

Educación, virtualidad e innovación

Estudio de caso para la consolidación
de un modelo de liderazgo en la
educación incluyente y de calidad

Jaime Alberto Leal Afanador

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD) - 2021

Jaime Alberto Leal Afanador
Rector

Constanza Abadía García
Vicerrectora académica y de investigación

Leonardo Yunda Perlaza
Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz
Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados

Julialba Ángel Osorio
Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria

Leonardo Emeleth Sánchez Torres
Vicerrector de relaciones internacionales

Myriam Leonor Torres
Decana Escuela de Ciencias de la Salud

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche
Decana Escuela de Ciencias de la Educación

Alba Luz Serrano Rubiano
Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Martha Viviana Vargas Galindo
Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades

Claudio Camilo González Clavijo
Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Jordano Salamanca Bastidas
Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente

Sandra Rocío Mondragón
Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

371.334 Leal Afanador, Jaime Alberto

-L435

Educación, virtualidad e innovación. Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad/ Jaime Alberto Leal Afanador -- [1.a. ed]. Bogotá: Sello Editorial UNAD/2021.

ISBN: 978-958-651-824-6

e-ISBN: 978-958-651-825-3

1. Educación Virtual 2. Educación Superior Abierta y a Distancia 3. Educación Inclusiva 4. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD - I. Leal Afanador, Jaime Alberto.



EDUCACIÓN, VIRTUALIDAD E INNOVACIÓN

Jaime Alberto Leal Afanador

ISBN: 978-958-651-824-6

e-ISBN: 978-958-651-825-3

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá D.C.

Corrección de textos: Carlos Mario Lopera y Deisy Alejandra Ávila.

Diseño de portada: María Fernanda Avella.

Imagen de portada: Adobe Stock.

Diagramación: María Fernanda Avella.

Impresión: Studio Selection LTDA.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional. https://co.creativecommons.org/?page_id=13.



Contenido

» Legado, dedicatoria y agradecimientos	13
» Prólogo	17
» Prefacio	23
» Introducción	29
» Capítulo 1. Más allá de la ortodoxia educativa	37
» Capítulo 2. Las claves tecno-pedagógicas de la educación virtual	59
» Capítulo 3. Los principios del modelo pedagógico en la universidad a distancia	71
» Capítulo 4. De UNISUR a UNAD	99
» Capítulo 5. Ejes estratégicos de la evolución organizacional de la UNAD	113
» Capítulo 6. El metasistema y las estructuras de gobierno y gestión Unadista	129
» Capítulo 7. La UNAD 4.0 y la revitalización de la universidad de hoy	153
» Capítulo 8. Las cosas al Derecho	195
» Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador	201
» Capítulo 10. Reflexión final en torno de un buen café colombiano	221
» Epílogo	237
» Bibliografía	241

Índice de Tablas

» Imagen 1. Caracterización de los modelos de la educación subyacentes	41
» Imagen 2. Impactos de la Sociedad del Conocimiento	42
» Imagen 3. Evolución necesaria en el cierre de la brecha digital de 1G a 5G y en prospectiva 6G y 7G	46
» Imagen 4. Maduración de la educación a distancia efectiva	50
» Imagen 5. Caracterización del estancamiento en Calidad y Pertinencia Educativa de América Latina	51
» Imagen 6. Diagnóstico general de la educación latinoamericana	52
» Imagen 7. Movilidad Social en América Latina	53
» Imagen 8. La Espiral de la Inteligencia del Ser Humano Integral	54
» Imagen 9. Ventajas de la educación a distancia para estudiantes, empresas y gobiernos	55
» Imagen 10. Las necesidades de Maslow en una Nueva Era	59
» Imagen 11. Transformación radical del rol docente	63
» Imagen 12. Componentes del modelo pedagógico E-Learning	69
» Imagen 13. Innovación y evaluación de aprendizajes	72
» Imagen 14. Referentes Teleológicos de un Modelo Pedagógico para la transformación educativa	74
» Imagen 15. Relacionamiento de actores claves	77
» Imagen 16. Claves del Modelo Pedagógico Unadista	78
» Imagen 17. Redes de soporte al Modelo Pedagógico Unadista	81
» Imagen 18. Proyecto Académico Solidario 4.0	81
» Imagen 19. El desaprender y aprender en el nuevo rol docente	86
» Imagen 20. Conversando y formando a través de las tecnologías	86
» Imagen 21. La Neurociencia en el Modelo Pedagógico Unadista	89
» Imagen 22. Concepto de Autonomía Universitaria, según la Ley 30 de 1992	104
» Imagen 23. Primer documento de estructura y política de la UNAD	106
» Imagen 24. Rectores en la historia de la UNAD	106
» Imagen 25. Evolución institucional de la UNAD y prospectiva al año 2023	107
» Imagen 26. La prospectiva es una actitud de espíritu	108
» Imagen 27. Planes rectorales UNAD 2004-2023	110
» Imagen 28. Planificación institucional 2004- 2021	113
» Imagen 29. Planificación situacional	119
» Imagen 30. Postulados básicos para la planificación institucional	121
» Imagen 31. Coherencia de la planificación institucional	121
» Imagen 32. Ciclo de la planificación situacional	122
» Imagen 33. Una explicitación concreta de la Misión de la UNAD	123
» Imagen 34. Prospectiva estratégica 2009-2030	124
» Imagen 35. Prospectiva estratégica. Mapeo 2030	126
» Imagen 36. Componentes de la prospectiva estratégica	127
» Imagen 37. Análisis estructural. Mapeo 2019-2050	128
» Imagen 38. Variación radical de escenarios a 2050	128

» Imagen 39. Las dinámicas de la autonomía de la Universidad	130
» Imagen 40. Cibernética organizacional	131
» Imagen 41. Variabilidad como indicador de la complejidad	132
» Imagen 42. Teorema de Ashby y sus implicaciones	132
» Imagen 43. Visión sistémica en la UNAD	133
» Imagen 44. Modelamiento matemático de sistemas viables	133
» Imagen 45. El papel de la información y del diseño de los sistemas de información	134
» Imagen 46. Enfoque de sistema viable	135
» Imagen 47. La UNAD como sistema viable	136
» Imagen 48. La estructura organizacional de la UNAD	137
» Imagen 49. Criterios de actuación: de la funcionalidad organizacional a la estructura	138
» Imagen 50. Variación de propósitos educativos para asumir los desafíos formativos a 2050	139
» Imagen 51. Integración entre sistemas UNAD	140
» Imagen 52. Sistema de alta política del metasisistema UNAD	141
» Imagen 53. Sistema misional del metasisistema UNAD	141
» Imagen 54. Sistema funcional del metasisistema UNAD	142
» Imagen 55. Sistema operacional del metasisistema UNAD	143
» Imagen 56. Gestión curricular	146
» Imagen 57. Metasisistema Unadista	147
» Imagen 58. Variedad: Sistema Operacional	148
» Imagen 59. Estados posibles del Sistema Dual	148
» Imagen 60. Coherencia entre misión y visión, en el Metasisistema unadista	151
» Imagen 61.	152
» Imagen 62. UNAD 4.0: Aprendizajes organizacionales	159
» Imagen 63. El liderazgo y su impacto en los ambientes organizacionales	160
» Imagen 64. Blockchain como articulador de la big data y el Sistema de Inteligencia Institucional SII UNAD 4.0	182
» Imagen 65. Aprobación del primer programa de Derecho virtual en Colombia	198
» Imagen 66. Miguel Ramón, primer vicerrector académico de la UNAD	203
» Imagen 67. Liderazgo y acción unadista en tiempos de cambio	204
» Imagen 68. La meta de aumentar la conciencia	205
» Imagen 69. Oportunidades de mejora	206
» Imagen 70. Ser Líder Unadista implica saber...	208
» Imagen 71. Estilos equivocados de pseudoliderazgo	209
» Imagen 72. El éxito de dirigir el cambio	213
» Imagen 73. Reflexión rectoral	213
» Imagen 74. El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional (I)	214
» Imagen 75. El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional (II)	215
» Imagen 76. La autoevaluación del líder según su estilo	216
» Imagen 77. Todos podemos ejercer el liderazgo	216
» Imagen 78. Decálogo del arrepentido en su último día de vida	218
» Imagen 79. Decálogo del líder en su último día de vida	218

Legado, dedicatoria y agradecimientos

El ejercicio intelectual que aquí presento intenta ser una síntesis de cerca de cuatro décadas al servicio de la educación colombiana, y ello no sería posible si Dios no me hubiera permitido tomar este fascinante camino de coadyuvar, con grandes y valiosas personas a mi alrededor, el desafío por la formación integral de miles de conciudadanos que se han beneficiado de las bondades de una novedosa modalidad educativa clave para América Latina.

Mi legado a Doris, María Paula y Estefanía, quienes son mi alegría, fortaleza, reflexión permanente y alimento vital que fortifica mi espíritu en los momentos más difíciles del camino y que nutren de felicidad cada día para la armonía de mi existencia.

Dedicatoria especial a mi madre, Inés Afanador de Leal, quien con su ejemplo como educadora siempre me inculcó los valores claves de la existencia. A ella, en el Cielo, gracias por su protección y luz para marcar el derrotero familiar, que, sin duda, nos trazamos y seguimos día a día en compañía de mi núcleo familiar, junto a mis hermanas y hermano, y sus respectivas familias.

A los miembros y líderes de los Consejo Superior y Académico y a los directivos de la UNAD de todas las épocas, en especial a Constanza Abadía, Constanza Venegas, Alba Luz Serrano, Leslie Narváez, Andrés Salinas, Edgar Guillermo Rodríguez, Leonardo Yunda, Julialba Ángel, Leonardo Urrego, Leonardo Sánchez, Nancy Rodríguez, William Jiménez, Alexander Cuestas, Christian Mancilla, Rafael Ramírez, Luigi López, Gloria Herrera, Mardelia Padilla, José Luis Montaña, Gloria Isa-

bel Vargas, Claudia Teresa Vargas, Luz Martha Vargas, Laura Gómez, Blanca Dilia Parrado, Sandra Mondragón, Clara Pedraza, Carolina Calle, Jorge Quinto Mosquera, Harold Pérez, Luis A. Jiménez, Viviana Vargas, Jordano Salamanca, Miryam Torres, Claudio Camilo González, Mauricio Alvarado, Alberto Casas, Carlos Lucio, Anna Karenina Gauna y a todos los cientos de líderes Unadistas en cada región de Colombia, así como aquellos en La Florida -USA, y Madrid- España, quienes siempre han estado dispuestos a coadyuvar en esta causa social educativa llamada UNAD.

A Liliana Beltrán, mi soporte clave de la gestión efectiva; a Deisy Ávila, mi gran creativa y hoy Gerente de Comunicaciones y Marketing, y quien, con dedicación y constancia, con el apoyo de María Fernanda Avella y las oportunas observaciones de Carlos Lopera han hecho posible este complejo reto de dar luz a este libro.

Agradecimiento muy sentido a los prologuistas Antonio Fernández Poyato, y al querido Antonio López Vega, dirigentes españoles del Instituto Ortega Marañón y de la Fundación Ortega y Gasset, quienes en su reconocimiento a la UNAD, fomentan el espíritu de la internacionalización con un amplio sentido educativo solidario para toda Iberoamérica.

Dedicatoria especial a la memoria de Miguel Antonio Ramón Martínez, el inspirador de la esencia social comunitaria de la UNAD, al igual que a la académica Elizabeth Vidal Arizabaleta, quien coadyuvó en la construcción de la ruta de planificación institucional vigente.

Finalmente, pero igual de emotivo y representativo, mi agradecido reconocimiento a Ana María Alonso, directora de la Fundación Goberna para América Latina; al maestro Claudio Rama Vitale; a Roberto Escalante, secretario general de la UDUAL; al maestro Lorenzo García Aretio, director emérito de la revista especializada RIED; a los miembros de las Juntas directivas de AIESAD y de ACESAD, organizaciones que, por su generosidad, tengo el honor de presidir; y a Segundo Piritz, egregio directivo de la transnacional Grupo Planeta por su deferencia académica consignada en el epílogo de este libro.

Igualmente, resalto a todos aquellos estudiantes liderados por Carolina Calle, egresados liderados por Jorge Quinto Mosquera, docentes liderados por el Ingeniero Harold Pérez e investigadores Unadistas liderados por Juan Sebastian Chiriví, de mente y corazón, y a cada uno de los miembros de esta comunidad que sueña y trabaja por una mejor Colombia día a día.

¡Gracias a todos!, líderes Unadistas de hoy y de siempre, que han pasado y han ratificado su compromiso con el trabajo arduo que despierta la pasión y alimenta la satisfacción permanente del deber cumplido, así como del orgullo de dar pasos adelante a la hora de enfrentar obstáculos y desafíos para servir a los demás.

Prólogo

Nos complace presentar este libro escrito por el rector Jaime Alberto Leal Afanador sobre “*Educación, Virtualidad e Innovación*”. Estamos ante un modelo educativo innovador, que ha transformado el entorno educativo de Colombia, y que ha inspirado otros procesos de educación abierta y a distancia en el conjunto de Iberoamérica. El rector Leal nos ofrece, en esta obra, la oportunidad de conocer de primera mano la apasionante aventura educativa desarrollada por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) desde su nacimiento en 1981 hasta nuestros días, con sus diferentes procesos de cambio y de permanente apuesta por la mejora y la calidad educativa conforme a los estándares internacionales.

De la mano del autor descubriremos el desarrollo de una estrategia competitiva, impulsada bajo el liderazgo del rector Leal, que ha logrado consolidar la primera megauniversidad pública del país con un balance y compromiso social efectivo. Esta obra es una valiosa aportación al conocimiento y al debate de la educación no sólo de Colombia, sino de todo el marco de los procesos formativos de las naciones que hablamos la lengua de Gabriel García Márquez. La experiencia de la UNAD nos da, de esta manera, luz para hacer frente a los problemas endémicos de la educación en la región como son su baja calidad, su escasa cobertura poblacional y geográfica y su esquivada contribución a la equidad social, problemas que son exportables a otras latitudes y que hacen aún más valiosas las consideraciones del autor.

Esta obra que el rector Leal entrega a la comunidad educativa colombiana, y en general a las sociedades de uno y otro lado del Atlántico interesadas en el porvenir de la educación, es, por tanto, especialmente oportuna. La crisis provocada como consecuencia de la pandemia Covid-19 ha descubierto las carencias y precarización que la educación adolecía a todos los niveles. Aquí se muestran valiosas reflexiones para

el estado de la cuestión en el ámbito universitario. Mejorar la calidad y asegurar el acceso y la igualdad de oportunidades son hoy desafíos que se han acentuado con ocasión de la situación socio sanitaria y que son comunes, con sus diferentes matices, a los países que hablan, piensan, forman y hacen ciencia en español.

En Colombia, esa misión de “calidad e inclusión” fue asumida desde su creación por la UNAD, institución pionera en la educación a distancia en ese país, con un claro y permanente compromiso de servicio público. Este libro es rico en datos que documentan con rigor la compleja historia de la construcción de una institución educativa que ya es referencia en el sistema superior educativo del país y que será, con total seguridad, modelo en la era post-Covid. Asimismo, las reflexiones aquí recogidas, fruto de la experiencia de los diferentes equipos que el rector Leal ha liderado, representan una valiosa aportación para impulsar modelos educativos de calidad e innovadores.

En este contexto de acelerados cambios de paradigma que nos ha traído el siglo XXI, el liderazgo de Jaime Leal ha sido clave para hacer de la UNAD un actor relevante en el mundo de la educación en el ámbito de los países de lengua hispana. Fue pionero en comprender que el sistema educativo tenía en la tecnología un aliado clave para afrontar los retos del futuro. De esta manera, su apuesta por la progresiva universalización del acceso a la tecnología y a la digitalización por la comunidad universitaria es, sin duda, un valioso aporte a la ambición por una mayor justicia social que inspira su ideal educativo, pero también es una condición necesaria para el ansiado desarrollo sostenible en el marco de la cuarta revolución industrial y en la era de la inteligencia artificial. La falta de conectividad no es sólo una barrera tecnológica, es un hándicap de la mayor trascendencia –como se ha puesto de manifiesto en la actual coyuntura sanitaria- para el acceso a la educación, a la salud, a los servicios sociales, al trabajo y al desarrollo económico y laboral, en general. La transformación digital de nuestros países, más que un proceso tecnológico es un imperativo en el inicio del Tercer Milenio, que supone un cambio cultural de trascendencia histórica. El acceso, la usabilidad, las competencias digitales, el buen uso de los datos y la confianza y seguridad en el entorno online, están entre sus pilares esenciales. Todos

estos factores están siendo determinantes en los procesos de innovación educativa llevados a cabo por la UNAD.

Este es un libro elaborado en tiempos de pandemia. Un libro que transita entre el mundo que conocíamos antes de la Covid-19 y el mundo que está por venir. Una pandemia que ha condicionado, que condiciona hasta extremos inimaginables, la vida de los ciudadanos y el desempeño de las instituciones. Aunque conviene recordar que muchos de los efectos que se imputan a la Covid-19 tienen su origen más atrás, en un sistema que hace tiempo lleva enviando señales de clara insostenibilidad social, ambiental y económica y que ya emitía señales de alarma y reclamos de cambio, al menos desde la crisis financiera sistémica de 2008, consecuencia de la desregulación masiva e irresponsable de los mercados alimentada ya desde las últimas décadas del siglo XX y que, como es bien sabido y analizan numerosos politólogos a lo largo del mundo, han puesto en cuestión el propio funcionamiento de nuestros sistemas democráticos.

El acierto del rector Leal ha sido leer bien las oportunidades que esta época de cambios y transformación representaban para la educación. La UNAD se ha convertido en una de las instituciones más destacadas de Colombia al asegurar el acceso a la educación, tanto desde el punto de vista social como desde la variable territorial, tan determinante en el contexto colombiano. En este sentido, es de justicia llamar la atención a cómo la UNAD se ha convertido en una de las instituciones del Estado más eficaces en promover movilidad social e igualdad de oportunidades.

El proceso de digitalización creciente que vivimos está transformando nuestra manera de aprender, educar, trabajar y liderar proyectos, personas y organizaciones. El libro que hoy saludamos con entusiasmo nos permite conocer de primera mano cómo la UNAD ha sabido impulsar los cambios para servir a la sociedad formando personas preparadas para vivir y trabajar en un mundo globalizado y cada vez más competitivo. Así, el lector encontrará en estas páginas el recorrido que ha llevado a que la UNAD sea reconocida como una institución comprometida con los grandes desafíos de nuestro tiempo: la justicia social, la defensa de la igualdad, la diversidad y la lucha contra todas las discriminacio-

nes, empezando por su apuesta decidida por la igualdad de género. Una Universidad que promueve, en definitiva, la identidad cultural propia del territorio que protege, Colombia, en un diálogo con la cultura universal. Una apuesta que está en el núcleo de las transformaciones esenciales que los dos titulares de nuestra institución, el filósofo José Ortega y Gasset y el médico Gregorio Marañón, reclamaban para que las sociedades sean capaces de construir “un proyecto de vida en común”, por citar la definición orteguiana de Nación.

La UNAD de hoy, cuyo proceso de construcción nos describe Jaime Leal en este libro, es así una Universidad preparada para afrontar los desafíos de la pos-pandemia. Preparada para la defensa de la vida, de los derechos y libertades, de la justicia, de la democracia y de la generación de oportunidades para los colombianos. Preparada para lo que el destacado pensador europeo Jacques Attali propone en su libro “La economía de la vida. Prepararse para lo que viene”. Se trata, sostiene Attali, de priorizar un modelo social y económico que tenga como misión esencial la defensa de la vida –en el sentido extenso de la expresión y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030–: salud, educación, alimentación, agricultura, energía limpia, acceso al mundo digital, cultura. La oferta educativa de la UNAD no es únicamente hoy una excelente plataforma para formar profesionales en estos campos, sino que la acción de sus egresados amplía y mejora la circunstancia colombiana –siguiendo la definición del propio Ortega de la biografía de las personas como conjunción del trinomio vocación, circunstancia y azar–. El desarrollo formativo que ofrece la UNAD posibilita a todos los colombianos, con independencia de su condición social o lugar en el que hayan nacido, hacer realidad su aspiración de tener una educación que los prepare para los desafíos que presenta el nuevo escenario global. Una Universidad cuya vocación por favorecer la igualdad de oportunidades, ofrece a sus egresados las herramientas para adaptarse a las demandas de la sociedad contemporánea para, desde su propio compromiso, hacer frente a la amenaza de creciente desigualdad y pobreza que venimos enfrentando en los últimos años.

Asimismo, en esta época de cambios vertiginosos, la UNAD ha tenido muy presente en el desempeño de su responsabilidad que la primera

tarea de la Universidad es formar ciudadanos libres y comprometidos con el desarrollo de su nación. La UNAD como universidad pública, ha asumido como propias las promesas hechas a los colombianos por el artículo 67 de la Constitución Política de 1991. Así, la defensa de la democracia exige que las instituciones democráticas sean útiles a los ciudadanos. Cumplir con este compromiso es, sin duda, la mejor manera de legitimar la democracia en estos tiempos de populismo y de desconfianza generalizada en el futuro.

Para concluir este prólogo quisiéramos recordar la conocida obra de José Ortega y Gasset *“La Misión de la Universidad”* publicada hace ya casi un siglo, pero, como la mayor parte de los escritos de Ortega, de gran vigencia. En su escrito, el filósofo español reflexionaba sobre las funciones esenciales que la universidad tiene en sus sociedades, a saber: la universidad como institución para la formación de profesionales, como espacio de fomento de la investigación científica y humanística y como centro difusor de la cultura. En esta misma obra Ortega, haciendo referencia a su conocida teoría generacional, señalaba que *“cada generación lucha quince años para vencer y tiene vigencia sus modos otros quince años”*. Cabe observar, en este sentido, cómo la UNAD juega y ha de jugar un rol decisivo en lo que haya de ser el escenario universitario colombiano en la actual coyuntura. También se hace evidente cómo la amplia y reconocida trayectoria de Jaime Leal como académico y como gestor educativo, es garantía y ejemplo en su empeño por dar a la Universidad las funciones que Ortega le atribuía. Se ha erigido así el rector Leal en uno de los más relevantes líderes educativos de su generación, cuyo ahínco y determinación se han hecho realidad en la impronta que distingue en el mundo de la enseñanza superior en español a la Universidad Nacional de Educación Abierta y a Distancia UNAD.

Para nosotros, tanto la Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón (FOM) como el *Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset* (IUIOG), prologar este libro es, sin duda, un honor que queremos agradecer al rector Jaime Leal, pero, sobre todo, es una oportunidad para testimoniar nuestro reconocimiento a su labor y al esfuerzo desarrollado por la institución que lidera y que ha logrado abrirse camino y convertirse en baluarte y referencia de modelo educativo adelantado a

su tiempo, en una nación sometida durante demasiado tiempo a toda clase de flagelos. Hoy los ciudadanos colombianos cuentan con una universidad pública de la que tienen motivos para sentirse orgullosos.

Saludamos pues con gran satisfacción este libro que se revela como una valiosa aportación a la hora de construir modelos educativos innovadores en los tiempos complejos que nos ha tocado vivir. Es también la expresión de una singular trayectoria de uno de nuestros líderes educativos iberoamericanos más destacados: Jaime Alberto Leal Afanador.

Antonio Fernández Poyato

Director para América Latina

Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón (FOM)

Antonio López Vega

Director

Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG)

Prefacio

Hablar hoy de virtualidad y de innovación en educación ya no parece un artilugio de ideal, sino un constante desafío a quienes hacemos parte de este sector en todos los lugares del planeta. En tiempos pasados, particularmente del siglo XX, la educación sembrada desde siempre era tan inamovible en su propia autoconcepción que no había huracán capaz de remover los cimientos férreos de una tradicionalidad heredada para el bien de unos pocos y para la exclusión de muchos. Hoy, más de un huracán ha pasado y no ha cambiado radicalmente el panorama educativo.

El presente libro busca demarcar el camino que ha recorrido la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), gestada en los inicios de la década de los ochenta del siglo anterior, hasta convertirse en piloto de educación abierta, a distancia y virtual, gracias a una clara determinación de romper las ataduras y moldes (como ha sucedido en otros continentes del planeta, en particular, en naciones hoy consideradas de alto desarrollo) y que, tanto en Colombia como en buena parte de América Latina y del Caribe, no han dejado que este sector asuma la vanguardia social que le corresponde para forjar un bienestar extendido en poblaciones de jóvenes y adultos excluidos de la educación por diversas situaciones.

La exitosa evolución de la UNAD y su aceptación social del hoy, así como la presencia de una gama de instituciones educativas con fines similares, confirma que ya no se puede seguir pensando que, en educación, todo tiempo pasado fue mejor. Por el contrario, lo mejor siempre estará por descubrirse y por hacerse, sobre todo cuando la causa de educar con calidad y pertinencia impulsa el trabajo inteligente y productivo con la intención de servir en el entorno que rodea a una organización educativa.

Este libro solo busca mostrar, a partir del conocimiento de la vivencia y el transcurrir evolutivo de la UNAD, cómo una prospectiva construida

desde el pensamiento innovador y participativo de una comunidad de líderes puede llevar a transformar realidades educativas inmersas en escenarios de crisis permanente por desafíos planificados sobre lecturas rigurosas de problemáticas y de constantes oportunidades. El balance social efectivo de la UNAD, motivado por cambios paradigmáticos, convirtió a ésta en la primera megauniversidad pública colombiana.

Para ser entendida esta transformación evolutiva se requiere, especialmente desde lo conceptual, una apertura mental que sepa leer cómo el efecto positivo logrado por el cambio de paradigmas en tiempos de transformación, como el que ahora vivimos en el planeta (la pandemia, entre otros), permite comprender el por qué, el cómo y el para qué la UNAD ha logrado modelar estratégicamente su acción social educativa, con un uso intensivo de herramientas como la planificación, la prospectiva y las tecnologías exponenciales con efectos de sostenibilidad holística en el tiempo.

Antes de la crisis provocada por la cepa Covid-19, los resultados alcanzados durante la última década por la UNAD fueron, de lejos, los mejores en toda su historia, y los mismos se han hecho visibles y tangibles, gracias a la comprensión de su misión y visión por parte de cientos de líderes académicos y administrativos que en ella trabajan y que, sin importar el sistema, red o región a la que pertenecen en el rol que desempeñan, han dedicado sus conocimientos, experticia y energía a dar vida a los postulados estratégicos formulados en cinco Planes de Desarrollo encadenados desde el año 2004, hasta el plan vigente 2019-2023 “*Más UNAD, Más País*”. En estos, se ha logrado evidenciar la maduración de esta Megauniversidad y su capacidad para sustentar con resultados efectivos la coherencia y pertinencia de su actuar organizacional, convirtiéndose en una esperanza educativa viable y de calidad para Colombia, y que ojalá sirva de ejemplo al sector de la educación en América Latina.

Todo este esfuerzo ha estado enmarcado en una nueva forma de gestión institucional y en un concepto del valor del trabajo inteligente y productivo orientado a generar una sostenibilidad holística organizacional. Esto denota una estricta convicción en la consolidación y gestión de las Redes de Líderes Académicos y Administrativos, vitales para el desarrollo de las responsabilidades sustantivas que competen a una

organización que se autodenomina inteligente. También, para la transformación de los roles académicos necesarios en este modelo que, sin pedir permiso, se convirtió en una de las principales opciones educativas en Colombia.

Esta transformación de los roles en el ejercicio de un nuevo liderazgo sitúa al docente de cara al acompañamiento al estudiante bajo parámetros de una acción pedagógica y didáctica centrada en el aprendizaje.

Por otra parte el uso intensivo de las tecnologías multimedias, buscan fortalecer con innovadoras estrategias de información y de comunicación didáctica guiada este modelo de educar, haciéndolo efectivo ya que se da no solo desde el transmitir, sino especialmente desde el saber gestionar el conocimiento. Así, se brindan mayores opciones para que los estudiantes intervengan activa y dinámicamente en su autoaprendizaje significativo, en el trabajo colaborativo y en el desarrollo del pensamiento autónomo y constructivo ante el reto de las competencias por desarrollar en su respectivo proceso formativo.

También, se cambia radicalmente el esquema del docente transmisor por un rol centrado en el acompañamiento basado en una interacción enriquecida por la motivación, que redistribuye de manera equitativa el aprendizaje a fin de garantizar creciente calidad formativa al incorporar nuevas variables de medios y de mediaciones pedagógicas y didácticas.

En virtud de lo anterior, quiero compartir con Usted, querido lector, las estrategias y ventajas competitivas de la UNAD y sus resultados durante estos 17 últimos años de gestión transformadora, con indicadores positivos en formación, en investigación, en proyección social, en innovación, en inclusión y en internacionalización, entre otros. Eso sí, no puedo dejar de relatar cómo se tuvieron que superar diversos obstáculos que, desde el inicio, se han debido superar en estos cuarenta años de servicio educativo Unadista.

Estoy convencido de que más allá de la Covid-19, la educación en la Sociedad del Conocimiento ya no será igual. Por una parte, porque se ha develado a todos el valor clave de la virtualidad en los múltiples ámbitos de la actividad económica y social, especialmente para quienes tienen la

opción de acceso a la tecnología, sino también como una oportunidad para dar cobertura a las mayoritarias franjas poblacionales que sufren un creciente deterioro en la minusvalía presupuestal de las familias, y que en el caso del sector educativo ha afectado a un importante número de estudiantes. Es así como, gracias a la virtualidad, los indicadores de retención, permanencia, promoción y graduación, han evolucionado de manera importante, razón por la cual es hora de impulsar innovadoras estrategias motivadas por ciudadanos y educadores, afines a la reingeniería de los Proyectos Educativos, para que se definan como rutas comprometidas a ofrecer soluciones viables a las comunidades, y para impulsar el cumplimiento de sus metas y expectativas académicas e investigativas, apoyados en tecnologías disruptivas, con creativas estrategias de dinámica pedagógica y didáctica, y de garantías de financiamiento sostenible. Con esto, será viable dar respuestas a las necesidades y expectativas de estudiantes y de padres de familia, tanto en nuestro país como en todo nuestro continente latinoamericano.

Aspiro, también, a que estas líneas aporten para validar la pertinencia de un nuevo actuar educativo y su verdadero impacto a nivel social, gracias a la inclusión y a la equidad con calidad formativa de este tipo de modelos sistémicos, en la búsqueda de sembrar esperanza y viabilidad en cada corazón latinoamericano, hasta hoy mayoritariamente excluido de la oportunidad de una educación pertinente y de calidad.

Creo que cuando una organización, como la UNAD, se mira al interior para revisar el impacto de su trabajo, puede encontrar verdades agradables y otras no tanto. Cuando las cosas no se dan y las metas no se cumplen, emergen de sus integrantes y principales responsables múltiples explicaciones, algunas propositivas y creativas y otras a manera de disculpas y promesas de que esa será la última vez y que hacia adelante todo cambiará para bien. Por ejemplo, en el año 2003 nada avanzaba bien en la UNAD y ésta parecía más destinada a desaparecer del entorno educativo colombiano, en el peor de los casos, o a ser adscrita a otra u otras universidades públicas regionales. Afortunadamente ninguna de estas opciones se dio y apareció la que bautizamos colectivamente como la *“Primera Gran Oportunidad”* para que la UNAD pudiera dar el salto cualitativo desde su interior y reinventarse, y afortunadamente así ha sido.

Aquí comparto lo que hemos hecho, lo que hacemos y lo que soñamos ser y hacer en la UNAD, cómo lo medimos y cómo lo valoramos, especialmente para incrementar el grado de satisfacción de nuestros estudiantes y el aporte significativo a sus procesos de autoaprendizaje, a través de la creación, la dinamización de múltiples estrategias y de recursos pedagógicos, didácticos y tecnológicos, puestos permanentemente a disposición del mejoramiento de la calidad y de la pertinencia educativa.

En síntesis, busco transmitir la vivencia propia y la de cientos de los líderes que hemos trabajado sin mayor descanso por esta causa social educativa. Espero que esta experiencia pueda servir como objeto de estudio para encontrar motivaciones que se transformen en oportunidades de mejora a nivel organizacional, curricular, pedagógico, didáctico, tecno-pedagógico y de acompañamiento docente en diversos escenarios educativos, y que a través de esas comprensiones podamos, entre todos, posibilitar el mejoramiento continuo del devenir en el sector educativo de Colombia y Latinoamérica.

Estoy seguro de que en los años por venir, la educación no será inferior a este reto que hoy se le impone en el mundo global, y que vamos a poder garantizar el lugar de vanguardia innovadora que, debemos reconocer con humildad y rigurosa autocrítica, es una deuda por pagar, en particular del sector educativo, hacia las sociedades que integran el conglomerado de países latinoamericanos.

Gracias de antemano,

Jaime Alberto Leal Afanador

Introducción

El siglo XXI, sin lugar a dudas, marca para la humanidad el necesario reconocimiento de una revolución fascinante que se plantea como desafío y a la vez como reto para todo tipo de sectores que integran a las naciones y, por supuesto, para todos los que integramos el devenir de la humanidad actual rompiendo, como nunca, con tradiciones del orden existente y creando nuevos términos en la búsqueda de la comprensión y la creación de estas nuevas realidades.

A diferencia de otros tiempos, los cambios que suceden hoy en nuestra cotidianidad son rápidos y a veces vertiginosos dejando atrás aquellos procesos largos que transformaron lentamente nuestras formas de vivir en el planeta Tierra. Hoy se trata de reconocer nuevas expresiones del poder donde lo colectivo toma trascendencia, como nunca, en la historia de la humanidad.

Lo más relevante de esta revolución, comparada con otras que han sucedido a lo largo de la historia, es su condición de global, pues por primera vez la información no es de unos pocos sino de todos y, por supuesto, es la primera vez que tenemos referentes de orden político, económico y social para transformar, como una gran oportunidad, las antiguas expresiones y acciones sobre la dominación y explotación de unos congéneres sobre otros.

Estamos en los primeros años de una revolución sin precedentes, que empezó a cambiar radicalmente nuestras relaciones con el planeta mismo, con nuestra conciencia en torno a su manejo y en cuanto a las relaciones humanas que desde hace tres décadas se marcan a partir de los avances del conocimiento y la disrupción de nuevas tecnologías, creando nuevas percepciones sobre nuestro ser individual y nuestro ser colectivo para transformarnos como individuos únicos pero, al mismo tiempo, pertenecientes a redes de diverso orden con y para otros. La

educación es una de las invitadas de lujo a esta transformación que tiene que iniciarse dentro de su propio seno para poder irradiar, con la autoridad ética y moral que le corresponde, la transformación de los individuos y de las sociedades que educa y coadyuvar a formar referenciando en su actuación el valor de cada quien como ser social, como ser persona y como ser profesional dotado de múltiples habilidades y competencias en conocimientos especializados. Es aquí donde nace una de las principales intencionalidades de este libro: **el valor del aprender a aprender**.

En consecuencia, el placer de escribir sobre la historia de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y su transformación organizacional solo se compara con la emoción de retrotraer a la memoria los sueños por construir colectivamente el camino de una organización líder y comprometida con una clara visión de servicio, en coherencia con su deber ser como universidad pública y pionera en el sistema de educación superior colombiano (compuesto por las otras 32 universidades públicas, 84 privadas y cerca de las otras 180 instituciones de educación superior), de un modelo educativo que ha trascendido a las poblaciones más remotas, y también más necesitadas de una oportunidad educativa.

Que la UNAD se haya convertido en una institución que ha transformado la historia educativa de Colombia y que ha permeado otros ámbitos de América Latina, ha significado -también- haber aprendido de los errores y superar resistencias, obstáculos y amenazas, provenientes de diferentes fuentes, matices e intereses.

Como las mejores prácticas del día a día, cuando el sueño es claro, la transformación organizacional se convierte en una buena causa y las buenas causas, a diferencia de los sueños, involucran no sólo la visión individual, sino la inspiración para que otros compartan y aporten a una visión colectiva que hoy hace de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD una moderna institución que aborda, con entusiasmo y actitud positiva, los desafíos y retos de la sociedad del conocimiento.

Por ello, en el primer capítulo **"Más allá de la ortodoxia educativa"** explico este concepto, en qué consisten las resistencias que se han generado de parte de la educación tradicional frente a la educación a dis-

tancia y hago un análisis sobre la evolución de las sociedades humanas de la mano de los futurólogos Alvin Tofler y Steve Case, a fin de ofrecer mayores comprensiones sobre el valor social que hoy tienen quienes poseen el conocimiento como conglomerado colectivo, entiéndase naciones o multinacionales, pero también para los individuos que, como sabedores en constante aprendizaje, se pueden ubicar en cualquier lugar de nuestro planeta para facilitar la gestión del nuevo conocimiento y el avance tecnológico.

En el segundo capítulo, **“Las claves tecno-pedagógicas de la educación virtual”**, abordo los aspectos que considero relevantes para ganar en convicciones sobre lo que ha sido la fascinante construcción colectiva de un modelo pedagógico didáctico innovador, con el interés de ser no sólo una universidad pública más, sino una causa incluyente social educativa llamada UNAD, primera universidad dedicada a la educación a distancia y virtual desde su nacimiento en 1981. Para ello analizó las claves del nuevo paradigma de la educación virtual a distancia, los principales modelos de aprendizaje afines a las corrientes pedagógicas alternativas, y su aplicabilidad en redes de aprendizaje, y explico el significado que conlleva la paradójica afirmación según la cual el mayor logro de la educación a distancia no es, precisamente, ser a distancia sino no tener distancias.

En **“Los principios del modelo pedagógico en la Universidad a Distancia”**, que es el tercer capítulo, describo cómo se realiza la gestión de los principios y las finalidades educativas de la formación a distancia y el Modelo Pedagógico Unadista MPU, el significado y el sentido de la evaluación del aprendizaje, el papel didáctico que cumplen los medios y los recursos educativos como soporte del conocimiento, así como de sus etapas de planificación e instrumentos propios de la educación virtual y sus diferencias con respecto a los modelos convencionales. Dedico especial atención al rol del Docente en la educación a distancia, y concretamente en la UNAD, y su rol de motivador, dinamizador de nuevos paradigmas y, sobre todo, reconocedor y potenciador de la inteligencia en los estudiantes, a partir de los principios de la neurociencia.

“De UNISUR a UNAD” es el nombre de capítulo cuarto, en el que presento el contexto histórico y los principales hechos que han marcado el devenir de la Universidad, desde su nacimiento legal. Así mismo, rela-

ciono a quienes me anticiparon en la Rectoría, los hitos que han marcado la evolución, el cambio de nombre y el necesario giro en su direccionamiento, para lograr pasar de una incierta sostenibilidad, a convertirse en la megauniversidad colombiana.

Las acciones implementadas, con el equipo de líderes, en el avance hacia la consolidación del sueño de un modelo educativo incluyente y de calidad, como hemos visualizado a la Universidad, es lo que muestro en el capítulo quinto **“Ejes estratégicos de la evolución organizacional de la UNAD”**. Mi trabajo de disertación doctoral para optar por el título de Doctor en Diseño Instruccional y Educación a Distancia, en la Universidad de Nova, en Estados Unidos (descrito en mi libro *“Sueños y Resistencias de una Organización Inteligente”*, 2011) y que refleja la reingeniería metasistémica, aportó un valioso insumo para poder intervenir la Organización con la planificación estratégica situacional y con la prospectiva estructural, que brevemente detallo en el capítulo.

“El Metasistema y las estructuras de Gobierno y Gestión Unadista”, se denomina el capítulo seis, en el que describo cómo la UNAD se ha concebido como un metasistema con criterios de actuación debidamente confirmados y públicos entre toda la comunidad universitaria. Allí analizo la forma como se llevan a la práctica los conceptos del británico Stafford Beer, basados en un modelamiento de sistemas viables integrados, orientados a dar valor estratégico a la construcción de una organización metasistémica, que, como la UNAD, se orienta por principios axiológicos y epistemológicos y diseña una estructura organizacional propia y a la vez diferente de las que poseen otras instituciones de educación colombianas.

En el capítulo siete, denominado **“La UNAD 4.0 y la revitalización de la Universidad de hoy”** analizo la urgente necesidad de que la Universidad, como organización social, revisé sus procedimientos si quiere tener el liderazgo que en algún momento de la historia ha tenido, y muestro cómo, ante las alertas mundiales que enfrenta el modelo de gestión de la Universidad, el metasistema Unadista - identificado como UNAD 4.0,- es producto de una evolución planeada y abierta a los nuevos retos de la Sociedad del Conocimiento y las expectativas sociales. Así, describo cómo la Universidad ha venido generando valor agregado me-

dian­te el desarrollo de macroproyectos como el Centro Organizacio­nal de Altos Estudios y Cualificación del Talento Humano – COACH, la Planta Global Metasistémica, Campo UNAD, el Observatorio Inter­sis­témico Regional – OIR, el Sistema Universitario Abierto – SUA, el Instituto Técnico Profesional ITP, TV UNAD Virtual, y el Sistema Integrado de Inteligencia Institucional SIIUNAD 4.0, entre otros.

