertura educativa en la región" (Rama, 2013). Ya en el nuevo siglo, y luego de consolidar paulatinamente las tecnologías que usa para operar, la matrícula empieza a crecer, pasando de un 1.3% en el año 2000, con una cobertura de 164 mil personas, al 5% en 2006 y un corrimiento hacia una mayor presencia de modalidades virtuales (IESALC, 2006), y en el año 2012, una cobertura de 1.5 millones de estudiantes matriculados, lo que representa el 7.5% de la matrícula total.



"El desarrollo de programaciones auto instructivas en empresas y universidades"

A nivel local, la educación a distancia colombiana surge a partir de los problemas actuales que la presencialidad no ha podido solucionar en cuanto a cobertura, deserción, ubicación geográfica de las instituciones, altos costos y falta de talento humano para enseñar. Por ejemplo, y según cifras del Banco Mundial, alrededor del 37% de los estudiantes que comienzan un programa universitario abandonan el sistema de educación superior, además, alrededor del 36% de los estudiantes que desertan en Colombia lo hacen al final del primer año. Así mismo, apenas la mitad de los estudiantes obtiene su título de educación superior antes de los 29 años, pues trabajan y estudian, o abandonan sus estudios (WorldBank, 2017). Los inicios de la educación a distancia en Colombia luego de dos siglos en los que se evidenció por primera vez el concepto a nivel mundial, surgen a partir de enseñanza por radio iniciada por la Acción Cultural Popular en 1934, siguiendo con la formalización de algunos estudios universitarios en la Universidad Abierta de la Sabana en Bogotá hacia 1975. A partir de ello, surgen otros medios para educar, cada vez más tecnológicos y, con el paso del tiempo, más universidades colombianas empiezan a implementar programas con este tipo de educación (García Aretio, s.f.). Hacia la misma década, en 1972 la Universidad Javeriana crea el centro de Universidad Abierta, orientado a la capacitación del magisterio. Un año después, la Universidad de Antioquia realiza lo mismo en ese departamento, en simultáneo con la Universidad del Valle. Para el año 1975, en la Universidad Santo Tomás nace el Centro de Enseñanza Desescolarizada, ofreciendo programas de licenciatura. (ACESAD, 2013) Luego, para el año 1982 se aprueba un decreto que reglamenta la educación a distancia, creando el Consejo Nacional de Educación Abierta y a Distancia, y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación a Distancia (ICFES), con el fin de asesorar, capacitar, evaluar y supervisar los programas en esta modalidad, los cuales iban a pertenecer a universidades que impartían la educación tradicional, pues el Gobierno decide no crear universidades solamente con modalidad a distancia.

La UNAD, antes llamada Unisur, fue una de las universidades que designó el Gobierno colombiano para contribuir a la educación para poblaciones apartadas y marginadas, fue la Unidad Universitaria del Sur (UNISUR), la cual se convirtió en el centro de innovación en materia de educación a distancia y se le asignaron funciones de responsabilidad con respecto al desarrollo total del sistema (García Aretio, s.f.). El proyecto nació durante el gobierno de Belisario Betancur con el objetivo de orientar todos sus esfuerzos para responder a las necesidades, intereses, problemas y aspiraciones reales del país, especialmente de aquellos que afectan a los sectores populares, “marginados de la ciencia, la técnica y cultura, lo cual constituye un principio de realidad” (UNISUR, 1983). Dado el anterior compromiso, UNISUR adquiere un tinte de carácter social que debe estar impreso en sus programas, valores, estudiantes y egresados, pero sobre todo en la formación de funcionarios, líderes y tutores de la universidad, quienes formarán los futuros entes de cambio social en el país (Ramón,

2007). Cabe resaltar que Unisur estuvo ligado al concepto de Proyecto Académico Pedagógico Solidario, el cual incorpora los elementos del Sistema Nacional de Formación para la Solidaridad (SISNES) y el documento Pensamiento, Liderazgo y Acción Unadista (PLAU), últimos legados del maestro Miguel Antonio Ramón Martínez.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial, cuyo objeto principal es la educación abierta y a distancia, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que a políticas y planeación del sector educativo se refiere (UNAD, s.f.). Actualmente, y desde el año 2008, la UNAD tiene como objetivo contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la proyección comunitaria, la inclusión, la investigación, la internacionalización y las innovaciones metodológicas y didácticas, con la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones 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, 2018).

IMPACTO REGIONAL DE LA UNAD SEGÚN SU ESTRUCTURA TERRITORIAL Y ORGANIZACIONAL

Para el actual rector de la universidad, Jaime Alberto Leal Afanador, “la UNAD asumió un reto mayúsculo al fomentar desde las innovaciones en diverso orden, su Desarrollo Organizacional, como elemento fundamental para posibilitar y adecuarse a cambios presentes en la sociedad del conocimiento y la economía global, a través del uso de una variedad de técnicas y de herramientas, pero, sobre todo, para ser consecuentes con sus tres esencias misionales y fundacionales” (Leal, 2011). Es por ello que la UNAD está organizada como un “meta-sistema” el cual opera en conjunto para lograr los objetivos misionales con apoyo de todos los miembros de la comunidad unadista. Se define según el Acuerdo 0037 de julio 27 de 2012 como la integración y articulación coherente de los sistemas, unidades y dispositivos que lo componen, a fin de gestionar su complejidad en diversos ámbitos en que opera, y con las diferentes estrategias metodológicas que desarrollen. Para esta situación se puede apreciar una estructura en donde se ubican los diferentes agentes de la organización y en donde se dan sus interacciones a partir de cuatro grandes sistemas que contemplan en el centro el sistema de alta política universitaria. En los

extremos del “meta-sistema” se ubica a todo el conjunto de docentes, funcionarios, y los directivos que actúan juntos entre sí, sin distinción piramidal, y dentro de tres sistemas: sistema misional, sistema funcional y sistema operacional (Consejo Superior Universitario, 2012). “El diseño de una estructura organizacional de gestión ágil, oportuna, eficiente y eficaz bajo cuatro fundamentos claves permite que el ‘plan’ se convierta en ‘acción’” (Leal, 2011)

Por su parte, la UNAD concibe su organización territorial en coherencia con una de las responsabilidades sustantivas, la inclusión educativa, con el propósito de coadyuvar al arraigo regional y al incremento del desarrollo de los estudiantes y las comunidades en las diferentes regiones. Respondiendo a su misión, recibe estudiantes de más de 1 020 municipios del territorio nacional, está organizada a través de 8 Zonas, 4 Centros Comunitarios de Atención Virtual (CCAV), 35 Centros de Educación a Distancia (CEAD), 16 Centros Regionales de Educación Superior (CERES) y 5 Unidades de Desarrollo Regional (UDR) en Colombia, y una seccional en el Estado de la Florida, USA. Antes del 2004, se evidenciaban noticias como la siguiente: “CIERRAN 11 CENTROS DE LA UNAD: Un tire y afloje entre estudiantes y directivas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad) se está presentando por estos días. La razón es que la institución decidió reducir sus centros regionales de 44 a 33, para lo cual integró 11 a los que estaban más cercanos y tenían mayor número de alumnos” (El Tiempo, 2014).