He titulado el capítulo ocho “Las cosas al Derecho”, como un juego de palabras en referencia a la coloquial expresión que sugiere que para que los acontecimientos se den mejor, la lógica, el orden, el sentido común y el reconocimiento de lo debido deben primar, en referencia a la tardía, pero justa, meritoria y necesaria decisión del Ministerio de Educación Nacional de aprobar a la UNAD, y por primera vez en Colombia y en su sistema de educación superior, el pregrado profesional universitario de derecho en modalidad virtual. Analizo el por qué la trascendencia de este hecho, la manera como esto catapulta a la UNAD como pionera en virtualidad y, sobre todo, cómo favorece un importante avance a favor de la equidad social.

En el capítulo nueve, “**Ejercicio del liderazgo transformador**”, reflexio­no a profundidad sobre el desprendimiento de las formas ortodoxas y burocráticas que, en general, acompañan el desempeño de la adminis­tración de lo público bajo una institucionalidad bicentenaria colmada de escasa efectividad a la hora de rendir cuentas sobre su gestión e impacto social. También analizo cómo, en el caso de la educación, se requieren rupturas estructurales sobre el ser y el quehacer de todos quienes integran las comunidades educativas para que este sector asuma la verdadera vanguardia social que, por principio, le corresponde, y muestro cómo, según la naturaleza humana y la cultura universitaria, deben resaltarse los valores del líder universitario.

Finalmente, en el capítulo diez, “**Reflexión final en torno de un buen café colombiano**”, me permito pensar en voz alta y compartir algo de mi vida personal, mis orígenes, familia, principios, contexto en el que me formé y laboré, y cómo todo esto contribuyó no sólo con la forma­ción de mi carácter sino, más importante aún, con la convicción apasio­nada de dedicar mi vida a hacer de la UNAD una causa social educativa. Allí también hablo de mi experiencia rectoral y de la herencia que, de

forma humilde, espero que sea infinitamente enriquecida por quienes continúen esta tarea.

Todo esto, es importante recordarlo cuando se trata de explicar el porqué del nombre con el que se titula este libro: “EDUCACIÓN, VIRTUALIDAD E INNOVACIÓN”, pues a lo largo del texto el lector encontrará un metalenguaje particular desarrollado como consecuencia de una transformación continua, que describe el cambio hasta ahora alcanzado y que procuraré explicar con las definiciones más simples sobre los componentes del Metasistema llamado UNAD.

Espero clarificar el proceso de reingeniería organizacional, que fue aprovechado como una gran oportunidad para reconstituir una universidad pública de talante moderno, comprometida con la búsqueda de la excelencia educativa extendida para todos, y así influir significativamente en la esperanza de gestar oportunidades de acceso y rigor educativo para Colombia y América Latina.

Es también un propósito mostrar esta experiencia a las directivas y gobernantes de la institucionalidad educativa latinoamericana, con quienes la historia, pero también las estadísticas del sector muestran que además del idioma que compartimos, también poseemos en común las problemáticas estructurales de la exclusión, la inequidad y la falta de calidad y pertinencia educativa para nuestros pueblos.

También es cierto que nos encontramos frente a la gran oportunidad de dar respuesta efectiva a los lastres de inequidad y de exclusión social, y por eso es importante entender otras formas de afianzar nuestros modelos de educación con un sentido dirigido al impacto social relevante, aprovechando las ventajas que se derivan de las nuevas tecnologías para el desarrollo y el crecimiento y, por supuesto, de la evolución del conocimiento en los muy diversos campos.

Así, los invito a abordar de manera reflexiva este texto que está acompañado de apoyos gráficos que procuran facilitar su comprensión para que esta experiencia de transformación, de creatividad, de talento, de inspiración y de innovación educativa en la que colectivamente nos hemos comprometido miles de líderes Unadistas, dentro y fuera de Co-

lombia, gane en la iniciativa del “*sí, es posible*”, y para que los analistas, dirigentes, investigadores y docentes, entre otros, que realizan o tiene que ver con la misión social educativa en toda América Latina, no duden, por lo menos, en intentar romper las rutinas de su acción cotidiana.

Les invito nuevamente para que una vez surjan sus inquietudes nos las plantee para escuchar y aprender de sus observaciones y así fomentar la dialéctica argumentativa sobre estos temas, que espero que puedan ser de su interés y discusión.

De antemano, muchas gracias por seleccionar esta lectura.



Capítulo 1

Más allá de la ortodoxia educativa

Tras casi mil años de educación universitaria presencial (contada a partir de la aparición de la Universidad de Bologna - Italia, en 1088), la educación a distancia y la virtualidad, entendida como su mayor desarrollo, han venido a consolidarse para dar respuesta a las expectativas de la humanidad, y a contribuir a apalancar escenarios de participación, inclusión, democracia y progreso social.

Históricamente, el reconocimiento de la formación a distancia y virtual ha sido mínimo ya que hasta ahora inicia su posicionamiento, y para ello ha debido superar la resistencia en cuanto a volumen, por número de actores; al poder de quienes han legislado por décadas y, sobre todo, al prejuicio de lo que llamo la “ortodoxia educativa”, y que corresponde al paradigma -retrogrado- de quienes consideran que solamente es viable una formación de calidad si ésta es presencial y, por ende, menosprecian o rechazan la formación a distancia y virtual.

Por eso el título de este primer capítulo. Ortodoxo, según la Real Academia Española, se dice de quien actúa conforme los hábitos o prácticas generalmente admitidos, y se relaciona con el seguimiento a la doctrina oficial de una religión o sistema político. Generalmente los ortodoxos per-

petúan los pensamientos, cual buenos fieles religiosos que no cuestionan la doctrina, porque así se ha hecho siempre, porque así lo han aprendido y porque no han visualizado otras opciones. Algo similar ha ocurrido en el sistema educativo, sobre el que la Iglesia ha tenido mucha incidencia, aunque la Educación no es Religión. La mayoría de los directivos, rectores e, incluso, docentes de la actual educación superior, han sido formados en el modelo tradicional de la formación presencial, y erróneamente han creído que una forma alterna de educación (como la de distancia, en sus diversas expresiones), no responde a los métodos por ellos adoptados y, por lo mismo, creen, que estos no deben ser buenos.

Incluso, el aprendizaje que nos trajo la pandemia del Covid 19 a la humanidad, no ha parecido ser suficiente para que aquellos ortodoxos reconozcan que la tecnología al servicio educativo no es una posibilidad o una alternativa, sino que es el camino para garantizar y responder a las expectativas y necesidades tanto de la Sociedad del Conocimiento como de las nuevas generaciones y del sistema productivo. La explosión, positiva, de redes sociales, plataformas de comunicación (al estilo Zoom, Teams, Skype, Whatsapp, Meet...) a raíz de la obligatoria cuarentena que la mayoría de los países han enfrentado por la epidemia, ocasionó una favorable desprevención y aceptación de la virtualidad como medio igual, o mejor, para la producción en casi todos los aspectos de la vida diaria, el entretenimiento, el relacionamiento, la expresión de fe religiosa y la educación.

Aquí presentaré cómo se ha dado esta evolución, cómo ha sido su impacto en los modelos educativos y cómo la educación a distancia ha debido superar prejuicios para consolidarse como una opción social para la transformación de Colombia y, por qué no, de América Latina.

Un repaso a la historia de la humanidad muestra cómo la educación superior siempre ha estado (aún en esta época), mayormente, caracterizada por un elemento común: El profesor transmisor de conocimiento a estudiantes que, pasivamente, reciben sus ideas y trabajan con ellas. Las imágenes de los filósofos Socráticos disertando a cientos de personas reunidas en el ágora; los aprendices de sacerdote leyendo las Sagradas Escrituras en las aulas italianas de la baja Edad Media; los filósofos alemanes compartiendo ideas en torno de los “nuevos” libros

recién salidos de la imprenta; los adinerados hijos de la clase burguesa francesa que aprendían a formarse como buenos burócratas del Estado Napoleónico a partir de las cátedras únicas, y la ascendiente clase media latinoamericana que consideró el acceso a la universidad como un lujo, hasta hace unos pocos lustros. En todos estos escenarios el profesor dicta, el alumno repite y hay un medio único de validación de lo visto en las sesiones de clase (el libro y los apuntes).

La educación es la clave del valor histórico de una sociedad, pero a mi manera de ver la educación a distancia como generadora también de ese sano equilibrio social, fue en Colombia menospreciada en sus inicios convirtiendo la gran oportunidad de cambio, en una de las más ingenuas posturas al creer que se afianzaría rápidamente frente a la ortodoxia educativa ya instalada por siglos en nuestro país y, por analogía, en América Latina.

No demoró mucho el *statu-quo* de la ortodoxia universitaria en mirar de reojo esta modalidad a distancia, a la que calificó como un suplemento de la presencialidad, en el mejor de los casos, y como una estafa social, en la postura más extrema. A quién se le ocurriría -decía el trasfondo de su pensamiento- suplantarse el sagrado papel del profesor “dictador de clases”, y los privilegios de contar con su conocimiento distribuido sin mayor pedagogía y apoyos didácticos para un grupo de no iluminados (alumnos), que se reunían (reúnen) en el sagrado salón de clases, a horas determinadas para oír y copiar sobre temas predeterminados en un *syllabus* que, año tras año, se negaba a ser modificado, a pesar de la evolución del conocimiento y se repetía sin cesar para decenas de generaciones de nuevos alumnos.

Mi experiencia en el tema y estudios al respecto han permitido confirmar que todas las formas organizacionales educativas se han dedicado a repetir las estructuras jerárquicas derivadas de la tradición que ha acompañado a la educación clásica y ortodoxa, enclaustrada desde el siglo XIII, e importada de otras culturas lejanas en tiempo y espacio, sin mayores ajustes trascendentales a las necesidades educativas de la realidad colombiana, y estoy seguro, del acontecer de la institucionalidad educativa latinoamericana.



Imagen 1. Caracterización de los modelos de la educación subyacentes.

Fuente: Elaboración propia.

Porque antes de la industrialización, la masificación de los medios de comunicación y la universalización de las tecnologías análogas, los docentes y las instituciones educativas eran casi que, por defecto, los dueños del conocimiento. Las ideas estaban en las bibliotecas físicas y hasta había textos proscritos a los que difícilmente se podía acceder. Se aprendía, repetía y replicaban ciertas y “únicas” verdades, enseñadas sin medios de contrastación, por estudiantes que, en salones de clase, repetían las lecciones sin salirse del libreto, y el que se atreviera a hacerlo era fácilmente descalificado, casi al nivel de hereje, ante la ausencia de formas prácticas, argumentativas y demostrativas, sobre la veracidad de su afirmación.

La educación en la sociedad del conocimiento

La aparición de una Sociedad del Conocimiento, o aquella que comenzó a disfrutar de la información con libre acceso, de la profesionalización de los servicios y de la revisión de los conceptos educativos como resultado de los nuevos desarrollos en la industria y las disciplinas, así como el giro de la economía de modelos artesanales y agrícolas a otros industrializados y profesionalizantes (léase, entre otros, a Drucker, Castells, Stehr y Bell), terminó constituyendo el entorno para una nueva institu-

cionalidad educativa que podría brindar a todas las poblaciones oportunidades de transformación y de bienestar. Así comenzó a gestarse un gran cisma frente a la sólida y tradicional enseñanza convencional del profesor y sus alumnos presenciales en tiempos y espacios predefinidos con un claro dominio del discurso de transmisión de conocimientos, como característica extendida del ortodoxo esquema que acompaña desde la Colonia a nuestros países latinoamericanos y a sus restrictivos e ineficientes sistemas educativos.

El acceso masivo al conocimiento, a la contrastación de fuentes, a la formación en otros ámbitos físicos y de aprendizaje se comenzó a ver como posible, así como el monopolio del saber por parte de unos pocos también empezó a derrumbarse.

Ahora, la Sociedad del Conocimiento entrega el poder a quien posee el conocimiento y ha potenciado el carácter transformacional para el individuo y para los grupos colectivos que integran a nuestras naciones, en especial las latinoamericanas.



*Imagen 2. Impactos de la Sociedad del Conocimiento.
Fuente: Elaboración propia.*

Transformaciones de la sociedad y sistemas de educación

Para comprender mejor esta evolución de la Humanidad y su impacto sobre los sistemas educativos, retomo a uno de los visionarios clásicos que, de manera magistral, explicó dicha evolución en su libro “La Tercera Ola”. Me refiero a Alvin Toffler, quien referencia sintéticamente esa evolución de la siguiente forma:

Primera Ola: Ocurre desde el año 8.000 A.C y se extiende hasta mediados del siglo XVIII de nuestra era. Se caracteriza por el dominio perdurable durante miles de años por la denominada, sociedad agrícola, el poder del feudalismo y la lentitud de las comunicaciones uno a uno. Por supuesto, la educación poco contaba, puesto que el poder lo ejercían quienes tenían el dominio de la fuerza física y la tenencia de tierras productivas.

Segunda Ola: Toffler la ubica desde mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XX, periodo durante el cual se desarrolló la denominada “Revolución Industrial”, caracterizada por la creación de grandes factorías, la producción y la distribución masiva de artículos de consumo, que modificaron, de forma radical, la convivencia humana gestada, como lo explica la Primera Ola, en los campos y la ruralidad, para dar vida a la sociedad urbana y masificada, compuesta por grandes conglomerados, cuya educación afianzó diferentes formas de capacitación colectiva, en especial el modelo prusiano de educación masivo (en el que los niños debían ir a escuelas a aprender según ciertos niveles), y como resultado de la evolución de las tradiciones educativas instaladas desde la Antigua Grecia, y cuyos precursores fueron los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles. Las formas de comunicación afianzadas desde entonces se caracterizaron por la difusión de información y del conocimiento de uno -el profesor-, a muchos -los estudiantes-; en un lugar y horario predeterminado.

Tercera Ola: La describe Toffler como la disrupción en la Humanidad de las nuevas tecnologías, diferentes a la imprenta, y en particular de las innovaciones de la información y la comunicación, y la ubica desde los inicios de 1930, con la llegada de la radio y la televisión masivas, hasta la actualidad.

Surgen de allí las primeras manifestaciones de la era de la información y del conocimiento, nace la red Internet y se instala por primera vez el concepto de Globalidad.

Para el visionario Alvin Toffler, la humanidad, asombrada, reconoce la importancia de la era de la información y de las comunicaciones masivas de la siguiente manera: “*Un analfabeto será aquel que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado, para resolver una problemática concreta*”. La tercera Ola, 1979.

En este devenir emergente, otro visionario, discípulo destacado de Toffler, Steve Case (expresidente de América Online, y visionario empresario de empresas de tecnología), denota que, dentro de la Tercera Ola de Toffler, se desarrollan otras tres nuevas olas, desde las últimas dos décadas del siglo XX hasta la actualidad; es decir, en los últimos 40 años.

Primera Nueva Ola: Se ubica en el inicio de los años 80 hasta finales de la década de los noventa del siglo XX, en la cual se gesta la infraestructura y pilares fundantes de lo que hoy conocemos como el mundo digital, desarrollando las primeras fases en la construcción de plataformas humanas encabezadas por ingenieros que, junto con equipos de cómputo, y el desarrollo de nuevos lenguajes de programación y de redes tecnológicas, empiezan a hacer posible que a través del Internet la gente del común se conecte entre sí por escrito y con el desarrollo primigenio de la telefonía celular, con restricciones solo para llamadas de voz.

Es el inicio de la primera revolución tecnológica con el nacimiento y espectacular crecimiento del denominado www, World Wide Web (telaraña de cobertura mundial) o sistema capaz de incorporar en su primera fase comunicaciones escritas masivas (1G) a través del computador, y cuya génesis data de 1969 cuando DARPA (Defense Advanced Research Project Agency), desarrolló un sistema efectivo para prevenir la desaparición de información militar clave en las épocas de la ya desaparecida “Cortina de Hierro”, y que más adelante incorporó también imágenes y sonidos (2G) con mejores niveles y volumen de procesamiento.

Esta **Primera Nueva Ola** acudió al nacimiento de las hoy reconocidas multinacionales SISCO, Hewlett-Packard, Microsoft, Apple, IBM, entre otras.

Se expande así y desde ahí la ya desarrollada para la época de finales del siglo XX, Modalidad de Educación a Distancia, cuyos orígenes se determinan con la capacitación a colectivos masivos de agricultores a través de la prensa escrita, como es el caso “El Boston Herald”, y un caso exitoso en Colombia donde, además de la prensa escrita con el semanario “El Campesino”, se originó la emisora “Radio Sutatenza” que tuvo resultados exitosos por cerca de tres décadas con impactos significativos en alfabetización e instrucción de miles de campesinos colombianos, a través del proyecto social denominado Acción Cultural Popular ACPO (1947-1994), en cabeza de Monseñor José Joaquín Salcedo Guarín y, por parte de la UNAD, el primer rector, Hernando Bernal y Miguel Antonio Ramón Martínez, vicerrector académico.

Segunda Nueva Ola: Según Case, en la mayoría de los casos, buena parte de este nuevo mundo nació en los garajes de las casas en las que habitaban mentes de jóvenes brillantes, a comienzos del Siglo XXI. Allí se crearon, desde la propia evolución de las capacidades de transmisión de datos imágenes, videos, repositorios, entre otros; y surgió también la telefonía móvil primigenia de voz y de datos escritos.

Un salto cualitativo impresionante de la red internet, que pasa de un servicio básico de transmisión de la información y de la conectividad de medianas proporciones a las fases 3G y 4G con protocolos de transmisión inmediata de grandes volúmenes integrados a buscadores que como Google y otros tantos, han hecho fácil desde entonces explorar y encontrar en dispositivos de inteligencia artificial respuestas específicas en cuestión de segundos, a partir de la gestión reticular de un tráfico ordenado de la información que ayuda a responder cuestiones de orden particular o colectivo, dando paso a una nueva área de conocimiento denominada Infotecnología.

De manera simultánea evolucionan en esta Segunda Nueva Ola, las tecnologías hardware con un sinnúmero de novedosos, y cada vez más inteligentes, dispositivos en el mundo de la telefonía celular y móvil que se tornan de consumo masivo a costos asequibles para millones

de habitantes en el planeta, apareciendo al mismo tiempo las primeras fases evolutivas del software como servicio, a partir de proveedores como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, en el mundo occidental; y en el mundo oriental los desarrollos de Web chat, Weibo, Baidu, entre otras. Entender esto representa un desafío determinante en la evolución de la convergencia entre Conocimiento – Comunicación – Educación y Tecnología.

Dicha convergencia se visibiliza de manera radical en la educación como una acción disruptiva, que la reta a transformarse o desaparecer bajo los cánones y ortodoxias rígidas que aún la acompañan.

Tercera Nueva Ola: Steve Case la reconoce como la ubicuidad del internet y, en su visión prospectiva, se adelanta a reconocer que este dejará de pertenecer a las empresas tal cual hoy las conocemos, y que, aunque todos los productos y servicios necesitarán del internet, éste ya estará ligado al valor agregado de la información y de la comunicación con el naciente y próspero “internet de las cosas”, o interconexión web en tiempo real de objetos entre sí.

Aparece aquí la conectividad de volúmenes y ritmos exponenciales ligada a la Internet 5G desde ya implementada, por supuesto, por una evolución sin precedentes hacia estudios caracterizados de la internet 6G y 7G.

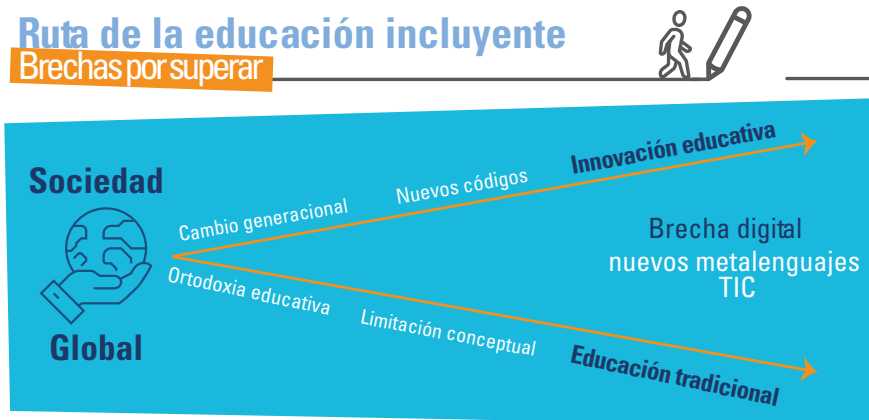


Imagen 3. Evolución necesaria en el cierre de la brecha digital de 1G a 5G y en prospectiva 6G y 7G. Fuente: Elaboración propia.

La tercera Nueva Ola surgió para revolucionar nuestra manera de enseñar y de aprender: Las tecnologías posibilitan a los docentes relacionarse de otra forma con los estudiantes en tiempo real, para saber sobre el comportamiento y evolución académica, en lugar de reducirlos a simples números en la institución educativa, las nuevas herramientas integrarán a los mismos de la manera más coherente y responsable, derivada del haber aprendido a aprender para toda su vida.

En síntesis, estos dos visionarios Alvin Toffler y Steve Case, nos mostraron la escanografía de la evolución humana relacionada con la educación y, por supuesto, con su prospectiva, que la liga como un sector de la sociedad con innumerables desafíos y retos en sus modelos y paradigmas de formación integral.

Ligado a este escenario disruptivo de las tecnologías, el mundo digital evoluciona, y se presenta un cambio paradigmático con la modalidad de educación a distancia y sus expresiones de virtualidad, que algunos denominan también educación en línea o e-learning, así como sus contribuciones como el B-learning o *blended* o aprendizaje mixto (presencial – virtual) y el M-Learning o *mobile* (aprendizaje en dispositivos portátiles), que analizo más adelante.

El paradigma formativo detrás de la educación a distancia

La “rudimentaria” (en sus formas, a los ojos de hoy) educación a distancia de inicios de los años setenta del siglo pasado (con clases radiofónicas, trabajos y libros enviados por correo físico o sesiones televisivas), planteó opciones diferentes al modelo clásico de la enseñanza presencial, que ha estado soportado en una comunicación unidireccional. La formación tradicional obedecía más a experiencias previas de ofertas educativas que, en el sentido estricto del término, poco o nada resguardaban las características específicas del paradigma del aprendizaje significativo y del pensamiento autónomo que se aspiraba a promover como modelo pedagógico sustancialmente diferenciado del modelo clásico presencial.

Con la educación a distancia se dio inicio a un nuevo paradigma de aprendizaje denominado “aprender a aprender”, consustancial con las dinámicas de una nueva era de la humanidad, en la que el conocimien-

to se torna más fluido, de aplicabilidad significativa e inmediata y de evolución continua, dado el desarrollo intensivo de las tecnologías que desde esa época no dejan de sorprender, y que entre ellas mismas se superan diariamente y con creces, afectando la realidad de millones de humanos sin distinción de raza, género o ubicación geográfica y económica, entre otras.

A diferencia del modelo tradicional (ortodoxo, condicionado y unidireccional), en la educación a distancia cobra valor la motivación y el esfuerzo de cada individuo por conocer, saber y perfeccionarse. Aprender a enseñar, que ha sido un modelo muy propio de la formación presencial, puede certificar las habilidades docentes, pero no es garantía de aprendizaje. El aprender a aprender es, en otras palabras, lo que también se ha dado en llamar “aprendizaje activo” porque el estudiante es quien diseña, él mismo, sus recorridos de aprendizaje, tiempos y demanda un mayor nivel de compromiso y disciplina en el trabajo, con orientación de un tutor. De allí que se articule de manera incontrovertible a la autoformación y a la necesaria realidad de querer aprender a aprender. En un inicio este propósito se denominó “autodidaxia” y quien lo efectuaba por su cuenta y riesgo era un autodidacta; aun así, muchos de los principales sabios de la historia así lo hicieron y produjeron grandes logros para el conocimiento humano.

Maduración y posicionamiento de la educación a distancia

Algunos podrían pensar que la adopción de la educación a distancia en la institucionalidad educativa de un país o, de manera particular dentro de una institución de educación superior, es muy fácil, y la verdad no es así. Muchos ortodoxos, y también algunos mercaderes de la educación, han interpretado erróneamente el concepto de educación a distancia, y han creído que el uso de las mediaciones (al comienzo análogas y ahora digitales), constituían el fin cuando, como el mismo nombre lo indica, son medios que favorecen ese aprender a aprender. En algunas fases de dicha evolución se fue tejiendo una mezcla ambigua de “semipresencialidad comprimida”, como bien le llamó un dirigente de la educación colombiana, que afectó socialmente, salvo contadas excepciones, la credibilidad sobre la calidad y pertinencia de esta nueva forma de educar y formar, y por supuesto, la reputación e imagen institucional.

Pensar que la forma y los medios como se da la educación son su esencia, constituye el principal error de quienes critican esta modalidad.

Las siguientes consideraciones constituyen algunos de los errores más comunes de interpretación sobre la educación a distancia:

- Que basta con incorporar salas de cómputo y redes de conectividad para transmitir clases presenciales a distancia.
- Que responde a una necesidad de incorporar condiciones para crear textos HTML que puedan ser formateados con algunas imágenes y evaluaciones para conectar docentes y estudiantes.
- Que, como se creyó durante décadas, ésta funcionaba si podía actuar como suplemento de la educación presencial, hecho que aún hoy es parte del imaginario de la baja potencialidad de la modalidad y de su escasa calidad formativa.
- Que la educación a distancia es impersonal y no permite la relación personal, cuando el internet y la pandemia del Covid 19 han demostrado a la humanidad la capacidad de recrearse, reinventarse y mantener la convivencia y las relaciones filiales, de amistad y colegaje gracias a las redes.
- Que las actitudes hacia el estudio no se pueden controlar, cuando la situación responde a una conducta personal y no atribuible al medio como tal.
- Que la educación a distancia no tiene capacidad para desarrollar las responsabilidades sustantivas de la formación integral, la investigación rigurosa, la proyección social que compete a cualquier institución de educación superior, y que a juicio de los ortodoxos sólo es posible en la formación presencial.

Los anteriores prejuicios han influido demasiado para que, en buena parte de los países de América Latina, ni siquiera se hayan configurado políticas de gobierno o de Estado para afianzar, en beneficio de la mayoría de la población, la modalidad de la educación abierta y a distancia, y una de sus principales expresiones metodológicas, como lo es la virtualidad. En algunas naciones de la región aún sus Ministerios de Educación y rectores se mantienen en el pensamiento ortodoxo, y se considera que la educación distancia - virtual o virtual - distancia (que para efectos prácticos es lo mismo) no brinda la calidad deseada

por ellos, sin haber medido objetivamente las potencialidades de una y otra.

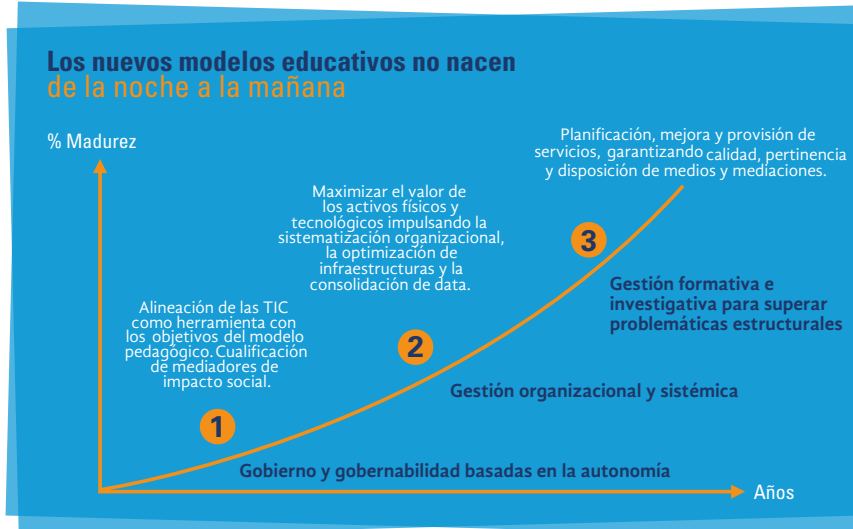


Imagen 4. Maduración de la educación a distancia efectiva.

Fuente: Elaboración propia.

La anterior imagen muestra cómo la educación a distancia debe responder a la consolidación, en el tiempo, de componentes claves que permitan al modelo educativo alcanzar una dimensión cualificada y de impacto social en los ámbitos de actuación donde hubiere sido implementada. Esto es, la maduración de la educación a distancia debe darse en un entorno de gobierno y de gobernabilidad en ejercicio de la autonomía universitaria, de gestión organizacional planificada y sistémica (como lo explicaré más adelante), y de gestión formativa e investigativa que permitan analizar y superar problemáticas estructurales, gracias a la gestión de plataformas humanas, tecnológicas, pedagógicas y didácticas para maximizar el valor de los activos puestos al servicio de la interacción educativa, impulsando talentos que propicien calidad, la innovación, la seguridad infotecnológica y el impacto social.

Ello debe llevar, a lo largo de América Latina, a invertir importantes recursos y tiempos necesarios para crear una nueva cultura educativa que enfrente, con suficiente capacidad de respuesta, los desafíos educacionales para una sociedad expectante de garantizar una distribución efectiva de riquezas espirituales y materiales (imagen 5).

Eso sí, hay que aclarar que la educación virtual y a distancia no es fácil ni barata como algunos lo han pensado y por supuesto requiere de inversiones sostenidas en el tiempo para garantizar altos estándares de calidad formativa, investigación e innovación pertinentes con un enfoque de respuesta e impacto social efectivo.



Imagen 5. Caracterización del estancamiento en Calidad y Pertinencia Educativa de América Latina. Fuente: Adaptado de UNESCO y CNA, 2018.

La educación a distancia como motor para el desarrollo regional

La siguiente imagen muestra, con el concepto de icebergs como referencia, cómo en la mayoría de nuestros países la educación manifiesta una serie de problemas todavía escasamente identificados y, por lo mismo, no resueltos suficientemente bajo el modelo educativo convencional debido, en particular, a la limitada visión del por qué y para qué educar en las próximas décadas.

Diagnóstico general de la educación latinoamericana



Imagen 6. Diagnóstico general de la educación latinoamericana.

Fuente: Elaboración propia.

Esto podría ayudar, entre otros, a entender por qué la marcada dependencia histórica de nuestra educación, su lejanía social con los problemas que nos circundan y su escasa aplicabilidad de los principios de calidad académica, investigación de frontera, eficiencia administrativa, pertinencia formativa, entre otros, dado que la oportunidad de acceso y permanencia fue un privilegio para pocos ciudadanos. Recomiendo, para profundizar esta afirmación, leer el estudio de la Universidad de Los Andes, *“La Lotería de la Cuna. La movilidad social a través de la educación en los municipios de Colombia”* 2015, de Sandra García, Catherine Rodríguez, Fabio Sánchez y Juan Guillermo Bedoya, en donde se describe y detalla, con cifras claramente indagadas, este fenómeno histórico en nuestro país y en nuestro continente.

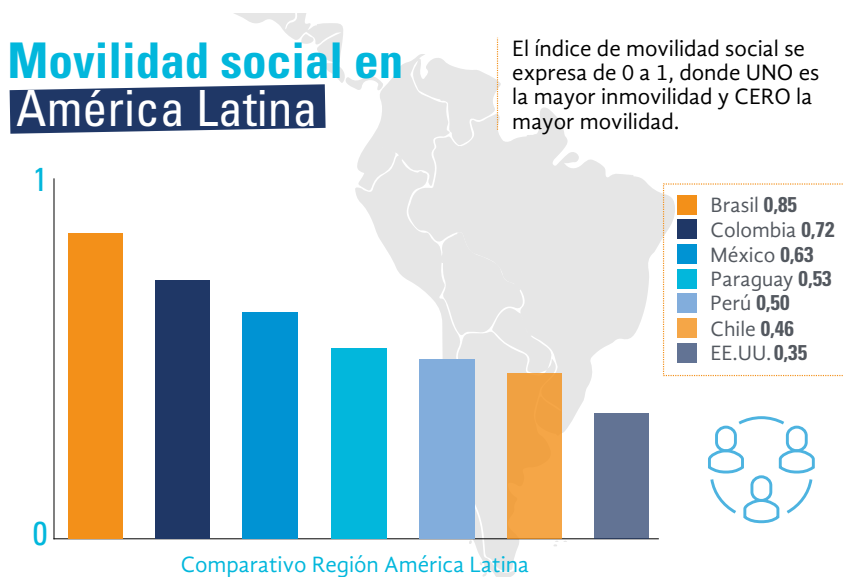


Imagen 7. Movilidad Social en América Latina.

Fuente: Panorama Social de América Latina y el Caribe, CEPAL.

Durante generaciones a los latinoamericanos se les negó, y aún en muchos sectores se da, por la ausencia de políticas educativas para las grandes mayorías poblacionales de nuestro continente, la oportunidad de educarse bien. Hacer conciencia de ello, también nos ayuda a explicar cómo esta tradición histórica se convierte en una limitante mental para implementar cambios paradigmáticos en las organizaciones educativas de nuestro continente, con varias opciones de innovación y de transformación que fueron implantadas para otras culturas y países que hoy nos muestran con orgullo la excelencia de sus sistemas educativos.

Con la educación a distancia y virtual se lograría garantizar efectividad en la calidad formativa, con políticas de equidad, programas de pertinencia y la esperada motivación de nuestros niños y jóvenes por encontrar una educación que les apasione, porque han aprendido a aprender sobre cómo el conocimiento se genera, se transfiere, se difunde, se intercambia y se aplica (con ayuda de la tecnología), cuando está ligado a lo significativo y autónomo del pensamiento, cuando motiva, con la experiencia del propio entorno, para transformar para bien la realidad que le circunscribe, o para crear nuevas realidades mediante el

trabajo participativo que convoca a construir soluciones y a aprovechar oportunidades colectivamente.

Reitero que la educación, no importa la modalidad en la que se desarrolle, permite, ante todo, gestionar el propósito de la integralidad de cada ser humano que acceda y permanezca dentro de ella, empezando por el propio núcleo familiar, y articulando con la institucionalidad educativa. Ello implica el interés por formar a un ser social, a un ser persona y a un ser con competencias y conocimientos para actuar en el mundo de los oficios o en la vida de las disciplinas.

Dicha educación debe permitir la extensión del valor axiológico que se infunde en la familia, o por lo menos, así debería serlo y hacerlo, sobre el respeto del otro, la solidaridad, la ética y la coherencia del ser integral.

La espiral de la inteligencia del ser humano integral



Imagen 8. La Espiral de la Inteligencia del Ser Humano Integral.

Fuente: Elaboración propia.

También es claro, al mismo tiempo, que la educación y en particular la educación moderna, debe privilegiar pedagogías y didácticas activas para que cada persona formada incentive y fortalezca la comprensión, consolide su capacidad de escucha, afiance su aprendizaje del traba-

jo en equipo y colaborativo, y motive su inspiración y su creatividad para que, finalmente, reconozca la importancia de la innovación y el emprendimiento como herramientas claves para garantizar el éxito en cada proyecto de vida coadyuvando al mismo tiempo el de otros.

La educación a distancia -cuyo fundamento epistemológico y comprensión metodológica en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) desarrollo más adelante- se consolida en las condiciones actuales y proyectadas de la humanidad en este momento de su historia como una oportunidad única para favorecer el acceso al conocimiento de los estudiantes mediante políticas públicas efectivas. La educación a distancia es sinónimo de inclusión, antónima de la exclusión tradicional ortodoxa derivada de formatos y condiciones rígidas.

Vale recordar las siguientes ventajas de la educación a distancia definidas por el destacado académico español y estudioso del tema, Lorenzo García Aretio:

Para el estudiante o participante	Para los gobiernos y la sociedad en general
<ul style="list-style-type: none">• Un acceso más abierto con un mayor abanico de posibilidades para aprender saberes, competencias, valores, actitudes y relaciones;• Superar barreras de tiempos, de índole geográfica, restricciones personales, obstáculos sociales y culturales o de infraestructuras educativas;• Compaginar el estudio con las obligaciones laborales, familiares o de otros estudios;• Ser auténtico protagonista del aprendizaje, al centrarse este en la persona;• Ahorrar costes relativos a viajes, abandono del puesto de trabajo, etc.: obtener formación de igual o mayor calidad a menor coste.• Elegir prioridades y la propia organización de su aprendizaje; y• Ante situaciones imprevistas de epidemias o guerras, o en un confinamiento obligado tener la oportunidad de continuar los procesos de enseñanza/aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">• Permitir el acceso a esta formación a sectores y grupos que, por medios convencionales, tendrían mayor restricción, por ejemplo, en la situación actual de pandemia;• Ofrecer a la ciudadanía más oportunidades para la educación y formación;• Abaratar los costes de la formación;• Diversificar las ofertas formativas;• El control por parte de las Administraciones, respecto a la calidad de la formación que se imparte, se hace más viable en los sistemas digitales de enseñanza y aprendizaje, debido a la existencia de evidencias (registros) difíciles de encontrar en la formación presencial.

Imagen 9. Ventajas de la educación a distancia para estudiantes, empresas y gobiernos. Fuente: ¿Por qué van ganando los sistemas educativos a distancia?. Lorenzo García Aretio, 2020.

En dicho sentido, la educación latinoamericana de hoy, como nunca, posee una gran oportunidad para humanizar (dignificar, potenciar, dar mejores condiciones de vida) a millones de sus habitantes, siempre y cuando sea capaz de vencer la brecha de la ortodoxia educativa y reconozca los desafíos que le imponen otras brechas como la generacional y conceptual aquí vista, además de la denominada “brecha digital” (coberturas y conectividades por debajo del 50 % en muchas regiones del continente). Nuestra educación latinoamericana está desafiada para aceptar nuevos códigos y metalenguajes (que explicaré más adelante) provenientes de diversas tecnologías, en especial las de la información y la comunicación.

Es menester entender, entonces, por qué la importancia de trazar políticas regionales que amplíen el marco de la gestión educativa, a fin de lograr la promoción de latinoamericanos capaces de actuar éticamente a escala local, regional y planetaria, y por supuesto, para que dichos seres humanos, sean conscientes de la necesidad de instaurar el poder colectivo, a diferencia de generaciones que nos antecedieron, que privilegiaron el bien particular, marchitando así la democracia de la mayoría de nuestras naciones y cerrando espacios de bienestar a grandes mayorías.

En síntesis, la política y el poder económico, como hasta hoy se conocen, pueden, con ayuda de la educación a distancia, estarse aproximando a una gran metamorfosis gestada desde la globalidad y el mundo de lo digital, y por supuesto en la educación debemos estar preparados para participar en la construcción consciente de nuevos marcos ideológicos y teóricos para las relaciones interculturales, tecnológicas y científicas, razón por la cual la nueva forma de educar debe, al mismo tiempo, ser partícipe de la autocreación de nuevos marcos de política para la gestión pedagógica, inspirados por la sociología de las redes digitales y por la conducción responsable de nuevos movimientos que se irán gestando con propósitos diferentes, a los que hasta hoy han mantenido vigente a la educación convencional.

La humanidad está viviendo un punto de inflexión decisivo para su historia social, y por ello hay que darle cabida a modelos que propicien una formación sin tiempos y sin distancias, que motive el talento integral para actuar en lo local y en lo global, para una participación ciudadana

activa y autónoma en la política y para entender cómo, en el mediano plazo, podemos ser partícipes de modelos económicos ya no dominados por unos pocos, sino focalizados por el interés de multitudes inteligentes como expresión de la expansión del poder colectivo.

Futurólogos advierten que dos décadas adelante se visibilizarán, sin dificultad, la variación de los escenarios convencionales de la economía, la política, la educación, la producción y la transformación cultural efectiva, razón por la cual es iluso pensar que la tecnología, por sí misma, atenderá contra la humanidad. Todo lo contrario, servirá para fortalecer la investigación y el desarrollo en cualquier campo disciplinar, al garantizar conocimientos pertinentes, fluidos y de rápida aplicabilidad.

Basta confirmar esto con el espíritu de las nuevas empresas emergentes, o *startups*, que surgen para financiar múltiples proyectos innovadores y para incentivar el carácter abierto de la ciencia colaborativa y el nuevo sentido del ser propietario, porque todos los actores tienen el derecho a ganar. Se trata de pensar en positivo y de manera proactiva en un mundo que, a través de la tecnología bien concebida y aplicada, recompensará la creatividad y promoverá de manera incesante la innovación para el bienestar individual y colectivo. La UNAD 4.0, que también explico más adelante, asume este escenario de cultura abierta en el escenario misional de la innovación con el desarrollo de Learn Startup, o incubadoras de aprendizaje en múltiples ámbitos de su actuación.

Según el análisis SMIT o Social Media Tic and Training, las necesidades de satisfacción humanas, formuladas hace cerca de 80 años por Abraham Maslow, necesariamente hoy y hacia el futuro tienen una nueva acepción en cuanto a nuestros *millennials* y ahora jóvenes *centenials*, así como a aquellos que nazcan y crezcan a futuro; pues ellos poseen y poseerán nuevas necesidades de autorrealización, reconocimiento, afiliación seguridad y por supuesto, cambiarán las necesidades inspiradoras propias del talento humano. Además, a diferencia de la mayoría de los ortodoxos (pues hay ortodoxos jóvenes, aunque poco se crea),

las nuevas generaciones de estudiantes nacieron y viven, por innata adopción y no por imposición, con la tecnología.

Las necesidades de Maslow en una nueva era



Imagen 10. Las necesidades de Maslow en una Nueva Era.