Luego de ese año, y con la nueva administración de la universidad, se logró recuperar la mayoría de los anteriores centros, e incluso se han ampliado, reconstruido, e inaugurado otros desde el año 2004, todos con mejoras arquitectónicas y tecnológicas, a fin con la modalidad educativa. Según uno de los fundadores de la UNAD, y considerado como uno de los mayores expertos de educación a distancia en la historia, Miguel Ramón Martínez, el concepto de zonas debe entenderse como un contexto sociocultural en donde la universidad debe promover, gestionar y garantizar el cumplimiento de su misión a nivel regional. Ello a su vez debe replicarse en forma fractal y reticular, a partir de las disposiciones y lineamientos nacionales a nivel académico y administrativo (Ramón, 2007).

La distribución de las zonas es la siguiente: Zona Amazonía Orinoquía, Zona Caribe, Zona Centro Boyacá, Zona Centro Bogotá–Cundinamarca, Zona Centro Oriente, Zona Centro Sur, Zona Occidente, Zona Sur. Asimismo, cada una de las zonas se compone de Centros de Educación Abierta y a Distancia o CEAD, CCAV y Unidades de Desarrollo Regional UDR, en donde se articula la misión de la universidad como se describe a continuación.

- **CEAD:** lugares en donde se crean relaciones académicas y administrativas que pretenden dar oportunidades de generación de conocimiento, socialización colectiva e interacción entre estudiantes, académicos y toda la comunidad, con el fin de brindar servicios educativos de calidad en cada una de las regiones del país (Ramón, 2017).
- **UDR:** espacios dotados con tecnología, en los cuales la comunidad puede acceder a programas de educación superior técnica profesional, tecnológica y universitaria (Ramón, 2017).
- **CCAV:** centros comunitarios de atención virtual.

Por último, cabe resaltar la existencia de los nodos, los cuales se definen como espacios organizacionales y de gestión que coadyuvan a la interrelación e interacción eficiente de los centros de la zona (Consejo Superior, 2012).

Lo anterior surge de un análisis cualitativo y cuantitativo de cada una de las zonas del país realizado previo a su clasificación final, en donde se tuvieron en cuenta no sólo características demográficas, sino similitudes en las condiciones y necesidades educativas, económicas, sociales, culturales y políticas de cada grupo estudiado. Esto implica reconocer no sólo los principales aspectos que definen a la región ante el país o el mundo, sino se trata del desafío cotidiano por avanzar en todas las potencialidades, sean culturales, económicas, sociales, industriales o turísticas, por señalar algunos de los ámbitos más significativos (El Divisadero, 2014). Esto puede resultar muy complicado debido a la inmensidad de matices que se pueden encontrar en las comunidades, pero gracias a que la UNAD hace presencia en la mayoría de las regiones del país, esta tarea disminuye su complejidad gracias a los estudios que las alcaldías y gobernaciones, y la misma Universidad han realizado respecto a las características de los grupos humanos. Al realizar un híbrido entre características similares, surge la división de territorios, tomando en cuenta sobre todo la variable social y cultural para su segmentación.

Para garantizar una ejecución óptima en cada una de las zonas, es menester que se cumplan los siguientes objetivos: se debe coordinar y gestionar el desarrollo de los planes operativos zonales acorde con lo dispuesto en el plan de desarrollo institucional, así como orientar la ejecución de planes y acciones de mejoramiento continuo y los proyectos asociados a las áreas académicas y administrativas, promoviendo la socialización y aplicación del proyecto académico pedagógico. Además de ello, cada zona debe ser sostenible a nivel académico, administrativo y financiero, mediante el uso adecuado de los recursos, pero garantizando el cumplimiento de las metas proyectadas en cobertura poblacional y geográfica definidas para el

periodo académico. Por último, cada zona debe impulsar y garantizar el desarrollo eficiente y efectivo de las prácticas académicas y administrativas basadas en los principios de reticularidad⁴¹, fractalidad⁴² y gestión por proyectos en cada uno de los CEAD, UDR y CCAV que la integran (Leal, 2011).

Tabla 1. Zona con su Nodo, CEAD, UDR y CCAV. UNAD, Resolución 004141 del 07 de marzo del 2017.

ZONA	NODO	CEAD	UDR	CCAV
CARIBE	PUERTO COLOMBIA	GUAJIRA, SANTA MARTA, VALLEDUPAR Y CURUMANÍ	EL BANCO Y PLATO	PUERTO COLOMBIA, CARTAGENA, SAHAGÚN Y COROZAL.
CENTRO BOGOTÁ CUNDINAMARCA	JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ (JAG)	ARBELÁEZ, FUSAGASUGÁ, GACHETÁ, GIRARDOT Y JAG	SOACHA	FACATATIVÁ Y ZIPAQUIRÁ
CENTRO BOYACÁ	TUNJA	CHIQUINQUIRÁ, DUITAMA, SOATÁ, SOGAMOSO, TUNJA, GARAGOA.	CUBARÁ, BOAVITA Y SOCHA	
CENTRO ORIENTE	BUCARAMANGA	BUCARAMANGA, MÁLAGA, OCAÑA Y VÉLEZ	BARRANCABERMEJA	PAMPLONA Y CÚCUTA
CENTRO SUR	PALMIRA	PALMIRA, POPAYÁN, SANTADER DE QUILICHAO	CALI, TUMACO Y EL BORDO	PASTO
OCCIDENTE	MEDELLÍN	LA DORADA, MEDELLÍN Y TURBO		DOS QUEBRADAS Y QUIBDÓ
SUR	NEIVA	FLORENCIA E IBAGUÉ	LA PLATA, LÍBANO, SAN VICENTE DEL CAGUÁN, MARIQUITA, VALLE DEL GUAMEZ Y PUERTO ASIS	NEIVA Y PITALITO
AMAZONÍA ORINOQUÍA	ACACÍAS	ACACÍAS, PUERTO CARREÑO Y YOPAL	CUMARAL, LETICIA Y GUAINÍA	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
TOTAL	8	30	19	14

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan las generalidades de cada zona y su respectivo cubrimiento de la UNAD tomando como base el porcentaje de matrícula por cada zona de la UNAD, sobre la matrícula total de la zona de todas las universidades que hacen presencia. Las categorías utilizadas para el análisis de cada zona se centran en variables como la presencia de la UNAD y otras universidades, el nivel educativo promedio de la región, los planes de desarrollo gubernamentales, y las actividades principales de cada zona, con el fin de analizar los programas que más se deberían posicionar de acuerdo con el sector productivo primario de cada territorio:

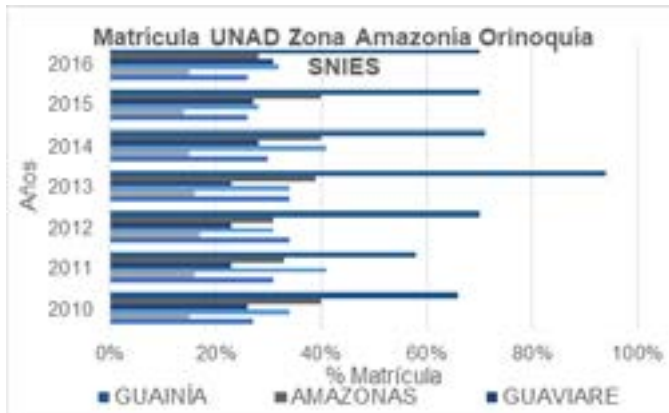
⁴¹ Organización de redes para facilitar el trabajo en equipo y la constitución de comunidades apoyadas en tecnologías para el desarrollo de las diversas actividades misionales y de gestión de la Universidad (PAPS, 2011).

⁴² En cuanto la identidad es una constante de las diversas formas de presencia y desarrollo institucional en sus múltiples contextos de actuación. (PAPS, 2001)

ZONA AMAZONÍA ORINOQUÍA

La presencia de instituciones de educación superior es reducida con respecto a otras zonas del país, pero dentro de las que operan, la UNAD cuenta con aproximadamente un tercio del market share de la zona entera, tal como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 1. Matrícula UNAD Zona Amazonía Orinoquía SNIES - MEN.



Fuente: elaboración propia

Se evidencia un liderazgo de la UNAD en departamentos como Guainía y Amazonas, donde dada la baja presencia de universidades, es la UNAD quien más hace presencia en dichos territorios. Así mismo, cabe resaltar que cada uno de los CEAD y UDR cumplen la misión global de la universidad, pero también se entrelazan con planes de desarrollo gubernamentales relacionados con educación, y con desarrollo social en términos de educar para trabajar mejor, y mejorar las condiciones de vida de la zona.

ZONA CENTRO BOGOTÁ

Es una de las zonas más desarrolladas en educación del país. Bogotá y Antioquia siguen siendo las regiones más competitivas de Colombia. Así lo determinó el Índice Departamental de Competitividad (IDC), el cual por quinto año consecutivo ubicó en los primeros lugares a estas dos regiones. De acuerdo con el informe, los cinco primeros puestos le corresponden a Bogotá, región que obtuvo una calificación de 8,22 sobre 10. El segundo lugar lo ocupa Antioquia, departamento que alcanza un puntaje de 6,67. Le siguen en su orden los departamentos de Santander, Caldas y Risaralda (IDC, 2017). En este sentido, Bogotá se destaca por cobertura bruta de formación universitaria, cobertura de formación técnica y tecnológica y dominio de segundo idioma, implicando una mayor oferta de programas, y por tanto mayor competencia para la UNAD en esta región.

Tabla 2. Matrícula UNAD Zona Centro Bogotá SNIES - MEN.

ZONA CENTRO BOGOTÁ	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bogotá	4.8%	5.1%	5.5%	5.2%	4.5%	4.3%	4.4%
Cundinamarca	12.5%	15.0%	15.5%	14.7%	12.3%	11.5%	11.3%
Promedio	8.7%	10.1%	10.5%	9.9%	8.4%	7.9%	7.8%

Fuente: elaboración propia

Para este caso puntual, se espera que los valores de matrícula sean más bajos, dada la sobreoferta de universidades en Bogotá, pues según cifras del Ministerio de Educación Nacional en esa ciudad hay presencia de treinta establecimientos a nivel universitario, en su mayoría privadas y reconocidas (SNIES, 2018).

De igual manera, se sigue operando de la misma manera en los CEAD y UDR, priorizando los proyectos dirigidos a poblaciones vulnerables.

ZONA BOYACÁ

Esta zona cuenta con nueve CEAD y tres UDR en todo el departamento; asimismo, esta área se caracteriza por la práctica agrícola y pecuaria como actividades principales en su economía, además de actividades de minería y extracción, elaboración de artesanías en fique, y por supuesto el turismo en algunas ciudades (DIRECTORIO UNAD, 2018). Los temas de aprendizaje que se deben abordar desde la academia abarcan la consolidación de cultivos y especies, estrategias de producción sostenible y habilidades de negociación y comercialización de los productos.

Tabla 3. Matrícula UNAD Zona Boyacá SNIES - MEN.

ZONA BOYACÁ	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zona Boyacá	20.86%	21.43%	22.09%	21.92%	21.49%	19.68%	18.12%

Fuente: elaboración propia

Para el caso de la zona, la matrícula es consistente con la oferta que se encuentra en el departamento en el presente, dado que hay varias universidades reconocidas bogotanas con sede en Boyacá, y otras universidades grandes propias del departamento, con tradición en cada lugar. La UNAD entra como ente que consolida el aprendizaje en zonas remotas dada su metodología a distancia. Asimismo, y relacionado con uno de los programas de gobierno, la Universidad ayuda a reducir

los índices de analfabetismo, y el desarrollo de la educación básica, gracias a los programas del Sistema Nacional de Educación Permanente.

ZONA CARIBE

Esta zona se caracteriza por sus brechas en crecimiento educativo en los últimos años. Alrededor de la mitad de los CEAD y UDR se encuentran en lugares en donde los estándares de educación son altos, pero la otra mitad presenta cifras decrecientes o muy bajas con respecto al promedio nacional. Los casos de las ciudades grandes como Barranquilla y Cartagena son los más exitosos con aumento de estudiantes en los últimos años, becas y convenios establecidos por diferentes entes gubernamentales. Para el caso de las ciudades capitales, pero más pequeñas como Valledupar y la Guajira, la educación depende de la gestión que cada ente gubernamental encargado ejecute, dado que existen varios planes de inversión en cobertura, pero se debe evaluar su cumplimiento. Para el caso de las otras ciudades más pequeñas como Corozal, Sahagún, Curumaní y Plato, la situación es diferente en términos de resultados de evaluaciones como el ICFES y cobertura, dejando a la educación como uno de los sectores de menor crecimiento, bajo desarrollo de competencias académicas, poca cualificación docente, y poco desarrollo en innovación y tecnologías para la educación.

Tabla 4. Matrícula UNAD Zona Caribe SNIES - MEN.