Fuente: SMIT Social Media, TIC's and Training.

Lo anterior propicia que cada estudiante pueda transformarse en agente de cambio para generar estrategias formativas que permitan convertir ideas en proyectos, mediante mecanismos de aplicación de tales aprendizajes en entornos de redes académicas, redes de investigación y redes de innovación, todo con un uso adecuado de las diversas tecnologías digitales. Y este es, de por sí, uno de los propósitos centrales de la educación, cualquiera sea la modalidad formativa que desarrolle.

An abstract graphic consisting of several thin, black lines that intersect and form a series of peaks and valleys, resembling a stylized mountain range or a signal waveform. The lines are thin and black, set against a white background.

Capítulo 2

Las claves tecno-pedagógicas de la educación virtual

Gestionar la educación virtual y a distancia, más allá de las teorías que la acompañan desde el Constructivismo y el Conectivismo, genera desafíos sin precedentes para proyectarla hacia su práctica. Implica reconocer los valiosos desarrollos de las pedagogías centradas en el aprendizaje, el valor sin precedente de la neurociencia, la valiosa pedagogía de la libertad del pensamiento creativo, el arte de hacer preguntas y, en particular, la ruptura paradigmática de la transferencia del conocimiento hacia la gestión de éste como visión prospectiva de toda institucionalidad educativa en el transcurrir de este siglo XXI.

Hoy, su evolución en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) ha ayudado a concretar un modelo educativo innovador, como respuesta a los desafíos de la Sociedad del Conocimiento (como lo presenté en el capítulo anterior), por sobre el frenético ritmo de evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Apoyada en las tecnologías -ahora virtuales-, pero por sobre todo por su posibilidad de dar respuesta efectiva a las necesidades de aprendizaje de la sociedad actual, la educación virtual y a distancia llegó para instalarse definitivamente en el devenir de nuestra sociedad global.

Dicha virtualidad es tan solo una de las opciones que la modernidad pide a la educación convencional para no colapsar, pero que los ortodoxos han subestimado, al caer en el error de creer que la virtualidad es la esencia de la educación a distancia. Estos aún creen que la educación con calidad sólo es posible en aulas de clase, en sitios, horarios y con los mismos métodos de siempre, entre otros sesgos.

En este apartado me referiré, fundamentalmente, a las claves del nuevo paradigma de la educación virtual y a distancia, iniciando por una aproximación conceptual a ésta y a los principios que la rigen. Asimismo, desarrollaré los principales modelos de aprendizaje afines a las corrientes pedagógicas alternativas, que bien podrían coadyuvar a sustentar los nuevos entornos de la educación circunscritos en la virtualidad, así como su aplicabilidad en redes de aprendizaje, con las características básicas del *E-learning*, *Mobile-learning* y *Blended-learning*, que, sin duda, ya son la semilla de las comunidades de aprendizaje virtual que hoy por hoy garantizan las nuevas dinámicas, en el denominado “ciberespacio educativo” de varias instituciones y universidades dedicadas a gestionar la educación virtual y a distancia.

Sobre los fundamentos de la educación virtual y a distancia

El concepto “educación” es único en todo lugar, contexto y niveles. El término connota coadyuvar cualificadamente a una persona para que se forme integralmente a través del afianzamiento de los valores claves para la existencia, y el fortalecimiento de sus conocimientos, talentos, competencias y habilidades para un mejor desarrollo del ser, el saber y el quehacer de su proyecto de vida. Conlleva el desafío de contribuir al desarrollo perfectivo de la persona, dentro de un proceso continuo que nace con nosotros y debería morir con nosotros.

La educación a lo largo de la vida, o tradicionalmente identificada como educación permanente, constituye un cúmulo de procesos y de resultados intermedios que emergen del hecho de que nunca nadie será lo suficientemente educado para sentir o decir que ya no hay nada nuevo que aprender o que hacer, razón por la cual el resultado final de lo que fuimos o somos, se proyecta en la motivación de convertirse en un “estudiante perpetuo”, hasta donde lo permite la expresión, en el ciclo finito de la vida.

En un lugar y tiempo remoto, y en varios lugares y tiempos remotos, la educación se fue perfeccionando ella misma desde el surgimiento del *homo sapiens*, cultivando el intelecto de uno y de muchos con preguntas y respuestas ligadas a la existencia y a cómo abordarla. En un sentido estricto, su evolución está ligada a la evolución humana, y su explicación resultaría larga y compleja para el propósito de este libro, pero como enuncié en el capítulo anterior, ella siempre ha estado y estará suscrita a la transformación de las sociedades, y especialmente a la hoy era reconocida como “La era de la Sociedad del Conocimiento”, que trae muchos retos por delante.

Cuando a lo largo de los siglos se instaló la institucionalidad educativa presencial, que terminó “condenando” en varios casos el deseo propio de cada persona de formarse según sus propios gustos, méritos y talentos en correspondencia con la proyección de su espíritu de superación, se fue creando paralelamente una maquinaria inmersa en la rigidez educativa. En términos comunes: la obligatoria intervención de unos agentes -profesores- que enseñaran en tiempos y lugares preconcebidos y reconocidos como escuelas, institutos, normales y universidades, entre muchos otros nombres. Fue constituyendo la denominada tradición educativa. La ruta o formato de enseñanza de uno a muchos (un profesor a un grupo de estudiantes) hizo carrera y nacieron profesiones tan destacadas como la de la docencia o el profesorado. Hablar de ello y describirlo sería, en cierto modo, insensato, dado que todos los lectores han vivido esta experiencia y cada quien la califica según los resultados y vivenciados.

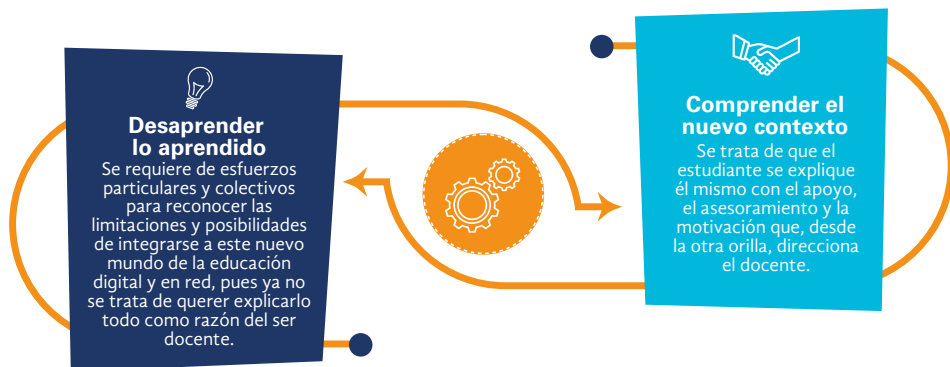


Imagen 11. Transformación radical del rol docente.
Fuente: Elaboración propia.

La educación a distancia no escapa de esa misma génesis o fórmula (un docente y un grupo de estudiantes), pero, a diferencia de la manera como ésta se adoptó en la formación presencial tradicional, el centro de atención del proceso no se ve desde la orilla de la enseñanza, sino desde la orilla del aprendizaje, y esto conlleva un cambio sustancial en los paradigmas pedagógicos que subyacen a estos dos modelos formativos, pues parten de versiones muy diferentes de las motivaciones de la persona para asumir nuevos roles, tanto de quien aprende como de quien guía, orienta y motiva al aprendiz, dando origen a un modelo pedagógico diferencial, pero a la vez enriquecido con otros componentes de orden didáctico y tecnológico.

La concepción de distancia, interpretada como lejanía es errónea, pues no hay nada más cercano a autoformación que la interacción humana entre sujetos comparten el mismo entusiasmo por un objeto de conocimiento para aprender a gestionarlo, no importa si la distancia es de metros, kilómetros u océanos. Es desde allí donde la educación a distancia toma sentido para sí misma e imparte significado para los actores del proceso que se desarrolla.

Docentes y estudiantes han modificado su rol convencional, ejercido por siglos en diferentes sociedades desde una cosmovisión centrada en espacios físicos y barreras de tiempos y saberes, que incluso muchas veces están apartados del verdadero fin del bien para aportar a la sociedad.

En la práctica se ha dado una mínima convergencia pedagógica entre la educación convencional centrada en la enseñanza, y la educación a distancia descentralizada en múltiples aprendizajes. Paradójicamente y de forma opuesta al imaginario que se ha dado en el sector educativo, **hoy, el mayor logro de la educación a distancia no es, precisamente, ser a distancia sino no tener distancias.** Es un juego de palabras muy profundo. Hablar de una educación a distancia sin distancias es el mayor logro de este modelo educativo que busca beneficiar a poblaciones con oportunidades de educación, sincrónica y asincrónica, sin importar su condición geográfica, económica, de edad, credo, entre otras, que pudieran restringir el acceso y la permanencia al escenario de la institucionalidad educativa.

El Internet y su expansión sin límite han permitido que dichos propósitos se acentúen en el tiempo y permitan que múltiples fuentes de información den paso a la generación de nuevos conocimientos.

De esta forma, la educación a distancia se localiza, entonces y desde ahora, en la denominada virtualidad, y seguramente crecerá mucho más al ritmo de la evolución del Internet, integrando de manera coherente a los diversos actores del hecho educativo, a través de plataformas tanto tecnológicas como humanas. Mientras que la formación netamente presencial ha tenido milenios de actuación. En el panorama otras formas de interacción como la virtualidad, apoyada en los desarrollos tecnológicos, tiene un futuro muy prometedor.

La educación a distancia y la virtualidad se conectan para trazar el nuevo rumbo de la educación, pues de ello depende gran parte de la transformación y la movilidad social de millones de personas. Este modelo educativo se potencia muchísimo más en sociedades que procuran bienestar extendido y fomentan la felicidad como razón de ser de la educación y el desarrollo humano sostenible como bien colectivo.

En medio de la pandemia ocasionada por la Covid-19 las interrelaciones entre pedagogías y tecnologías de manera planificada desafían a nuestros gobiernos para impulsar cambios radicales. El tiempo de la transformación digital llegó para quedarse en todos los sectores, pero con mayor razón en el sector de la educación, ojalá no se desperdicie esta gran oportunidad.

Condiciones para potenciar la educación abierta y a distancia

Siglos acumulados de creación, de innovación y de renovación, tanto de la ciencia como de la tecnología, han creado nuevos desafíos a los proyectos educativos institucionales, especialmente porque deben combinar la prospectiva y la planificación para aprender a afrontar la constante evolución del conocimiento técnico-disciplinar y su impacto social.

La educación debe superar la simple transmisión de conocimientos, y forjar nuevas competencias en cada estudiante para que aprenda a aprender y, desde allí, a reconocer el valor de la información para ser transformada en conocimiento.

La educación como motor de potenciación humana y social, requiere ser considerada a la luz de las siguientes condiciones:

- La amplia, pertinente y continua cualificación y expansión de las redes de docentes que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.
- La expansión de la conectividad para que la educación virtual sea accesible a la mayoría de las poblaciones, con precios económicos, y gratuidad para segmentos vulnerables, en el marco del derecho a la conectividad, como una forma de contribuir a la dignidad del relacionamiento social.
- El aumento de redes tecnológicas y el incremento de la velocidad de la banda ancha de éstas, así como de fibra óptica para el mejor acceso a internet desde dispositivos móviles.
- La accesibilidad gratuita a conexiones inalámbricas a fin de mejorar el acceso a los campus virtuales como entorno de aprendizaje cotidianos del estudiantado.
- El fomento de nuevas competencias tecnológicas, para que las propias instituciones tengan capacidad instalada de emprendimiento y desarrollo de software aplicados y de contenidos y repositorios virtuales, mediante sistemas educativos abiertos que cumplan con estándares de calidad internacionales.
- La incorporación de plataformas tecnológicas apropiadas a cada institución, con potencial escalabilidad para atender las progresivas demandas de información y de conocimiento en diversos campos y disciplinas del saber.
- La necesaria y rigurosa garantía de calidad en la oferta de servicios y programas para satisfacer, con seguridad, las múltiples demandas educativas virtuales, a través de plataformas tecno-pedagógicas que permitan acceso educativo de alta calidad, a través de diversos dispositivos móviles y portátiles.
- Las garantías necesarias para que la gestión del conocimiento y el aprendizaje puedan favorecer la comunicación pedagógica y didáctica virtual entre docentes y estudiantes.
- Los mecanismos que aseguren que la navegación en los campus virtuales sea lo más intuitiva a las características de la población objeto, de tal manera que se faciliten accesos a poblaciones vulnerables a través de dispositivos tecnológicos apropiados.

- La gestión de mecanismos de protección de *big data* y el uso de tecnologías de geo-localización y de reconocimiento sensorial y biométrico (reconocimiento de voz, identificación facial y dactilar), para mejorar las condiciones de aseguramiento de la evaluación académica, y que sirva como mecanismo de promoción de aprendizajes en los estudiantes.
- La implementación de laboratorios simulados como complemento y preparación a los laboratorios reales y base para la creación de competencias y habilidades necesarias en el desempeño exitoso de oficios, profesiones y ocupaciones.
- El diseño y gestión de currículos comprometidos con el desarrollo y gestión del conocimiento para solucionar problemas del entorno y el aprovechamiento de oportunidades, incentivando en los estudiantes su sensibilidad y solidaridad social, y la creación de propuestas que den significado a su aprendizaje y permitan el desarrollo de su pensamiento autónomo y crítico.
- La creación de oportunidades de bilingüismo aunadas al poder de integración cultural e intercultural, que consoliden la constitución de redes de conocimiento y de investigación.

Con la aplicación de varios de estos principios claves, las fronteras de acceso al conocimiento se ampliarán y las brechas históricas se disminuirán, pues de esa forma no serían únicamente aquellas minorías privilegiadas las que podrían acceder a la educación cualificada, sino toda la población.

Sin embargo, nunca se debe olvidar que las tecnologías son tan solo herramientas y que su uso indiscriminado no es la garantía del éxito de la educación a distancia y virtual. Debe primar un proceso de planificación que articule pedagogía y didáctica con los propósitos de formación bajo estándares y reglas que potencien la investigación aplicada y la innovación emprendedora.

Los principios enunciados determinan nuevos objetivos y propósitos para la educación del siglo XXI, por lo que creo que con ellos es posible edificar la disrupción educativa que hoy nos desafía.

Modelos de aprendizaje que sustentan la educación virtual

La evolución, sin precedentes, de las tecnologías ha traído como consecuencia transformaciones en todos los ámbitos de la interacción humana, por ello el paradigma formativo del aprender a aprender (gestionar el propio proceso de aprendizaje, de forma tutoriada) que acompaña a la educación virtual, se encuentra íntimamente ligado a la capacidad de la institucionalidad educativa de generar nuevos entornos de recursos educativos, que puedan ser difundidos a través de nuevas perspectivas didácticas y pedagógicas.

Estos son los modelos que, soportados en el aprendizaje y su clara interacción con los desarrollos vertiginosos de las tecnologías exponenciales, tienen pleno desarrollo en la educación virtual y a distancia:

e-learning

Se refiere, fundamentalmente, a los procesos de aprendizaje gestionados desde un campus virtual a través del Internet. Implica digitalizar, creativa y pedagógicamente, cada uno de los componentes que integran un currículo mediante el uso de teorías y métodos que facilitan la creación de ambientes, objetos virtuales de aprendizaje, repositorios virtuales, y múltiples dispositivos de multimedia, en los que el estudiante y el docente aprovechan los recursos derivados de la propia red y sus distintas plataformas, softwares de soporte y todas las diversas herramientas tecnológicas que se podrían integrar a las capacidades de un computador desde el cual el estudiante pueda acceder a los denominados metacampus virtuales, diseñados con recursos y dispositivos electrónicos en una conjunción de algoritmos matemáticos en integración de sistemas multinivel.

En los primeros años del auge del internet, de la conectividad y de las redes, entre otros, se diferenciaba el *e-learning del m-learning, o mobile learning*, aplicado al aprendizaje mediado por el uso de dispositivos electrónicos portátiles, como las tabletas y los equipos de telefonía celular, pero en la integración que se ha dado entre estos y los equipos de cómputo fijos o de mesa, la cobertura y conectividad masificada y la accesibilidad de la mayor parte de la población a los mismos equipos, la diferencia se ha considerado superada, y ya se asume que todo el *e-learning* se configura bajo principios similares a los del *mobile learning*.

El *E-learning* (también el *m-learning*) afianza las características propias de la educación virtual y a distancia desde el paradigma del aprendizaje, y permite una revolución sin precedentes en las formas tradicionales de educar, usando de manera intensiva nuevos dispositivos didácticos y pedagógicos puestos al servicio del estudiante y del docente, tanto de manera sincrónica como asincrónica.

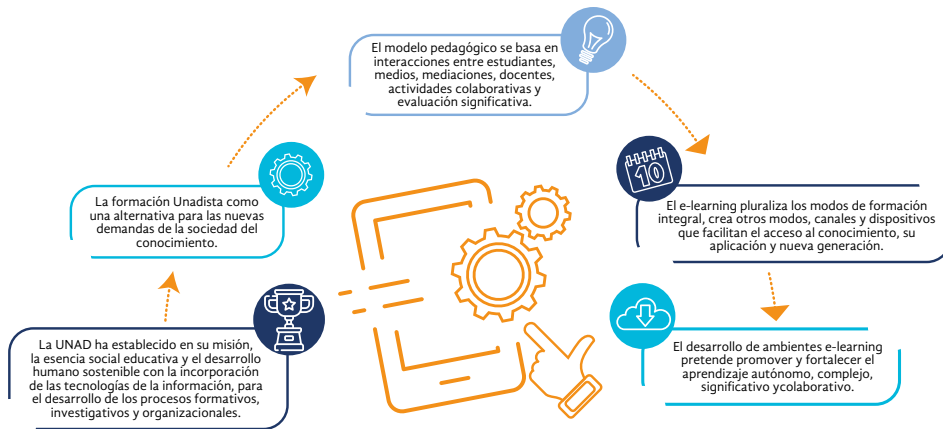


Imagen 12. Componentes del modelo pedagógico E-Learning.
Fuente: Elaboración propia.

b-learning

El denominado modelo *blended learning*, mixto o semipresencial, responde al modelo que integra procesos de e-learning (sincrónicos y asincrónicos) con encuentros presenciales.

En el *blended learning* es viable la utilización de diferentes recursos tecnológicos que, como medios, favorecen el desempeño y permiten, de manera armónica, transformar los esquemas convencionales de la tradicional relación pedagógica unilateral.

También es una estrategia de acompañamiento que se desarrolla haciendo uso de manera simultánea de la interacción en el multicampus/campus virtual e *in situ*, para el desarrollo de actividades tanto en cursos (microcurrículos) de primera matrícula como en cursos de alta complejidad académica definidos en cada currículo para ejercer oficios o disciplinas. En estas sesiones se busca fomentar en los estudiantes el

interés y la profundización por el aprendizaje del área a través de ejercicios para el aprendizaje activo.

El *blended*, es una oportunidad clara para que, de manera coherente, la institucionalidad educativa presencial pueda desarrollar experiencias de carácter colectivo e individual, en el propósito de que sus alumnos y profesores afiancen estos nuevos roles, bajo las nuevas perspectivas pedagógicas dinamizadoras del aprendizaje significativo. La pandemia del Covid 19 constituyó una oportunidad para ello.

* * *

Nunca antes la consolidación de los vínculos humanos recién relacionados desde el ciberespacio, se hicieron tan visibles para la humanidad como lo visto en la pandemia. Múltiples vínculos familiares, sociales y empresariales se han forjado para que millones de personas se encuentren desarrollando actividades de todo orden, a través de los servicios y plataformas que conforman la Internet.

Hace ya varias décadas, en la educación se habían establecido referencias al ciberespacio como un escenario para compartir experiencias y conocimientos que permiten establecer capacidades y competencias formativas, gracias a un nuevo mundo que determina diversos enfoques antropológicos y sociológicos para educar, y que utiliza la tecnología como un fenómeno relevante para la socialización. Esta tecnología no precisa el contacto físico inmediato para establecer relaciones entre personas con prácticas sociales diversas, pero sí con objetos de conocimiento común.

Por supuesto, la planificación de actividades educativas y la necesaria adaptabilidad de actividades prácticas en el contexto de la virtualidad determinan una exigencia superior para que estos sean comprendidos por los actores educativos, de tal forma que ellos mismos puedan afianzar y crear nuevos rasgos constituyentes de la educación cualificada y pertinente.

Un modelo de educación que se caracteriza por desarrollar dinámicas inspiradas por el denominado Constructivismo Social, como una estructura de soporte en la que se desarrollan interrelaciones humanas que

propician interdisciplinariedad e interculturalidad. De ahí que el denominado Internet de las Cosas con todo su potencial de interactividad, de sincronía y asincronía, se integra en un espacio de convergencia para propiciar un crecimiento exponencial de la cobertura educativa con calidad, mediante redes de instituciones en todo el mundo educativo que acepten el desafío disruptivo que, paradójicamente, se fija en los mismos objetivos, significados y contextos del desarrollo humano sostenible.

La mencionada educación convencional debe prepararse entonces para aprender a aprender el para qué, el cómo y el porqué de dichos innovadores recursos, a fin de controlar y darle sentido a la información como un imperativo para transformarla en conocimiento aplicado. Se trata de fortalecer experiencias colectivas, para convertirlas en experiencia de aprendizaje individual para los actores educativos, motivados por el propósito de promover mayor interés por el conocimiento, y finalmente, por una transformación sin precedentes hacia la forma de evaluar los aprendizajes, cambiando los melancólicos episodios de la evaluación memorística de corto plazo, por las nuevas características del aprendizaje significativo, motivacional y comprensivo en los estudiantes, gestionado, entre otras, como se sugiere en el siguiente capítulo de este libro.

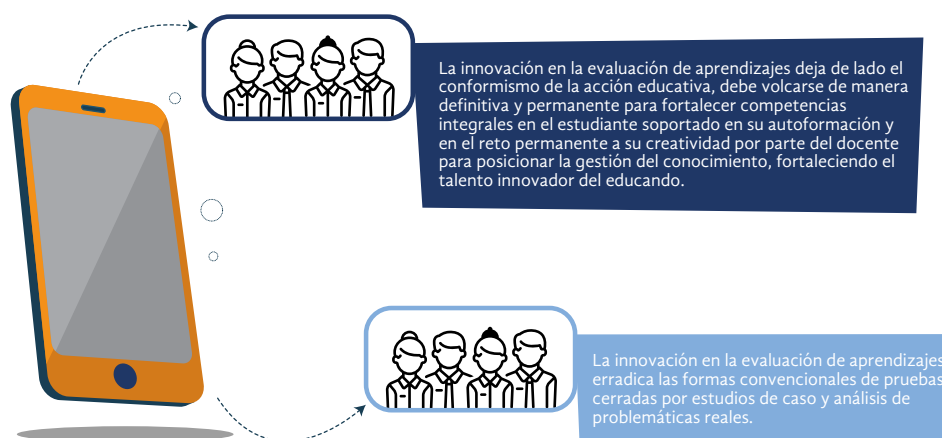


Imagen 13. Innovación y evaluación de aprendizajes.
Fuente: Elaboración propia.

Todo lo anterior se puede complementar con posturas filosóficas, axiológicas, teleológicas, y por supuesto, con las debidas garantías del ejercicio coherente del pensamiento pedagógico y sistémico a la vez, para garantizar el impacto efectivo del escenario tecno-pedagógico enunciado.

An abstract graphic consisting of several thin black lines that intersect and form a jagged, mountain-like shape across the top of the page. The lines are thin and black, set against a white background.

Capítulo 3

Los principios del modelo pedagógico en la universidad a distancia

El aprender a aprender no se da por sí solo con la interacción con la tecnología. El proceso formativo en la educación a distancia demanda, como en toda educación, una debida orientación en las formas, etapas, propósitos y resultados de aprendizaje.

La Modalidad a Distancia y Virtual, *per se*, es trans-territorial y trans-fronteriza; es decir, es global por naturaleza, y a través de diferentes metodologías hace uso de diversos recursos tecnológicos, medios y mediaciones pedagógicas, para facilitar el aprendizaje y la formación del estudiante, mediante el seguimiento y el acompañamiento permanente, bien sea sincrónico o asincrónico. En esta modalidad se usan estrategias pedagógicas y didácticas para la formación integral, que articulan diferentes tecnologías en los múltiples ambientes de aprendizaje, garantizando el desarrollo de procesos de interacción e interactividad para el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo de los estudiantes y también de los docentes.

La Universidad a Distancia, como una estructura educativa en general y particularmente la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), de Colombia, representa la intencionalidad que promueve las vías para el aprendizaje, la inclusión educativa y la apropiación del conocimiento en todo momento y lugar. Su acción es determinante para asegurar que se cumplan, curricularmente, los objetivos de aprendizaje y las competencias que deben demostrar los estudiantes, cualquiera sea el campo de formación o disciplina del saber elegidos, una vez cumplan el respectivo proceso formativo.

Esencial en la consolidación pedagógica de una Universidad, como la UNAD, ha sido afianzar espacios de capacitación, mentoring, coaching y cualificación para que la comunidad universitaria comprenda el por qué y el cómo de esta modalidad educativa, a partir de la propia experiencia y gran convicción lograda.

La gestión de los principios y finalidades educativas de la formación a distancia, el significado y sentido de la evaluación del aprendizaje, el papel didáctico que cumplen los medios y los recursos educativos como soporte del conocimiento, así como de sus etapas de planificación e instrumentos (como por ejemplo los repositorios virtuales de contenidos, que permiten al docente y al estudiante dinamizar, desde el aprendizaje significativo, la gestión del conocimiento aplicado de última generación), marcan una diferencia sustancial de la educación virtual frente a los modelos convencionales, pues en ellos la usabilidad generalmente es obsoleta y los contenidos terminan siendo poco pertinentes para el estudiante y su aprendizaje.

Todo esto constituye la base, pero también la teleología, del modelo pedagógico que debe tener toda institución de formación a distancia, en donde profesores como estudiantes asumen roles muy diferentes a los históricamente acostumbrados en el modelo presencial.

Una apuesta por la dignidad y libertad



- ✓ Hacer del proceso formativo un ejercicio pragmático con fundamento ético e histórico.
- ✓ Dejar de pensar que la buena educación es un privilegio de pocos.
- ✓ Rescatar la defensa de una pedagogía activa y dinámica y sin ningún tipo de opresiones de quien educa y de quien se educa.
- ✓ Esa libertad dará frutos necesariamente buenos por el reencuentro de la pedagogía con la realidad que la circunda.

Imagen 14. Referentes Teleológicos de un Modelo Pedagógico para la transformación educativa. Fuente: Elaboración propia.

Como producto de la evolución conceptual y la confirmación práctica de la educación a distancia que ha trabajado la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, se han identificado los siguientes componentes determinantes de la consistencia, asegurabilidad y calidad del modelo de gestión académica del aprender a aprender en la educación virtual.

La acción pedagógica virtual, que como su nombre lo indica, es el proceso que dinamiza la formación integral en los diferentes ambientes virtuales de aprendizaje y sus diversos multicontextos. Dicha acción integra las formas, los tipos y escenarios de acompañamiento que el docente desarrolla para orientar y asistir el aprendizaje, y realizar un trabajo académico individual y colaborativo con otros estudiantes de manera recíproca, preparándolos para lo que será su realidad laboral interdisciplinaria.

Aquí subyacen, además, las interrelaciones que se dan con el entorno virtual y real para posibilitar el aprendizaje significativo del estudiante mediante la planificación curricular, la reflexión y cualificación de la acción docente y la interacción solidaria ente actores internos y externos -líderes comunitarios y/o sectoriales. Desde allí se proyecta una evaluación propositiva y significativa en la gestión del conocimiento y

la pertinente innovación tecno-pedagógica, en procura de la co-construcción de emprendimientos viables.

Así, el *Modelo Pedagógico Unadista (MPU)* se convierte en el marco de referencia que orienta el sentido de la acción pedagógica institucional Unadista, para el fomento del aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo. Todo, en un contexto de distintos niveles educativos (desde la formación escolar hasta la posgradual, la continuada y la permanente), diversos programas y servicios, con uso intensivo de tecnologías digitales, para contribuir a la formación, la cualificación y la capacitación de personas éticas, emprendedoras y comprometidas con la transformación social equitativa y solidaria.

El Modelo Pedagógico centra su acción en el estudiante, como referente clave del proceso formativo. El estudiante tiene que ser un sujeto activo, una persona formada hacia el liderazgo y la conciencia social, crítica y constructiva, con capacidad de autodeterminación, autocontrol y autogestión en su proceso de aprendizaje, y dispuesta a contribuir a la edificación de una sociedad solidaria, justa y libre.

La Acción Pedagógica incluye el Proceso de Autoformación, que se soporta en el uso intensivo de tecnologías exponenciales y se dinamiza desde el denominado e-currículo, definido como el proceso dialógico y de interacción permanente entre conocimientos, saberes, actores y contextos sociales, históricos y culturales, que articula las responsabilidades sustantivas, en torno a la formación integral y la transformación social del estudiante y su familia y comunidad.

Otro componente clave del modelo pedagógico de la UNAD es el e-mediador, denominación dada a los actores académicos (docentes, consejeros, investigadores y monitores) que lideran la acción pedagógica para la formación integral, y que promueven la solidaridad, el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo, mediante el acompañamiento, asesoría y orientación al estudiante en los diversos contextos y ambientes de aprendizaje.

También son parte clave del modelo los denominados e-medios, que no son otra cosa que recursos y herramientas didácticas en múltiples formatos, diseñados para apoyar el proceso de aprendizaje del estudiante.

También, muy importantes, son las e-mediaciones, o construcciones pedagógicas y didácticas con las que se dinamiza el aprender a aprender del estudiante, a partir de interacciones, métodos, estrategias y recursos que se orientan con el claro propósito de contribuir a la transformación de sujetos críticos, constructivos, afectivos, corresponsables con los contextos en los que habitan y empoderados de su papel como líderes transformadores de las realidades sociales, científicas, tecnológicas, culturales, políticas e históricas.

Eficiencia de las relaciones entre docentes y estudiantes

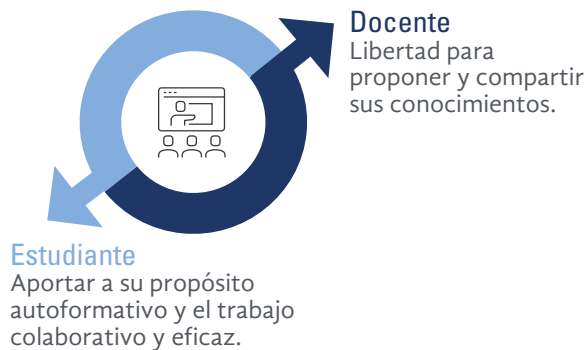


Imagen 15. Relacionamiento de actores claves.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, aparece el componente de la *e-evaluación*, que se concibe como un proceso dinámico, permanente, multidimensional y sistemático, orientado a la valoración y retroalimentación de los resultados que generan los procesos de aprendizaje de los estudiantes en relación con su formación integral, y que, además, contribuyen con la reflexión curricular y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y didácticos.

Una de las fortalezas del modelo pedagógico, es su clara vinculación a las llamadas e-comunidades, que son el resultado de los entramados de relaciones, interacciones y vínculos sociales, culturales, históricos y po-

líticos que ocurren en contextos físicos y virtuales, en donde se dinamiza la inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria a partir de la vivencia del estudiante del papel que éste juega en las responsabilidades sustantivas institucionales. El modelo pedagógico además infiere de manera determinante en el modelo de la e-investigación, que tiene como propósito fomentar el desarrollo del espíritu científico, innovador y emprendedor, a través de la gestión colectiva de conocimiento, mediante la interacción en redes de docentes y estudiantes con el uso intensivo de las TIC, en pro de reconocer problemáticas estructurales u oportunidades que beneficien el desarrollo regional y la acción comunitaria sostenible.

El modelo pedagógico incorpora también el denominado e-bienestar, definido como un conjunto de estrategias, proyectos, programas y servicios que se promueven en espacios físicos y creativamente virtuales para contribuir con la formación integral del estudiante y así aportar en la construcción de su proyecto de vida personal, profesional y social, favoreciendo el desarrollo de competencias para su liderazgo social solidario.

Por último, y de manera holística, el modelo pedagógico Unadista responde por la e-calidad, que refleja la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los compromisos y obligaciones formativas que procuren la satisfacción del estudiante por su aprender a aprender. La e-calidad constituye una fuente permanente de mejora continua en la prestación de sus servicios educativos, a través de la modalidad de formación a distancia y virtual.

Una educación a distancia sin distancias

Las variables *tempo-espaciales* de este nuevo modelo se desprenden totalmente de las *formas clásicas de educar* en salones de clase y en tiempos predefinidos llamados horarios.



La necesidad de socializar se mantiene implícita como condición del ser humano y no podrá ser sustituida pero sí reformulada en los momentos de necesario encuentro.

Imagen 16. Claves del Modelo Pedagógico Unadista. Fuente: Elaboración propia.

Escenarios y estrategias para el acompañamiento docente

La experiencia de la UNAD le ha permitido crear y afianzar un concepto innovador sobre la vida académica en la formación a distancia. Esto es, la interacción académica e investigativa con las comunidades científicas y sociales, en torno de objetos de conocimiento, temáticas, disciplinas, campos y profesiones, dirigida al autoaprendizaje y al fortalecimiento de competencias, en relación con los propósitos de formación de los programas, niveles y ciclos, para afianzar el espíritu social-solidario, en este caso Unadista.

También se ha aprendido a afianzar el concepto de la vida universitaria, expresada como la interacción, en múltiples contextos sociales, artísticos, deportivos y culturales, para fomentar la vivencia significativa del espíritu solidario, y promover el desarrollo integral, los talentos y el bienestar de quienes allí participan. En el caso de la UNAD esto se confirma con la presencia física de Centros Regionales y Seccionales internacionales, donde acuden planificadamente nuestros estudiantes.

Para que estas vivencias sean significativas, se requiere desplegar un acompañamiento docente especializado, entendido como un conjunto de estrategias pedagógicas y didácticas, que implementa el e-mediador para potenciar la interacción, el proceso de aprendizaje y la formación integral del estudiante, a través de medios sincrónicos y asincrónicos dispuestos en el escenario del campus virtual, pero también en la cotidianidad de la red de centros y nodos zonales.

En estos contextos se deben desarrollar los siguientes escenarios y estrategias de acompañamiento docente para que se realice la acción pedagógica del aprender a aprender:

- a. **Campus y Multicampus Virtual.** Son espacios construidos sobre una plataforma digital donde se encuentran dispuestos los cursos académicos, los recursos educativos digitales, las actividades formativas, el acceso a recursos educativos, los espacios de interacción para las diversas unidades institucionales, los recursos para establecer procesos comunicativos entre los diversos

integrantes del circuito académico y los diferentes aplicativos, dentro de los cuales se encuentran los laboratorios simulados, remotos, el repositorio institucional, las tecnologías de inclusión y evaluación, entre otros.

- b. *In Situ*.** Es la coincidencia de espacio y tiempo en la que se agrupan las actividades de acompañamiento docente que se desarrollan en diversos espacios físicos que se constituyen como ambientes para el aprendizaje, y por ello implican presencia y participación sincrónica por parte del e-estudiante y del e-mediador.
- c. *CIPAS*.** En el caso de la UNAD, el nombre corresponde a la sigla de *Círculos de Interacción y Participación Académica y Social*, que funcionan como comunidades de aprendizaje, conformadas entre estudiantes, y orientadas por un docente. En ellas se dan interacciones estudiante-estudiante y estudiante-docente, para resolver inquietudes entre pares sobre el aprendizaje, el desarrollo de los cursos y programas académicos, así como crear y fortalecer vínculos sociales y, a su vez, desarrollar la identidad y pertenencia institucional.

Y, en este orden, se conciben dos formas del trabajo académico de y con los estudiantes:

- ***Trabajo independiente.*** O la gestión autónoma -personal- del propio aprendizaje, a través del desarrollo de actividades formativas y del uso de recursos educativos que contribuyen al logro de los resultados de aprendizaje esperados, y al desarrollo de sus competencias y perfil profesional. La gestión del trabajo independiente es la base del aprendizaje en la modalidad a distancia y virtual.
- ***Trabajo en grupos colaborativos.*** Son interacciones formativas en las que un grupo de estudiantes socializa los resultados del trabajo personal y las actividades en equipo, para fomentar las redes de colaboración y aprendizaje entre pares. Estas se pueden realizar de manera sincrónica o asincrónica, según la naturaleza de las actividades y propósitos formativos de los diferentes cursos.

En el caso de la UNAD, estos principios de su Modelo Pedagógico están recogidos en el legado denominado *Proyecto Académico Pedagógico Solidario Unadista*, que ha sido y deberá seguir siendo el faro de la Organización. En él se reflejan las posturas axiológicas, epistemológicas y teleológicas de la visión educativa.



Imagen 17. Redes de soporte al Modelo Pedagógico Unadista.

Fuente: Elaboración propia.

Las decisiones del Consejo Superior Universitario, inspiradas en el espíritu del *Proyecto Académico Pedagógico Solidario*, han permitido la generación y evolución periódica de la ruta normativa que ha sido re-frendada en su misión, visión, principios, decálogo de valores axiológicos, decálogo de valores teleológicos y los criterios de actuación (que explico más adelante) de la UNAD.

Si nos preguntamos el porqué la educación de hoy debe coadyuvar a la búsqueda de la felicidad en la vida, la respuesta es que la educación,

debe ser vista desde la ruta de la innovación, como una de las grandes oportunidades que no deberíamos dejar pasar en la institucionalidad universitaria del siglo XXI.

Proyecto académico solidario 4.0

 Ampliar las fronteras de conocimiento

Las problemáticas educativas deben orientarse a través de estrategias innovadoras desde las fronteras de conocimiento, las tecnologías aplicadas, la generación de recursos socialmente aprovechables que consoliden múltiples ecosistemas sustentables con procesos y productos creativos desarrollados desde la innovación, la eficiencia y la productividad.



Innovación para el desarrollo organizacional

Contribuir con cerrar la brecha digital refrendando la implementación del big data, el machine learning, el blockchain y la inteligencia artificial con las estrategias y proyectos formulados desde el Plan de Desarrollo Institucional.



Competencias no convencionales

Competencias no convencionales, tales como la creatividad, la innovación, la participación, la solidaridad extendida y la comprensión de los procesos y factores socioeconómicos de las comunidades.



Dignificación

Se reitera la dignificación del trabajo humano de todos nuestros integrantes, la valoración de la interacción social y el cultivo del lenguaje simbólico.

Imagen 18. Proyecto Académico Solidario 4.0. Fuente: Elaboración propia.

El modelo pedagógico de la UNAD: Un faro clave para una innovadora acción formativa

La satisfacción en torno del aprendizaje sintetiza una de las ideas centrales de este apartado que a continuación desarrollo.

Como bien lo expresará el pedagogo Paulo Freire, ojalá la educación nos diera una motivación para hacer de la vida un camino de felicidad; por ello, aquí pretendo invitar a reflexionar con los resultados evolutivos de nuestro Modelo Pedagógico Unadista, de los que rescato el valor del gusto por aprender, del gusto por crear esperanza, y del gusto por afianzar en la memoria el deseo de buscar la felicidad.

Para muchos de quienes hemos pensado y construido colectivamente este proyecto Unadista, la participación real, la concreción de la misión y la visión de forma palpable, constituyen una invitación a seguir aprendiendo día a día. En dichos postulados, que sintetizan el Proyecto Académico Solidario Unadista, se motiva y entusiasma hacia la vivencia de los principios y valores de una obra educativa que traslada el pensamiento a la praxis, en una incansable espiral de coherencia, de tolerancia y, por supuesto, de solidaridad extendida.

Quizás el testimonio de cientos de líderes académicos que han forjado a la UNAD en diferentes épocas así como de miles de estudiantes que, en mi parecer han aprendido a reinventarse para asumir un rol que clama por la libertad de su propia existencia, son el mejor indicador de una universidad coherente entre lo que piensa, lo que hace y, por supuesto, lo que sueña cada día frente a su rol ante el país y, por qué no, ante un continente que pueda verse asimismo bajo la lógica de la esperanza extendida.

El modelo pedagógico de la UNAD ya no es utopía. Es el símbolo coherente de la esperanza, de la oportunidad educativa que antes aquel colombiano sin mayores recursos que su inteligencia y ubicado en la provincia o en sectores populares de las medianas y grandes ciudades especialmente, no percibía en el escenario educativo que provee el Estado como oportunidad de acceso y de permanencia. Hoy las múltiples ofertas de programas y servicios de esta institución se leen como una opción viable y un ejemplo de transformación en el ámbito de la educación colombiana, porque la UNAD es expresión de educación democrática, abierta, rigurosa y flexible.

En un país como Colombia y en un continente como América Latina, la esperanza por transformar menesterosas y ambivalentes realidades ha sido escasa. Aunque ha sido un imperativo histórico, una educación desarraigada y sin claridad ontológica ha ido de la mano de la pobreza, material e intelectual, acumulada por décadas. La UNAD quiere y debe ser siempre sinónimo de esperanza para transformar proyectos de vida; la UNAD de hoy y la UNAD del futuro debe ser referenciada como causa social educativa, como un manantial para que el sediento de conocimiento pueda beber y así logre transformar su pesimismo en optimismo y su desesperanza generacional en esperanza de vida digna y productiva.

Por lo tanto, este modelo pedagógico, construido participativamente como lo he referenciado antes, debe anclarse en la práctica para transformar la historia de inequidades y de desigualdades, pero también para abordar organizadamente un nuevo devenir de la existencia individual y colectiva de aquellas mayorías poblacionales, que nutren el propósito de un nuevo rol que tanto docentes como estudiantes deben abordar para hacer del proceso formativo un ejercicio pragmático con fundamento ético e histórico y, por supuesto, para dejar de pensar que

la buena educación es un privilegio de pocos y que, como ocurre generalmente en los países del Tercer Mundo, es menester rescatar su dignidad y la dignidad de cada quien en defensa de una pedagogía activa dinámica, sin ningún tipo de opresiones de quien educa y de quien se educa. Esa libertad dará buenos frutos con el reencuentro de la pedagogía con la realidad que la circunda.

Visto de esta manera la nueva pedagogía que sustenta el Modelo Pedagógico Unadista -MPU-, se funda en la ética, y se gestiona en la calidez humana y en su seriedad y rigurosidad. Esto da sentido renovado al papel de respeto por el estudiante y de admiración por quien se esfuerza en el “yo quiero”, en el “yo deseo”, en el “yo lo lograré”, en el “todos podemos” y en el “todos lo lograremos”.

Buena parte del estudiantado Unadista no ha tenido las mejores experiencias educativas en su infancia y en su adolescencia. Muchos han sido hijos de analfabetas, de trabajadores rurales y urbanos y, por supuesto, han vivido en abandono y con escasas posibilidades de transformar su existencia, tal y como sucedió con sus padres y las generaciones que les antecedieron. Al aparecer, en el contexto educativo, un proyecto como la UNAD, la oportunidad por superar sus ligaduras y soldaduras heredadas de sus padres es viable y visible, lo que da razón a la causa que desde hace 40 años y, hoy por hoy, pero también en el mañana, nos convoca a quienes tenemos la oportunidad de pertenecer a este valioso proyecto educativo.

Es en este contexto en el que la eficiencia de las relaciones entre docentes y estudiantes sufre una transformación fundamental que se enfatiza en la libertad de ambos, el uno para proponer y compartir sus conocimientos y el otro para sumar, a su propósito auto formativo, el trabajo colaborativo y eficaz. La actual Sociedad del Conocimiento, acompañada de las tecnologías disruptivas, se transforma en esperanza, pero también llama a reconocer los riesgos a los que nos exponemos si el compromiso que inspira el diseño de las herramientas tecnológicas no obedece a las concepciones de la pedagogía y de la didáctica interactivas, así como a una usabilidad que se oriente a proveer una educación permanente y pertinente.

Aquí es necesario entender cómo la correlación entre la autoridad del docente y la libertad del estudiante se transforma en derecho clave

para ambos actores. De uno y otro se esperaría que, ojalá, siempre cayeran seducidos por el trabajo y por el aprendizaje mutuo; por el entendimiento real y efectivo; y por el aprender a aprender con fundamento, convencidos de la importancia de la gestión del conocimiento para procurar una movilidad social inteligente y arraigada como nutriente de una nueva educación hacia las nuevas generaciones.

Esto implica aprender desaprendiendo, practicar la libertad desde la creatividad y abordar la esperanza desde la nueva autoridad que otorga adquirir y aplicar nuevo conocimiento. Es decir, desde la motivación intrínseca del docente como actor motivador y extrínseca con respecto al estudiante, quien durante su proceso también deberá hacer, para sí, intrínseca dicha motivación.

Las conversaciones didácticas guiadas serán las que fomenten este nuevo propósito del aprender del aprendizaje para que las nuevas generaciones de estudiantes sean las que acudan en búsqueda del conocimiento para hacerlo explícito en la práctica. Ello será la base para construir nuevos códigos que representen mentalmente el derecho educativo y la relación dialógica entre estudiantes y docentes utilizando múltiples mediaciones y medios que la tecnología y la tecno-pedagogía desarrollarán a un ritmo incesante.

¿Consecuencias? Varias. Las variables tempo-espaciales de este nuevo modelo se desprenden totalmente de las formas clásicas de educar en salones de clase y en tiempos predefinidos (horarios). Si bien la necesidad de socializar se mantiene implícita como condición del ser humano y no podrá ser sustituida, sí se reformula en los momentos de necesario encuentro presencial entre dos o múltiples actores. Esto lleva a la vivencia de una paradoja real: La constitución de una educación a distancia sin distancias.

El papel del docente deberá ser comprendido como un desafío que debe desnudar las falencias de orden pedagógico, didáctico, comunicacional y de interacción humana para afianzar, al mismo tiempo, aquellas ventajas que explican el porqué de su interés por participar y crecer dentro de este tipo de experiencias educativas que requieren de comprensiones críticas sobre el ser y el deber ser de dicho nuevo rol docente y del

nuevo rol del estudiante para marcar, a presente y futuro, una clara concepción de una innovadora y pertinente educación.

Nadie llegará a ningún lado si no sabe para dónde va, si no conoce el camino, si no interpreta el mapa. En el caso de los docentes es necesaria la convicción por rehacer el mundo de sus preexistentes prácticas como profesores del modelo convencional para recargar su nueva ruta en la construcción de una nueva historia educativa y de una nueva cultura que le exige más allá de sus dominios conceptuales disciplinares, visibilizar su calidez humana y su afán por contribuir a transformar este sueño utópico en realidades de esperanza para sus estudiantes.

En el fondo, cada docente, consejero o monitor en transición, debe deshacerse de sus experiencias acumuladas en el mundo educativo presencial y llenarse de deseos, razones y nuevos conocimientos para abordar con éxito las exigencias por intentar vivir y convivir en una cotidianidad diferente pero comprensible, para afianzar esta educación virtual y a distancia que deja atrás, sin nostalgias, las limitaciones de una educación desarraigada, de retaguardia y de escaso impacto social.

Contrastes en la caracterización del rol docente



- ❌ Viven en zonas de confort degradadas y creen que la educación no debería cambiar y cualquier otro modelo suena perjudicial.
- ❌ Tiemblan de temor cuando les dicen que serán evaluados y guardan debajo del brazo el libro que sostiene su conocimiento barnizado por mediocridad.
- ✅ Se apartan de sus experiencias acumuladas en el mundo educativo presencial y de llenarse de razones y nuevos conocimientos.
- ✅ Dejan atrás sin nostalgias las limitaciones de una educación desarraigada, de retaguardia y de escaso impacto social.
- ✅ Afianzan sus competencias afectivas y por supuesto darle espacio a un dominio profundo de sus objetos de conocimiento disciplinar.

Imagen 19. El desaprender y aprender en el nuevo rol docente.

Fuente: Elaboración propia.

Desafortunadamente, para muchos de quienes hoy viven en zonas de confort en instituciones degradadas, la educación no debería cambiar

y cualquier otro modelo -creen ellos- suena perjudicial. Actúan como aquel viejo educador que tiembla porque le avisan que será evaluado, o como aquellos intelectuales que, de manera absurda e impensable, guardan bajo su brazo el libro que sostiene su conocimiento barnizado por la mediocridad de su actuar. El educador de hoy y del futuro debe afianzar sus competencias afectivas y, por supuesto, darle espacio a un dominio profundo de sus objetos de conocimiento disciplinar, para que entienda el valor de servir a aquellos necesitados de señales claras y contundentes sobre el valor fundamental de la educación como herramienta de transformación individual y colectiva.

Alimentar las nuevas conversaciones pedagógicas y didácticas utilizando de manera intensiva las tecnologías de la comunicación y de la información, afianzará de manera crítica una transformación del actual contexto educativo a sabiendas de que seguirán existiendo discrepancias con quienes mantienen una perspectiva ecuménica y ortodoxa y que niegan que la educación pueda servir para combatir la marginación endémica que ha tenido en nuestro país y, en buena parte, el continente latinoamericano.

El valor de las conversaciones pedagógicas y didácticas

Alimentar las nuevas **conversaciones pedagógicas y didácticas** utilizando de manera intensiva las tecnologías de la comunicación y de la información afianzará de manera crítica una transformación del contexto actual educativo.



A sabiendas de que **seguirán existiendo discrepancias** con aquellos que mantienen una perspectiva ecuménica y ortodoxa y que aún niegan que la educación pueda servir para **combatir la marginación endémica** que siempre ha acompañado a nuestro país y buena parte del continente latinoamericano.

Imagen 20. Conversando y formando a través de las tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, es hora. Llegó el momento y no debemos perder la oportunidad de generar nuevas experiencias transformadoras en la educación, soportadas en las relaciones humanas y en la buena voluntad, orientadas coherentemente la equidad, la calidad y la pertinencia de educadores y educandos.

El aprendizaje sin fronteras

La educación como creación humana también ha configurado sus propios mitos en torno a ideas perjudiciales, generalmente falsas, que limitan la confianza de muchos estudiantes hacia sus propias capacidades de aprendizaje. Desafortunadamente estas ideas nacen desde la infancia y acompañan o persiguen a cada individuo hasta la edad adulta, condicionando habilidades y talentos que no siempre son reconocidos por la escasa confianza que genera en el estudiante el sistema educativo.

Está comprobado que nuestro cerebro es capaz de comprender y aprender todo tipo de conocimientos y que aunque existen mayores habilidades para unos conocimientos que para otros son falsas aquellas expresiones que plantean que el cerebro sólo aprende determinadas cosas. Por ello, es tiempo de destruir muchos prejuicios en la educación, máxime cuando rigurosas investigaciones han demostrado que todos los individuos salvo aquellos que tienen problemas cognitivos fisiológicos somos capaces de crecer en el conocimiento, de adaptarlo y de crear permanentemente nuevas conexiones entre nuevos aprendizajes y experiencias con nuestros conocimientos previos.

La realidad confirma que no sólo a cualquier edad sino también que cualquier persona puede aprender cualquier cosa y por sí sola. Es decir, el acto de aprender está ligado a nuestra propia auto concepción sobre quiénes somos y qué pretendemos lograr.

La educación abierta y a distancia, soportada en el auto aprendizaje, reconoce que las experiencias previas pueden ser afianzadas por nuevos conocimientos y que los antiguos pueden ser afianzados por nuevas experiencias. Esto da razón al hecho de que construimos nuestras propias posibilidades de aprender si ellas se hacen habituales y si sentimos suficiente motivación por lo que nos gusta, partiendo del hecho de que existen múltiples inteligencias y, por supuesto, que no todos tenemos la misma ruta para aprender de una única forma el saber propio de las diferentes disciplinas.

Un claro ejemplo sobre por qué muchos estudiantes pueden ser disuadidos por sus maestros de que sí son capaces de aprender matemáticas está directamente relacionado con la actitud de quienes enseñan. Por el

contrario, dicha actitud mal orientada puede limitar las capacidades de rendimiento del estudiante, mucho más si es un niño o un adolescente.

Uno de los graves errores de nuestra educación ha sido etiquetar a niños y jóvenes en torno de su forma de abordar con éxito el conocimiento, desconociendo que nuestro cerebro tiene una alta capacidad de adaptabilidad, y que hasta la edad madura se mantiene su potencial de crecimiento y de cambio.

Las matemáticas, por ejemplo, tradicionalmente han sido del ámbito de conocimiento predilecto para denotar la inteligencia o no de niños y niñas, generalmente soportados en equivocados diagnósticos provenientes de evaluaciones determinadas por esquemas rígidos en torno al interés o desinterés con el que pedagógica y didácticamente los docentes orientan sus clases.

Diversos estudios muestran que, en términos generales, el desarrollo del cerebro no se limita a la comprensión de un conocimiento sino más bien a la motivación, mayoritaria o escasa, que sobre ese conocimiento logre el docente en el estudiante. Se trata, entonces, de la actitud positiva de un docente que deja de lado los estereotipos que han impregnado desde siempre a la clásica educación muchas veces discriminatoria no sólo frente a la inteligencia sino también por género y raza.

En un país como Colombia y seguramente en buena parte del continente latinoamericano la diferenciación subjetiva sobre inteligencias de niños y jóvenes en escalas de menor a mayor, determinan una inquietante inequidad que limita las posibilidades, a futuro, del mayor número de estudiantes que, llevados por un bajo autoconcepto académico, producen un bajo rendimiento y optan, generalmente, por el camino de la deserción dado el poco interés por el conocimiento que, de hecho, no se inocular desde la institucionalidad educativa.

En algún momento, muchos de nosotros hemos recibido de parte de profesores o, incluso, de padres el mensaje de que no “servimos” para las matemáticas o para los idiomas, o para el arte, entre otros conocimientos, en una desvirtuada idea. Y, debemos reconocerlo, nosotros también lo hemos hecho, y en algún momento hemos entregado men-

sajes negativos que invisibilizan el verdadero potencial de nuestros niños o jóvenes, dando por ciertas ideas culturalmente arraigadas en falsos conceptos sobre la inteligencia y su supuesta ausencia.

Por si no lo sabías: El cerebro y su capacidad de aprender



*Imagen 21. La Neurociencia en el Modelo Pedagógico Unadista.
Fuente: Elaboración propia.*

Este asunto se replica de manera continua en la institucionalidad educativa convencional y afecta la percepción y las creencias sobre limitaciones y restricciones para el acceso y comprensión del conocimiento. Según diversos investigadores, nadie nace con habilidades fijas y no siempre hay una mejor dotación genética para determinar de antemano el fracaso o el éxito de nuestra vida educativa. La investigación sobre la plasticidad cerebral, o neuro plasticidad, rechaza las nociones del pensamiento fijo y en su lugar afirma que todas las personas están capacitadas para comprender conocimientos de diversa índole, de tal manera que no hay personas más inteligentes que otras salvo exista algún impedimento fisiológico de verdad. A lo largo de la vida, refiere la neuro plasticidad, la evolución cerebral tanto en niños como en adultos, nos permite aprender a aprender y por supuesto a partir de la memorización y de la comprensión, abrir las puertas del fantástico mundo del conocimiento en múltiples ciencias, artes, oficios y disciplinas.

Porque fisiológicamente, cada vez que activamos nuestra capacidad de aprender, las neuronas se conectan en diferentes vías con otras diversas redes neuronales, lo que las fortalece para incrementar la capacidad de

comprensión y de análisis, y ello secuencialmente incrementa nuestra capacidad intelectual. Por el contrario, en el entorno social y durante siglos, nuestra institucionalidad educativa ha construido pilares rígidos a partir de una hipótesis, que pareciera más una teoría, indicando que tan sólo algunas personas son capaces de determinadas cosas y otras no. Por eso intentar distribuir a los jóvenes y niños de acuerdo con una capacidad intelectual leída erróneamente, hace fracasar frecuentemente los métodos de enseñanza tradicional con el acumulado de limitaciones instaladas en creencias de una institucionalidad que restringe las capacidades del individuo como un mito dañino y a la vez perverso sobre el aprendizaje individual y su valioso potencial.

Lo anterior surge de investigaciones rigurosas que desde los años 70 del siglo anterior Michael Merzenich y otros grandes neurólogos iniciaron en Londres, y que dicho investigador consigna de forma magistral en su libro “Soft-Wired: How the new science of brain plasticity can change your life”, publicado en 2013 por Parnassus editores. Existen cientos de estos trabajos que iluminan este nuevo derrotero pedagógico y que el MPU de la UNAD referencia en la sustentación del aprendizaje autónomo y significativo. Además, vale registrar investigaciones como la de Jo Boaler que le dan un alto valor al aprendizaje de los fracasos. ¿Reconocer los fracasos? Eso sería un fracaso en el modelo tradicional, pero no en el modelo Unadista. Esto ha cambiado la perspectiva y nos ha permitido transformar en oportunidades un continuum de aprendizaje organizacional colectivo.

El aprender a aprender para toda la vida

Aunque desde un principio se ha centrado en el aprendizaje del estudiante, la apuesta educativa de la UNAD también ha querido influir en todos los demás miembros que hacemos parte de esta comunidad educativa, y eso se hace visible en su MPU.

El aprender a aprender para toda la vida no debe ser un eslogan. La naturaleza del aprendizaje es implícita, y pasa por la dinámica de los equipos neurales, que debe ser aprovechada por estrategias pedagógicas, didácticas e instruccionales. Así como la mente humana es capaz de aprender del entorno sin la intención de hacerlo, en un conocimiento inconsciente abstracto y generalmente difícil de comunicar, las organizaciones y las

personas también abordan aprendizajes intencionales construyendo métodos y mecanismos de instrucción que sirven para codificar el conocimiento resultante y favorecer el ser comprendido. Estos aprendizajes y sus diversas expresiones, inductivas y deductivas, hallan en la educación virtual un entorno en el cual se pueden motivar y desarrollar.

Desde el año 2004, en un Simposio realizado en Copenhague llamado “Emociones, Aprendizaje y Educación”, se hizo referencia a estudios que hablan de las implicaciones educacionales que generan la emoción y la motivación en el aprendizaje y la manera como éstas afectan el desempeño por aprender. Dichos estudios evidenciaron la importancia de las condiciones de orden físico, de interacción social y de las emociones externas, para hacer que el cerebro desarrolle funciones de interacción en el propósito de que el conocimiento mediante representaciones cognitivas permita tener una amplia influencia no solamente en la comprensión del mismo, sino en las garantías de profundizarlo con otros elementos constituyentes, que al final se transforman en comportamientos que recrean un efecto positivo o negativo para el aprendizaje.

Dependiendo de los ambientes y contextos que las familias y la escolaridad hayan sido capaces de crear de forma planificada, lo anterior explica la vital importancia de que al cerebro se le disponga para iniciar y activar procesos de aprendizaje efectivos (Este tema puede ser ampliado en las publicaciones CERI-OCDE 2007).

Como lo ha señalado la neurociencia, existe una correlación de la actividad cerebral relacionada con el aprendizaje efectivo y placentero, concluyéndose que el aprendizaje es un proceso que afianza la renovación física del mismo cerebro mediante prácticas frecuentes, tales como la lectura y la escritura, y que los procesos de enseñanza aprendizaje deben ser retos para los docentes en las acciones de desaprender y de aprender en un continuo decrecimiento educativo y didáctico.

Cada sujeto, tanto docente como estudiante, requiere un tiempo prudente para asimilar lo correspondiente, en un proceso que se va haciendo rápido y sin mayores dificultades, y esto debe ser considerado para que la pedagogía y la didáctica reconozcan que cada aprendizaje tiene un ritmo propio.

Seguramente, algunos de los lectores se preguntarán ¿qué hacer cuando los conocimientos básicos del estudiante no tienen base suficiente para ejercer el dominio de competencias de ingreso que hagan que este modelo sea realmente eficiente. Esta pregunta del millón tiene múltiples respuestas. La primera de muchas es entender la necesaria coherencia para garantizar mayores esfuerzos cognitivos de los estudiantes por entender sus propias debilidades no solo de conocimiento previo, sino de habilidades de aprendizaje: para ello deben crearse condiciones que afiancen el placer de escribir y de leer y, por supuesto, para quienes tienen escaso vocabulario, crear condiciones de apropiación de los metalenguajes inmersos en las propias disciplinas, así como de códigos consensuados pedagógicamente para que aprendan a comprender y a representar la realidad.

Otros tipos de respuestas a dicho interrogante deben propiciar alternativas al estudiante para relacionar el conocimiento con sus contextos, permitiendo aprendizajes significativos. A partir de una visión reflexiva sobre los elementos que constituyen las insuficiencias que cada uno debe superar se debe afianzar en los estudiantes su propia reflexión autocrítica; y dicha autocrítica debe invitarle a construir su propia ruta de nivelación, que orientada de manera concertada con el docente permitirá avanzar en la dirección correcta para la adquisición de conocimientos faltantes, pero ante todo para la creación de condiciones que afiancen su aprender a aprender, contribuyendo de esta manera en la formación dentro de un pensamiento autónomo, un aprendizaje significativo y de un trabajo colaborativo entre estudiantes y entre estos y sus docentes.

Cambiar el rol del docente para afianzar el aprendizaje con pedagogías y didácticas transformadoras

En su desarrollo académico, tal vez uno de los aspectos más difíciles que ha debido afrontar la UNAD ha sido cambiar el “chip” de aquellos profesores acostumbrados, como la mayoría de nosotros, a una pedagogía convencional, generalmente unilateral con los estudiantes. Esto ha significado una evolución sin precedentes, para abordar una verdadera pedagogía transformadora que, de entrada, reta al docente para asumir no solamente su propio cambio sino el de ser artífices de una educación propiciada por el interés de afianzar el aprender a aprender y desde este la oportunidad de la movilidad social.

Para apoyar este cambio, la UNAD creó y gestiona el programa “formación de formadores” queriendo dejar claro un derrotero de cualificación-acción sobre la importancia del nuevo rol docente en este modelo educativo. Aquí, el cambio de los profesores inicia en su propia auto concepción y desafíos sobre nuevas responsabilidades para favorecer el proceso auto formativo de los estudiantes y ejercer un nuevo rol como orientadores y gestores de aprendizajes significativos.

Esto no ha sido fácil, hay que reconocerlo, y ha resultado muy complejo, máxime cuando se trata de entender cómo un docente en un modelo de educación virtual y a distancia debe transformar el dominio de sus conocimientos disciplinares para volverse orientador, asesor, comunicador y, en especial, pedagogo y didacta de dicho objeto de conocimiento para motivar a cada estudiante en rutas diferenciales que le permitan adquirir las competencias necesarias y promocionarse en el encadenamiento curricular de su plan de estudios.

En la UNAD estas cuestiones han sido planteadas a lo largo de sus casi 40 años, y nos hemos llenado de razones para impulsar transformaciones sin precedentes en torno a la propia concepción curricular y su gestión. Nuestro desafío ha sido que la práctica pedagógica influya de manera dialógica en el interés de una práctica influyente en el ritmo y en la satisfacción que encuentren los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Las preocupantes carencias del sistema escolar básico y medio crean limitaciones que han de ser equilibradas en este proceso de formación de formadores.

Estos procesos se han desarrollado, con rigor, como un deseo organizacional para responder al método crítico del aprender que involucra al mismo tiempo diversas formas de comunicación a fin de provocar en el otro el deseo por participar de manera activa, haciendo que los estudiantes no se autodestruyan en la búsqueda de nuevos conocimientos y, por supuesto, que permanezcan en un continuo de motivación que les garantice a lo largo de su proceso formativo el entendimiento sobre el para qué y el por qué educarse y, especialmente, para comprender cuál será su ejercicio transformador en el desempeño de sus disciplinas.

Allí es donde la UNAD determina el valor inter sistémico de sus responsabilidades sustantivas para que ellas influyan en el andamiaje aca-

démico de su estudiantado y creen para él un sello distintivo del valor axiológico que acompaña nuestro proyecto educativo solidario.

Aunque en el modelo clásico – tradicional educativo, la motivación no es considerada un elemento trascendente, en la educación virtual y a distancia sí lo es, ya que desde ella se construyen hábitos que afianzan la disciplina auto formativa, y se crean recompensas e incentivos al trabajo académico, considerado motor de la retención, la permanencia y la promoción estudiantil.

La falta de motivación en el ámbito educativo genera deserción y mediocridad. Este problema plantea un enorme desafío a toda la institucionalidad educativa, de tal manera que ésta, conscientemente, debe transformar su propio y denodado desinterés por el estudiantado así como de sus rancias y escolásticas formas de asumir la responsabilidad formativa del “sálvese quien pueda” haciendo sustancial su propia transformación, por un modelo de dinámicas articuladas al desarrollo de sus entornos propios de investigación y de innovación para trasladar dichos resultados a la dinámica y movilidad social de los estudiantes en los entornos de los cuales proceden.

En su nuevo rol, el docente debe mostrar en su práctica que la educación transformadora es viable, dialógica y liberadora razón por la cual la transmisión del rigor en su actuar debe servir de ejemplo para la actuación de los estudiantes que deben asumir una actitud dinámica y de discusión crítica para dejar atrás roles generalmente silenciosos y marginales de su actuar en la historia educativa de Colombia y del continente latinoamericano. Nos hemos acostumbrado a que dicho silencio solamente se rompa en los paros y en las marchas estudiantiles como expresión de rechazo al status quo educativo y a las limitadas políticas y recursos que se destinan para su gestión, pero estamos lejos de contar con un estudiantado vibrante, estimulado por el conocimiento y la aplicación del mismo en la resolución de los problemas estructurales en nuestras naciones que se evidencian día a día, pero que difícilmente bajo la mera y a veces violenta protesta, nunca ser realmente solucionados.

Es extremadamente valioso este nuevo rol del docente que debe ser ejercido bajo la confianza que la institución prodiga a este tipo de li-

derazgos académicos. Estos serán semilla de la reestructuración de una educación que clama por ser vanguardia social y no retaguardia mesterosa como hoy lo expresa su escasa acción social y su baja reputación en el contexto de la institucionalidad. De entenderse así, se estaría recuperando para la sociedad el valor axiológicamente innegable de la educación como sector y del educador como actor trascendente de la sociedad. No se trata de docentes de izquierdas o de derechas políticas sino docentes que asumen la ética dialógica como punto de partida de una actitud proactiva en beneficio de los estudiantes, de sus instituciones y de la sociedad toda.

En síntesis, el nuevo rol docente debe darse, con rigor creativo, como una nueva forma de articularse a las realidades de nuestras naciones y pueblos sumergidos en las cuevas de un devenir dependiente por nuestra propia incapacidad de atrevernos a soñar un mejor futuro y un bienestar extendido para nuestras poblaciones y sociedades en América Latina. Estamos frente a la gran oportunidad de reivindicar el papel y la acción de nuestra educación, no mediante movimientos de protesta recurrentes e inefectivos en el tiempo sino mediante acciones de reingeniería y de transformación consciente, a partir de la participación de múltiples actores, incluidos los padres de familia, para dejar atrás tanto a los docentes y estudiantes pasivos frente al conocimiento y agresivos en la protesta social.

¡Protestemos!, pero contra nuestra propia realidad educativa, preguntándonos si las diferencias sociales solamente las debe atender el gobernante y el político de turno o si la condición alarmante de nuestras sociedades debe pasar por un redireccionamiento, a fondo, de la institucionalidad educativa, que es la llamada, en primera instancia, a afianzar más que desde su discurso, desde su acción pragmática, las transformaciones de fondo que se requieren para el desarrollo regional, el desarrollo nacional y, en particular, el desarrollo humano sostenible y sustentable de los pueblos de América Latina.

Lo aquí formulado no es nuevo ni una fórmula de moda en plena pandemia. Es un análisis serio y riguroso que, sobre el papel de una nueva institucionalidad educativa y de un rol nuevo del ejercicio docente, ha venido consolidando con suficiencia moral y con resultados efectivos la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad, y que debe ser cono-

cido por quienes no saben del valor de la transformación iniciada hace cerca de 40 años por esta comunidad educativa. También, porque la intencionalidad de este compartir pretende dejar formuladas inquietudes sobre nuestro propio devenir académico no solo en Colombia sino en América Latina, para que la cotidianidad del docente y del estudiante sea desafiada para practicar una pedagogía y una didáctica transformadora: Bajémosle a la voz y subámosle al argumento y a la acción educativa.

A propósito del arte de hacer preguntas

Para contribuir a la reflexión sobre aquellos valores agregados o ventajas competitivas del Modelo Pedagógico Unadista – MPU, ahora me refiero al arte de hacer preguntas como una de las competencias fundamentales de los docentes que se incorporen al mundo de la educación virtual y a distancia, por cuanto la relación dialógica que ellos sostengan con sus estudiantes deberá afianzarse en la correlación entre inquietudes y curiosidades relacionadas con objetos de conocimiento que perfectamente pueden ser comprendidos en su usabilidad gracias a la práctica del arte de hacer preguntas.

Y es que las preguntas no son otra cosa que inquietudes o certezas que se pueden expresar en un diálogo con el otro a través de un ejercicio libre y, ojalá, creativo donde las palabras afloran para ponernos en juego de nuestras habilidades mentales y, por supuesto, de cómo transmitimos lo leído y lo escrito en la palabra hecha verbo.

La mejor manera de hacer preguntas implica el juego de la indagación en torno del saber que se sabe, desde el docente hacia el aprendiz y en procesos que suponen lograr una pragmática transformación en la concientización de determinado conocimiento.

Los docentes deben poner a prueba su capacidad para crear y recrear situaciones en las que los aprendices dejen entrever, de diversas maneras, sus capacidades para comprender el concepto y afianzarlo. Surge entonces la experiencia del equilibrio entre lo que se dice y lo que se hace, en virtud del pensamiento que genera la pregunta para garantizar el entendimiento de una realidad a partir de un diálogo permanente entre unos y otros. Al final se hallará una expresión de formación ética y política vista desde el punto de vista del ser ciudadano y del ser persona.

Incorporar el arte de preguntar por parte de cada docente requiere de una práctica cotidiana que demanda situarse en un tiempo y en un lugar específico, así como en una relación con otros y en una intensificación de la pedagogía y de la didáctica. Esto permitirá profundizar el conocimiento a partir de una reflexión certera, siempre en búsqueda de la interacción, del deseo y del interés por aprender como necesidad que otorga valor a la palabra, pero en particular a la palabra hecha interrogante.

Dichas preguntas afianzarán la lectura de las realidades para encender la chispa que promueva la reflexión sobre lo que se quiere aprender y sobre lo que se pretende, a futuro, profundizar. Cuando se habla de la lectura de la realidad y ella se traslada desde la interrogación a un vector dialógico, la génesis ético-política de la educación habrá cambiado y el sujeto de conocimiento, que en últimas es el estudiante, habrá adquirido una libertad suficiente para generar el compromiso con su propio crecimiento intelectual, pero en particular con su sentimiento hacia el valor del conocimiento transferido a la vida cotidiana como respuesta a las problemáticas y a las oportunidades.

La educación instalada por décadas será así desafiada desde una pedagogía de la pregunta que no es otra que es una pedagogía de la libertad y de la autonomía de cada ser persona, según Paulo Freire. El arte de hacer preguntas está asociado a la combinación de hipótesis en donde la espontaneidad del pensamiento puede recrear el desarrollo de buenas ideas para que los textos hablen e inviten a pensar amable y profundamente. Freire invita a combinar los textos escritos para validar con la palabra una nueva forma de conversar a partir de la comunión de propósitos conjuntos.

Un estudiante formado bajo la premisa de la comprobación crítica de la realidad estará siempre invitado a la excelencia académica, pero también a la no académica. Podrá abordar la comprensión como punto de partida de cada tema de interés que quiera analizar para crear hechos en la tentativa de la aplicación de tal conocimiento. De lo que se trata, reitero, es de comprender cómo las ideas se concretan en la mente y en la acción que sobre ellas se despliegan de manera rigurosa, metodológica y, por supuesto en todos los casos, ideológica.

La UNAD ha hecho en su experiencia de cuatro décadas de aplicación de las teorías, primero del Conductismo y luego del Constructivismo, un ejercicio sin igual frente a la complejidad de este tipo de modelo pedagógico. Múltiples investigaciones sobre el desempeño de sus estudiantes y de la inserción afectiva emocional e intelectual en torno a diversas experiencias de aprendizaje tanto en el mundo de lo virtual como en el mundo de lo real le ha llevado a crear escenarios presenciales de vida académica y de vida universitaria como complementos fundamentales para afianzar no sólo la socialización del estudiante frente al conocimiento sino su socialización con sus pares estudiantes, sus docentes y los investigadores que les asesoran y orientan.

En síntesis, el nuevo rol de los docentes en la cotidianidad educativa debe abrir las puertas del educando como aprendiz o estudiante, entendiendo que todos pensamos y comprendemos de diferente manera, pero tenemos en común que si el aprendizaje es motivado y permanente, alcanzará las competencias y habilidades que califican un desempeño cabal y suficiente en la ruta de la formación y que nos ayuda al desarrollo del pensamiento autónomo desde el aprendizaje significativo y la necesaria acción colaborativa entre iguales.

Quien domina el micro currículo puede apasionar por su comprensión y gestión

En un análisis crítico sobre la problemática de la deserción y el escaso seguimiento estudiantil, vale la pena reflexionar sobre el papel y efectividad tanto de los actores responsables como de las herramientas de orden pedagógico, didáctico y tecnológico, que hoy preocupan en pandemia a la institucionalidad convencional por su escasa productividad o por su inaplicación en torno a estrategias pertinentes. Al respecto invito a leer los desarrollos que hemos tenido sobre nuestra política de Retención y Permanencia Unadista en los últimos diez años.

La reflexión que pretendo hacer ahora se enmarca en el título de este último apartado, y frente al cual no se podría esperar una respuesta simple y definitiva de nuestra parte.

El mundo de los micro currículos es, a todas, luces variado, riguroso, y es al docente a quien le corresponde mostrar las grandes diferencias

que existen cuando se gestiona la educación presencial convencional versus la educación a distancia virtual.

El modelo Unadista MPU, sobre el cual toda la comunidad nacional de líderes reflexionó en el primer coloquio de experiencias pedagógicas sobresalientes, liderado por la Vicerrectoría Académica y de Investigación en 2020, dejó sembrado un alto espectro que marca las grandes diferencias entre aquellos actores docentes que han comprendido a cabalidad el valor significativo de cada uno de los componentes de dicho modelo y su comparación con un número minoritario de docentes aún que no han efectuado la apertura de sus mentes para incorporar en su acción pedagógica y didáctica aquellas estrategias que facilitan la motivación y orientación y, en especial, la asesoría que siempre y en cualquier momento requiere un estudiante que desea formarse bajo esta modalidad educativa.

La UNAD sigue siendo un mundo de desiguales y en gran medida estas reflexiones, documentos y herramientas que se han venido construyendo tanto en este como en este otro tipo de espacios de participación colectiva, aún no muestran un suficiente desarrollo para impactar positivamente la permanencia y la retención de un número importante de nuestros estudiantes, particularmente luego de su primera matrícula.

Recordemos que el poder del conocimiento en un mundo como el actual debe propender más por la comprensión como un punto de partida de cada estudiante. Esta difícil tarea es la que debe abordar inicialmente cada institución a través de los docentes para que en cada estudiante se genere motivación por la aplicación de dicho conocimiento por muy abstracto que este sea.

En este sentido, el poder del conocimiento hoy, y hacia futuro, debe ser usado para dar respuestas significativas al interés por aprender y al interés por aplicar su valor en el efecto agregado que debe siempre llevar. De hacerse como aún hoy se percibe por varios docentes, seguiremos contribuyendo a generar apatía en el estudiantado y escasos resultados de continuidad académica en Colombia y América Latina.



Capítulo 4

De UNISUR a UNAD

Si en 2004 la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) no hubiera dado un giro en su dirección, muy seguramente hoy habría desaparecido como universidad y, de serlo, sería un anquilosado elefante blanco estatal, con serios problemas de calidad, de gobernabilidad y de financiamiento.

Hoy, en 2021, la UNAD es la única megauniversidad colombiana, pues no solo supera los 100 mil estudiantes sino que, a la fecha de escritura de este libro llega a los 165 mil; ofrece educación de calidad en todos los niveles; posee estudiantes de todos los departamentos del país; hace presencia efectiva en la institucionalidad educativa para connacionales en Estados Unidos y cuenta con estudiantes en diversos continentes; es sostenible y reconocida como organización de un muy buen ambiente para trabajar de manera inteligente y productiva, y su reputación e imagen como marca educativa de prestigio ha escalado de manera continua en el concierto educativo mundial.

Este ha sido en síntesis el camino recorrido por, tal vez, la universidad colombiana que en más poco tiempo ha logrado calificarse y crecer tanto fruto del ejercicio riguroso de la planificación y el engranaje metastistémico que fortalece su gestión, como herramienta de educación pública con cobertura, calidad, pertinencia y equidad para todos.

El nacimiento

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) jurídicamente nació el 7 de julio de 1981, bajo la denominación de *Unidad Universitaria del Sur de Bogotá UNISUR*, como una alternativa educativa para los barrios del sur de Bogotá, a la luz del Decreto extraordinario 80 de 1980, que entonces era el que regulaba la educación superior.

Mediante la Ley 52 de 1981, el entonces presidente Julio César Turbay Ayala confirmó la creación de la institución “*como establecimiento público del orden nacional, adscrita al Ministerio de Educación Nacional y con domicilio en la ciudad de Bogotá*”. Para ello se asignó un capital inicial de 50 millones de pesos (equivalentes a 8.772 salarios mínimos legales vigentes), y definió que el Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior (denominación anterior del ICFES) prestara asesoría a la institución, al menos durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Un año después, en agosto de 1982, el recién posesionado presidente Belisario Betancur Cuartas le dio el impulso real para poner a andar la institución, redefiniéndola como ente piloto de su programa bandera denominado “*Universidad a Distancia*”, el cual se inspiró, según relató él mismo, en los modelos ya existentes en la Open University, de Inglaterra, y en la recientemente creada -para la época- Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED, de España, instituciones que había visitado antes de su elección presidencial y que le mostraron la gran oportunidad educativa que podía proyectar para Colombia. Con Unisur, el gobierno aspiraba a contribuir a elevar la cobertura en educación superior, que para entonces no llegaba al 8 % (frente a más del 50 % de hoy).

Por lo definido en la Ley, **el primer rector de UNISUR y quien luego fue director del ICFES, el reconocido académico Hernando Bernal Alarcón** (hoy asesor de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN), y quien actuó como tal entre el 6 de diciembre de 1982 y el 15 de agosto de 1985.

Es hasta 1984 cuando Unisur comienza a ofertar formalmente programas académicos, con los programas tecnológicos de las dos primeras Facul-

tades, la de Administración de Empresas y la de los programas de Tecnología e Ingeniería de Alimentos, en la modalidad de programas por ciclos.

Los primeros CREAD, o Centros Regionales de Educación Superior, fueron los del 20 de Julio y José Acevedo y Gómez, en Bogotá, y los de Soacha y Zipaquirá, en Cundinamarca.

El segundo rector fue Jaime Ospina Ortiz, exdecano de Educación de la Universidad Externado de Colombia, quien ocupó el cargo hasta septiembre de 1986.

Entre 1987 y 1994 se crearon otras dos Facultades: la de Ciencias Agrarias y la de Ciencias Sociales, Humanas y Educativas.

A Ospina **le sucedió María Teresa Arias de Barrera**, quien estuvo en la rectoría hasta mayo de 1991.

Gabriel Jaime Cardona Orozco, quien fuera rector de la Universidad Tecnológica de Pereira durante 12 años, **asumió la rectoría de Unisur desde septiembre de 1991 hasta mayo de 1994**.

El economista y exvicerrector administrativo de la propia Unisur, **Jesús Emilio Martínez Henao fue el siguiente rector, entre septiembre de 1994 hasta octubre de 1997**. Fue el primero designado por el presidente de la República tras una consulta en la que participó la comunidad universitaria. Durante su administración se gestionó la construcción de la actual sede nacional José Celestino Mutis en el sector del Restrepo, en Bogotá.

El cambio de nombre

El 5 de agosto de 1997, siendo presidente de la República Ernesto Samper Pizano, el Congreso aprobó la Ley 396 de ese año, que cambió el nombre de *UNISUR* por el de *Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)*.

Pese a pasar a denominarse Universidad, la Ley mantuvo a la UNAD como una institución universitaria, como un establecimiento público de carácter nacional adscrito al Ministerio de Educación Nacional, que podría constituir seccionales en todo el país y, curiosamente, decía la norma, podría “ofrecer sus programas en las modalidades presencial y a distancia”.

Aquella institución, dedicada en su concepción inicial a brindar educación superior a las comunidades del sur de la capital, se empezó a expandir a todas las regiones de Colombia, a través de diversas estrategias que fueron direccionadas en cada etapa por los diferentes rectores de la Universidad, con acierto y ahínco en el quehacer cotidiano de los Unadistas de todas sus épocas y fases de evolución organizacional.

La segunda rectora elegida tras una consulta estamentaria, en virtud de la Ley 30 de 1992 y designada por el presidente Samper, fue Betty Góngora Pedraza, quien estuvo al frente de la Institución entre octubre de 1997 y febrero de 2004, en el equivalente a dos periodos rectorales. Góngora, quien también fue vicerrectora administrativa de la Institución, superó al exrector Cardona Orozco, inició las gestiones en el Congreso para el reconocimiento de la autonomía plena. En aquel entonces, en mi condición de vicerrector de Educación Comunitaria y Desarrollo Regional, tuve la oportunidad de responder al requerimiento de la Cancillería Colombiana e iniciar gestiones para la creación de una sede en La Florida, Estados Unidos y ante el Ministerio de Educación Nacional diseñar el programa de Bachillerato a distancia.

El logro de la autonomía plena

En enero de 2004, siendo presidente Alvaro Uribe Vélez, se expidió el Decreto 217, que modificó la estructura de la organización, definió la estructura organizacional, el rol del Consejo Directivo y las principales dependencias.

Tras el fin del periodo rectoral de Góngora quien escribe estas líneas llegó, por elección del Consejo Directivo, en marzo de 2004. Desde entonces, me empeñé en lograr el reconocimiento como Universidad, con autonomía plena (es decir, no estar adscrita o depender del Ministerio de Educación para tomar decisiones de gestión, organización estatutaria académica, administrativa y presupuestal), tal y como lo garantiza la Constitución Política en su artículo 69.