ZONA CARIBE	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Atlántico	2.8%	3.1%	3.1%	2.6%	2.3%	2.1%	2.2%
Guajira	10.1%	9.4%	9.5%	11.7%	10.8%	9.3%	7.9%
Cesar	23.9%	24.6%	26.0%	23.8%	23.0%	20.5%	20.3%
Magdalena	9.2%	7.3%	6.5%	6.0%	5.6%	5.3%	5.6%
Bolívar	6.0%	5.6%	5.5%	4.2%	3.6%	3.4%	3.1%
Sucre	13.6%	11.3%	13.8%	13.0%	11.8%	11.2%	9.9%
Córdoba	5.0%	5.1%	4.7%	4.2%	4.1%	3.6%	3.6%
Promedio	10.1%	9.5%	9.9%	9.4%	8.8%	7.9%	7.5%

Fuente: elaboración propia

Se evidencian brechas entre los porcentajes de cada uno de los departamentos en donde la UNAD hace presencia, debido a los matices que cada uno presenta a nivel de educación, tal como se enunció anteriormente. Así mismo, la oferta educativa en los departamentos con mejores índices de educación suele ser mayor, por tanto, el porcentaje de matriculados en la UNAD tiende a disminuir. Cabe resaltar que, a

nivel zonal, la presencia de la universidad es óptima, y tiene muy buen alcance en departamentos como Cesar, Guajira y Sucre.

ZONA CENTRO ORIENTE

Compuesta por los departamentos de Santander y Norte de Santander. Hay cinco CEAD y una UDR en Barrancabermeja. Todas las zonas con un alto desarrollo en educación, gracias a la alta inversión en los últimos años, y por consiguiente una buena oferta de varias universidades que ocupan la zona. Cabe resaltar la presencia de la Universidad Industrial de Santander como ente referente de la zona, gracias a su calidad y niveles de investigación, además de otras universidades propias de la región, u otras como la Universidad Santo Tomás y la UNAD, además de todos los centros del SENA a niveles técnicos.

Tabla 5. Matrícula UNAD Zona Centro Oriente SNIES - MEN.

ZONA CENTRO ORIENTE	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Santander	4.61%	4.20%	4.93%	5.11%	5.15%	5.18%	5.49%
Norte de Santander	3.35%	3.17%	4.11%	3.96%	4.36%	4.37%	4.97%
Promedio	3.98%	3.68%	4.52%	4.54%	4.76%	4.77%	5.23%

Fuente: elaboración propia

La zona debe desarrollar la industria principal que corresponde a minería, además del fomento de la inclusión social, pero en general educarse para generar más empleos en la región. La matrícula de la UNAD en la zona ha ido creciendo paulatinamente, puede existir una correlación entre los programas ofrecidos por la universidad, y las necesidades de la región. Históricamente, el comportamiento de la matrícula en esta zona ha aumentado en aproximadamente un 2% desde el año 2010, a pesar de la alta competencia que se observa en el área. Este crecimiento puede deberse a las inversiones realizadas por la UNAD a nivel de sedes físicas y divulgación de los programas a nivel virtual.

ZONA CENTRO SUR

Esta zona también se caracteriza por las brechas de desarrollo en cada uno de los departamentos. Por ejemplo, Palmira presenta una inversión del Gobierno en niveles de educación básica y primario, pero no en educación superior. En Nariño, según un informe del Ministerio de Educación, el 22.4% de la población en condición de estudiar programas técnicos, tecnológicos o universitarios, accedió a la educa-

ción superior en el año 2014, esto representa casi la mitad del promedio nacional de 46.15% (MEN, 2014). Así mismo, Cauca tiene una tasa similar a la de Nariño, la cual afirma que el 27.61% corresponde a la tasa de cobertura en educación superior del departamento (MEN, 2014). Por otro lado, el Valle del Cauca posee mayor cobertura que el departamento anterior, con un 37.91% y cuyo índice se concentra más que todo en Cali, Buga y Palmira (MEN, 2014).

Tabla 6. Matrícula UNAD Zona Centro Sur SNIES - MEN.

ZONA CENTRO SUR	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valle del Cauca	3.98%	4.10%	4.90%	5.05%	5.06%	5.31%	5.77%
Cauca	6.65%	7.37%	9.49%	9.18%	8.56%	7.97%	7.82%
Nariño	14.58%	12.97%	12.65%	13.66%	14.86%	16.72%	15.91%
Promedio	8.40%	8.15%	9.02%	9.30%	9.49%	10.00%	9.83%

Fuente: elaboración propia

Se evidencia entonces un ecosistema diverso, donde la UNAD hace presencia de manera consistente con cada realidad departamental, en los territorios en donde la cobertura de otras universidades no llega a ser tan significativa, gracias a su plataforma virtual, la cual llega a cualquier lugar del país.

ZONA OCCIDENTE

La incorporación de departamentos dotados con diferentes magnitudes en inversión es un reto para la UNAD, dado que territorios como Antioquia se caracterizan por altos niveles de educación superior, personal docente calificado, y sobresale en bilingüismo. Por otro lado, departamentos como Chocó en donde existen programas de educación, estos no llegan a ejecutarse en su totalidad por problemas de corrupción, entre otros; las cifras de educación del departamento están en los últimos lugares de Colombia. Es allí en donde la UNAD compensa estas brechas y llega a construir una de las sedes más modernas, en el CEAD de Quibdó, siendo el edificio con mejor tecnología y dotado de todo el departamento. Los departamentos del llamado eje cafetero también hacen parte de esta zona, y presentan retos frente a la deserción estudiantil, como la consolidación de un modelo pedagógico con acompañamiento estudiantil constante, dinámico y sistemático, el cual incentive la permanencia y motivación de los estudiantes, promoviéndolos con calidad hasta llegar a la culminación de sus estudios (UPN, 2012).

Tabla 7. Matrícula UNAD Zona Occidente SNIES - MEN.

ZONA OCCIDENTE	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Antioquia	2.8%	2.9%	3.1%	3.0%	2.8%	2.8%	2.8%
Chocó	5.0%	6.8%	7.5%	9.7%	9.9%	9.1%	8.9%
Risaralda	18.4%	19.7%	20.8%	19.9%	17.5%	17.9%	18.0%
Caldas	3.3%	3.6%	3.8%	3.7%	3.2%	3.0%	2.8%
Promedio	7.4%	8.3%	8.8%	9.1%	8.4%	8.2%	8.1%

Fuente: elaboración propia

Para este caso, el promedio de matrícula se ha mantenido en poblaciones como Antioquia, ha disminuido en Caldas, pero ha aumentado en Chocó y Risaralda. A nivel zonal, se mantiene una tendencia homogénea, con cifras consistentes al ecosistema de educación de cada departamento.

ZONA SUR

Al igual que la Zona Amazonía Orinoquía, esta región se caracteriza por la baja presencia del Estado, y baja cobertura por parte de la mayoría de las universidades colombianas, situación que da una ventaja competitiva a la UNAD en términos de su participación de mercados. Además de ello, estas zonas son ciudades que reciben a población desplazada por la violencia, reinsertados y víctimas del conflicto armado, lo que causa un déficit de recursos en algunas familias de la región y por ello no pueden acceder a educación de calidad o más arriba de la básica. Asimismo, existe un común denominador en programas gubernamentales para construcción de paz y disminución de la violencia en jóvenes, y disminución de la deserción estudiantil (SERGE, 2012).