“La autonomía universitaria reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”.



Imagen 22. Concepto de Autonomía Universitaria, según la Ley 30 de 1992.

Dicho reconocimiento se daría el 16 de agosto de 2006, cuando el mismo presidente Uribe firmó el decreto 2770 que transformó a la UNAD en ente universitario autónomo, una vez que, en 2005, el Ministerio de Educación Nacional reconociera el cumplimiento de los requisitos que define la Ley 30 para ser reconocida como Universidad (Resolución 6215). Esto es, la UNAD pasó de ser un establecimiento público a ente universitario autónomo, lo que significó pasar de estar adscrita a vinculada al Ministerio de Educación y tener plena autonomía académica, administrativa y financiera, así como patrimonio independiente y capacidad para gobernarse. El anterior Consejo Directivo, transformado en Consejo Superior, dio las primeras puntadas para diseñar la organización según la dinámica propia de un modelo educativo no tradicional en el sistema de educación superior.

Mi primer periodo rectoral terminó en 2007, y de ahí en adelante, en ese mismo 2007, en 2011, en 2015 y en 2019 he sido re-elegido por la generosidad del Consejo Superior, como una forma de validar los resultados de mi gestión y, sobre todo, de la consolidación de la UNAD como un proyecto nacional, patrimonio de toda una comunidad académica.

No puedo avanzar sin hacer una especial mención en la historia de la UNAD del maestro Miguel Antonio Ramón Martínez, tanto por su ejemplar y correcta vida personal como por su luz inspiradora para la definición del marco ideológico académico de la naciente Universidad.

Fue el primer vicerrector académico y la luz del proyecto académico solidario Unadista.

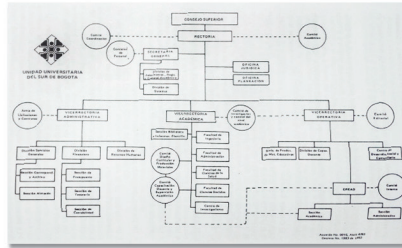
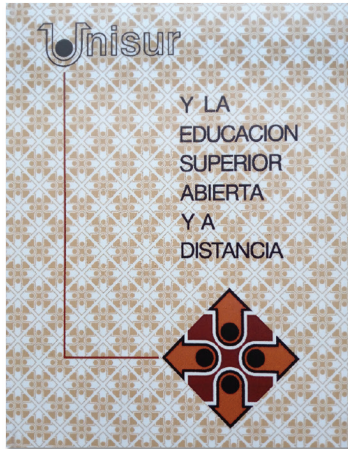


Imagen 23. Primer documento de estructura y política de la UNAD. Fuente: La Educación Superior Abierta y a Distancia.

Desde su inicio de actividades en diciembre de 1982, con Hernando Bernal, y hasta hoy, tanto Unisur como la UNAD han tenido siete personas al frente de su rectoría, tal y como se puede ver en la siguiente gráfica:


 Rector	Inicio	Fin
Hernando Bernal Alarcón	6/12/1982	15/08/1985
Jaime Ospina Ortiz	11/05/1985	22/09/1986
María Teresa Arias de Barrera	3/10/1986	21/05/1991
Gabriel Jaime Cardona Orozco	16/09/1991	17/05/1994
Jesús Emilio Martínez Henao	21/09/1994	1/10/1997
Betty Góngora Pedraza	2/10/1997	1/03/2004
	2/03/2004	1/03/2007
	2/03/2007	1/03/2011
Jaime Alberto Leal Afanador	2/03/2011	1/03/2015
	4/03/2015	1/03/2019
	2/03/2019	-

Imagen 24. Rectores en la historia de la UNAD. Fuente: Elaboración propia.

El redireccionamiento que consolidó la Universidad

Decir que durante estas casi dos décadas aprendimos del fracaso no es fantasioso. Hay casos y documentos que sustentan esta afirmación: gobiernos con políticas y normatividad educativa en contra, limitados recursos como aporte de la Nación en permanente declive (menor valor *per cápita* de aporte del Estado por estudiante a distancia comparado con un estudiante presencial - reducido en hasta el 60%), la errónea idea de que la educación a distancia además de ser de mala calidad, es barata, lo cual limitó el avance institucional pero ayudó internamente, ya que al NO recurrente del Estado, la respuesta de la comunidad educativa y de nuestros líderes a las diversas amenazas académicas, pedagógicas, administrativas y financieras, fue un “Si lo creemos, si lo podemos y si lo logramos”.

Hemos avanzado, mucho más de lo que algunos promotores de la propia UNAD se imaginaron en algún momento y muchísimo más de lo que algunos enemigos predijeron nunca podría ser.

Las cifras hablan por sí solas







 1981	 1997	 2004	 2006	 2018	 2023
Institución de Educación Superior	Institución de Educación Superior	Institución de Educación Superior	Universidad-Autonomía plena	Universidad-Autonomía plena	Universidad-Autonomía plena
Programas 3	Programas 21	Programas 28	Programas 47	Programas 70	Programas 85
Estudiantes 328	Estudiantes 16.071	Estudiantes 25.268	Estudiantes 37.224	Estudiantes 107.929	Estudiantes 200.000
Docentes 12	Docentes 862	Docentes 1.518	Docentes 1.419 <small>Aumento del 19% en Tiempo Completo</small>	Docentes 2.694	Docentes 3.194
Centros 4	Centros 39	Centros 30	Centros 56	Centros 65	Centros 82
Tecnología Material Impreso	Tecnología Material Impreso	Tecnología Semi-presencialidad	Tecnología CORE	Tecnología AVA	Tecnología B-Learning M-Learning U-Learning

Imagen 25. Evolución institucional de la UNAD y prospectiva al año 2023. Fuente: Elaboración propia.

La UNAD de hoy no es producto del azar, sino de un ejercicio coherente, continuado, colectivo y comprometido, de un equipo de líderes que, de forma argumentada y también con mucha fe y corazón en un proyecto de país desde la academia, comprendieron la necesidad de atreverse a diseñar una Universidad fuera de los estándares acostumbrados para aquel entonces, porque es la innovadora ruta para dar respuesta al nuevo modelo educativo que se comenzaría a abrir camino.

La perspectiva estructural y la planificación situacional participativa (que conceptualmente desarrollo en el siguiente capítulo), se constituyeron en las cartas de navegación para llevar por buena mar y a buen puerto la organización universitaria que hoy es la UNAD.



Imagen 26. La perspectiva es una actitud de espíritu. Fuente: Gastón Berger, 2003.

Partimos con la convicción de que sí era posible hacer realidad una institución de carácter público, masivo, abierta, inclusiva, a distancia y de calidad, y en torno de esos propósitos proyectamos las apuestas de la organización.

Por ello, pensamos una universidad en el sentido “universal” del término, y se comenzó a diseñar una oferta educativa para todos los niveles; esto es:

- Alfabetización de jóvenes y adultos.

- Ciclos de la educación básica primaria.
- Ciclos de la educación secundaria y media.
- Bachillerato Virtual.
- Articulación con la formación técnica.
- Formación tecnológica.
- Formación Pregradual.
- Formación Posgradual, y
- Formación continuada.

En vigencia de la actual rectoría, la UNAD fue evolucionando desde el concepto de 1.0 (o el de la recién creada Universidad pensada conforme los cánones tradicionales), pasando por la UNAD 2.0 (que en ejercicio de su “nueva” autonomía universitaria definió un metalenguaje y criterios de actuación -que explico más adelante-, propios de una institución de educación superior que se piensa a sí misma), luego llegando a la 3.0 (que constituyó la modernización académica y pedagógica con soporte en el internet y en las nuevas tecnologías), hasta llegar -a la fecha- a la UNAD 4.0, como una institución moderna, proactiva, innovadora y con un novedoso esquema de gestión, a diferencia de la mayoría de instituciones de educación superior, y que explico más adelante.

Para responder a estas nuevas dimensiones organizacionales, a lo largo de esta evolución, la Universidad fue actualizando su marco normativo, estatutario y esquema de gobierno, y con el respaldo de los diversos integrantes que han ocupado las respectivas representaciones en el Consejo Superior Universitario, se consolidaron unidades únicas y propias de la UNAD, en respuesta a lo que su ambicioso Proyecto Pedagógico Solidario demanda.

En los años corridos del actual siglo y milenio, la UNAD ha respondido a todas las exigencias del sistema de educación superior colombiano y su sistema de aseguramiento de calidad (todos los programas cuentan con el debido registro calificado, otros han avanzado en el voluntario proceso de acreditación de alta calidad y, al momento de escribir este libro, la Universidad enfrenta el proceso de acreditación institucional, luego de recibir el beneplácito del Consejo Nacional de Acreditación, para ello, en una realidad en la que pocas universidades del país han podido avanzar).

Educación, virtualidad e innovación

Jaime Alberto Leal Afanador

Esta Universidad, que cumplió sus primeros 20 años con preocupantes cifras de crecimiento en programas y estudiantes, llegó a su tercera década con un optimista escenario en cuanto a número de matriculados, ubicándose como Macrouniversidad (por su capacidad de responder, desde lo público, a las demandas de cobertura), y llegará a su cuarta década en una dimensión aún mayor, como Megauniversidad, por su capacidad de responder a los retos de los nuevos tiempos con la integración de tecnología, calidad y cobertura, optimizando sus recursos financieros.

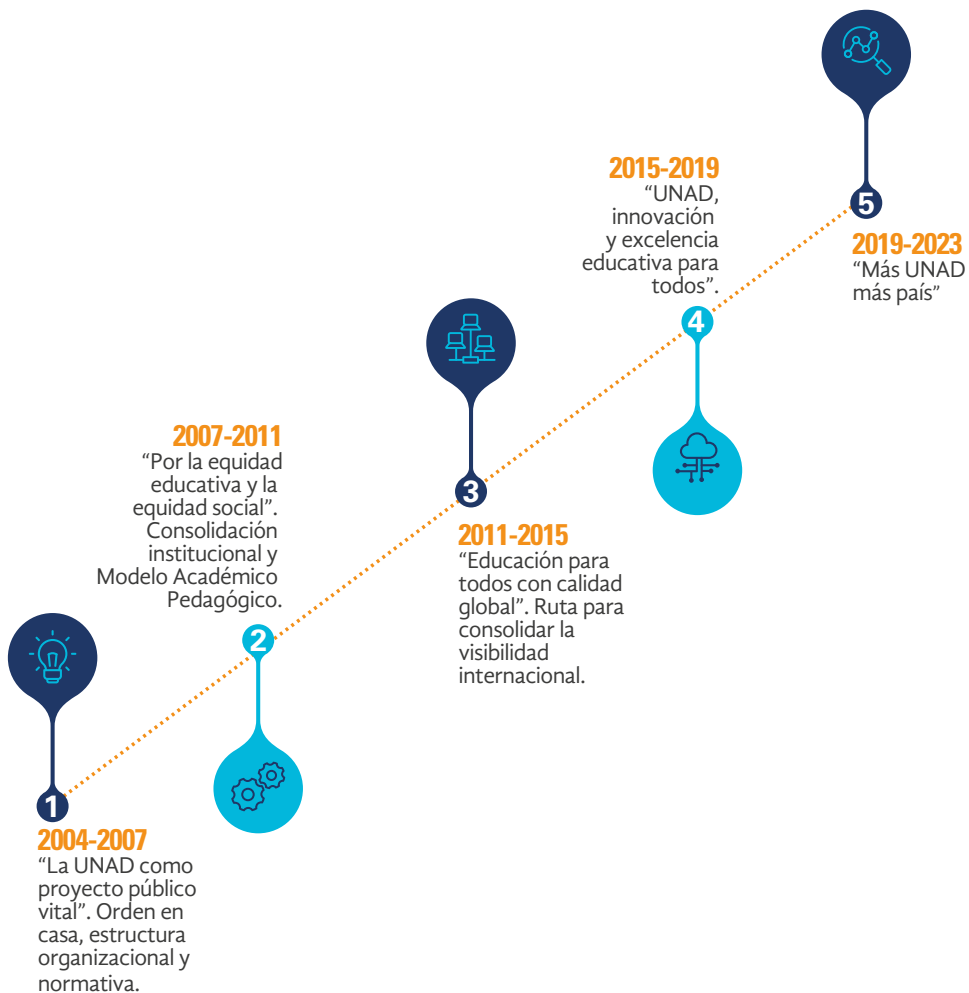


Imagen 27. Planes rectorales UNAD 2004-2023.

Fuente: Elaboración propia.

Trazabilidad de eventos institucionales dirigidos a líderes de la Universidad 2004-2019



2004-2005

Agosto 12 de 2004

Construcción Plan de Desarrollo 2004 - 2007:
"La UNAD como proyecto público vital"

Octubre 5 de 2004

Despliegue estratégico Sede Nacional y Zonas:
"Lineamientos para la gestión universitaria"

Octubre 25 de 2004

Primer Comité Directivo Nacional Descentralizado Sede Nacional:
"Políticas académicas, administrativas y operativas"

Noviembre 23 de 2004

Encuentro con la comunidad universitaria Sede Nacional:
"Innovación organizacional, ruptura de paradigmas"

Marzo 2 de 2005

Primer año de gestión Sede Nacional:
"Balance y prospectiva de la UNAD 2005 - 2006"

Marzo 11 de 2005

Encuentro Nacional de Directivos Paipa:
"UNAD educación para todos"

Noviembre de 2005

Encuentro Nacional de Directivas unadistas Chinauta: "Los retos de la UNAD en la sociedad del conocimiento"

Diciembre 19 de 2005

Encuentro con la Comunidad Universitaria Sede Nacional: "La deslocalización zonal"

Marzo 11 de 2005

Encuentro Nacional de Directivos Paipa:
"UNAD educación para todos"



2008-2011

Septiembre 8 de 2008

Comité Directivo Nacional Extendido Sede Nacional: “De la idea de universidad, a una universidad con ideas”

Noviembre 5 de 2008

Encuentro Nacional de Directivas y Líderes Unadistas Ráquira: “El directivo unadista como gestor de la consolidación institucional”

Agosto 17 de 2008

VIII Encuentro Nacional de Directivas Unadistas Ráquira: “Consolidando el futuro de nuestra organización”

Marzo 11 de 2008

Encuentro Nacional de Directivos Paipa: “UNAD educación para todos”

Noviembre 22 de 2009

V Encuentro Nacional de Planificación Institucional Ráquira: “Consolidando la ruta de la experiencia en la UNAD”

Marzo 2 de 2010

Evento público de rendición de cuentas

Marzo 10 de 2010

Lineamientos para la gestión directiva unadista en el contexto de la prospectiva 2010 - 2020 Paipa: “Los desafíos de la consolidación organizacional: Prospectiva para un marco de actuación 2010-2020”

Marzo 11 de 2010

Encuentro Nacional de Directivos Paipa: “UNAD educación para todos”

Noviembre 30 de 2010

IX Encuentro de Líderes y Directivos Paipa: “Planificación institucional, seguimos construyendo el futuro unadista”

Marzo 2 de 2011

Evento público de rendición de cuentas

Octubre 27 de 2011

I Congreso Mundial e-Learning Cartagena: “Referentes del modelo pedagógico unadista en el marco de la ecología formativa *e-learning*”

Noviembre 30 de 2011

X Encuentro Nacional de Líderes Unadistas Paipa: “Reflexiones sobre el liderazgo y la acción unadista”

Octubre 27 de 2011

XII Encuentro de líderes unadistas para la planificación de la gestión y operación de la vigencia 2013 Girardot: “Afianzando el pensamiento estratégico de la UNAD en el marco de su visión institucional”



Imagen 28. Planificación institucional 2004- 2021.

Fuente: Elaboración propia

Esta secuencia de acciones, compromisos, planes y encuentros de Líderes Unadistas ha permitido que hoy la UNAD tenga consolidados, entre otros, los siguientes y fundamentales desarrollos institucionales (cuyos detalles se explican más adelante en este libro):

- Centro Organizacional de Altos Estudios y Cualificación del Talento Humano - COACH
- Planta Global Metasistémica
- Campo UNAD
- Observatorio Intersistémico Regional - OIR
- Sistema Universitario Abierto - SUA
- Instituto Técnico Profesional ITP
- Política de Internacionalización
- Sistema de Atención Integral - SAI
- TV UNAD Virtual
- Sistema Integrado de Inteligencia Institucional SIIUNAD 4.0
- Política de Retención y Permanencia -RP-
- UNAD Global

Y, en la velocidad y dinámica creativa y proactiva frente a los desafiantes retos que la Sociedad del Conocimiento plantea a la educación, en 2023 la UNAD contará con más desarrollos para responder al país que ha confiado en ella.



Capítulo 5

Ejes estratégicos de la evolución organizacional de la UNAD

Como mencioné en el capítulo anterior, a comienzos de Milenio la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) estaba al borde de su desaparición, por el escaso impacto logrado socialmente, amenazada por la quiebra económica y el soslayo negativo con el que era valorada por algunos personajes de la comunidad educativa y en los entornos de Gobierno y la legislación oficial, así como por pares institucionales.

Cuando llegué, por primera vez, a la Rectoría, en marzo de 2004, hallé que esos eran sólo síntomas y que la verdadera enfermedad se hallaba en la ausencia de una reflexión de fondo sobre su real aporte, como organización educativa, a la construcción de un proyecto social que, desde la educación a distancia, pudiera ser disruptivo y radical, y entregara al país egresados con sólidos fundamentos para construir Nación. Requeríamos entender claramente que nuestras acciones y resultados de calidad y eficiencia, serían la respuesta contundente a los retos de mejorar nuestra reputación, primero la académica y luego la organizacional, derivada de la calidad y pertinencia ante la sociedad colombiana, como una organización dispuesta a asumir los desafíos de la naciente Sociedad del Conocimiento. Para ello, teníamos claro el compromiso de superar nuestros propios problemas estructurales a partir de resultados visibles que aportaran respuestas a las necesidades orgánicas de la

educación colombiana. En ese entorno urgía la transformación a partir de una reingeniería sin vacilaciones y el camino optado fue la cibernética organizacional.

Entonces, con un equipo de directivos que hoy llamo valientes, varios de los cuales aún me acompañan en la dirección, decidimos enfrentar la situación y abordar, colectivamente, el rediseño organizacional de la UNAD que hoy nos tiene proyectados aún mejor de lo que inicialmente visualizamos. Qué nos llevó a ello y cómo intervenimos la organización con planificación estratégica situacional y prospectiva estructural es lo que presento a continuación.

* * *

En su libro *“Por qué fracasan los países”*, los economistas norteamericanos James A. Robinson y Daron Acemoglu determinan las claves para comprender el porqué de la prosperidad de algunas sociedades, y el porqué de la inmovilidad social en la mayoría de las naciones. Es clara su hipótesis de que los países fracasan y seguirán fracasando porque sus dirigentes insisten en desarrollar políticas económicas extractivas, y no hacen lo suficiente para crear políticas de Estado con la suficiente pertinencia y permanencia para que diversos sectores, pero en especial el educativo, tengan la potencialidad suficiente para que la gente se forme integralmente, y a partir de esa educación, ejerza sus motivaciones y conocimientos en el mundo del trabajo, de la investigación y del emprendimiento. Esto les permitiría innovar para crear competitividad y productividad en cualquiera de los campos del desarrollo disciplinar, social y económico, no importando la condición social, sino los méritos y talentos para evolucionar proyectos de vida dignos que contribuyan a extender el bienestar colectivo de sus conciudadanos.

El libro plantea, igualmente, que dichas naciones empobrecidas generan políticas e instituciones extractivas, producto de las cuales, quienes se benefician de dicha extracción son minorías instaladas en puntos estratégicos del poder. Este tipo de naciones, entre las cuales se incluyen buena parte de las latinoamericanas, no incentivan sectores estratégicos como la educación, pues la misma podría amenazar los intereses de ciertas élites que por decenas de años han captado la riqueza material,

y a las que no les conviene que sus pobladores estén en la posibilidad de desvirtuar el “poder de la cuna” que, como lo señala el referenciado estudio de la Universidad de Los Andes, de 2015, define la escasa movilidad social para dichas mayorías en los países de América Latina.

Visto así, podríamos preguntarnos, o más bien respondernos, ¿por qué ningún gobierno en Colombia, y considero que los de buena parte de América Latina, no ha preguntado a sus pobladores, de manera técnica y sistemática, qué futuro es el deseable en los próximos veinte, treinta y cincuenta años?. Tampoco se nos ha clarificado si, como sociedad, estamos caminando juntos hacia donde quisiéramos. Es claro, entonces, que como colectivo no sabemos lo que queremos para nuestras naciones de esta parte del planeta, salvo eslóganes mediáticos y sonoros que demarcan motivaciones cortoplacistas enunciadas por quienes detentan el gobierno de turno.

En síntesis, si no sabemos lo que queremos como país en periodos de tiempo medianamente largos, tampoco sabremos qué hacer con sectores claves como la educación, para encarrilar el futuro como acción colectiva y dejar de desgastarnos en polarizaciones banales, que durante años han acompañado el devenir de nuestros países latinoamericanos. Los esfuerzos se dilapidan y no sabemos si somos arrastrados por el ritmo de los acontecimientos globales e interconectados, o si, por el contrario, como Nación, nuestros líderes e instituciones nos permiten construir ese sueño de delinear un camino o múltiples caminos, que nos permitan prospectar hacia dónde y cómo llegar, y si en realidad estamos aportando, cada quien desde su labor a la visión colectiva a través del logro de metas que contribuyan al bienestar social extendido como direccionamiento estratégico de cada Estado Nación.

Es en este sentido que la UNAD, justo en los primeros años del siglo XXI se preguntó y ahora invita a todo tipo de organizaciones, pero en particular a las educativas, a preguntarse si hemos entendido el valor social del papel que jugamos para conducir, en primera instancia y en todos los niveles y ciclos de la educación, la formación de líderes íntegros, éticos y transparentes que construyan, en los relevos generacionales, las acciones estratégicas para aproximarnos a un sueño de nación, ya que serán ellos, los egresados de toda esa institucionalidad educativa, los

que dirigirán las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en todos los ámbitos territoriales que integran nuestros estados latinoamericanos. Abraham Lincoln decía que *“la filosofía con la que se educa a una generación será la filosofía del gobierno en la siguiente”*.

Si hacemos un breve y serio repaso de nuestra historia latinoamericana reciente, veremos objetivamente que lo que ayer vivimos, hoy fue pasado. Ha podido ser un paso adelante del futuro, si hubiésemos planificado mejor nuestro presente y nos hubiésemos puesto de acuerdo en lo estructural de nuestra visión del futuro. Todos los problemas, frustraciones, desesperanzas que hoy saltan a nuestra vista y hacen parte de los titulares cotidianos de nuestros medios y redes de información, pudieron ser evitados, superados e incluso resueltos por nuestras generaciones pasadas. *“La educación es el pasaporte para el futuro porque el mañana pertenece a la gente que hoy se prepara para conducirlo”*, decía Malcolm Knowles.

Algunos pocos de esos dirigentes y líderes, seguramente tuvieron la visión del futuro que hoy reclamamos y lo intentaron, pero no pudieron conducir, porque las circunstancias de cada coyuntura y en especial la resistencia al cambio que, sobre las formas de poder, produjeron las minorías instaladas no se lo permitieron. Otros, tal vez la mayoría, se dejaron arrastrar por lo que comúnmente se conoce como “el destino” y pasaron sus días y años con penas y necesidades, pero también sin gloria.

Es justo en esta coyuntura de la nueva era que traza la sociedad del conocimiento, y en el interés de resolver este tipo de interrogantes, cuando en 2004 iniciamos el proceso de reingeniería de la UNAD, con plena conciencia de su papel histórico en la transformación social que produce la educación, y en el que la planificación estratégica situacional y la prospectiva estructural se convirtieron en herramientas claves que dejaron atrás los métodos de planificación tradicional determinística y normativa.

Entonces iniciamos la rigurosa construcción de un sueño de universidad de carácter social que permitiera identificar, mediante cálculos situacionales y a partir de la reflexión estratégica y territorial con los actores fundamentales de la propia universidad y aquellos del contexto que han querido diseñar las respuestas efectivas para movilizar compromisos e

inteligencias colectivas, las formas de crecer creyendo y actuando en concordancia con las demandas sociales y la evolución creciente del conocimiento, para demarcar un punto de inflexión generacional de cara a los desafíos que debe enfrentar Colombia y el resto de nuestra América Latina en el transcurrir del siglo XXI.

Se trata entonces, de haber planificado, consciente y técnicamente, el rumbo de la Universidad desde procesos creativos que dinamizan diariamente el pensamiento de sus líderes, a través de acciones estratégicas que, como resultado, nos han permitido reactivar todos los nichos, niveles y ciclos de la educación que incorpora, a través de un modelo organizacional metasistémico y un modelo pedagógico afianzado en el aprender a aprender, claves fundamentales para ampliar nuevas fronteras que deberían demarcar para nuestro continente la institucionalidad educativa del siglo XXI.

Es claro que los sectores y sistemas educativos de nuestro continente, se encuentran en la necesidad de responder frente a la disruptivas de seguir haciendo más de lo mismo, o si, por el contrario, aceptamos el desafío que implica repensarse para construir pertinencia y calidad formativa en la educación de las actuales y nuevas generaciones de latinoamericanos.

A continuación, y a manera de síntesis, se entenderá cómo el cambio de paradigmas en tiempos de transformación como los que ahora vivimos nos permitirá comprender cómo la UNAD ha logrado modelar estratégicamente su acción social efectiva de la educación con un uso intensivo de herramientas como la planificación, la prospectiva y las tecnologías exponenciales. Veamos entonces.

La planificación situacional participativa

Este método creado por el reconocido economista chileno Carlos Matus Romo, es una combinación excepcional de la capacidad de análisis interdisciplinarios a partir de objetivos sobre entornos diversos que dan sentido y significado a la construcción de estrategias apropiadas para resolver problemas de orden estructural, y aprovechar oportunidades de orden coyuntural desde una perspectiva racional que reconoce la

evolución de dichos entornos y, por supuesto, la existencia de diversos actores, como los que se oponen al cambio.

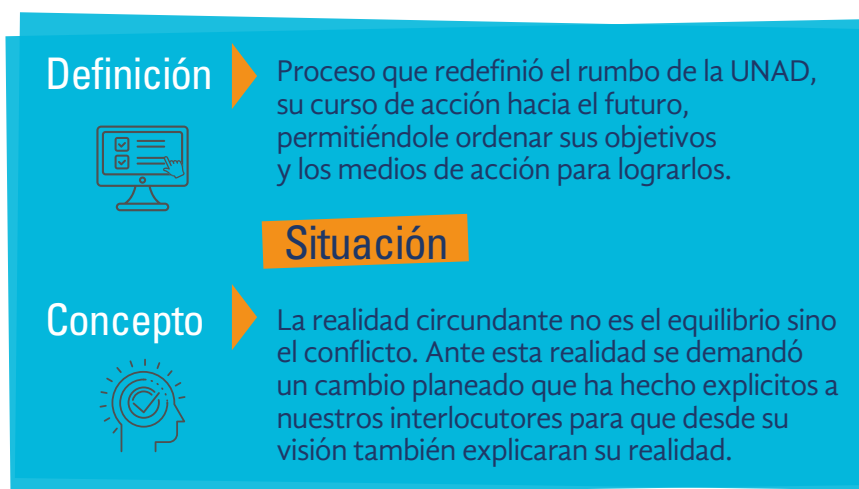


Imagen 29. Planificación situacional.

Fuente: Elaboración propia.

Además, se entrelaza con la participación de diversos actores no especialistas de la planificación, que viven y conviven en tal entorno con otros que pueden leer las dinámicas prospectivas y evolutivas de la organización sujeto - objeto de tal planificación. Ello resulta, además de importante para la asertividad estratégica, valioso para darle sentido de acción a la ejecución de los proyectos de corto, mediano y largo plazo que resultan como expresión de un encadenamiento que amplía las fronteras de conducción de la realidad, en este caso el de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Dicha planificación fue la ejecutada en la UNAD a partir de 2004, tal y como se vio reflejada en los importantes resultados mostrados en el capítulo 4.

A diferencia de la Planificación Estratégica Clásica, la Planificación Estratégica Situacional considera la complejidad y la incertidumbre propia de los sistemas económicos, políticos y sociales, así como la multiplicidad de recursos (cognitivos, políticos, económicos y organizacionales) requeridos para alcanzar objetivos.

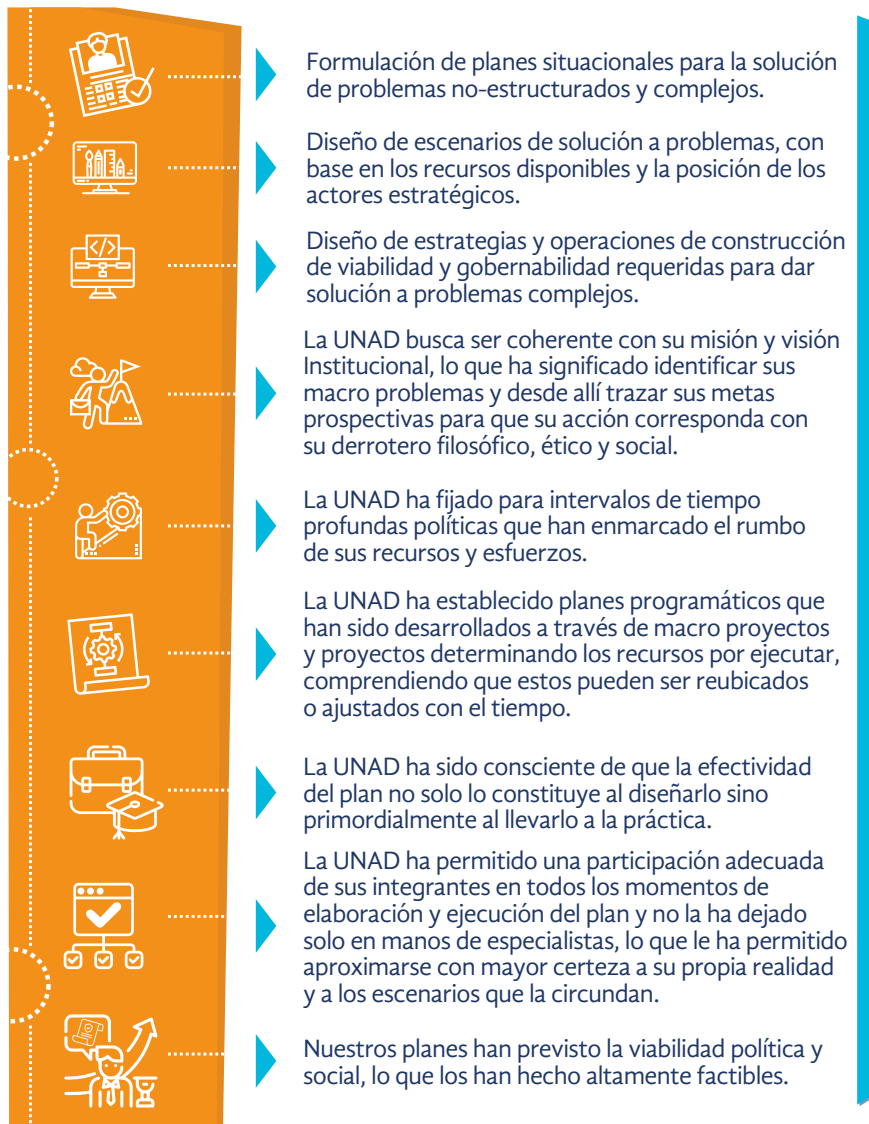
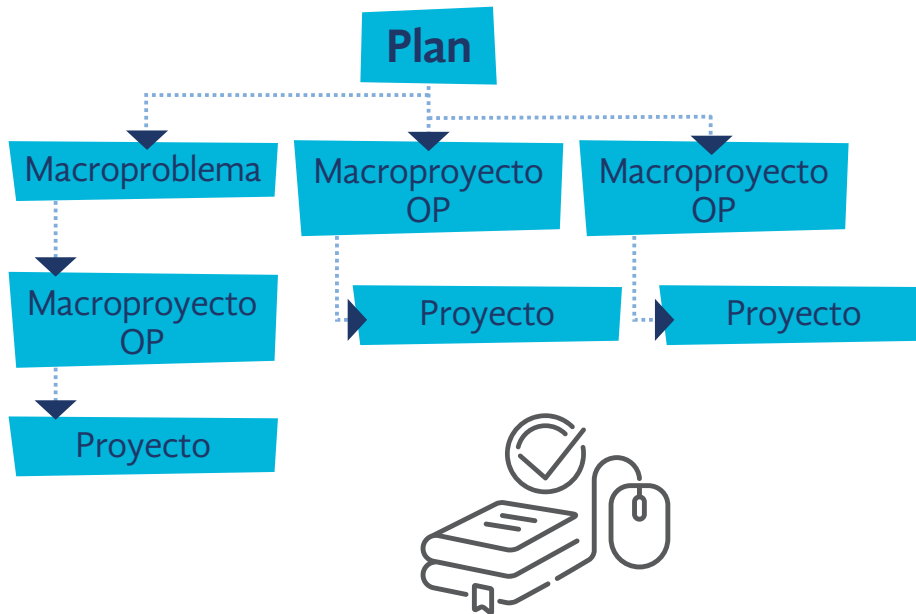


Imagen 30. Postulados básicos para la planificación institucional.

Fuente: Elaboración propia.

Es claro que un plan organizacional no lo constituye un libro o un documento teórico escrito por especialistas para especialistas y que generalmente reposa en los anaqueles de las oficinas de alta dirección. Un verdadero plan se construye con todo tipo de actores claves en una organización, procurando identificar la raíz causal de los problemas estruc-

turales por resolver y generando estrategias viables que, convertidas en macroproyectos y proyectos, determinan metas, recursos y responsables en su ejecución a corto mediano y largo plazo con indicadores de gestión que permitan reorganizar el rumbo cuando fuere necesario.



*Imagen 31. Coherencia de la planificación institucional.
Fuente: Elaboración propia.*

Esto demuestra una trazabilidad histórica del encadenamiento estratégico que ha logrado la UNAD y que ha derivado en una evolución, sin precedentes, de esta universidad pública colombiana a lo largo del presente siglo. En las siguientes gráficas se muestran de manera genérica las rutas que garantizan la coherencia de la acción estratégica abordada y algunos de los resultados obtenidos:



Macroproyectos de los planes de desarrollo institucional 2011-2015

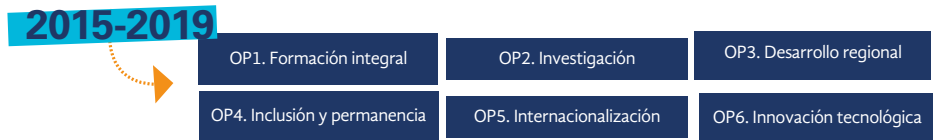
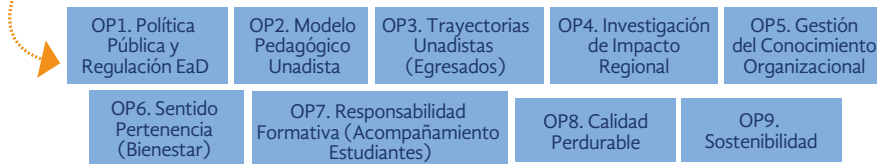


Imagen 32. Ciclo de la planificación situacional. Fuente: Elaboración propia.

La prospectiva estructural

Las técnicas de la prospectiva también han sido grandes aliadas de la UNAD en el interés de focalizar su acción social educativa para garantizar calidad formativa y pertinencia en sus programas y servicios en poblaciones históricamente excluidas por múltiples motivos de la oportunidad de acceso y permanencia. Aquí vale la pena reiterar que desde

el año 2004 la Universidad incluyó dentro de su acción metasisémica todos los niveles y ciclos del sistema educativo colombiano, pues una de las mayores preocupaciones de nuestra Universidad, derivadas de su esencia misional, ha sido la de garantizar su capacidad de evolucionar en el tiempo y, por ende, de responder a las expectativas de las anteriores y nuevas generaciones.

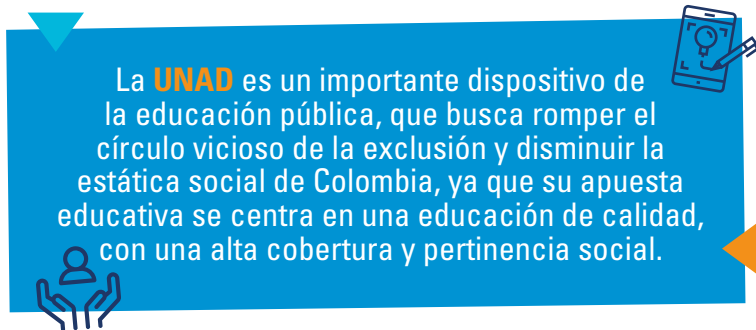


Imagen 33. Una explicitación concreta de la Misión de la UNAD

Es claro que los jóvenes llamados *centennials* o Generación Z (nacidos en el siglo XXI) y los *millennials* o Generación Y (nacidos en la última veintena del siglo anterior), tienen expectativas de vida muy diferentes a las generaciones que les anteceden (generación Baby Boomers y Generación X). De hecho, las tecnologías especialmente de comunicación y de la información los acompañan desde la cuna y han vivido su evolución sin precedentes dentro de su propia cotidianidad. Para ellos la habilidad en el manejo de las tecnologías y la competencia de su usabilidad no es misteriosa ni ajena. Esto es una clara alerta para la institucionalidad educativa estancada en modelos que ya se antojan arcaicos.

Es necesario que éste y otros factores sean tenidos en cuenta cuando de ejercicios de prospectiva educativa se trata.

La prospectiva organizacional de la UNAD

*1ra cara:
Sueños convertidos en realizaciones.
Fracasos transformados en aprendizajes.*



Macrouniversidad, primera en cobertura y en internacionalización (UNAD Florida)



2009-2020: La UNAD Megauniversidad con visión prospectiva y estratégica



Evolución de un sueño.
2004: Institución Universitaria
2006: Universidad
2009: Macrouniversidad
2018: Megauniversidad

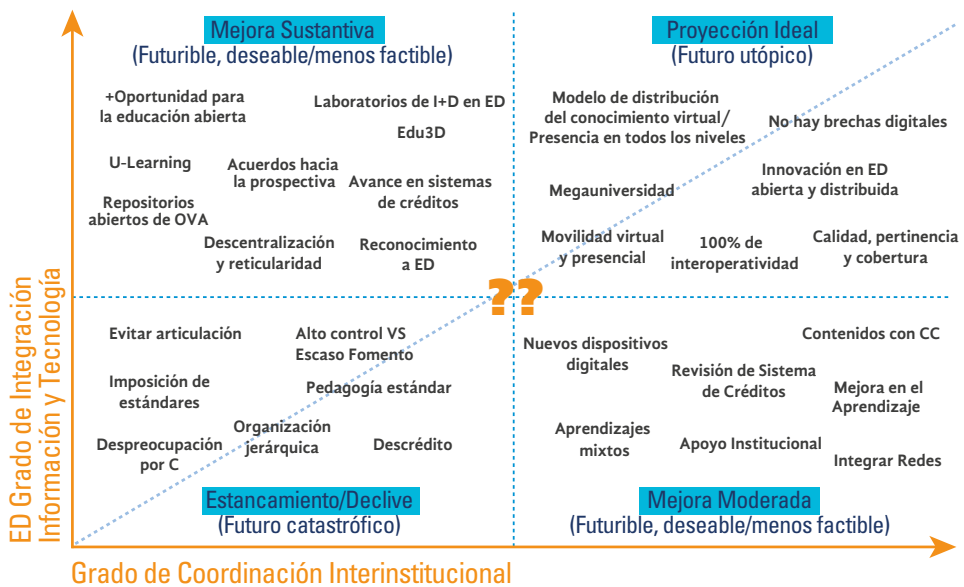


Imagen 34. Prospectiva estratégica 2009-2030. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, y a manera de ejemplo, presento algunas imágenes que detallan la definición de seis líneas de Prospectiva Estratégica abordadas por la UNAD como ejercicio primigenio en la última década de su gestión estratégica:

Línea prospectiva 1 organizacional



- 1 Solidaridad nacional y global extendida.
- 2 Fuentes dinámicas de autofinanciación.
- 3 CCAV y UDR autosostenibles.
- 4 Organización Inteligente.
- 5 Benchmarking para la inteligencia competitiva.
- 6 Megauniversidad posicionada entre las 500 mejores del mundo.
- 7 Modelos mentales coherentes.
- 8 Liderazgo inspirador.

Línea prospectiva 2 académica



- 1 Acreditación Internacionalización de currículos.
- 2 Programación académica permanente y asincrónica.
- 3 Movilidad nacional e internacional.
- 4 Comunidad académica con reconocimiento nacional e internacional.
- 5 Centros I+D para la innovación y competitividad regional.
- 6 Liderazgo en el desarrollo de programas e-learning.
- 7 Generación de conocimiento aplicable a multicontextos.
- 8 Solidaridad como eje dinamizador de la formación Unadista.

Línea prospectiva 3 tecnológica



- 1 Uso intensivo de los medios digitales de comunicación.
- 2 E-Learning 3.0
- 3 Tecnología y Conectividad para todos.
- 4 Cultura tecnológica en la gestión organizacional.
- 5 Certificación internacional del campus virtual.
- 6 Repositorio institucional de contenidos didácticos, con sentido social.
- 7 Plataforma tecnológica de la UNAD para el mundo.

Línea prospectiva 4 pedagógica



- 1 Redes consolidadas de investigación en pedagogías mediadas.
- 2 Liderazgo en investigación en competencias para la ESAD.
- 3 Estudiantes en ambientes armónicos de aprendizaje.
- 4 Certificación internacional del modelo pedagógico.
- 5 Redes adaptativas para la innovación pedagógica didáctica.
- 6 Gestión del aprendizaje sustentado en nuevas pedagogías del conocimiento.
- 7 Sujetos de conocimiento actuando en comunidades de aprendizaje.

Línea prospectiva 5 social comunitaria



- 1 Desarrollo Humano en escenarios regionales de posconflicto.
- 2 Fortalecimiento de la educación popular y comunitaria y la educación permanente en América Latina.
- 3 Autoconstrucción de sujetos morales autónomos y solidarios.
- 4 Afianzamiento del sentido social solidario de la universidad.

Línea prospectiva 6 desarrollo regional



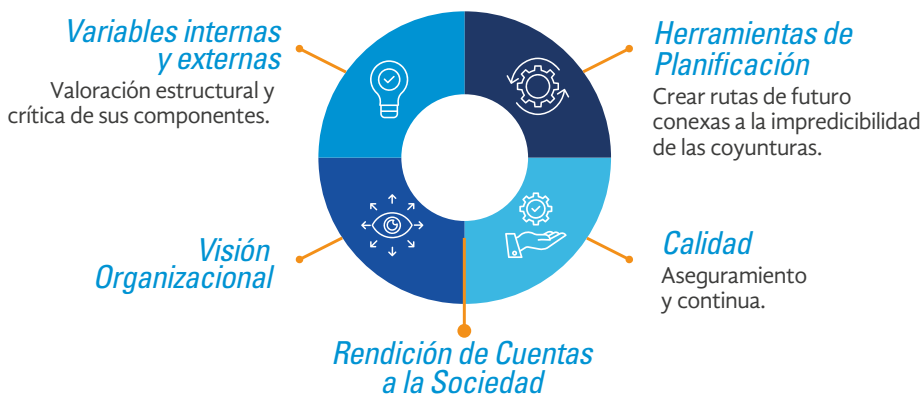
- 1 Productos visibles de I+D para el desarrollo regional.
- 2 Favorecer la dinámica de la economía social solidaria.
- 3 Socialización y diseminación de modelos de atención a población vulnerable.
- 4 Observatorios para el Desarrollo Humano sostenible en América Latina.
- 5 Garantía a la inclusión de grupos poblacionales y sectores vulnerables.
- 6 Redes sociales para garantizar inclusión y equidad social educativa.
- 7 Dinámicas de reflexión para el aumento de la producción económica y la convivencia pacífica.

Imagen 35. Prospectiva estratégica. Mapeo 2030. Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con este desarrollo, la Planificación Situacional Participativa ha tenido la oportunidad de entrelazar secuencialmente cinco Planes de Desarrollo y sus respectivos Planes Operativos anuales.

La prospectiva de su deber ser y la planificación rigurosa de su quehacer le han permitido a la UNAD evaluar y enrutar, con asertividad, las variables internas y externas que aseguran la calidad y pertinencia de sus servicios y programas educativos y su sostenibilidad holística, tal y como se detallará más adelante:

Herramientas de prospectiva para determinar futuros posibles y viables



*Imagen 36. Componentes de la prospectiva estratégica.
Fuente: Elaboración propia.*

Como también se trata de extrapolar estas herramientas a la identificación de posibilidades y potencialidades a desarrollar en el futuro, en el Encuentro del año 2019, los líderes Unadistas realizaron un ejercicio de Prospectiva al año 2050, la que se ilustra en la siguiente imagen.

La prospectiva organizacional de la UNAD

2da cara:
Nuevas oportunidades y amenazas.

2019-2050



Imagen 37. Análisis estructural. Mapeo 2019-2050.
Fuente: Elaboración propia.

El análisis efectuado con las técnicas de prospectiva estructural ha sido muy provechoso en la determinación del derrotero hasta cierto punto ambicioso de la UNAD y sus líderes nacionales, zonales y regionales; el mismo ha permitido que en sus planes no se refleje el ser conformistas con mejoras moderadas sino que por el contrario y dada la magnitud de los problemas sociales derivados de las escasas oportunidades de una buena educación en Colombia, se ha afianzado un pensamiento de búsqueda de vanguardia como bien lo expresa la visión institucional.

Variación radical de escenarios a 2050



Hacia 2050 se prevé que variarán radicalmente los escenarios de la política y la economía mundial, lo cual se convierte en un desafío sustancial para la educación de la humanidad.



Pensamiento divergente/
Innovación prolífica



Expresiones de ciudadanía
global/ Ideadoras de
conocimiento



Procesos de transformación
cultural efectiva/ Fronteras
porosas a las nuevas ideas

Imagen 38. Variación radical de escenarios a 2050.

Fuente: Elaboración propia.

Con hechos y trabajo participativo institucional se ha podido demostrar que técnicamente es posible la conducción de las organizaciones hacia un propósito y un futuro deseado, siempre y cuando el sueño colectivo sea compartido desde una necesaria comprensión de los factores que definen la sustentabilidad axiológica y teleológica del mismo, garantizando el surgimiento y evolución coherente, en cada integrante de la organización, de profundas convicciones sobre el deber ser para caminar en el quehacer cotidiano hacia tal visión.



Capítulo 6

El metasistema y las estructuras de gobierno y gestión Unadista

La Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la educación superior en este país, consagran y reconocen, respectivamente, a las universidades su derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas y adoptar sus correspondientes regímenes, entre otros fueros para su gobierno y gestión. No obstante, es llamativo que la gran mayoría de instituciones de educación superior replican modelos casi idénticos de organización y de gobierno, con lo que la diversidad y la posibilidad de tener una diferenciación propia a cada proyecto educativo institucional y estructura caen en un vacío unánimista, propio de la ortodoxia educativa, bien por cierta comodidad en el *statu quo*, que históricamente ha caracterizado a la oferta y la demanda, o porque se satisfacen con su limitado proceder como universidades en un país con serios problemas de cobertura educativa, de exclusión de jóvenes de regiones marginadas, y de ausencia de confrontación argumentativa entre lo que puede ofrecer la universidad y lo que necesita la sociedad.

Las dinámicas de la autonomía en la Universidad



Imagen 39. Las dinámicas de la autonomía de la Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Por ello, si usted, amable lector, busca alternativas viables para la evolución de su organización educativa, considero que los líderes de este sector hoy bien podrían incrementar su impacto social, aceptando esta invitación a discernir sobre la profundización de una transformación profunda en nuestra historia educativa latinoamericana, aprovechando la gran oportunidad que surge de los desafíos y retos de la denominada Sociedad del Conocimiento.

El diseño del metasistema

Los sistemas tradicionales de la organización educativa poseen una escasa capacidad de respuesta a la evolución de los entornos desafiantes como los planteados por la Sociedad del Conocimiento, la Sociedad del Aprendizaje y la Sociedad de la Información. Es por ello que, en ejercicio de su autonomía, la UNAD se ha concebido como un metasistema con criterios de actuación debidamente confirmados y públicos entre toda la comunidad universitaria.

Cuando, en 2004, los líderes Unadistas asumimos la que denominamos la *Primera Gran Oportunidad*, al instalar un cambio radical desde su concepción hasta su diseño y desarrollo de la llamada *Viabilidad Sistémica*, lo hicimos desde la cibernética organizacional para una institución de educación superior pública.

Para el público externo a la Institución o quienes recién llegan, el lenguaje que describe a la Universidad puede resultar algo complejo, pero cuando comprenden su lógica comprenden sus beneficios y, sobre todo, su efectividad para asegurar los resultados de crecimiento en estudiantes, programas, regiones, sedes y proyectos, conforme la apuesta institucional.

El término metasistema tiene diversas acepciones, y en el caso de la UNAD refiere a la integración y replicación de todos los componentes del sistema universitario de manera uniforme, universal y técnica entre actores, unidades, conceptos y proyecciones. Es una puesta en práctica de los conceptos básicos del teórico británico Stafford Beer, basados en un modelamiento de sistemas viables integrados, a través de dar el valor estratégico a la construcción de una organización metasistémica, afianzando claridades de conceptos como:

a. Cibernética organizacional:

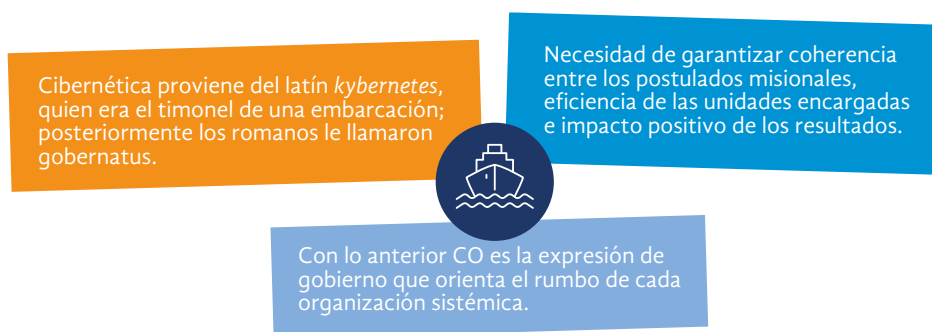


Imagen 40. Cibernética organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

La cibernética en las organizaciones no es muy reconocida por su efectividad en el corto plazo, pues requiere de transformaciones radicales al interior de las mismas y, por su puesto, de una voluntad férrea y comprometida para cambiar sus entornos de manera disruptiva, no admite ir “de a poquitos” o la experiencia de pilotaje en tal o cual unidad; cuando ello sucede generalmente la tradición “del hacer como siempre se hace” (siempre se ha hecho así) triunfa sobre los pequeños esfuerzos en un pequeño entorno de experimentación.

b. Variabilidad como indicador de la complejidad:

Capacidad instalada de la organización sistémica para responder efectivamente a su propia evolución y a las demandas (oportunidades y amenazas) del entorno o entornos en donde ejerza su operacionalidad.



Su expresión matemática es $V=2^n$

Imagen 41. Variabilidad como indicador de la complejidad.
Fuente: Elaboración propia.

Una organización en constante evolución y crecimiento requiere establecer de manera permanente su capacidad de respuesta para no desbordar su atención y la garantía de calidad de sus productos y servicios. Este es el propósito del cálculo de la variabilidad en una organización metasistémica que, como la UNAD, actúa de manera simultánea en diferentes ámbitos y con un portafolio de programas y proyectos que se desprenden de su gestión en cada uno de los sistemas que la integran.

c. Teorema de Ashby y sus implicaciones:

Se refiere a la necesidad de garantizar dentro de una organización de estructura sistémica como la UNAD, coherencia entre los postulados misionales, eficiencia de las unidades encargadas e **impacto positivo de todos los resultados** logrados en su accionar dentro de un entorno específico.



El **Modelo Operacional Dual** como herramienta fundamental para atenuar la deserción temprana y amplifica la **retención** y **permanencia** estudiantil.

Imagen 42. Teorema de Ashby y sus implicaciones.
Fuente: Elaboración propia.

Una organización como la UNAD requiere la garantía de su accionar teleológico sin distorsionar sus principios y responsabilidades, en coherencia con su misión institucional. El Teorema o Ley de Ashby facilita la formulación de acciones estratégicas sin distorsionar el rol que debe desempeñar la universidad sin apartarse de su rumbo, pero en consonancia armónica con el entorno donde hace presencia.

d. **Pensamiento sistémico para los líderes de empresas y organizaciones**

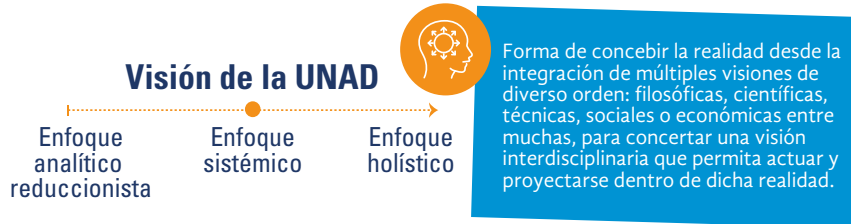


Imagen 43. *Visión sistémica en la UNAD.*
Fuente: *Elaboración propia.*

Aprender a pensar y a gestionar de manera sistémica una organización no es tarea fácil; impone una disciplina y rigurosidad individual para esforzar nuestro pensamiento lineal hacia un pensamiento integral y holístico de los colectivos humanos que la integran. Esta forma de pensar y de actuar requiere un tiempo prudente, una cualificación exigente y una cultura institucional que facilite la coherencia del pensar, del decir y del actuar sin vacilaciones.

e. **Modelamiento matemático de sistemas viables**

Abordar el desarrollo de una organización compleja implica no sólo describir una fórmula matemática sino, en particular, entender la diferencia principal entre una gestión y una administración reticular y fractal en donde, estoy convencido, radica buena parte de los resultados alcanzados versus aquellas formas verticales que imperan en buena parte de nuestra institucionalidad educativa en América Latina.

Es el número de situaciones o estados posibles derivados de la variedad (V), a las cuales se puede enfrentar una organización sistémica y que pueden influir en el desarrollo efectivo de una oportunidad o en la solución eficaz de un problema estructural.

Su expresión matemática es:

$$C = \sum V$$

$$C_{unad} = \sum V_{sap} + V_{sm} + V_{sf} + V_{so}$$

$$C_{unad} = 2^3 + 2^5 + 2^8 + 2^{18}$$

$$C_{unad} = 8 + 32 + 256 + 262.144$$

Imagen 44. *Modelamiento matemático de sistemas viables.* Fuente: *Elaboración propia.*

Dicho modelamiento contempla variables que determinaron cambios radicales a partir de diversos macroproyectos que motivaron decisiones del Consejo Superior de la UNAD desde el año 2004 y hasta la actualidad. Estas han sido el germen de innovaciones radicales y coherentes que se supieron diferenciar de las tradicionales acciones cortoplacistas para atenuar problemas coyunturales y estructurales, como generalmente sucede y que, por el contrario, se generaron políticas que hoy afianzan la ruta de transformación disruptiva prospectada.

f. El papel de la información y del diseño de los sistemas de información (SIO) para que las organizaciones puedan funcionar efectivamente (cumplir con la finalidad para la que están creadas)



Conjunto de dispositivos y herramientas de diverso orden que tienen el propósito de circular información para la toma de decisiones o para dar continuidad a procesos estratégicos claves.

Los SIO deben determinar con claridad las condiciones con las cuales el emisor define y transmite la información y el receptor la recibe para una toma de decisiones o una continuidad de procesos efectivos; en tal sentido se debe proveer una información seleccionada y clasificada algorítmicamente para que los flujos de información que se determinen permitan el óptimo funcionamiento organizacional.

En el caso de la **UNAD**, cada sistema del **metasistema** precisa **información** seleccionada y clasificada diferencialmente.

Imagen 45. El papel de la información y del diseño de los sistemas de información. Fuente: Elaboración propia.

También es importante señalar que el metasistema lleva implícita una coherencia intersistémica misional, funcional y operacional, y a ella se le articulan sistemas de gestión organizacional soportados en la big data, que administran diversidad de líderes en diferentes ámbitos de actuación institucional. Ello ha generado un alto nivel de eficiencia administrativa dentro de una organización que asume la información clasificada como uno de los más importantes activos de su acción misional.

Toda esta fundamentación nos ha inspirado para gestionar el derrotero estratégico institucional, que, desde el 2 de marzo del año 2004 hasta

hoy, nos viene guiando en la consolidación de la UNAD como Megauniversidad al servicio del postulado de la “educación para todos”.

Por ello y según el Estatuto General de la UNAD, la Universidad se autodefine, actúa y dinamiza como sistema de sistemas, soportado en las diferentes plataformas tanto la del talento humano, como la curricular, la pedagógica y didáctica, y la tecnológica y financiera, en busca de asegurar el logro de resultados efectivos de alta calidad y pertinencia, en cada una de sus responsabilidades sustantivas y sistemas.

El modelo metasistémico de la UNAD es una *Estrategia Competitiva* modelada para convertirnos en una organización más efectiva frente a los pares de nuestra misma naturaleza como universidad pública en Colombia.

La UNAD se concibe como un sistema organizacional integrado que articula de manera coherente niveles sistémicos, unidades y dispositivos, como organización inteligente para el cumplimiento de los objetivos y gestión en los diversos ámbitos y contextos de actuación innovadora y autorregulada, con capacidad para aprender, desaprender y perfeccionarse de forma permanente.

Dicho accionar está referenciado en conceptos fundantes como el de la viabilidad organizacional, la variedad como indicador de la complejidad y el papel clave que desempeñan dentro de ella los diversos sistemas de información para la acertada toma de decisiones. De esta forma se trabaja para consolidar un sistema viable.

Enfoque de
**sistema
viable**



Se refiere al análisis de las relaciones de las personas que interactúan entre ellas y a la vez con un entorno específico. Dichas actuaciones están definidas por una misión y una visión compartida y se producen dentro de una **estructura sistémica** regulada por normas, procesos y procedimientos

Imagen 46. Enfoque de sistema viable.

Fuente: Elaboración propia.

La UNAD como sistema viable

Un sistema viable como la UNAD, crea capacidades para adaptarse de manera flexible a las dinámicas y coyunturas del entorno, al leer correctamente las señales que se derivan del PCI y del POAM, donde se operacionaliza su misión.



Debemos comprendernos como una organización dinámica y evolutiva, que se autodetermina como metasistema (integración de múltiples sistemas) y que está interrelacionada a través de criterios de actuación definidos por su heterarquía (trabajo en equipo), por su fractalidad (trabajo entre pares), y por su reticularidad (trabajo en redes), a partir de la gestión por proyectos y donde es clave la óptima comunicación, la autorregulación permanente y la retroalimentación efectiva entre estos integrantes.

*Imagen 47. La UNAD como sistema viable.
Fuente: Elaboración propia.*

Para algunos estudiosos del enfoque sistémico, las rutas desagregadas en subsistemas son más fáciles de entender en secuencias lineales y crean taxonomías que, al irse encadenando “infinitamente”, crean distorsiones en la comprensión de su efecto práctico. De allí que uno de los avances en la concepción de Stanford Beer es la garantía de la comprensión del metasistema y sus variados sistemas en un encadenamiento equilibrado que les diferencia conceptualmente pero evita ser un factor diferenciador en su praxis, para que los diversos actores se movilicen de manera flexible entre ellos. Este es, de por sí, uno de los mayores obstáculos que se presentan al inicio pero que, con el tiempo y una capacitación continua, clarifica su actuar estratégico para propios y extraños a la institución.

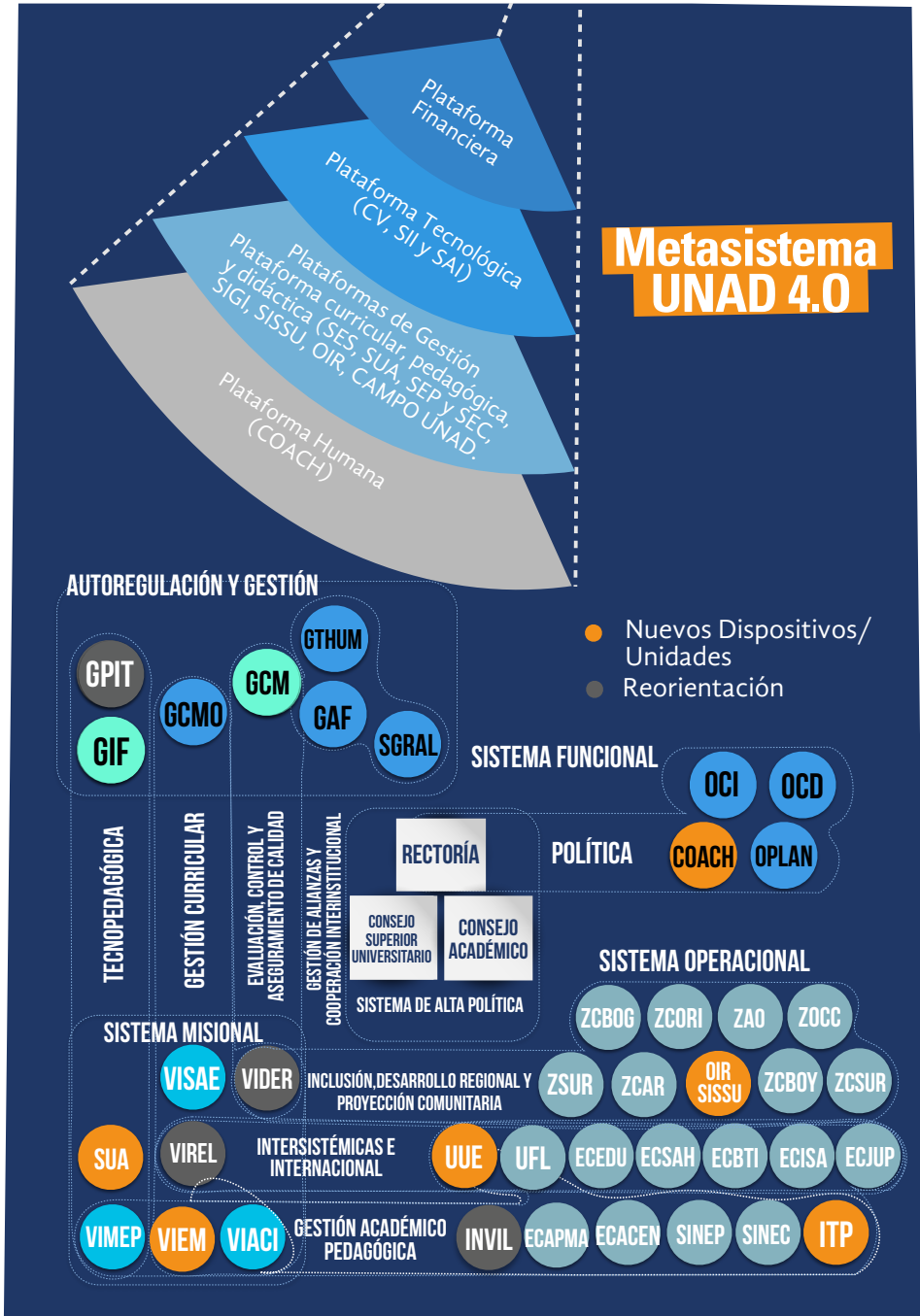


Imagen 48. La estructura organizacional de la UNAD. Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de actuación del metasistema

El Metasistema Unadista se basa en diez (10) criterios de actuación que, a propósito, nadie comprendía cuando los expusimos por primera vez en el año 2004, y que hoy han surtido en la gran mayoría de los miembros de nuestra comunidad educativa un compromiso inimaginable, lo cual fue una de las razones determinantes por las que la UNAD, en el año 2019, obtuvo el reconocimiento como primera universidad pública en obtener la certificación *Great Place To Work*, retificada para el año 2020.



Sistematicidad

El líder Unadista promueve la interacción y la unidad de propósito desde los diferentes frentes de gestión, entendiendo la integralidad de sus responsabilidades y la afectación que tienen decisiones y actuación en los logros y resultados globales de la Universidad.



Productividad

El plan de trabajo del Líder Unadista se orienta al logro de altos niveles de desarrollo y a la entrega de resultados de alto impacto, acompañados de indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad, cualquiera sea el rol o cargo que desempeña en la Universidad.



Reticularidad

El líder Unadista facilita el trabajo del equipo en red afianzando el reconocimiento sobre los logros compartidos y direccionando sobre la fallas y errores, a través de la articulación de esfuerzos de los diferentes actores académicos y administrativos, velando por el fortalecimiento de los canales de comunicación y gerenciando la información de manera responsable, ética y efectiva.



Competitividad

El Líder Unadista reconoce y lee las oportunidades y amenazas del entorno, desarrolla estrategias que permiten aprovechar y dinamizar los recursos y competencias institucionales para el dominio de los factores clave del éxito educativo y la generación de ventajas competitivas.



Fractalidad

El líder Unadista reconoce las diversas formas de presencia y desarrollo institucional. Así mismo, sus acciones, pensamientos y su palabra mantienen la misma autenticidad e identidad que promueve la Universidad en todos sus contextos.



Rendición de cuentas

El Líder Unadista presenta abierta y transparentemente los resultados de su gestión, el uso de los recursos y el impacto social de sus acciones. Así mismo retroalimenta el cumplimiento de los planes de trabajo de sus colaboradores y pares y desarrolla de manera conjunta planes de acción para la mejora continua.



Heterarquía

El rol del Líder Unadista se ejerce y se gana a través del ejemplo, sus decisiones trascienden su cargo y posición en la Universidad y legitima sus actividades bajo un carácter transversal, cumpliendo los objetivos, manteniendo el consenso y el respeto por los roles y competencias de sus colaboradores o pares.



Autogestión

El plan de gestión del Líder Unadista se soporta en el criterio propio para la definición de objetivos de alto impacto, en el empoderamiento de actividades hacia su equipo de trabajo y se regula a partir del análisis autocrítico de los resultados obtenidos y del reconocimiento de las fallas y oportunidades de mejora.



Gestión por proyectos

La gestión del Líder Unadista obedece a un ejercicio estructurado de planificación, en donde se buscan estrategias efectivas con alto impacto académico, social, administrativo, financiero, cultural, político y científico, a través de una programación y uso eficiente de los escasos recursos.

Imagen 49. Criterios de actuación: de la funcionalidad organizacional a la estructura. Fuente: Elaboración propia.

En un capítulo anterior presenté los conceptos y definiciones claves para entender el entramado organizacional de nuestra Universidad, que se deriva de la orientación académica del Modelo Pedagógico Solidario Unadista en torno del aprender a aprender, así como el importante papel de las herramientas de la Planificación Participativa y de la Prospectiva Estructural. Ahora, me permito explicar los cuatro sistemas estructurales que conforman hoy el Metasistema UNAD y sus diversos sistemas de gestión y de información que buscan fortalecer una gestión integral armónica y coherente.

Variación de propósitos educativos para asumir los desafíos formativos a 2050



Hacia 2050 el mayor reto educativo será su propia transformación. Más que enseñanza se tratará de la educación para el aprender aprender. Las expresiones individuales estarán determinadas por la vida real y la vida ciberespacial.

El desarrollo del pensamiento cíclico, la comunicación efectiva, la colaboración en red y la creatividad integral e integrada.



Formación integral para indagar en el quién soy, qué haré y cómo lo haré, incluyéndome con otros.



Investigación e innovación con sentido práctico y competitivo a la vez, en ámbitos locales.



Proyección social del “ser” individual para entender el “somos” como uno que procure bienestar colectivo.

Imagen 50. Variación de propósitos educativos para asumir los desafíos formativos a 2050. Fuente: Elaboración propia.

En los periodos rectorales de la UNAD iniciados en los años 2007, 2011, 2015 y 2019 los estatutos internos han consignado la evolución de este proceso transformador y su actualización deja una clara trazabilidad de la evolución de este Metasistema educativo que es la UNAD.

Transcribo las últimas definiciones conceptuales que, de manera crítica y constructiva, propusimos y que aprobó por unanimidad, en diciembre de 2019, el Consejo Superior. Aquí vale la pena reiterar que actualmente la estructura del Metasistema se soporta en algoritmos y plataformas que le permiten escalar de manera flexible y eficiente múltiples y

diversas demandas de servicios educativos con una alta capacidad de respuesta estructural.

Lo que se ha buscado es garantizar que tanto la oferta de programas y servicios de los múltiples niveles y ciclos educativos que ofrecemos cuenten con condiciones de calidad formativa y eficiencia en la operatividad de las diferentes plataformas.

Para su desarrollo estratégico, sustantivo, táctico y operacional, el metasistema Unadista cuenta con cuatro (4) sistemas organizacionales:

- Sistema de Alta Política,
- Sistema Misional,
- Sistema Funcional y
- Sistema Operacional.

Gracias a un articulado y robusto, tecnológicamente hablando, Sistema Integrado de Inteligencia Institucional, las acciones de los diversos sistemas se encadenan en propósitos comunes, con los debidos seguimientos y evaluaciones.



Imagen 51. Integración entre sistemas UNAD.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la transcripción autorizada de las definiciones consignadas en el Estatuto Organizacional, vigente para cada uno de ellos:

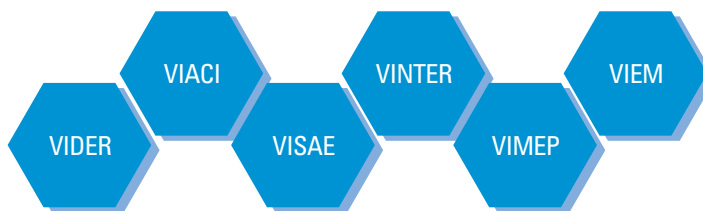
Sistema estructural de alta política



*Imagen 52. Sistema de alta política del metasistema UNAD.
Fuente: Elaboración propia.*

Los órganos y la unidad asociados al Sistema de Alta Política Universitaria del Metasistema UNAD son el Consejo Superior Universitario, la Rectoría, el Consejo Académico y el COACH, o Centro Organizacional de Altos Estudios para la Cualificación del Talento Humano. Estos orientan el desarrollo estratégico de la Universidad, a través de la formulación y definición de las políticas para el cumplimiento de las responsabilidades sustantivas y la sostenibilidad holística de la institución, en los órdenes curricular y académico, tecnológico y de innovación y de sostenibilidad financiera.

Sistema estructural misional



*Imagen 53. Sistema misional del metasistema UNAD.
Fuente: Elaboración propia.*

Conformado por aquellas unidades cuyas responsabilidades y estrategias se gestionan en cumplimiento de la misión institucional. Actúan en articulación con las políticas institucionales a través de programas, proyectos y servicios, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos usuarios de la institución. Está integrado por:

- Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y la Proyección Comunitaria -VIDER
- Vicerrectoría Académica y de Investigación - VIACI
- Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados -VISAE
- Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales -VINTER
- Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas -VIMEP
- Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento -VIEM

Son las unidades encargadas de dinamizar la razón del ser Unadista, expresada en cada una de las responsabilidades sustantivas, que para la UNAD van más allá de las tradicionales de docencia (formación integral), investigación y extensión (desarrollo regional), y viabiliza -adicionalmente- las de inclusión y permanencia, internacionalización, e innovación tecnológica. Estas vicerrectorías gestionan las políticas que les correspondan, así como, el diseño, dirección y evaluación de macroproyectos, programas y proyectos, que orientan la acción estratégica de los sistemas funcional y operacional, en coherencia con los lineamientos del Sistema de Alta Política, del Plan de Desarrollo Institucional y de los lineamientos rectorales.

Sistema estructural funcional



Imagen 54. Sistema funcional del metasistema UNAD. Fuente: Elaboración propia.

El sistema funcional responde a las acciones dirigidas a asegurar la gestión de los recursos que faciliten el cumplimiento de los propósitos y las políticas misionales. Se encamina a generar los apoyos que se requieran para afianzar la misión, el aseguramiento de la sostenibilidad, la modernización y la calidad en el modelo metasistémico institucional, a través

de una gestión de carácter técnico, de control, de aprovisionamiento, de optimización y maximización de recursos, así como, de seguimiento a la gestión holística de la Universidad.

Este Sistema lo integran la Secretaría General -SGRAL, las Oficinas Asesoras de Control Interno -OCI- y Planeación -OPLAN, y las siguientes Gerencias:

- Gerencia de Plataformas e Infraestructuras Tecnológicas - GIDT
- Gerencia de Calidad y Mejoramiento Organizacional - GCMO
- Gerencia de Talento Humano - GTHUM
- Gerencia Administrativa y Financiera - GAF
- Gerencia de Infraestructura Física - GIF
- Gerencia de Comunicación y Marketing - GCMK

Sistema estructural operacional

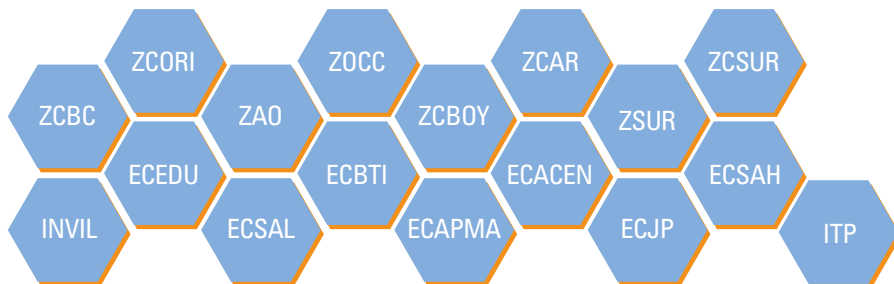


Imagen 55. Sistema operacional del metasisistema UNAD. Fuente: Elaboración propia.

Está integrado por aquellas unidades cuyas responsabilidades se encaminan a la coordinación y ejecución de acciones estratégicas que permitan garantizar la calidad y pertinencia del servicio educativo, al responder por el mejoramiento permanente de los procesos de formación y de investigación, así como coadyuvar a los proyectos y programas de proyección social, inclusión, internacionalización e innovación, de la comunidad universitaria.

Dentro de las unidades operacionales se hallan las escuelas (que reúnen programas por área de conocimiento), los consejos de escuela, las unidades académicas especiales, las direcciones zonales y sus respectivos comités y equipos de trabajo, así como las seccionales internacionales.

Las **Escuelas y las Unidades Académicas Especiales** de la Universidad son las siguientes:

- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN.
- Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente -ECAPMA.
- Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías -ECBTI.
- Escuela de Ciencias de la Educación -ECEDU.
- Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades -ECSAH.
- Escuela de Ciencias de la Salud -ECSAL.
- Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas -ECJP.
- Instituto Virtual de Lenguas -INVIL.
- Instituto Técnico Profesional -ITP.

En el ámbito regional la UNAD se ha distribuido en zonas. Las zonas integran los centros que actúan en un contexto departamental e interdepartamental delimitado organizacionalmente, zona que garantiza coherencia en la identidad institucional y promueve la interculturalidad, productividad y competitividad de territorios y micro territorios. En la UNAD existen estas ocho zonas:

- Zona Amazonía Orinoquía -ZAO, que integra a los departamentos del Meta, Casanare, Guaviare, Vaupés, Vichada y Amazonas.
- Zona Bogotá Cundinamarca que integra al Distrito Capital y al departamento de Cundinamarca.
- Zona Boyacá - ZCBOY, que integra varios municipios del departamento.
- Zona Caribe -ZCAR, que integra a los departamentos del Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena, Sucre y San Andrés.
- Zona Occidente - ZOCC, que integra los departamentos de Antioquia, Chocó, Caldas, Quindío y Risaralda.
- Zona Centro Oriente - ZCORI, que integra los departamentos de Arauca, Santander y Norte de Santander.
- Zona Sur -ZSUR, que integra los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá.

- Zona Centro Sur -ZCSUR, que integra los departamentos de Nariño, Valle del Cauca y Cauca.

Nodos Zonales. Son componentes estructurales del Metasistema UNAD, de carácter operacional, responsables de realizar la gestión para el cumplimiento de la misión institucional en el ámbito regional, a través de las direcciones de nodos y centros, con el fin de lograr la expansión educativa en sus diferentes niveles, hacia la consolidación y arraigo regional de la Universidad.

Centros. Son componentes estructurales del Metasistema UNAD, de carácter operacional, responsables de la gestión académica y la atención de los usuarios y la comunidad local y regional. Se clasifican en: Centros de Educación Abierta y a Distancia (CEAD), Centros Comunitarios de Atención Virtual (CCAV) y Unidades de Desarrollo Regional (UDR), entre otras unidades de atención estudiantil y comunitaria.

Redes institucionales. Son dispositivos organizacionales de carácter participativo, que dinamizan interrelaciones con sus miembros, que trabajan en equipo para lograr objetivos y metas comunes, que derivan en la integración de comunidades académicas y administrativas productoras y difusoras de información y conocimiento, con sentido de pertenencia institucional. La UNAD fomenta las siguientes redes:

- Redes estamentarias, conformadas por la Red de Estudiantes, Red de Egresados, Red de Docentes.
- Redes académicas, conformadas por la red de cursos.
- Redes curriculares.
- Redes de investigación, y
- Redes de apoyo conformadas por consejeros y monitores.

Organismos espejo. Son dispositivos cuyo objetivo fundamental es afianzar la identidad de la UNAD como una sola organización e incidir sobre las diversas formas de presencia y de desarrollo institucional en los múltiples ámbitos y contextos de actuación, haciendo efectivamente réplicas a menor escala de la estructura de gobierno de la universidad, junto con sus responsabilidades y alcances, afines a su contexto de actuación. De estos dispositivos se constituyen liderazgos nacionales y zonales.

Juntas, Salas y Comités Institucionales. Son dispositivos del orden consultivo y asesor que actúan en los ámbitos local, zonal, nacional e internacional, en los cuales se conjugan la representación de varias unidades o estamentos, con programas o proyectos en común y que permiten el desarrollo reticular y la ejecución de las políticas institucionales.

Interacción para la gestión del conocimiento con sentido social incluyente

La gestión curricular se desarrolla en la UNAD desde cuatro componentes claves, como se puede ver en la siguiente ilustración:



Imagen 56. Gestión curricular. Fuente: Elaboración propia.

Desde las unidades adscritas al Sistema Misional se gestionan, en conjunto con las diferentes Escuelas y Zonas que integran el Sistema Operacional, los lineamientos, procesos y estrategias académicas, investigativas, de proyección social y de innovación para el desarrollo de los componentes formativo y práctico que se incorporan a nivel mesocurricular y microcurricular en cada programa gradual y posgradual.

Así mismo, dentro del concepto de sostenibilidad holística, las Redes de Líderes Académicos y sus fractales potencian el desarrollo de semilleros de investigación y semilleros de innovación y emprendimiento, así

como con los docentes encargados del componente práctico, quienes garantizan la articulación de los sistemas del metasistema.

A su vez, el estudiante en desarrollo de su proceso formativo, que es el centro de la acción del Modelo Pedagógico Unadista, se fortalece en diversos escenarios del trabajo colaborativo, propiciando la construcción social del conocimiento desde el estudio independiente hacia el trabajo en equipo y la elaboración de productos, según las áreas temáticas propuestas en los Círculos de Interacción y Participación, Académico y Social (CIPAS).

Sistemas dinámicos para responder a los retos actuales

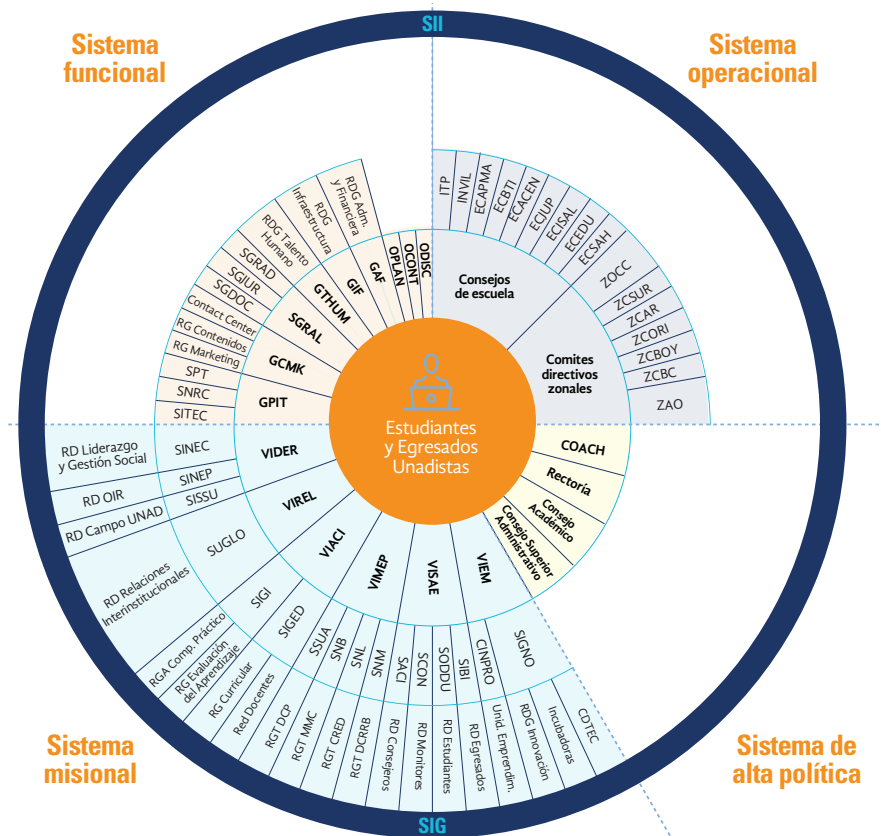


Imagen 57. Metasistema Unadista. Fuente: Elaboración propia.



Imagen 58. Variedad: Sistema Operacional. Fuente: Elaboración propia.

La articulación de todos estos componentes aquí reseñados, del meta-sistema Unadista, potencia enormemente las dinámicas, relaciones y resultados esperados de la Universidad como un sistema organizacional.