Tabla 8. Matrícula UNAD Zona Sur SNIES - MEN.

ZONA SUR	AÑO						
Matrícula UNAD/Matrícula Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Caquetá	27.1%	28.2%	33.2%	33.4%	30.4%	28.0%	25.0%
Putumayo	11.5%	12.7%	12.8%	13.6%	12.8%	7.2%	8.1%
Huila	16.9%	16.3%	15.8%	15.5%	14.0%	13.3%	12.7%
Tolima	12.5%	12.0%	12.3%	12.5%	11.6%	11.5%	11.0%
Promedio	17.0%	17.3%	18.5%	18.7%	17.2%	15.0%	14.2%

Fuente: elaboración propia

El departamento en donde existe más participación unadista es en Caquetá, seguido por Huila. A nivel general, los resultados de la zona son altos en participación de mercado, tal como se ha evidenciado en los datos de las zonas anteriores.

COBERTURA ZONAL UNADISTA

A partir de los resultados del sistema de inteligencia de negocios de la UNAD, y las proyecciones de población del Dane, se puede realizar un aproximado de acuerdo con la proporción estudiantes sobre población total, teniendo en cuenta que la población no está desagregada en personas aptas para estudiar, pero que proporcionalmente será el mismo porcentaje por zona.

Tabla 9. Cobertura UNAD por región.

ZONA	ESTUDIANTES UNAD (SISTEMA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO, 2017)	POBLACIÓN TOTAL (DANE, 2017)	COBERTURA
Caribe	8.056	9.671.630	Baja
Occidente	6.742	9.649.287	Baja
Centro Oriente	4.687	3.728.463	Media
Centro Bogotá	17.452	10.843.518	Media
Centro Boyacá	4.753	1.279.955	Alta
Centro Sur	8.616	7.900.012	Media
Sur	6.293	3.443.218	Alta
Amazonía Orinoquía	3.850	1.722.051	Alta

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los cálculos aproximados, las zonas con mayor participación de mercado son la Zona Amazonía Orinoquía, Zona Sur y Centro Boyacá. Cabe resaltar que tener mayor participación no implica rentabilidad, ni mayoría de estudiantes matriculados, dado que se está hablando sólo de porcentajes de un mercado, que varía en población.

ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA UNAD

Según el Estatuto General de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, las escuelas se definen como unidades académicas misionales referidas a uno o varios campos del conocimiento, en las cuales se gestionan saberes que alcanzan niveles

disciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios con un carácter formativo profundo, humano y de consolidación de tradiciones, que correlacionan la formación, la investigación y el desarrollo, con la proyección social (Consejo Superior, 2012).

Dentro de cada área del conocimiento, éstas se dividen en siete escuelas, las cuales giran en torno a la misión unadista, pero satisfacen necesidades propias según la actividad académica que cada una realiza.

GESTIÓN UNADISTA

El anglicismo “management” ha sido traducido con diferentes significados al idioma español. Se encuentran varios sinónimos como administración, dirección, manejo, y por supuesto gestión, que será su traducción oficial en este texto para referirse a management. El padre de la gestión, Peter Drucker afirma que este término no puede ser utilizado sólo para hacer negocios, sino debe ser usado en la vida diaria todo el tiempo, e incluso plantea una visión de reingeniería según la misión de cada empresa, para llegar a unas condiciones óptimas de gestión “con el fin de cumplir el propósito específico y la misión de la organización; hacer que el trabajo sea productivo y que el trabajador logre; y para gestionar los impactos y la responsabilidad sociales” (Drucker, 1999). En palabras del actual rector de la UNAD, “en una organización educativa el gobierno es su política, y toda política es la gestión de un determinado conjunto de individuos y de recursos”. En ese orden de ideas, las dos definiciones se asemejan y se basan en la teoría organizacional, en la cual los recursos son muy importantes cuando se conocen, al igual que los individuos, quienes se comunican entre sí formando redes que se traducen en diferentes lógicas de acción. Más que los individuos, son estas redes las que constituyen las unidades significativas del gobierno en las organizaciones, y son los procesos de comunicación implicados en las interacciones registradas dentro de estas redes, y de unas redes con otras, las que confieren un valor real a los recursos de que dispone la organización (Leal, 2011). En este apartado se mostrarán las cifras más relevantes que muestran la gestión unadista desde el año 2004 a partir de cinco pilares de responsabilidades sustantivas. Cabe resaltar que el mejoramiento de la capacidad de gestión de la UNAD se diseñó bajo los conceptos de agilidad, eficiencia, oportunidad y eficacia, todas unidades medibles (Leal, 2011).

La UNAD, para dinamizar su gestión, consideró necesario ampliar las responsabilidades tradicionales de la universidad para lograr consolidarlas de acuerdo con los cambios que ha tenido el mundo, cada vez más global, con problemáticas puntuales en cada región, y con varias necesidades que la tecnología optimiza, todo con el

objetivo de ser una mejor universidad para todos. En el contexto anterior, la UNAD ha sido la inspiradora de la propuesta de ampliar las responsabilidades sustantivas de la universidad. Esto significa, entre otras cosas, reconocer que el mundo actual tiene grandes brechas de conocimiento, tecnológicas, de comunicación, de política, de cultura, y 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. A continuación, se enuncian las seis responsabilidades sustantivas actuales de la universidad.

Figura 2. Balance Social Universitario 2004-2007.



Fuente: tomado de Ramón y Vidal (2007)

FORMACIÓN INTEGRAL

El primer eje temático que se va a abordar tiene que ver con dinamizar la gestión académica e investigativa por cada uno de los programas de la UNAD, todo con el objetivo de lograr que los estudiantes puedan finalizar su proceso de formación de manera óptima y exitosa, adquiriendo diferentes capacidades de carácter disciplinar y humano, que como profesionales unadistas les permitan consolidar el desarrollo humano, mediante estrategias que integren a la población colombiana en el marco de la sociedad del conocimiento global.

En el año 2004 entró en vigencia la nueva rectoría que rige hasta el presente, la cual recibió la universidad con cifras que reportan en ese año, una matrícula de aproximadamente 22 000 estudiantes. Lastimosamente, esta cifra no resulta ser tan precisa, dado que para ese entonces existían inconsistencias en el recaudo financiero y no había sistemas de información que permitieran organizar y observar los estudiantes matriculados en el período. En algunos casos un estudiante sólo pagaba la matrícula, pero jamás entraba al aula de clase, o no pagaba el semestre, pero sí era contado como un estudiante más.

Según cifras del área de registro y control de la universidad, la matrícula ha crecido más del 500%⁴³ en 14 años, y sumando los programas de la UNAD que no corresponden a educación superior, actualmente la universidad cuenta con más de 100 000 estudiantes, denominándose como megauniversidad. Para llegar a los resultados obtenidos a nivel matrícula, se realizaron diferentes estrategias con foco en la creación de convenios con el sector productivo, gubernamental y social; además de convenios de homologaciones y reconocimiento de saberes; convenios de subsidio y financiación sobre el valor total de la matrícula (Balance de gestión, 2017).