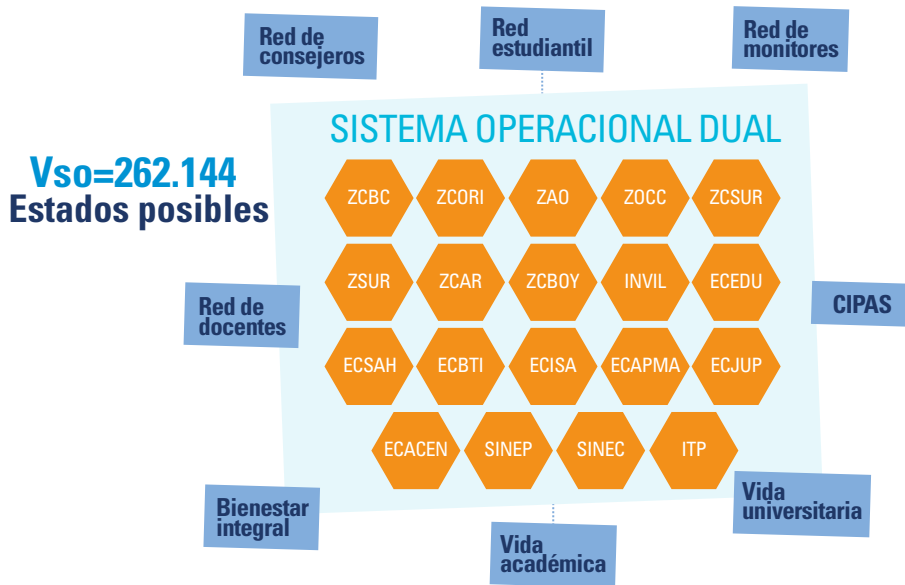


Imagen 59. Estados posibles del Sistema Dual. Fuente: Elaboración propia.

La organización metasistémica ha llevado a la UNAD a obtener resultados cada vez más significativos. Lo aquí formulado, querido lector, no es una receta. Es solo una descripción imperfecta de análisis reflexivos

a partir de algunas prácticas fracasadas, pero, afortunadamente, en la mayoría de los casos exitosas.

Es nuestro deseo compartir con ustedes lo aprendido por nuestros cientos de líderes en Colombia y fuera de ella, y quienes se han comprometido, día a día, a entregar resultados más significativos e innovadores y de mayor eficiencia e impacto en la institucionalidad educativa pública de Colombia.

Lo que para este caso representa la UNAD es un buen ejemplo del significado del cambio planificado y coherente sobre la gestión de lo público. No es intención del autor que esto suene pretencioso, pero luego de participar en diversos espacios de análisis y reflexión con colegas rectores de Latinoamérica y con diversas directivas académicas de la educación colombiana, no dudo en decir que existe un consenso mayoritario sobre la necesidad urgente de una renovación educativa integral en las políticas y estructuras de toda índole.

La educación virtual rigurosa no es soplar y hacer botellas, requiere trazar un derrotero evolutivo de políticas, comprender con férrea voluntad un modelo educativo basado en el aprendizaje y asumir un alto compromiso con la innovación disruptiva de la educación; es decir, es afianzar una transformación radical de las políticas, estructuras, normas y prácticas en todos sus actores, ámbitos, ciclos y niveles, a partir de una aceptación y construcción colectiva sin precedentes de los desafíos que nos impone la Sociedad del Conocimiento para, desde la educación pertinente, poner a tono nuestro continente con la conversación global sobre hacia dónde debe avanzar la formación integral.

Si alguien desprevenido analiza los resultados hasta hoy conseguidos por el trabajo diario de los miles de Unadistas en todo el territorio patrio, en cada región, zona, nodo o centro, sin dudarle diría que sus logros hablan por sí solos. No obstante, para la dirección universitaria estos resultados no están completos ni son del todo satisfactorios mientras uno solo de quienes lleguen a la UNAD a estudiar decida irse por falencias del servicio, porque las dificultades seguirán apareciendo cada día y solo serán atenuadas si aprendemos a escuchar a nuestros

estudiantes y aspirantes, y si optamos por abordar nuevos desafíos al involucrar a nuestros egresados, quienes permitirán hacer del cambio formativo una experiencia como la constante del sueño educativo colombiano, y, por ende, latinoamericano.

Si esta conciencia de mejoramiento continuo se consolida seremos, de lejos, un importante espejo para afianzar una mejor Universidad Latinoamericana dentro del conjunto de todas sus instituciones educativas. Por ello, este texto no tiene otra pretensión que retarles a acoger la idea de la transformación disruptiva a fin de que nuevas generaciones de líderes latinoamericanos se unan a trabajar para que nunca dejemos de soñar por una educación altamente cualificada y pertinente para nuestros niños y jóvenes, coherente con nuestras realidades y contextos socioeconómicos y cuyos egresados sean referencia a seguir por sus dignificantes competencias morales y solidarias, por sus conocimientos de frontera, y por el uso y apropiado desarrollo de tecnologías exponenciales a favor del bienestar de nuestros conciudadanos.

En la UNAD seguimos dando pasos para evolucionar el modelo creado y así servir a la transformación de cientos de instituciones y de miles de proyectos de vida encarnados por colombianos y latinoamericanos, hoy por hoy desesperanzados y sumidos en ciclos interminables de violencia, pobreza y ausencia de la oportunidad educativa para la dignificación de sus vidas.

En cada uno de los encuentros que permanentemente sostengo con miembros de la comunidad Unadista apelo a la razón, y mucho al corazón, a la mente, a la voluntad y al compromiso de cada líder Unadista, para que seamos conscientes de nuestro desafío, de la huella histórica que debemos dejar, a partir de la ruta planificada de la evolución organizacional, y en la articulación coherente entre la misión y la visión Unadista, a través de cinco planes de desarrollo que han sido encadenados estratégicamente desde 2004.

Para los líderes de la Universidad ha sido claro que tanto la innovación, como el emprendimiento y la creatividad se aprenden, y que todos tenemos la capacidad potencial de desarrollar pensamiento crítico, analítico y poderosamente imaginativo.

Durante muchísimos años en los escenarios de reflexión científica se analizó la creatividad y la innovación, su posible origen genético, o si nuestra creatividad y espíritu innovador eran el resultante de un bien social derivado de la forma de educación obtenida o una mezcla de nuestra inteligencia evolucionada y nuestro potencial genético. Hoy creo, firmemente, que en la UNAD el compromiso de sus líderes se expandió de tal manera que, sin importar su origen, aportan su creatividad para consolidar este proyecto educativo que busca ser también incluyente y equitativo para todos aquellos que aspiren a transformar su existencia.

En tal sentido, mayoritariamente existe consenso por entender que todos somos potencialmente creativos e innovadores, y es justo por esta razón que reitero el valor de la solidaridad humana, para invitar a los líderes representativos de la educación colombiana y latinoamericana a que, desde su actitud positiva, coadyuven a demostrar que aceptamos, en el rol que a cada quien corresponde, asumir el desafío de manifestar dicha creatividad en la formulación de exigentes innovaciones educativas, coherentes con nuestros modelos organizacionales y pedagógicos, para afianzar en nuestro continente una educación cualificada, pertinente y competitiva, que se la juegue a fondo por la inclusión y por la equidad propias de la búsqueda de la excelencia educativa para todos.

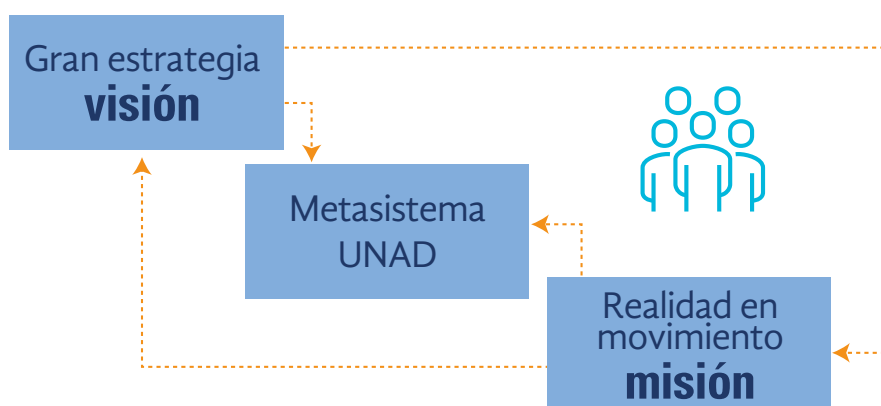


Imagen 60. Coherencia entre misión y visión, en el Metasistema unadista. Fuente: Elaboración propia.

Misión UNAD	Visión UNAD
<p>La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión 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 acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la internacionalización y la innovación en todas sus expresiones, con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y de las comunicaciones, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, 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.</p>	<p>La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) se proyecta como una organización líder en educación abierta y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora, la pertinencia de sus ofertas y servicios educativos, y por el compromiso de su comunidad académica con el desarrollo humano integral y la gestión eco sostenible de las comunidades locales, regionales y globales, y por su aporte a este propósito.</p>

Imagen 61. Fuente: Acuerdo 014 de 2018, del Consejo Superior Universitario.



Capítulo 7

La UNAD 4.0 y la revitalización de la universidad de hoy

La Universidad, en general, como institución - instrumento social para potenciar el desarrollo de las comunidades, no pasa por un buen momento histórico en América Latina.

Y no me refiero a la escasa y hoy generalizada baja en la demanda mundial de estudiantes por la pandemia, aunque en el caso de la UNAD, a diferencia de la mayoría de las instituciones de educación superior colombianas, el confinamiento y las restricciones derivados del Covid 19 consolidó la confianza en la virtualidad y la calidad de esta Universidad, siendo la institución que más incrementó sus tasas de matrícula en plena pandemia, según estudio de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), entre las pocas que lograron aumentar. Todos los indicadores confirman que inclusive antes la pandemia, la demanda universitaria mundial venía cayendo, sobre todo en el esquema ortodoxo de la formación presencial.

No significa que haya decaído el interés de jóvenes y adultos por educarse; al contrario, éste se confirma cada día más como una de las opciones -o tal vez la única- que permite ascender social y laboralmente de una manera digna y progresiva. Si la demanda hacia las instituciones de educación superior cae, pero el interés en educarse se mantiene e

incrementa, la conclusión es muy sencilla: Vienen apareciendo otras alternativas de formación virtual, empresarial, diversos proveedores educativos, para todos los públicos, con costos escalonados, menos burocráticas y más eficientes, que están respondiendo a las expectativas de la sociedad y que la Universidad, como conjunto no ha sabido descifrar ni responder suficientemente.

Una lectura objetiva de la historia educativa colombiana determina, lamentablemente, que son escasos los impactos en la transformación equitativa de nuestra sociedad y su poca vanguardia genera el rezago en la generación de conocimientos y de tecnologías apropiadas para impactar positivamente las problemáticas regionales que crecen sin cesar día a día. Problemáticas estructurales sin resolver, oportunidades desaprovechadas para hacer competitivas a las regiones colombianas, degradación del ejercicio de lo público con una clara distorsión de lo ético y lo moral, desesperanzas aprendidas de una generación a otra y multiplicadas durante dos siglos de historia, y, en fin, una cara de la moneda difusa especialmente para los más jóvenes, y polarizada las más de las veces para los mayores.

La Universidad, como institución social y respuesta efectiva a las expectativas de la población, ha ido perdiendo confianza para las sociedades latinoamericanas.

Como lo anoté anteriormente a educación del hoy puede coadyuvar la búsqueda de la felicidad y por ella la educación, vista desde la ruta de la innovación, es una de las grandes oportunidades que no deberíamos dejar pasar en la institucionalidad universitaria del siglo XXI.

Un rápido repaso de análisis de expertos del sector y grandes empresas a nivel mundial -antes de la pandemia- confirman esta preocupante realidad: *“Si las universidades no evolucionamos vamos a desaparecer”*, advierte el decano de La Sorbona Francois-Guy Trebulle; igual diagnóstico hace David Roberts, de Singularity University, la universidad de Silicon Valley; para Dan Levy, de Harvard, *“muchas universidades van a cerrar porque no hacen falta”*; en su libro *¡Sálvese quien pueda!*, Andrés Oppenheimer cuenta como el presidente de MIT habla del fin de algunas carreras tradicionales por la discordancia entre lo aprendido y

lo ejercicio; para Microsoft, la contratación de profesionales ya no se hace por lo que saben sino por lo que son capaces de aprender; y, para completar, multinacionales de tecnología -como Apple, IBM y Google, están subestimando la formación universitaria por ser “poco práctica” y alejada de la realidad. La enumeración puede seguir, y constituye una campana de alerta.

Una universidad ajena a la compleja problemática de su población y contexto, alejada del diálogo con el Estado, cerradas a públicos no tradicionales, ubicadas en zonas geográficas con numerosa población, de espaldas a la tecnología y cegada porque “siempre se ha hecho así” (como los ortodoxos), está condenada a desaparecer, y eso lo ha entendido la población, así no sea experta en universitología.

Una sociedad que se pretenda libre necesita de un sólido sistema educativo que forme personas con conciencia crítica, con pensamiento analítico y con un claro derrotero de sus derechos y deberes. Para ello es necesaria una universidad dinámica que, al actuar como conciencia de esa misma sociedad, se pueda expresar libre y autónomamente sobre el devenir actual y futuro de dicha sociedad, partiendo de su necesaria condición para el ejercicio de la libertad del pensar, de la creatividad, de la investigación y de la innovación al servicio de la sociedad.

Los hechos de polarización y violencia acaecidos en la actualidad en nuestra sociedad colombiana, son el resultado de una ciudadanía que clama por ser escuchada y que requiere, prioritariamente, como lo menciona el Proyecto Educativo *“intensificar el sentido de lo público como proceso de construcción de Nación y de ejercicio de la política deliberativa y de la democracia participativa, como servicio público, como bien público, como presencia pública, desde el hacer, el quehacer y prioritariamente el sentir de nuestra comunidad educativa,”* y ojalá de toda la institucionalidad gubernamental y de los actores de diversos sectores de la sociedad colombiana.

La universidad que se gane la respetabilidad social por su rigurosidad, por su calidad formativa, por la pertinencia de su investigación y el impacto de su innovación, logrará un resultado favorable en la formación

de hombres y mujeres plenos de valores y de capacidades en el aprendizaje renovado de conocimientos válidos y significativos.

Reitero, la educación del hoy debe coadyuvar a la búsqueda de la felicidad. La educación, vista desde la ruta de la innovación, es una de las grandes oportunidades que no deberíamos dejar pasar en la institucionalidad universitaria del siglo XXI.

En 2003, los investigadores Liisa Valikangas y Gary Hamel, en Harvard Business Review, hablando sobre la resiliencia organizacional, emitieron una dramática y profética afirmación, que casi dos décadas después aplica perfectamente a la gran mayoría de universidades de hoy: *“Las organizaciones -decían- fracasan cuando merecen fracasar, es decir, cuando han mostrado ser consistentemente incapaces de cumplir las expectativas de sus partes interesadas. Un pasado noble no otorga el derecho a un futuro ilustre. Las instituciones sólo merecen perdurar si son capaces de soportar la ofensiva de las nuevas instituciones. La libertad de una sociedad para crear nuevas instituciones es su póliza de seguros contra la incapacidad de recrear las instituciones antiguas”*.

Para 2003, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) vivía una encrucijada, pues con pocos años de fundada ya había caído en ese modelo tradicional de universidad pública paquidérmica y veía difícil poder sobrevivir saliéndose de ese esquema. Pasaron 20 años (1983-2003) de acumuladas frustraciones que tanto la educación superior a distancia y la UNAD, como piloto público de la misma, para tomar plena conciencia de lo lejos que estaba aún de su verdadero impacto de calidad y pertinencia incluyente y equitativa para la sociedad colombiana. La educación a distancia de la época poco hacía para mostrarse en su real dimensión formativa e investigativa, y sin sonrojo, ante la recurrente escasez de calidad de sus mediadores, medios y mediaciones, daba permanentes razones de su también escasa pertinencia a sus detractores.

Cuando llegamos a la Rectoría nos dispusimos a rediseñar el camino y, modestamente pero con orgullo, considero que pese a las dificultades, críticas del establecimiento, rechazo de la ortodoxia educativa y constantes ojos encima, hoy podemos “cobrar” positivamente, a favor de la educación superior colombiana, que pudimos dar un giro institucional,

y hoy somos mucho más que una universidad de docencia y de oferta de programas, que es el paradigma en que se ha enclavado el colectivo de las instituciones de educación superior.

Iniciamos en UNAD 1.0 y vamos en UNAD 4.0

Por esencia, la Universidad es reflexiva, cambiante, colectiva – sistémica, y tiene la responsabilidad de superar su entorno, adelantarse a la complejidad, buscar alternativas y arriesgarse. Las universidades tradicionales con algún éxito responden a las primeras descripciones, pero casi ninguna afronta sus responsabilidades, que es lo que hemos hecho, en equipo, gracias al compromiso de los líderes de las vicerrectorías, escuelas y zonas, en la UNAD.

Algunos líderes de la opinión pública y “vacas sagradas” del sector, han intentado ponernos en el asfalto, y desde la presión mediática, jurídica, social y académica, nos hemos repuesto y, por lo mismo, descubrimos que seguir haciendo más de lo mismo, sólo respondería a las expectativas de unos pocos, pero no de una Nación sedienta de oportunidades educativas.

Por ello, con creatividad, investigación, valor y riesgo, en legítimo uso de la autonomía universitaria, hemos descubierto que la gestión efectiva es posible, y que además puede orientarse en problemas del país y de los estudiantes, más que en los propios y escasos recursos económicos que se le han brindado a la UNAD desde el Estado colombiano, pero que no han detenido nuestra responsabilidad académica, rigurosa y flexible, además del fomento del trabajo en equipo, inteligente y productivo, y la integración con otros actores sociales claves en la apuesta disruptiva que revitaliza a la UNAD de hoy.

Ser la megauniversidad colombiana es sólo uno de los impactos de una organización innovadora y eficiente. Si bien las cifras de matrícula han aumentado de forma exponencial en los últimos tres años, atender esta población, aumentar programas con acreditación, ampliar la oferta educativa en programas y territorios, extendernos internacionalmente, obtener reconocimiento por nuestro clima laboral y manejo financiero, y liderar foros nacionales e internacionales sobre educación virtual, no es suerte ni flor de un día. Es el resultado del trabajo callado,

en equipo, silencioso y comprometido de más de 17 años al frente de la Universidad.

Como lo referencié en el capítulo cuatro, el modelo de gestión del metasisistema Unadista actual lo hemos identificado como UNAD 4.0, no por lo novedoso del nombre, sino porque significa que para llegar allá hemos recorrido la UNAD 1.0, la UNAD 2.0 y la UNAD 3.0.

La UNAD 1.0 la hemos fechado en 2004, cuando se logró, mediante decreto presidencial, modificar y reducir la estructura de la Universidad. Esto nos permitió irnos proyectando como una estructura conforme las expectativas del modelo pedagógico que comenzaba a consolidarse.

Entre 2006 y 2007, cuando logramos la autonomía universitaria plena y pasamos de ser establecimiento universitario a ente universitario autónomo y comenzamos a implementar los criterios de actuación de Sistemática, Reticularidad, Innovación, Heterarquía, Rendición de Cuentas, Fractalidad, entre otras, comenzamos a dimensionar una real universidad de carácter nacional, homogénea en su actuar y con impacto de país. Esto consolidó la UNAD 2.0.

Durante la década que termina, a medida que internet fue evolucionando y desarrollando aplicaciones, softwares, programas, repositorios, y diversas herramientas de acompañamiento y cualificación del proceso de aprendizaje mediado por tecnologías y con ayuda de tutores, se fue estructurando la UNAD 3.0. Es en la red, todo digital, como la Universidad gestiona su día a día académico, administrativo, financiero, de bases de datos, servicios de bienestar, interacción y control, entre otros aspectos.

Y una vez consolidada la Universidad en sus procesos, y como una forma de responder no sólo a la alta demanda de estudiantes sino, sobre todo, a la necesidad de ser proactivos y de dar respuestas oportunas a los nuevos giros de la educación superior y lo que la sociedad espera de ésta, para el plan rectoral 2019-2023 se estructuró, y ha venido consolidando la UNAD 4.0.

Esta UNAD 4.0. se concibe como un resultado de la evolución integral Metasistémica del Proyecto Académico Solidario, que registra como

principio orientador del actuar directivo la perentoria necesidad de atender, desde la visión universitaria, el cambio, con ejercicios anticipatorios frente a los deberes y responsabilidades como organización, que se legitima en la prospectiva como herramienta rigurosa de la construcción del futuro.

Así, la UNAD 4.0, es el resultado de la evolución integral metasistémica del Proyecto Académico Pedagógico Solidario-PAPS, que define los lineamientos que buscan la articulación para servir de guía a nuestro devenir misional, de cara a los desafíos propios de la Sociedad del Conocimiento, y al papel que como una organización inteligente debemos cumplir para afianzar nuestro liderazgo educativo.

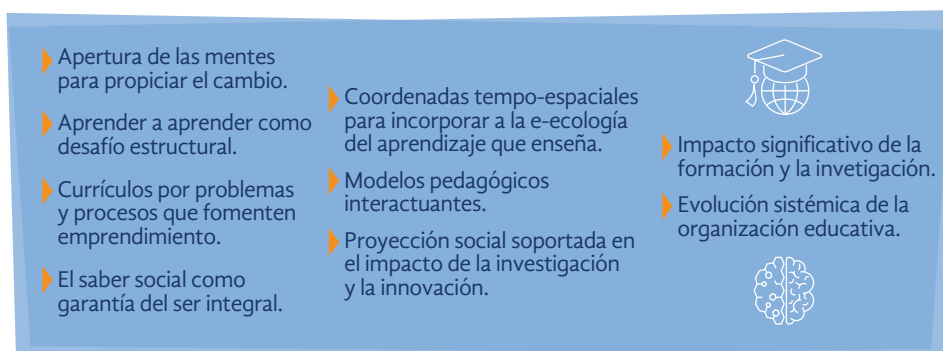


Imagen 62. UNAD 4.0: Aprendizajes organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

En ello también se aprecia la solidaridad extendida, que es un ejercicio permanente de democratización para el acceso, permanencia y promoción de diversos grupos poblacionales garantizándoles una educación con calidad y pertinencia.

En ese sentido, la formación integral implica, como ya se anotó, desarrollar las competencias portadoras de un nuevo liderazgo social arraigado en todos aquellos que hacemos parte de la comunidad Unadista, con el propósito de potenciar gestores de transformación de proyectos de vida individual y colectivos, dada la alta potencialidad comunitaria demostrada por cuatro décadas en pro del desarrollo de las regiones

con efectos positivos en microterritorios y poblaciones que requieren de los programas y servicios que desarrollan los diferentes sistemas del metasistema.

Es por ello que la UNAD 4.0 es una evolución que día a día exige a sus líderes:



Imagen 63. El liderazgo y su impacto en los ambientes organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

Como se anotó anteriormente, la evolución del Proyecto Académico Pedagógico Solidario, PAPS, en sus versiones 1.0, 2.0 y 3.0, y ahora 4.0, visibiliza la voluntad de nuestro Consejo Superior Universitario, para afianzar el valor de la ruta de transformación educativa y coadyuvar la transformación social de Colombia.

Hoy, en cabeza de ese órgano colegiado, la UNAD como comunidad educativa se reta nuevamente de cara a la necesidad de convertirse en un referente en el contexto de la sociedad global, y continuar su acción educativa estratégica hacia un propósito de impacto social, desde su innovadora acción pedagógica y con esquemas multifactoriales en los que la cobertura poblacional, la inequidad, la calidad educativa, la parti-

cipación de la población joven, la movilidad social y el emprendimiento efectivo, dignifiquen a nuestros conciudadanos.

La UNAD 4.0 continuará trabajando para consolidar los valores humanos claves para una Colombia próspera, apoyada en su modelo educativo y en el desarrollo de múltiples estrategias innovadoras y la generación de tecnologías exponenciales, para procurar desarrollo sostenible en las comunidades de esta nación diversa y multicultural.

La UNAD 4.0 afianzará su acción innovadora e incluyente hacia la potencialización de sus plataformas humanas, académicas e investigativas, en sus diferentes sistemas, a fin de consolidar su impacto en múltiples ecosistemas sustentables con desarrollos creativos desde la innovación, la eficiencia y productividad integral en territorios y microterritorios.

La UNAD 4.0 también coadyuvará sus propósitos con un talento humano del más alto nivel disciplinar y cualificado pedagógicamente, para que aporte de manera consciente y comprometida a los diferentes sectores que impactan el bienestar integral de personas, comunidades y regiones de Colombia.

En síntesis, la UNAD la 4.0. es un verdadero aporte a la constitución de un modelo educativo innovador y pertinente basado en las realidades de Colombia y de América Latina. Debemos afianzarlo a toda costa como nuestra gran ventaja competitiva demandando de nosotros esfuerzos contundentes con más resultados efectivos y en menor tiempo que los aportes y estrategias que hasta ahora hemos acumulado.

Diferenciadoras apuestas institucionales

Además de la original y moderna estructura de gobierno de la Universidad (vista en el capítulo anterior) el concepto de UNAD 4.0. ya ha potenciado, a la mitad del actual periodo rectoral, los siguientes macroproyectos (presentados sin orden alguno):

- Centro Organizacional de Altos Estudios y Cualificación del Talento Humano (COACH)
- Planta Global Metasistémica

- Campo UNAD
- Observatorio Intersistémico Regional (OIR)
- Sistema Universitario Abierto (SUA)
- Instituto Técnico Profesional (ITP)
- Sistema de Atención Integral (SAI)
- TV UNAD Virtual
- Sistema Integrado de Inteligencia Institucional (SIIUNAD) 4.0
- Política de Retención y Permanencia (RP)
- Internacionalización y UNAD Global

Les presento a continuación una breve síntesis de cada uno de estos escenarios estratégicos.

Centro organizacional de altos estudios y cualificación del talento humano (COACH)

La UNAD 4.0 ha decidido, por voluntad mayoritaria de su comunidad educativa, y mediante acuerdo del Consejo Superior Universitario, crear el Centro Organizacional de Altos Estudios y Cualificación del Talento Humano (COACH), como escenario para forjar el legado que, desprovisto de intereses particulares, se entrega a la sociedad colombiana como un modelo de universidad incluyente y de alta calidad en sus programas y servicios para toda la población.

En dicho COACH, referenciado en el capítulo anterior como integrante del *Sistema de alta Política del Metasistema UNAD*, se afianzarán las políticas encaminadas a fortalecer las plataformas humanas de la UNAD, para sus diferentes sistemas y redes estructurales, y se albergarán las estrategias, programas y proyectos de selección, cualificación y promoción de los líderes Unadistas del hoy y del futuro. Esto no es una expresión de endogamia, sino la manera de influir en la comprensión de un modelo de universidad forjado desde sus esencias misionales y su visión prospectiva en la ampliación de oportunidades cualificadas y pertinentes de programas y servicios educativos, utilizando como herramientas claves a los denominados procesos de *mentoring* y *coaching* para afianzar relevos coherentes en el ejercicio del legado misional.

Planta global metasistémica

Para consolidar su visión, la UNAD requiere brindar las mejores condiciones laborales para sus cientos de servidores en Colombia y fuera de ella. Lo logrado es principalmente fruto del esfuerzo colectivo y solidario de nuestros líderes, que, de manera comprometida y coherente, comparten y hacen posible diariamente los postulados, principios y criterios de actuación de nuestro PAPS 4.0, en el ejercicio de nuestra prospectiva institucional.

La Planta Global Metasistémica también es una creación Unadista, como lo ha sido la propia inventiva de la organización metasistémica en coherencia con sus ámbitos de actuación y los diferentes sistemas, redes y unidades en donde gestionan diariamente sus líderes.

Esta forma propia de organización, distribución, asignaciones, reconocimientos, carrera y méritos, entre otros aspectos, es única en el sistema de educación superior colombiano, así como en el Sistema Universitario Estatal, y es producto de un trabajo concertado y participativo de su comunidad, fuera de esquemas rígidos, costosos, politizados y poco dinamizadores del desarrollo personal y social.

La Planta Global Metasistémica que promoverá:

- La consolidación de la Megauniversidad en el contexto de las megatendencias, con visión prospectiva y capacidad investigativa e innovadora, inteligente, dialógica, abierta y flexible, que responda proactivamente en forma idónea, ética, pedagógica y socialmente responsable a los problemas de cobertura con calidad y fomente la equidad, la inclusión social y la formación a lo largo de la vida.
- La creación de condiciones que fomenten el arraigo y la permanencia de sus estudiantes y egresados en sus lugares de origen. De esta manera, la UNAD coadyuva a disminuir el fenómeno de la migración del talento humano cualificado para fomentar el desarrollo regional en la búsqueda de soluciones pertinentes a las necesidades de las comunidades en las cuales busca y buscará impacto social educativo.
- La innovación para el desarrollo organizacional y su impacto social, y la actuación corresponsable que contribuya a cerrar la

brecha digital refrendando la implementación del Big Data, el Maching Learning, el Blockchain y la inteligencia artificial con las estrategias y proyectos formulados desde el Plan de Desarrollo Institucional hacia la ruta que reconozca la permanente irrupción de nuevas tecnologías, interconectadas con la arquitectura meta-sistémica organizacional.

La apuesta, es la de tener una Planta Global Metasistémica que promueva la consolidación de la misión institucional.

En este ideario de compromisos Unadistas, reitero, se hace necesario posibilitar mejores condiciones para la dignificación del trabajo, la valoración de la interacción social y el cultivo del lenguaje simbólico y de aquellos valores que constituyen recursos no convencionales, tales como la creatividad, la innovación, la participación, la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua y la comprensión de los procesos metasistémicos que se dan en nuestra comunidad educativa.

De otra parte, nuestros líderes viabilizan la comprensión del mundo globalizado, enfatizando en las regiones el necesario dinamismo de los procesos de transformación exigidos por nuevos tiempos, espacios y relaciones interculturales. Así, responden al desafío de la globalidad, la competitividad, y de la descentralización de los diferentes territorios, como actores protagónicos de su propio desarrollo y del desarrollo de las diversas comunidades inmersas.

Los cambios descritos reafirman la necesidad de gestar nuevas competencias en el ejercicio del liderazgo, que también debe, al mismo tiempo, evolucionar a la par de los constantes ejercicios prospectivos frente a los deberes y responsabilidades que les demande nuestra evolución organizacional.

Se legitima así el interés por poseer y dar estabilidad laboral, coherente con el afán de brindar bienestar y con el modelo organizacional Unadista. Dicha Planta Global Metasistémica garantizará que, en el futuro próximo, se afiancen las siguientes intencionalidades:

- Consolidar una comunidad universitaria con base en un marco axiológico, de servicio social educativo.
- Robustecer la comunidad académica para que sea, en efecto, participativa, deliberante, creativa y capaz de orientar los cambios que se requieren interna y externamente.
- Promover la organización innovadora derivada del Estatuto Organizacional para un desarrollo institucional creativo y armónico.
- Fomentar ambientes propicios para el aprendizaje significativo y autónomo de todos los integrantes de la UNAD; en entornos rebosantes de solidaridad y de respeto por todas las formas de expresión y estilos de vida.
- Comprender y coadyuvar la necesaria transformación de las relaciones educativas y de las prácticas pedagógicas, para desarrollar capacidades de actuar en ambientes de aprendizaje inéditos que enaltezcan las virtudes humanas y la espiritualidad, como condición de éxito de un desempeño profesional y laboral ético, por encima de cualquier determinismo tecnológico.
- Fortalecer una cultura del conocimiento, de la innovación y de la investigación en el contexto de la inclusión, el desarrollo regional y la proyección comunitaria.
- Fortalecer las competencias pedagógicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en el contexto de la modalidad abierta y a distancia y sus expresiones digitales y virtuales, para consolidar al Unadista como líder comunitario, ético y solidario, formado bajo estándares de calidad nacional e internacional, comprometido con el desarrollo de su región y con las más altas competencias cognitivas, socioafectivas, interculturales, científicas, tecnológicas e investigativas.
- Coadyuvar en la mejora de las condiciones para una sociedad del posconflicto, a través de prácticas y vivencias pedagógicas para la convivencia pacífica.
- Acentuar la identidad y liderazgo en el campo de la educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales, dándole sentido a la acción cotidiana y reconocimiento a la marca UNAD.
- Interactuar con las comunidades, armonizando el avance de la UNAD en su Proyecto Académico Pedagógico Solidario 4.0, el conocimiento de frontera y de las tecnologías de punta, y el respeto por las tradiciones, la cultura y el saber ancestral que debe ser afianzado por un diálogo permanente de saberes.

- Hacer presencia efectiva nacional e internacional, procurando que allí en donde se encuentre un conciudadano que requiera y quiera educarse, encuentre la oportunidad de hacerlo con la UNAD, dado su carácter transterritorial y transfronterizo.

En síntesis, la Planta Global Metasistémica potenciará el Plan de Desarrollo 2019-2023 (Más UNAD, más País), que es la ruta necesaria para renovar el compromiso con la misión, visión, principios, valores, fines y objetivos institucionales.

Campo UNAD, sembrando un país en red para la paz

En el prólogo que escribí para la presentación de este proyecto en el año 2015 resalté que *“la hipótesis que orienta a Campo UNAD es la de que la educación superior pública debería cambiar su eje de relación menesterosa con el Estado, por una relación prioritaria con la sociedad civil, de suerte que ésta, fortalecida por la educación, redefine sus relaciones en general con el Estado, un Estado que por lo general ha estado ausente de las prioridades básicas del bienestar colectivo de los colombianos y colombianas”*.

El proyecto educativo de la UNAD resalta que lo público es el medio que le da sentido al bien común. El ambiente de lo público lo constituye el pluralismo y el reconocimiento del otro. Repensar lo público ya no solo desde el Estado sino también desde la sociedad civil, es un giro interesante del concepto, para su concreción desde las prácticas de la educación superior al servicio de la paz perdurable entre los colombianos.

En nuestro caso como universidad pública, la esencia regional, comunitaria y solidaria de la UNAD, nos ha permitido por casi 40 años centrar esa relación prioritaria con la sociedad civil, reforzando la dimensión pública del servicio educativo.

Ello implica, entre otras, considerar que en la dimensión pública de la educación no importa si quien la ofrece detenta una naturaleza pública o privada, contribuya a:

- Fortalecer la democracia, es decir, el tejido social en la interacción sociedad civil-Estado, como el ámbito de encuentro de intereses comunes.

- Establecer principios de convivencia y de respeto a la diferencia.
- Formar para cooperar por el bien común.
- Formar en la solidaridad como valor ético-público.
- Aplicar el conocimiento para el bienestar individual y colectivo, para el desarrollo humano sostenible y para la inclusión social.
- Ejercer un liderazgo intelectual y moral.
- Fortalecer la constitución de ciudadanía en la multiculturalidad y en la participación activa y ética.

Para contribuir en el proceso evolutivo del posconflicto, la UNAD pone a disposición del país toda su capacidad instalada en talento humano, en cobertura geográfica, en recursos físicos y tecnológicos representados en software, hardware, redes, conectividad, plataformas innovadoras para radio vía web, televisión vía streaming, plataformas inmersivas, dispositivos móviles y plataforma web conferencia.

Y es allí donde se crea Campo UNAD, cuyo objetivo es cualificar la condición educativa y productiva de los pobladores rurales, a través de los múltiples niveles formativos que ofrece la Institución (alfabetización, educación primaria, secundaria, terciaria, formal y no formal) atendiendo cada una de las necesidades en formación, capacitación y cualificación del campesino y su familia, a la par del mejoramiento de sus procesos productivos. Todo esto con el apoyo de las organizaciones públicas y privadas de los sectores agropecuario y minero, dejando visible el efecto de una nueva Colombia en la era del posconflicto: más social, más equitativa, más incluyente y, por supuesto, más respetuosa en la conservación de su medio ambiente.

Campo UNAD se constituye, en consecuencia, como una alternativa orientada a las poblaciones rurales y sus familias, caracterizada por contar con una propuesta pedagógica, metodológica, didáctica y productiva de gran coherencia entre sí y con las necesidades de las comunidades a la que está dirigida.

Campo UNAD cuenta con procesos definidos de gestión, administración, capacitación y seguimiento, además del desarrollo de materiales pedagógicos y de estrategias didácticas, que respondan a posturas teóricas de los procesos formativos e investigativos inherentes.

Campo UNAD llega a las poblaciones rurales gracias a una robusta plataforma tecnológica institucional, a través de medios tales como: Radio Campo, TV Campo, Campo Red, Bibliocampo, Mi Finca y Agroservicios, entre otros. Adicionalmente, la aplicación interactiva de Campo UNAD estará dirigida a la población rural colombiana (niños, jóvenes y adultos que trabajan y viven del campo), así como a todos aquellos interesados en temas agrícolas y pecuarios en sectores como los de producción, comercialización, mercadeo, artes, oficios y costumbres artesanales, y demás aspectos de interés para los pobladores rurales.

La UNAD se propone ser un eficiente dispositivo de la Colombia en Paz, y para ello cuenta con importantes fortalezas para el diseño, adaptación e interoperabilidad entre diversas plataformas móviles, vía web, videoconferencia, realidad aumentada, infraestructura física y tecnológica. Estas potencialidades institucionales, así como su presencia en 1.116 municipios a través de 65 centros regionales distribuidos en todo el país, le permiten llegar y beneficiar a todos los colombianos, pero especialmente a las poblaciones más vulnerables.

Campo UNAD permite a toda la población rural acceder al conocimiento, pero también generarlo, haciendo uso de las diferentes plataformas y soportes tecnológicos, tales como tabletas, computadores y telefonía móvil. Estos medios movilizan la información de forma pedagógica y didáctica en un lenguaje sencillo y claro, favorecida por la interconectividad que el gobierno brinde a los colombianos y la infraestructura tecnológica con la que cuente el país, según los diagnósticos del ecosistema digital colombiano.

En síntesis, Campo UNAD adscrito al Sistema de Inclusión, Proyección Comunitaria y Desarrollo Regional, se encaminará hacia el cubrimiento de las necesidades comunes de determinados grupos sociales (trabajadores, familias y pobladores rurales) relacionadas con: la producción agropecuaria, la agroindustria, el acceso a tenencia de tierras, créditos, mercados, asistencia técnica, tecnología e información de apoyo al sector agrario y otras actividades alternativas como las artesanías, agroturismo, emprendimiento, asociatividad y liderazgo, con el fin de brindar una serie de beneficios que redunden en el mejoramiento de la

calidad de vida de los diferentes actores participantes de este proceso, contribuyendo con uno de los objetivos de milenio relacionado con la disminución de la pobreza y, en consecuencia, contribuyendo con la paz perdurable en Colombia.

Observatorio Intersistémico Regional (OIR) y los futuros Centros de Pensamiento Territorial

En la ceremonia de lanzamiento de estas iniciativas de macroestrategia, en 2019, planteé: *“Uno de los más importantes nuevos retos que encara la acción y el liderazgo Unadista de cara a los desafíos del Plan de Desarrollo 2019-2023 (Más UNAD Más País), se concreta en el denominado Observatorio Intersistémico Regional-OIR- que busca garantizar la comprensión de nuestras realidades regionales y, desde allí, desplegar estrategias y acciones de construcción con otros actores y líderes sociales en la búsqueda de respuestas estructurales a problemas y al aprovechamiento de oportunidades para forjar conjuntamente bienestar integral sostenible a colectivos poblacionales de todos los territorios y microterritorios del país”.*

Por supuesto, el OIR también contribuirá con la formación de líderes sociales para que sean la base que permita desarrollar y afianzar Centros de Pensamiento Territorial, fruto de la conciencia social efectiva que esperamos, desde ya, empiece a construir reflexiones y acciones concretas en el derrotero de los líderes de la Universidad y de los líderes de las diversas comunidades y sectores regionales.

Como lo hemos reiterado siempre, y como aparece consignado en el Manifiesto Unadista, *“el carácter de servicio y de bien público de la educación superior, entendido el servicio público también como dimensión pública de la excelencia, la autonomía y la responsabilidad social, no está en duda y en este documento se reafirma esta vocación histórica de la UNAD con pleno sentido moral y ético, sin entrar en mayores preámbulos, puesto que las discusiones alrededor del tema ya no se centran en que sea así, sino más bien, en cómo debe transformarse desde la educación para propiciar un bienestar integral extendido”*, que en últimas no es más que hacer de la PAZ letra viva y no solo un discurso polarizador en el contexto nacional.

Tanto Campo UNAD como el Observatorio Intersistémico Regional (OIR), son hijos legítimos de las esencias misionales de la UNAD. Estos

desarrollos visibilizan las nuevas relaciones que deben darse entre la Universidad, el Estado y la Sociedad civil, y que requieren de un profundo y pragmático redireccionamiento con la participación de todas las fuerzas vivas que quieran incorporar su conocimiento y experticia a este escenario transformador.