INVESTIGACIÓN

La investigación en la UNAD hace parte de sus responsabilidades sustantivas y se dinamiza a través de las diferentes escuelas, ha sido dirigida y administrada por el Sistema de Gestión de la Investigación (SIGI). El recorrido histórico antes del año 2005 fue bastante volátil, dado que no se tiene un registro de las actividades y proyectos realizados anteriormente, y luego de un ajuste en el plan de desarrollo de la Universidad, se lograron establecer metas y variables medibles que indican la gestión en investigación de la UNAD.

En el año 2004 el ámbito de la investigación se encontraba en un proceso de levantamiento de cuatro metas, sobre un portafolio de aproximadamente 22 metas a cumplir en el Plan de Desarrollo de la Universidad. La ejecución era lenta y no medible, asimismo no se reportan los registros de los grupos y semilleros existentes, tampoco los proyectos hasta el año 2005. Para el año 2007 se ajustan las políticas de investigación tal como lo enuncia el Plan de Desarrollo de la UNAD: “Ajustar las políticas de investigación para dar respuesta adecuada a las necesidades actuales y potenciales de la sociedad del conocimiento y articulando fuertemente los proyectos de investigación al desarrollo del conocimiento en EAD, el impacto de las TIC y las diferentes disciplinas y áreas del conocimiento” (Plan de Desarrollo 2007 - 2011, 2009)

Hacia el año 2008 se consolidaron las redes de investigación relacionadas con temas como las cadenas productivas, la visibilidad regional, la inclusión social, la innovación y transformación entre otras, y empezaron a crecer los semilleros y grupos de investigación. El balance en investigación, según las cifras presentadas es positivo y se evidencia la evolución que se desarrolló con las estrategias planteadas en el plan de desarrollo.

⁴³ Para analizar este ítem, es necesario aclarar que el número de estudiantes presentados corresponden a matrícula solamente de educación superior.

DESARROLLO REGIONAL

“El desarrollo integral de las regiones, exige generar riqueza colectiva, a partir de la aplicación del conocimiento y de los principios de inclusión social y justicia distributiva, lo mismo que la inserción creativa al nuevo escenario de comprensión y cooperación internacional, en medio del proceso de globalización, de tal modo que se responda a la necesidad creciente de equidad social, en términos de oportunidades efectivas, redistribución del ingreso, calidad educativa, aprovechamiento de las ventajas comparativas y creación de ventajas competitivas, mediante el desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología” (PAPSOL, 2010).

Todo lo anterior lo gestiona el Sistema Nacional de Educación Continuada, SINEC, y el Sistema de Educación Permanente SINEP, los cuales potencian la matrícula, la inclusión y la gestión educativa en varias comunidades del país. Por su parte, el SINEC estipula estrategias relacionadas con servicios especializados como asesorías, consultorías e interventorías; además de proyectos de innovación y proyección tecnológica dentro de los que se encuentran proyectos científicos, tecnológicos o de innovación. Es un sistema de educación continua, correspondiente a cursos libres y especializados, diplomados, programas de formación docente y eventos. Desde el año 2004 se han capacitado 19 583 personas en los anteriores programas, y en todas las regiones del país (Rendición de cuentas UNAD, 2017).

Figura 3. Cifras SINEC UNAD. Rendición de cuentas 2017.

14 860	• Estudiantes matriculados por convenio
2 220	• Estudiantes de diplomado
2 083	• Asistentes a congresos
408	• Participantes de simposios

Fuente: elaboración propia

Como ya se había hablado anteriormente, la UNAD propone sistemas de educación, promueve la inclusión educativa desde los primeros niveles de formación entre las poblaciones apartadas y vulnerables del país, que son administradas por el Sistema de Educación Permanente SINEP, el cual posee los siguientes programas, que además de ayudar a consolidar los primeros niveles de educación de la población colombiana, también ayudan al cumplimiento de metas y se convierten en fuentes alternas de financiación. Dentro de esta estrategia, la mayoría de los estudiantes ingresan a estos programas gracias a convenios que se realizan con entidades públicas y privadas, realizando un aporte directo a generar paz a través de la UNAD.

INTERNACIONALIZACIÓN

Este ítem 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, además es un soporte fundamental de la consolidación de la UNAD como megauniversidad.

La internacionalización se encuentra a cargo de la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, que se encarga del direccionamiento y afianzamiento de la política de internacionalización de la Universidad a través de las áreas estratégicas que componen el sistema UNAD Global. Da respuesta a la innovación actual en términos de estudios en lenguas extranjeras, la opción de movilidad académica internacional de estudiantes, docentes y administrativos, además del posicionamiento de los servicios académicos de la UNAD en los diferentes acuerdos de cooperación internacional (Virel, 2018).

Actualmente, la universidad ofrece opciones académicas como UNAD English, programa de aprendizaje de inglés; UNAD bilingüe, programa de desarrollo de competencias en inglés para administrativos, académicos y contratistas; Business English, enfocado en el inglés para fluidez en los negocios, y cursos para preparación de exámenes y certificaciones internacionales como el TOEFL (Estudios, 2018). Respecto al programa UNAD Global, este se define como un conjunto de elementos estratégicos, operativos y procedimentales que estableció la UNAD, que intervienen entre sí para implementar, evaluar y cumplir los objetivos de internacionalización planteados.

Asimismo, y de manera tangible, se encuentra el proyecto UNAD Florida que, en 2001, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, decidió abrir en Estados Unidos con el objetivo inicial de ofrecer programas académicos a los más de 8 000 presos colombianos confinados en las cárceles de ese país. En el año 2004 la misma UNAD quería cerrarla, pero luego de varios esfuerzos y por petición de la Cancillería, la sede entró en recuperación y para el año 2019 ofrece programas académicos a nivel pregrado y posgrado (UNAD Florida, 2018).

Dentro de su misión, UNAD Florida se preocupa por llevar programas a nivel de Bachelors o posgrados a la comunidad latina en Estados Unidos, con el fin de no perder su identidad sociocultural, y con precios muy bajos, para lograr contribuir al desarrollo académico de estas comunidades. Es asombroso cómo una sede de la universidad luego de estar a punto de cerrar, tiene ahora una dinámica diferente, basada en el mismo modelo organizacional y académico que se expuso en el capítulo anterior, permitiendo cruzar barreras de países, y alcanzando población hispanohablante además de la colombiana.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La UNAD como megauniversidad ha gestionado innovaciones múltiples, entre ellas su propio modelo organizacional metasistémico, a fin de garantizar la gestión de sistemas digitales conformando una comunidad educativa preparada para continuar la ruta de inclusión y transformación educativa. Asimismo, innovaciones pedagógicas a partir de un modelo integrador y articulador de los componentes clave de la autoformación, con escenarios, tipos y formas de acompañamiento docente al estudiante. En el orden tecnológico con el desarrollo de plataformas que integren nuevos campus virtuales que pueden manejarse con o sin conectividad. Esto facilita que la población sin acceso a conectividad pueda obtener información de los contenidos de sus programas, abordar su aprendizaje y culminar su proceso de formación. Esta estrategia la han denominado Campus OFF. De igual manera se han incorporado innovaciones en el modelo de sostenibilidad financiera y presupuestal que determinan la potencialidad de la Mega Universidad en favor de su desarrollo (Leal, 2018). “La innovación tecnológica recopila la información de la innovación y desarrollo tecno-pedagógico, los medios y las mediaciones, los escenarios de prácticas, los recursos bibliográficos e infraestructura tecnológica como soporte a la gestión de los procesos académico-administrativos de la institución” (Leal, 2017). Es una nueva responsabilidad sustantiva de la UNAD, y se contextualiza en la “sociedad del conocimiento” siendo responsable de contribuir a cerrar la brecha digital e impulsar las nuevas tecnologías en las que el sector de educación superior debe y puede incursionar dada su capacidad de emprendimiento y creatividad, reconocida en múltiples contextos.



"Garantizar la gestión de sistemas digitales conformando una comunidad educativa preparada para continuar la ruta de la inclusión y la transformación educativa"

Durante los periodos evaluados se realizó la certificación de los cursos ofrecidos en la plataforma de la universidad, se incrementó el material virtual incluidas las web-conferences, y se consolidó la estrategia de realidad aumentada para algunos programas. Además de ello, se creó el programa CampoUNAD, el cual pretende instruir a las comunidades campesinas con labores sencillas que optimicen su producción o sus formas de siembra y comercialización a partir de una app destinada para ello.

Finalmente, y pensando en el ámbito práctico para la formación e investigación, se adquirieron laboratorios simulados, equipos de última generación, simuladores virtuales, y se construyeron varios laboratorios y escenarios dedicados a la investigación y la academia.

INCLUSIÓN, PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN

Para generar inclusión y permanencia estudiantil es necesario generar estrategias de acompañamiento integral en escenarios lúdicos que permitan generar motivación, satisfacer necesidades dentro de cada uno de los contextos de estudiantes, aspirantes y egresados, basándose siempre en los principios de la alta calidad. Para ello y según enuncia el Proyecto Académico Pedagógico Solidario de la UNAD, se crea la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados (VISAE) como vehículo conductor del desarrollo de los proyectos y metas asociadas a la inclusión y permanencia (VISAE, 2018). Estos se han venido realizando a nivel virtual y presencial en todas las zonas de la universidad y con todos los actores que hacen parte de la comunidad unadista. Todo ello ha contribuido directamente a afianzar las relaciones de la vida académica, universitaria, y en sí, de la consolidación de la comunidad de cada una de las zonas en donde se realiza la actividad.

Otra estrategia aplicada en este pilar se denomina e-monitoría, la cual pretende fortalecer la permanencia estudiantil y facilitar la vivencia de la vida universitaria de los estudiantes, desde diferentes escenarios de acción. En esta estrategia “se fomenta la apropiación de la metodología y el Proyecto Académico Pedagógico Solidario, la incursión en los cursos académicos y escenarios de práctica, la investigación, el reconocimiento de la biblioteca, así como de las líneas de acción del bienestar, esto en un recorrido formativo y de consolidación de saberes, que genera procesos de aprendizaje en el ‘aprender haciendo’” (Rendición de cuentas, 2017). Por último y con miras al egresado unadista, se crea la estrategia de Inserción laboral, la cual pretende ayudar a los recién graduados y demás egresados a hacer más fácil su incursión en el mundo laboral. En el 2014 se abre un portal laboral en convenio con www.trabajando.com, en el cual se encuentran inscritos unos 5 500 egresados.

RESULTADOS

Gracias al cambio realizado en la estructura organizacional y académica de la UNAD, que además es única, la gestión logró ser óptima y se cumplió con el objetivo de llegar a ser megauniversidad. Asimismo, es pertinente afirmar que la universidad tiene una estructura que se articula con las responsabilidades sustantivas. Esto puede ser causal directo de su buena gestión impactando en el objetivo de lograr tener más de 100 000 estudiantes.

CONCLUSIONES

La UNAD ha logrado impactar de manera directa en la mayoría de los municipios de Colombia gracias a su modalidad a distancia, la pertinencia de los programas que ofrece y a través de su amplia oferta educativa. Tiene un impacto directo en la consolidación de la vocación de cada región de acuerdo con el sector productivo y su potencial, en relación con el desarrollo de la región y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que viven allí. Además, su oferta inclusiva permite recibir personas que quieren estudiar sin existir restricciones en número de cupos y requisitos de ingreso. Cabe resaltar la caracterización que la universidad le realiza a los estudiantes, con el fin de nivelar sus competencias académicas dada la diversidad en cada curso, a través de planes de acción pedagógica, lo que ha posibilitado una mejora en la retención estudiantil.

En el año 2004 la UNAD comienza con indicadores bajos o incluso inexistentes en algunas áreas, debido a la falta de sistemas de información, y de control de procesos académicos y administrativos. A partir de la llegada de las TIC como eje central de la edificación de un modelo pedagógico y organizacional, los cambios en todas las áreas empiezan a aparecer, y reflejan resultados positivos en ámbitos como matrícula, rendimiento docente, nivel de estudios de docentes, inclusión académica y social, mejores programas para internacionalización, cifras crecientes en consolidación de grupos y semilleros de investigación, incremento en la gestión de programas educativos gracias a estrategias como convenios. Gracias al esfuerzo de casi 3 500 empleados en todo el país, la UNAD es un proyecto que se visualizó en el gobierno de Belisario Betancourt y que en el presente es una realidad, alcanzando la meta más ambiciosa de ser una megauniversidad, con más de 100 000 estudiantes. Llega a las poblaciones más apartadas del país, con un modelo educativo innovador basado en tecnología, y es pionera entre varias universidades de Latinoamérica ofreciendo posibilidades de acceso a una oferta educativa que no se concentra en las capitales o las grandes ciudades. En el presente es una megauniversidad que garantiza educa-

ción a las personas en los lugares más alejados mediante diversas metodologías y de manera diferenciada, con currículos flexibles y pertinentes su derecho a aprender, siendo su modelo pedagógico un modelo centrado en aprender a aprender en diferentes niveles de formación. Ofrece la posibilidad de formarse desde procesos de alfabetización, educación básica y media, educación continuada, educación técnica y tecnológica, formación profesional y posgrado hasta el doctorado y con la misión de educación para todos desde el abordaje de la diversidad étnica, cultural, socioeconómica, situación y condiciones especiales de los estudiantes.

La UNAD además de ser mi universidad en donde desarrollé mi posgrado, es un proyecto en el que creo y que desde la orilla he visto su transformación, sus amigos y enemigos, pero por supuesto, la pasión con la que día a día se levantan los trabajadores, pues no es un trabajo, es una misión para cumplirle a Colombia.

REFERENCIAS

About UNAD Florida (2017). Sobre nosotros UNAD florida. Recuperado de: <http://www.unad.us/es/descripcion-florida.html>

Arias Ramírez, Jaime (1985). **Universidad a distancia, del sueño a la realidad**. Bogotá D.E.

ACESAD (2013). **La educación superior a distancia y virtual en Colombia: Nuevas Realidades**.

Balance Social de Gestión (2017). Jaime Leal Afanador, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Battenberg, R. W. (1971). **The Boston Gazette. March 20, 1728. Epistolodidaktika, 1, 44-45.**

Briones, G. (1995). **Preparación y evaluación de proyectos educativos**. Convenio Andrés Bello.

Consejo Superior Universitario – Secretaría General (2012). Acuerdo 0037 de julio 27 de 2012, Nuevo estatuto organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Recuperado de https://sgeneral.unad.edu.co/images/Normatividad_OCR/COSU_ACUE_0037_27072012.pdf

Drucker, Peter (1999). **Management challenges for the 21th century**. Ed Routledge

El Tiempo (2004). Cierran 11 centros de la UNAD. Archivo de redacción el tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1591879>

Estatuto de proyección social y extensión universitaria (2007). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Estatuto de proyección social y extensión universitaria. Acuerdo No.003 de 14 de febrero de 2007 .

Estudios (2018). Estudios en el área de lengua extranjera. Recuperado de <https://estudios.unad.edu.co/lengua-extranjera>

Estudios UNAD (2014). Proyecto educativo de la escuela de ciencias agrícolas pecuarias y del medio ambiente. Recuperado de https://estudios.unad.edu.co/images/ecapma/archivosEscuela/Versión_final_Proyecto_educativo_de_escuela_2014.pdf

Fabre, G. (2005). Las funciones sustantivas de una universidad y su articulación en un departamento docente. Universidad Agraria de la Habana, Cuba. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24694/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García Aretio, L. (s.f.). **Historia de la educación a distancia**. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

García Aretio, L. (2009) **¿Por qué va ganando la educación a distancia?** Madrid, UNED.

Guaranys, L.R. Dos Y Castro, C.M. (1979). **O ensino por correspondência: uma estratégia de desenvolvimento educacional no Brasil**. Brasilia: IPEA.

El Divisadero Diario (2014). Sentido de Pertenencia y arraigo territorial. Publicación del 21 de agosto de 2014, Chile. Recuperado de <http://www.eldivisadero.cl/redac-29445>

IDC (2017). Índice Departamental de Competitividad 2017. Consejo Privado de Competitividad. Recuperado de <https://idc.compite.com.co>

IESALC (2006). Informe de la Educación Superior en América Latina (2000-2005). **La metamorfosis de la educación superior en América Latina**. Caracas: IESALC.

Jones, G. (2008). **Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones**. Quinta Edición, Ed Pearson Prentice Hall.

Leal, J. (2011). “La nueva UNAD”, **Reflexiones para una disertación doctoral**. Nova Southwestern University, Florida USA.

MEN (2014). Educación Superior 2014 – Síntesis estadística Departamento del Cauca. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_cauca.pdf

MEN (2014). Educación Superior 2014 – Síntesis estadística Departamento de Nariño. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_narino.pdf

MEN (2014). Educación Superior 2014 – Síntesis estadística Departamento del Valle del Cauca. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_valle.pdf

Mol, H. (2017). **Environmental Crime in Latin America.**

PAPS (2011). Proyecto académico pedagógico solidario, versión 3.0. Recuperado de <https://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>

Proyecto académico pedagógico (2011). Academia UNAD. Recuperado de <https://academia.unad.edu.co/images/ecacen/archivosEscuela/ProyectoEducativoEscuela/PROYECTO%20EDUCATIVO%20ESCUELA.zip>

Plan de desarrollo 2007 – 2011 (2009). Por la calidad educativa y la equidad social. Versión No 2. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/documentos/reingenieria_final_plan_desarrollo.pdf

Planeación Financiera UNAD (2018). **Formato solicitud información UNAD RP18.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Portafolio (2017). Bogotá y Antioquia vuelven a ser las regiones más competitivas del país. Publicación del 23 de noviembre de 2017. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/bogota-y-antioquia-por-quinta-ves-las-regiones-mas-competitivas-511938>

Rama Vitale, C. (2013). **La educación superior a distancia y virtual en Colombia: Nuevas Realidades.** Bogotá: ACESAD.

Ramón Martínez, M. (2007). **Cultura Organizacional y sistema de valores institucionales,** documento de trabajo. Bogotá, UNAD.

Registro y control UNAD (2012). **Consolidado de Programas 2004 – 2012 V2.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Rendición de cuentas, balance social (2017). Jaime Leal Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Serge, M., (2012). El mito de la ausencia del Estado: la incorporación económica de las “zonas de frontera” en Colombia. *Cahiers des Amériques latines*, 71, 95-117. Recuperado de <http://journals.openedition.org/cal/2679>

SIGI (2018). **Informe gestión de la investigación horizonte 2004 a 2018**. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

SNIES, Ministerio de Educación Nacional (2018). Búsqueda de instituciones de educación superior aprobadas. Recuperado de <https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/institucion#>

The Open University (2003). Historia de la universidad abierta. Recuperado de [http://www.mcs.open.ac.uk/80256EE9006B7FB0/\(httpAssets\)/F4D49088F-191D0BF80256F870042AB9D/\\$file/History+of+the+Open+University.pdf](http://www.mcs.open.ac.uk/80256EE9006B7FB0/(httpAssets)/F4D49088F-191D0BF80256F870042AB9D/$file/History+of+the+Open+University.pdf)

UNAD. (2018). Acerca de la Unad. Recuperado de <https://informacion.unad.edu.co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/acerca-de-la-unad/resena-historica>

UNAD Florida (2018). Official UNAD Florida Webpage. Recuperado de <http://www.unad.us/es/index.html>

UNAD Global (2018). Sistema Unad Global. Recuperado de <https://virel.unad.edu.co/unad-global>

UPN (2012). La deserción estudiantil: reto investigativo y estratégico asumido de forma integral por la UPN. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85600_Archivo_pdf3.pdf

VIACI (2018). Escuelas Académicas. Recuperado de <https://viaci.unad.edu.co/index.php/26-vice-rectoria-academica-y-de-investigacion-viaci/238-escuelas-academicas>

VIREL (2018). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://virel.unad.edu.co/quienes-somos>

VISAE (2018). Vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados. Recuperado de <https://visae.unad.edu.co>

Worldbank (2017). At a crossroads. Higher education in latinamerica and the caribbean. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26489>