Es así como la UNAD ha convocado a los integrantes del Estado y miembros de todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, en cada región y territorio, para reconocer la importancia de una acción integradora de transformación, soportada en el interés colectivo, no partidista, y en la conciencia plena de que si las instituciones públicas, y también las privadas, siguen debilitándose por la escasez de su impacto social, no habrá como construir una sociedad realmente sostenible y competitiva en el tiempo. No sigamos dejando nuestras afugias de siempre y del hoy para que los gobiernos de turno nos las resuelvan, somos conscientes de su necesario apoyo, pero también del papel vital de las fuerzas vivas de las comunidades y sectores que deben revitalizarse en la construcción de un Estado actuante y participativo.

Esta es una tarea que debe asumirse reflexiva y críticamente, porque el diagnóstico al respecto se hace periódicamente, pero la acción planificada aún es de escaso impacto, en especial en la Colombia marginal que es mayoritaria. Tristemente y hasta ahora no encontramos para esa Colombia, propuestas rigurosas que más allá de lo mediático, respalden el verdadero significado y sentido de la educación y de sus instituciones para consolidar la paz y el verdadero bienestar de nuestro país.

Solo la inteligencia y el dinamismo de los actores clave en cada región y territorio servirán como núcleo de nuevas redes protagónicas de la transformación y la movilidad social, económica, y educativa de Colombia.

Sistema Universitario Abierto (SUA)

En el documento fundante escrito, entre otros, por el ingeniero Leonardo Yunda, actual Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas de la UNAD, se establece que *“el Sistema Universitario Abierto -SUA está caracterizado por una oferta de cursos que favorecen la certificación de competencias en campos específicos del saber, 100% virtuales, desarrollados en corto tiempo a través de estrategias de aprendizaje*

flexibles, dinámicas y auto dirigidos con apoyo de aplicaciones multimedia interactivas”.

Otro aspecto que justifica la creación de este Sistema se centra en el concepto de educación para toda la vida, y para todos. Es comprensible pensar que para suplir esta premisa, la UNAD cuenta con el Sistema de Educación Continuada y el Sistema de Educación Permanente, para dar respuesta a esta educación, como lo indica la UNESCO, mas el Sistema Universitario Abierto (SUA), se convierte en un coadyuvante para este sano propósito que piensa en los excluidos de alguna forma del Sistema de Educación Superior, para quienes asumir los altos costos de la certificación de competencias se ha convertido en una talanquera para su logros profesionales, y el SUA, desde otro enfoque pedagógico, totalmente diferente a los que priman en estos sistemas, es perfectamente coherente para mantener esa continuidad formativa llamada Educación para toda la vida.

Uno de los componentes del Proyecto Académico Pedagógico de la UNAD, el **Académico-Contextual**, hace un esencial llamado a la UNAD como Universitatis, lo cual la obliga y la compromete a cumplir tres voluntades, que dan sentido total a la propuesta del SUA. Veamos:

La primera voluntad corresponde a la *“formación integral de la persona humana, a través de la acción comunicativa, del diálogo esperanzado y de la investigación formativa”* (PAPS 3.0, 2011, p. 145). Así, el SUA responde innegablemente a la formación integral que se la ha conferido a la UNAD como Alma Mater generadora del saber, que no discrimina a la persona para acceder a una oportunidad de educación, pero que mantiene abiertos los cuatro supuestos de esa acción comunicativa innegable, según Jürgen Habermas: inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad.

La segunda voluntad, relacionada con *“la gestión, producción y socialización del saber científico, mediante la investigación, la sistematización, la conceptualización y la apropiación crítica de las experiencias vitales e intelectuales”* (PAPS 3.0, 2011, p. 145), soporta la creación y filosofía del SUA, pues esa gestión, producción y socialización, así como las experiencias vitales, se constituyen en los elementos que aportaron va-

liosa información para determinar la necesaria creación del Sistema, si se tiene en cuenta la experiencia de la UNAD como sistema abierto, así como el cúmulo de proyectos que a lo largo de su historia, ha llevado a cabo con las comunidades menos favorecidas, desarrollados a través de sus estudiantes en las ocho zonas donde se tiene presencia. El resultado de esta voluntad es hoy el punto de partida para el SUA.

La tercera y última voluntad está asociada con el *“servicio cualificado a la comunidad, apelando a la validación y enriquecimiento del conocimiento que produce la universidad y a la apropiación crítica del saber incorporado en las comunidades, para enriquecerlo y dinamizar su potencial productivo y cultural”* (PAPS 3.0, 2011, p. 146). En consecuencia, el SUA a través de su propuesta de cualificación para certificar competencias, favorece el proceso en diferentes áreas, de cursos seleccionados de las Escuelas, para contribuir a la sociedad, y que permitan cualificar en un saber específico para que sus opciones laborales aumenten y el potencial productivo de su conocimiento sea efectivo en el contexto donde el estudiante lo aplique.

Aunado a estas voluntades, para la UNAD es un imperativo estimular las competencias de base tecnológica y científica de los estudiantes, y, en menor medida, sin que se le reste importancia, las competencias básicas de los profesionales que forma la universidad, comunes a diferentes ocupaciones para que nuestros profesionales se desempeñen idóneamente en su disciplina.

En definitiva, el Sistema Universitario Abierto – SUA, cumple con la razón de ser de la UNAD para atender sus funciones sustantivas, en tanto potencializa el desarrollo de la persona *“...por medio de la formación integral... para que las exigencias de la Proyección Social, como elemento relevante del Componente Académico – Contextual, que visibiliza la Misión y Visión de la Universidad, sean hoy una realidad”*.

El SUA también *“organizará rutas de aprendizaje enfocadas a fortalecer no solamente las competencias técnicas y teóricas, sino las transversales para atender necesidades de formación de una población objetivo que actualmente ingresa a un mercado laboral cambiante el cual evoluciona de forma permanente y demanda profesionales integrales, que, en defi-*

nitiva, estén en capacidad de atender la función que se les asigne, porque reúnen las condiciones para tener éxito.

Estas rutas, además, contribuirán a perseverar en el aprendizaje para toda la vida y, a la vez, a la obtención de un certificado que respalde al participante tener mejores oportunidades laborales y profesionales en el ámbito nacional e internacional”.

Instituto Técnico Profesional (ITP)

En la UNAD 4.0., la creación de nuevas unidades académicas potencia el propósito misional de procurar un mayor impacto en la cualificación de un talento humano altamente pertinente para el sector productivo y que permita a las empresas e industrias ser más competitivas y productivas.

Esto permitirá su participación efectiva en los mercados globales de comercialización de productos y de servicios. Allí aparece el Instituto Técnico Profesional (ITP) como un dispositivo gestionado a partir de currículos dinámicos y flexibles con capacidad de respuesta a la revolución de los saberes, y que bajo el modelo de formación dual determina un enfoque basado en habilidades y en competencias que se formulan como producto de la práctica aplicada en conjunto con industriales y empresarios, en el escenario de tecnologías disruptivas y exponenciales.

La acción del ITP favorecerá estrategias formativas y su objetivo será responder a políticas de modernización de la producción y de la competitividad que demanden un recurso humano altamente calificado en el actual escenario de la revolución de los saberes propios de las tecnologías. Así, la formación de técnicos y tecnólogos en Colombia cambiará sustancialmente su actual modelo formativo y coadyuvará a la articulación universidad - sector productivo - sector social mediante **formación práctica virtual *in situ***.

Este enfoque garantizará cambios y transformaciones curriculares flexibles y adaptativas necesarias para sacar de su espacio de retaguardia a la formación de técnicos y tecnólogos. Lamentablemente, salvo contadas excepciones, hoy la sociedad les reconoce a estos con una minusvalía profesional traducida en bajos salarios y poca reputación por su trabajo. El ITP, creado en 2019, dentro del Metasistema y en particu-

lar en el ámbito operacional, avanza en diseños curriculares concretos en dos tecnologías disruptivas: Desarrollo Software y Multimedia, tan necesarias para el mercado laboral, tal y como lo han confirmado los análisis del mercado que ha hecho el Observatorio Laboral del SENA, que mide el comportamiento de las ocupaciones a nivel nacional y departamental, con base en la información de inscritos (personas que buscan empleo), vacantes (requerimientos de recursos humanos por parte de las empresas) y colocados (vinculaciones laborales exitosas) (SENA, 2017). Según éste, entre las ocupaciones más solicitadas por las empresas y que menos respuesta encuentran están las relacionadas con las TIC y los sistemas informáticos.

Entre estas tecnologías se incluyen las relacionadas con sistemas informáticos, programación, diseño gráfico, infotecnología, *big data* y gamificación. Así, la formación dual, como la proyectada por el ITP, puede generar simultáneamente escenarios potenciales de desempeño institucional para los egresados de los dos programas.

En Latinoamérica hay muchas oportunidades laborales en el campo de los sistemas informáticos (diseño de aplicaciones, programación y análisis funcional de sistemas), así como en el área del diseño que acompaña las producciones multimedia, por lo que esta demanda laboral específica se vuelve necesaria para ponernos a tono con los desafíos de la globalidad y para hacer a nuestras sociedades más productivas y equitativas.

El ITP también propiciará la formación que requieren múltiples empresas de todos los sectores en áreas como: Desarrollo de App móviles y juegos para IOS y Android, *frameworks* y bases de datos; manejo de softwares especializados y todo tipo de herramientas informáticas necesarias para la realización de contenidos y proyectos multimedia como, por ejemplo, Illustrator, Photoshop, Corel, Autodesk, Unity 3D, entre otras; marketing digital (manejo de SEO y SEM, estrategias de mercadeo digital, implementación de campañas en Adwords, Community Manager y saberes especializados sobre redes sociales), entre otros.

En cuanto a la experiencia laboral, las empresas exigen experiencia mínima de un año certificada con el ITP. Dicha experiencia se adquiere en el proceso formativo ya que la empresa será su lugar de aprendizaje nuclear.

En el futuro próximo el ITP afianzará formación dual en áreas como:

- Analista Programador de Sistemas – Multimedia.
- Diseñador Gráfico Profesional – Multimedia.
- Diseño Gráfico y Multimedia.
- Maestrías técnicas en Multimedia o Sistemas.
- Desarrollador de Videojuegos.
- Diseñador 3D.
- Especialista en Marketing Digital.
- Especialista Comercial en Marketing Digital.
- Máster Analista de marketing Digital.
- Tecnólogos Digitales expertos en/Community Manager/Desarrollo Web.

Sistema de Atención Integral (SAI)

A raíz de la epidemia del Covid 19, muchas instituciones acudieron a la virtualidad para salvaguardar estudiantes, y de forma ligera transformaron sus estructuras presenciales e intentaron optimizar plataformas tecnológicas que no siempre responden a la calidad que la virtualidad requiere y que demandan articular dispositivos pedagógicos, didácticos y tecnológicos.

Esta falta de rigurosidad ha ocasionado que en vez de contrarrestar la deserción, esta actuación la haya incrementado de manera dramática. Por situaciones como éstas, muchos se han apresurado a calificar a la virtualidad como un desastre, en vez de hacer una autocrítica sobre la manera como se tomaron decisiones erróneas que han socavado la lectura social sobre los valiosos impactos educativos de la virtualidad.

Organizaciones como la UNAD saben que una de las exigencias más significativas del modelo se funda en la oportuna capacidad de responder a las inquietudes de sus estudiantes y demás usuarios de sus servicios y programas. Allí está una de las mayores dificultades por las que atraviesa una organización compleja: garantizar la absoluta satisfacción, en calidad y tiempo de respuesta, de cada una de las miles de consultas y la necesaria respuesta efectiva a la que cada usuario tiene derecho por parte de la Institución.

La evolución y el crecimiento de la Universidad ha traído consigo nuevos desafíos de cara a la necesaria interacción con nuestros grupos de interés. Eso ha llevado al fortalecimiento de los sistemas de comunicación interna y externa mediante mecanismos y estrategias que fortalezcan la imagen, la identidad y la reputación institucional, tal y como quedó planteado en la agenda Rectoral 2019-2023.

En dicho contexto, y con el propósito de responder al propósito de mejora en los servicios de atención, desde 2010 se diseñó la estrategia SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO -SAU, que fue adoptado por la Universidad en 2013. Dicho Sistema cumplió de manera adecuada su objetivo, pero por el continuo aumento en la demanda de nuevos servicios y el incremento de la población estudiantil, se vio que éste dio muestra de rezago e insatisfacción, por lo que en 2018 fue necesario rediseñarlo y convertirlo en un nuevo sistema de atención integral para la UNAD.

Para dicho ejercicio se partió del análisis de la información obtenida en los cuatros canales de atención que disponía el SAU:

- Un módulo de radicación de Peticiones, Quejas y Reclamos,
- Un Sistema de Información de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados - SIVISAE,
- Las bases de datos del Contact Center y
- Las bases de datos de Registro y Control Académico

Hallamos que, en virtud del aumento de la demanda y la aparición de múltiples variables de atención, el proceso se fue limitando en su capacidad de brindar resultados eficaces, y a tiempo, frente a las solicitudes.

Así fue como, en 2019, se proyectó el Sistema de Atención Integral SAI, fundamentado en una premisa sustancial: la consolidación de una Cultura del Servicio Unadista, apoyada en tecnologías disruptivas de inteligencia artificial, análisis de big data, automatización y autogestión de Machine learning.

Con el SAI se ha podido atender, desde febrero de 2021, el 80% de las solicitudes de forma autogestionada y el 20 % restante con apoyo de los actores del Metasistema.

El SAI se materializó en una muy robusta herramienta tecnológica, con una entrada única de solicitudes que se clasifican automáticamente y se direccionan. Allí, se notifica al usuario que su solicitud ha sido recibida y está en trámite, anunciándole el tiempo de respuesta, en caso de que ésta no sea automática; y adicionando herramientas y recursos didácticos para la inducción, el entrenamiento y la cualificación permanente de los diversos usuarios internos y externos.

El nuevo Sistema llegó acompañado de una intensiva y cualificada inducción permanente a los miembros de organización de los diversos Sistemas, Redes y Unidades de la Universidad, para que reconocieran la importancia de las actividades y los resultados del trabajo productivo que desarrollan, frente a las necesidades de los usuarios.

Ahora bien, el SAI también busca garantizar el oportuno y eficiente flujo de comunicación entre los sistemas, unidades y redes de la organización, en coherencia con los criterios de actuación metasistémica, según los cuales todos y cada uno de los actores de la Organización están llamados a participar en el ciclo de atención al usuario: aspirante, estudiante, egresado.

El SAI tiene el desafío de brindar un óptimo servicio de atención oportuna que propicie inmediatez, calidad y oportunidad, y a la vez, disminuya, con tendencia cero, los niveles de reincidencia de solicitudes.

Así, la atención de las solicitudes de los usuarios se prioriza en un primer momento al acceso de los canales autogestionables, para que, de manera autónoma, el usuario pueda resolver su solicitud. Estos canales de atención entregarán de manera inmediata respuestas a solicitudes alimentadas por una base de conocimiento, soportada en inteligencia artificial. Ejemplo de ello son los asistentes virtuales o chatbot, el Whatsapp Bot y los formularios automatizados de preguntas frecuentes, entre otros.

Igualmente, los canales de atención en los que la información es provista por un actor o red académica o administrativa, se encuentran configurados de forma sincrónica y asincrónica. Los sincrónicos son aquellos en los que hay interacción en tiempo real entre los actores, y los asincrónicos son aquellos en los que la comunicación se efectúa de manera atemporal. Se han priorizado canales como una línea telefónica de atención nacional al usuario, el chat virtual con asesores 7x24, la atención personalizada en centros, las redes sociales y el módulo automático de gestión de respuestas, entre otros.

Además, un valor agregado del SAI está en su propósito de lograr identificar la trayectoria de cada usuario y su experiencia con la Universidad, de tal forma que, en conjunto, podamos establecer la forma más efectiva (en tiempos, medios y respuestas), para mejorar y mantener una experiencia positiva que mejore su percepción del servicio ofrecido por la UNAD.

TV UNAD virtual y Radio UNAD virtual

Siempre he tenido un especial gusto por la radio y la televisión. De hecho, en mis remotas épocas de juventud fui locutor de radio en los años 70 y al inicio de mi papel como decano de ingeniería en la UNISUR tuvimos un programa de Tv llamado “Mención de Honor”, para reconocer hombres y mujeres de ciencia colombianos, y que se difundía a través de la señal de Hispasat, el satélite de ATEI español. Luego, como rector, desde 2004 gestionamos la franja de televisión abierta para hacer dos programas por el canal público institucional: “Educación y Desarrollo” y “Con Olor a Región”, que aún hoy se transmiten por Señal Institucional y el canal Zoom Universitario.

También, hace quince años iniciamos la transformación de los medios de comunicación masiva de la universidad, desplegando un análisis de escenarios posibles para los medios masivos. Gracias al entusiasmo de Miguel Ramón Martínez y Carlos Lineros, se creó la opción de virtualidad para la radio y luego, años más tarde, para la televisión. Entonces apareció el canal virtual. Nacieron la RUV o **Radio Universidad Virtual** con el apoyo de líderes como Andrea Franco y Briceida Valderrama y cientos más en todo el país y quienes convirtieron el espíritu de una parrilla que crece sin cesar en el propósito de ser un escenario de apoyo a los procesos de formación integral del estudiantado. Varios de los premios y reconoci-

mientos a nuestra RUV confirman la valía de esta oportunidad mediática educativa.

Por otra parte, en cierta ocasión, a propósito de la pandemia, y mientras los líderes directivos Unadistas intervenían magistralmente en una conversación abierta con nuestros estudiantes a través de nuestro canal de Tv en YouTube, me di cuenta que estábamos frente a una ventaja competitiva como quien divisa un nuevo océano azul.

Para la UNAD, su canal de televisión de YouTube: TV UNAD VIRTUAL fue creado hace ya cerca de 10 años luego de la Radio UNAD Virtual que, como anoté, hoy goza de gran éxito y reconocimiento. Con el canal de televisión no ha sido así, hasta ahora: visionamos una gran oportunidad y, desde luego, deberá ser parte de esa gran ventaja competitiva. Hoy tenemos todo, para hacer de este medio masivo una ventana de divulgación y de encuentro con las comunidades para afianzar su desempeño institucional, y que debe ser un escenario mediático de superior calidad e innovación. Con una década de existencia, será uno de nuestros mejores escenarios para compenetrarnos no sólo con el estudiantado sino con la sociedad colombiana y latinoamericana.

Este ejemplo de ventaja competitiva hasta hoy, no suficientemente eficiente es un gran ámbito donde se podrá aprovechar de manera metasistémica el incremento de nuestra cadena de valor para el benéfico impacto educativo de las poblaciones de estudiantes de todos los ciclos y niveles.

TV UNAD VIRTUAL podrá afianzar a cada uno nuestros sistemas con alcances propios a cada segmento poblacional, a cada macroproyecto del Plan de Desarrollo, ampliando nuestro alcance geográfico en regiones y países, y dando cabida a la gran diversidad de actores y estrategias conexas que hacen parte de nuestra visión de coadyuvar también a la institucionalidad educativa iberoamericana.

Esta valiosa herramienta, nos sirve, además, para que afiancemos nuestras relaciones intersistémicas que se deben seguir construyendo para viabilizar un portafolio institucional de productos y servicios sociales educativos altamente pertinentes para la sociedad.

El portafolio de la UNAD, a su vez, sirve para afianzar el Sistema de Educación Superior con sus diferentes escuelas y ofertas académicas graduales y posgraduales: el Sistema de Educación Permanente y sus ámbitos de inclusión como el Observatorio Intersistémico Regional; el Sistema de Educación Continua y sus diferentes ofertas de calificaciones de corto plazo; así como el nuevo Sistema Universitario Abierto con escenarios de certificación de competencias con uso intensivo de la plataforma tecnológica que hoy utilizamos para la variedad de productos, usuarios, regiones y sectores sociales y productivos a los que la UNAD sirve hace cuatro décadas.

Es evidente que esta decisión sobre el devenir de UNAD 4.0 ampliará no sólo el campo de programación de nuestro canal de YouTube, que hasta ahora ha sido más un repositorio de los programas institucionales de televisión como “Educación y Desarrollo”, y “Con Olor a Región”, junto a múltiples, aunque dispersas iniciativas de nuestros docentes y escuelas y zonas para coadyuvar la formación de los estudiantes.

Desde ahora, TV UNAD VIRTUAL tiene un valor estratégico para afianzar la cadena de valor de la universidad y se convertirá, en el corto plazo, en una herramienta básica para gestionar nuestra ventaja competitiva, mostrando una organización funcional en su parrilla de programación, optimizando recursos existentes en las diferentes unidades y sistemas, y dándole un valor protagónico a la Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas en conjunto con la Gerencia de Comunicaciones y Marketing. Para ello, se agrupan sistemas y estrategias para que dichas unidades líder, en ejercicio de la integración metasistémica, propicien la creación de una parrilla 7×24 horas que fortalezca las franjas de los actuales y de nuevos programas institucionales y aumente nuestra visibilidad organizacional. Es, al mismo tiempo, la alternativa a anacrónicas formas de hacer televisión educativa e, inclusive, de hacer televisión comercial con pesadas plataformas humanas y de recursos técnicos y tecnológicos bastante costosas por cierto, que han vuelto en la urgencia de la pandemia sin mayor impacto; se trata ahora de gestionar una nueva manera de dinamizar el canal con estrategias horizontales que aprovechen nuestra diversidad de talentos en docentes, estudiantes y egresados así como nuestra amplia presencia regional y nuestros importantes avances tecnológicos.

Sistema Integrado de Inteligencia Institucional

Es otro ámbito estratégico que consolidará otra ventaja competitiva para la UNAD. Su base de desarrollo, desde el año 2015, es el modelo **Blockchain híbrido** aplicado al metasisistema y cuya descripción básica mostramos en los siguientes gráficos:

El blockchain híbrido de la UNAD

del Internet de la información, al Internet del valor



El Blockchain de la UNAD es la manera organizada de darle sentido y significado a nuestra creciente data para que ella sea gestionada con sentido ético, analítico y transparente por los participantes de los diferentes sistemas y redes.

Se crean bloques de transacciones sistémicas interrelacionadas a partir de un modelamiento matemático que hacia adelante no podrá ser alterado y que se surte de la data proveniente de proyectos y metas compartidas para lograr impacto en los diversos ámbitos de actuación de la universidad.

Componentes Blockchain del Metasisistema UNAD

- 1** **Integrantes de cada sistema del Metasisistema:** Sistema de Alta Política + Sistema Misional + Sistema Funcional + Sistema Operacional, de tal manera que cada uno actúa entre sí y con otros sistemas.


- 2** **Protocolos Blockchain como garantía de transparencia extendida a la gestión integral:** se convierte en un nuevo criterio de actuación transversal, movilizado desde la ética del actuar de cada integrante del Metasisistema, para que cada decisión y acto emanado, sea conocido integralmente por otros actores internos y externos, afianzando la reputación institucional.


- 3** **Infotecnología para sistemas, fractales y redes:** Estará articulada a través de diferentes niveles de acceso a la plataforma SII UNAD 4.0, y la toma de decisiones proveniente del análisis de data quedará inmersa en dicha plataforma y sus redes de cómputo; disponible y a la vista de usuarios internos y externos.


- 4** **VINN, GIDT y SGRAL (Minería de Data):** La triada garantizará, mediante certificado electrónico, cada transacción en el Metasisistema. La autenticación respectiva será automatizada.



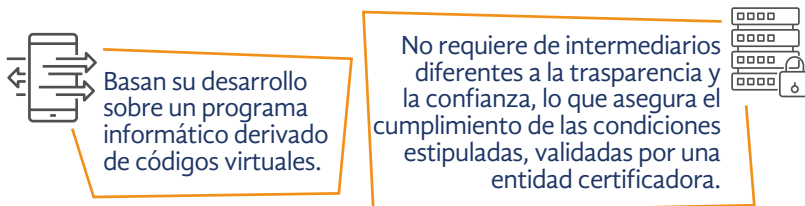
En la medida en que se evolucione en la consolidación del Blockchain UNAD se garantizará una descentralización del sistema hacia lo público y se potenciará la heterarquía en la gestión Unadista del mismo.

Contexto Interno del Blockchain UNAD



Contrato Inteligente

Acuerdo mediante el cual cada líder unadista se compromete a cumplir, bajo consentimiento voluntario, a hacer uso de la plataforma Blockchain SII UNAD 4.0, de forma transparente, verdadera y lícita, asumiendo las implicaciones legales derivadas y los modos de cumplimiento referidos.



Registro de Transacciones Autenticaciones

Mineros

- Secretaría General.
- Vicerrectoría de Innovación.
- Gerencia de Plataformas e Infraestructuras Tecnológicas.



Imagen 64. Blockchain como articulador de la big data y el Sistema de Inteligencia Institucional SII UNAD 4.0. Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores infografías muestran, de manera sucinta, uno de los componentes más valiosos que en el futuro distinguirá a la UNAD 4.0.

Por cerca de cinco años venimos avanzando en el desarrollo de un Sistema Integrado de Inteligencia Institucional, que dé a sus líderes pautas claves de desempeño para el análisis de la data institucional y garantice la responsabilidad directa en la toma de decisiones, para que cada uno de los procesos del orden organizacional, académico, administrativo, tecnológico y financiero se cumpla y, además, sirva para trazar estrategias permanentes efectividad y transparencia.

Política de Retención y Permanencia (RP)

La deserción es uno de los problemas estructurales más preocupantes para una Universidad. En América Latina es un problema que refleja el escaso impacto de las políticas educativas, de modelos pedagógicos anacrónicos y del mínimo avance en la gestión y la aplicación de conocimientos pertinentes.

La educación virtual y a distancia no escapa a este fenómeno, complejizado por la reducida comprensión de sus roles, del valor metodológico, los esquemas pedagógicos y el relacionamiento entre docentes y estudiantes.

Por ello en 2016, el Consejo Superior de la UNAD, con Acuerdo 02, potenció la Política de Retención y Permanencia (RP) que se fundamentó en:

- La contribución a la educación para todos a través de la modalidad abierta y a distancia y en ambientes virtuales.
- El impulso, en las metodologías y didácticas, para que quien aspire a educarse afiance hábitos de disciplina y de rigurosidad.
- El desarrollo de la responsabilidad institucional con la inclusión y la permanencia estudiantil, y -por ende- la disminución del índice de deserción, el aumento de la tasa de graduación y el incremento de la cobertura y los servicios de bienestar universitario.
- El compromiso con los altos estándares de calidad.
- La promoción de encuentros presenciales complementarios a la virtualidad como parte de la Vida Académica y para afianzar el espíritu social-solidario Unadista.
- El fomento, dentro de la Vida Universitaria, del espíritu Unadista mediante la interacción social, artística, deportiva y cultural.

Los actores centrales de este proceso son los estudiantes, que hacen del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo la condición esencial para el desarrollo de su formación integral.

En la UNAD la RP también es una responsabilidad de los diferentes actores de la comunidad educativa: directivos, académicos y administrativos.

El Encuentro de Líderes Unadistas de 2017 declaró que: *“Todos los líderes unadistas estamos convencidos de que podemos actuar para incrementar significativamente la retención y permanencia en los próximos dos años, porque asumiremos una labor integrada sobre este propósito de manera colectiva donde fractales y miembros de las diferentes redes no cesaremos en el empeño por procurar un excelente servicio a los estudiantes y nuestras acciones estarán encaminadas a sumar a este gran propósito inclusive a todos aquellos que sabemos no prestan un buen servicio*

para la institución y para el estudiantado. Estos palos en la rueda serán visibilizados e invitados a sumarse a esta causa Unadista en el interés de consolidar nuestra segunda gran oportunidad”.

Esa declaración respaldó la política de RP, que dice:

“incrementar significativamente la retención y permanencia estudiantil, a través de una labor colectiva e integrada de actores y sistemas, hacia un excelente servicio a los estudiantes, que potencie su satisfacción y fidelización respecto a la UNAD”.

El propósito de la Política de Retención y Permanencia Estudiantil es enfocar esfuerzos hacia una mejora continua en la gestión académica, pedagógica, tecnológica, administrativa y financiera para garantizar una excelente prestación del servicio, a través de múltiples estrategias e incentivos, buscando generar mejores condiciones de bienestar, fidelización y continuidad de sus aspirantes, estudiantes y egresados, vinculando a todos los actores académicos, administrativos y miembros de los diferentes sistemas y redes institucionales.

Los Compromisos de la Política de Retención y Permanencia Estudiantil. La UNAD, coherente con sus criterios de actuación, con su estructura organizacional metasistémica, con su direccionamiento estratégico y en especial con el Modelo Académico Pedagógico Solidario, está comprometida con:

- a. El mejoramiento continuo de su gestión académica, a través del fortalecimiento del acompañamiento al estudiante, la revisión permanente de la gestión micro curricular, la oferta académica y la operacionalización de los instrumentos que aportan a satisfacer las necesidades de los estudiantes en cada uno de los programas de la Universidad.
- b. El mejoramiento continuo de la gestión pedagógica, a través del trabajo articulado de las redes académicas y de diferentes actores que participan en el proceso formativo de los estudiantes, materializado en los roles que vienen ejerciendo y en la implementación de las diferentes estrategias de acompañamiento generadas

y gestionadas por la Universidad, que deberán permitir el asesoramiento, sensibilización, comprensión y desarrollo de competencias que fortalecerán a cada estudiante en su motivación y convicción por el cumplimiento cabal de sus metas formativas.

- c. El mejoramiento continuo de la gestión tecnológica, a través de la optimización y evolución del campus virtual y de registro y control, así como de los servicios que se derivan de éste (asignación de espacios de componente práctico, generación de constancias y solicitudes, foros, entre otros), para que los estudiantes cuenten con las herramientas suficientes para desarrollar su proceso formativo.
- d. El mejoramiento continuo de la gestión financiera, partiendo de la búsqueda de opciones de financiamiento con organizaciones externas y alianzas con actores del sector productivo y educativo del país (ICETEX, Fondo Nacional del Ahorro, entre otros), a través de la formalización de convenios de matrícula para estudiantes, así como la implementación de las estrategias de incentivos y descuentos para poblaciones especiales, poniendo a disposición de los estudiantes, los mecanismos necesarios que faciliten su vinculación y permanencia con la Universidad.
- e. El mejoramiento de la gestión administrativa, evidenciada en el trabajo de los diferentes actores de la organización que tienen un contacto con los estudiantes, en cabeza de los Directores de Centros, los funcionarios de Registro y Control Académico, los Líderes de Programa y los Docentes.

Objetivos de la Política de Retención y Permanencia

- a. Fortalecer escenarios para el asesoramiento y desarrollo de las actividades académicas de los estudiantes, para que cuenten con el acompañamiento necesario y permanente en su proceso formativo.
- b. Fortalecer en los diferentes estamentos, las competencias de *coach* para afianzar el liderazgo y el mejoramiento continuo de

las estrategias y de los procesos derivados de la política de retención y permanencia.

- c. Potenciar el papel de acompañamiento y asesoramiento de los consejeros, docentes, monitores y otros actores que atienden a los estudiantes que inician sus estudios.
- d. Mejorar los instrumentos, dispositivos y canales de información y comunicación para que los estudiantes puedan desarrollar su proceso formativo a través del Campus Virtual y de las actividades de vida académica y vida universitaria en la Red de Centros regionales de la UNAD.
- e. Afianzar la política RP a través de los medios de comunicación institucionales con el fin de informar de manera oportuna y eficaz el acontecer de la Institución y las dinámicas organizacionales referenciadas en las estrategias aquí definidas.
- f. Identificar y optimizar los procesos y procedimientos de servicio eficiente a los estudiantes, reduciendo pasos y mejorando los tiempos de entrega.
- g. Identificar las debilidades y problemas de acceso, navegación y gestión académica de los cursos virtuales, para asegurar el desarrollo de las actividades de los estudiantes.
- h. Asegurar la correcta prestación de los servicios al estudiante, partiendo de una cultura donde impere la buena y asertiva atención de sus solicitudes emanadas por los estudiantes, con respuestas claras, oportunas y coherentes.

Internacionalización y UNAD Global

La Sociedad del Conocimiento trae desafíos y retos a la institucionalidad educativa y llama a comprender el valor de una educación abierta, tal y como lo visionó el diseñador de futuros de la sociedad planetaria, el francés Edgar Morín. En este contexto, la UNAD abordó su primer proyecto de internacionalización en 1998, que evolucionó con su seccional en La Florida, Estados Unidos.

A continuación, describo los principales componentes de la responsabilidad sustantiva de la internacionalización, que corresponde a las interacciones educativas y organizacionales realizadas fuera del territorio colombiano, y que se basan en el precepto constitucional de «educación para todos» así como de las garantías de pertinencia, de calidad y de cobertura educativa Unadista.

Su gestión se da a través de los diferentes sistemas organizacionales con la orientación de la Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales -VIREL, responsable de promover comunidades académicas transnacionales y gestionar alianzas y convenios de movilidad académica y la gestión de talentos y recursos.

Vale la pena reiterar el carácter transterritorial, transfronterizo y simultáneamente local de la modalidad de educación abierta, virtual y a distancia, para promover la proyección e inserción de la UNAD en las dinámicas del sistema internacional del conocimiento y la innovación y brindar aportes al desarrollo del país y del continente latinoamericano.

En la UNAD, la internacionalización es una función inseparable de la identidad y cultura de la Universidad, y cuenta con una Política con preceptos, estrategias, actores y dispositivos, aprobada por el Honorable Consejo Superior, y de la que extraigo algunos de sus conceptos.

Significado y sentido de la Internacionalización. La UNAD legitima el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta, virtual y a distancia, para generar aportes a la visibilidad y posicionamiento de su misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional, que favorezcan la internacionalización curricular de sus programas, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la interculturalidad de su comunidad universitaria, a partir del precepto institucional de «educación para todos», garantizando así la pertinencia, calidad y cobertura educativa en escenarios locales, coherentes con su modelo pedagógico *e-learning*.

Principios de la internacionalización en la UNAD:

- a. *El desarrollo humano integral*, o la contribución de los elementos constitutivos del currículo global a la formación integral de los estudiantes.
- a. *La integralidad*, o la capacidad de articularse de manera transversal con los elementos propios de la formación a distancia, la gestión investigativa, la proyección social, la inclusión y la innovación tecno-pedagógica.
- a. *La virtualidad*, o el uso y apropiación de las herramientas propias del e-learning y de los ámbitos virtuales de aprendizaje.
- a. *La glocalidad*, o el impacto y valor agregado en términos de proyección social que genera la internacionalización en el desarrollo de las comunidades locales y la forma en que estas comunidades logran incorporarse al entorno global.
- a. *La corresponsabilidad*, o la responsabilidad compartida de cada una de las unidades misionales, funcionales y operacionales de la Universidad para el desarrollo de la internacionalización.
- b. *La juridicidad*, o la garantía de cumplimiento de la normatividad y la reglamentación nacional e internacional en el ejercicio de sus funciones sustantivas.
- c. *La inclusión*, o la generación de oportunidades formativas para colombianos residentes en el exterior y cuyo acceso a la educación nacional se ha visto restringido por las barreras geográficas.
- d. *La transterritorialidad*, o el afianzamiento de las relaciones, la interacción y el diálogo académico intercultural de la Universidad con el mundo.
- e. *La interculturalidad*, o el diálogo que reconoce las diversidades, e interrelaciones entre las diferentes culturas internacionales para el logro de los objetivos académicos de la Universidad.
- f. *La transferibilidad*, o la exportación e importación de tecnologías

mediadas, conocimiento y buenas prácticas propias del modelo pedagógico Unadista, buscando el afianzamiento de la UNAD como entidad certificadora internacional en formación a distancia.

- g. *La cooperación*, o el desarrollo de actividades articuladas con organismos internacionales a través de alianzas formalizadas para el logro de los objetivos misionales de la Universidad.
- h. *La autosostenibilidad*, o la obtención y transferencia de recursos externos al desarrollo de cada uno de los proyectos gestionados en el marco de la internacionalización.

Objetivos de la internacionalización de la UNAD:

- a. Incrementar la presencia, visibilidad y reconocimiento internacional en la oferta de los programas académicos de pregrado, posgrado, educación continuada, educación permanente, los servicios académicos de la Universidad y el desarrollo de sus funciones sustantivas en un entorno global.
- b. Afianzar la internacionalización del currículo, bajo estándares de comparabilidad y equivalencia de créditos que faciliten la movilidad académica y la oferta de titulaciones conjuntas o múltiples con universidades extranjeras.
- c. Apropiar la “internacionalización en casa” y la glocalidad como estrategias integradoras de las diferentes experiencias y prácticas universitarias mundiales para generar impacto y promoción académica en las comunidades en el ámbito local.
- d. Afianzar relaciones y acuerdos que promuevan y faciliten escenarios y dinámicas de intercambio y participación transfronteriza, física y virtual de sus actores académicos, la incorporación de recursos de proyectos y fondos de cooperación internacional.
- e. Facilitar la creación y afianzamiento de redes cooperativas para la investigación y la gestión curricular que permitan visibilizar el modelo pedagógico e-learning de la Universidad.

- f. Desarrollar estrategias pedagógicas, para la formación específica en lenguas extranjeras, incorporadas a la estructura curricular de los programas académicos de pregrado y posgrado, de educación permanente y de educación continuada.
- g. Innovar y adaptar permanentemente a la Universidad al nuevo contexto educativo mundial.

En virtud de lo anterior se creó en el año 2015, **el Sistema UNAD Global** como un conjunto de elementos estratégicos, operativos y procedimentales, que interactúan de manera articulada para la implementación, evaluación y cumplimiento de su política y objetivos de internacionalización, e integrado por las siguientes áreas estratégicas:

- a. *Área de Internacionalización Curricular:* Orientada a la adaptación de la estructura curricular de cursos y programas de pregrado, posgrado, educación permanente y educación continuada, bajo estándares de comparabilidad y compatibilidad internacional de créditos, que permita la creación de programas de titulación múltiple y conjunta, así como el reconocimiento y certificación internacional de título. Para ello, se contemplan propuestas curriculares de organismos internacionales, iniciativas de formación internacionales, marcos de competencia internacional, inclusión de docentes extranjeros en cátedras internacionales, bibliografía y actividades académicas en otros idiomas y gestión de membresías internacionales para redes y asociaciones científicas internacionales.
- b. *Área de Interacción Académica Internacional:* Para fomentar la participación de los actores de la Universidad en escenarios académicos transfronterizos físicos y virtuales, así como al desarrollo de actividades de intercambio de conocimiento, el crecimiento y reconocimiento de las redes académicas y de comunidades investigativas de la Universidad.
- c. *Área de Formación en Lenguas Extranjeras:* Dirigida al desarrollo de competencias lingüísticas que garanticen la prestancia inter-

nacional y competitividad de la comunidad unadista mediante cursos y programas diseñados por niveles bajo el Marco Común Europeo de Referencia - MCER y ofertados por el Instituto Virtual de Lenguas - INVIL y que se implementan de manera transversal a los diferentes programas académicos de la Universidad como oferta formal y, de manera complementaria, a docentes, funcionarios administrativos, egresados y grupos de interés externos como oferta de educación continuada. También contempla escenarios de inmersión en segunda lengua que se articulan operativamente con UNAD Florida.

- d. *Área de Cooperación Internacional:* Enfocada en la gestión de relaciones diplomáticas con universidades y organismos internacionales, la participación en proyectos, asesorías, capacitación en el desarrollo de competencias internacionales y consultorías académicas, así como la consecución de recursos y el desarrollo de competencias interculturales.
- e. *Área de Visibilidad Internacional:* Para promover la Universidad en escenarios globales, el crecimiento de la matrícula internacional y el posicionamiento del proyecto Unadista, visibilizando sus programas y la viabilidad para establecer centros de estudio de frontera, al igual que la promoción de UNAD Florida y la creación de UNAD Latinoamérica y UNAD Unión Europea.

Los responsables del Sistema UNAD Global:

- a. **La Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales (VIREL).** Responsable por el direccionamiento del Sistema UNAD Global, del cumplimiento de la política, de realizar el seguimiento de las acciones de las demás áreas involucradas en ella y de formular y asignar las metas y planes de mejoramiento a cumplir por parte las unidades responsables en el marco del Sistema.
- b. **El Instituto Virtual de Lenguas.** Adscrito a la VIREL, y responsable por la formulación, direccionamiento y cumplimiento de las metas, programas y proyectos para la formación en segunda

lengua, en desarrollo de la Política de formación en lenguas extranjeras, que propende por la formación y el desarrollo de competencias en el dominio y la proficiencia en una segunda lengua, facilitando el acceso del cuerpo académico y estudiantil, garantizando la prestancia de los programas académicos y el impacto *glocal* de sus egresados. Este Instituto también promueve el programa UNAD Multilingüe, o la estrategia para el desarrollo de la política de formación en lenguas extranjeras de acuerdo con las necesidades de cada unidad y programa académico.

- c. **La Vicerrectoría Académica y de Investigación, las Escuelas y el Sistema de Gestión de la Investigación.** Responsables del desarrollo de la internacionalización curricular como estrategia para la adaptación y modernización de la oferta académica de la Universidad al entorno global, y la consolidación escenarios de cooperación académica internacional.
- d. **Las Zonas Nacionales y seccionales internacionales.** Responsables por el desarrollo de la visibilidad internacional en la promoción y crecimiento de la matrícula internacional y garantizar la participación de la comunidad de su zona o país, o como seguramente será el caso de la UNAD Unión Europea, como desafío del Plan de Desarrollo 2019-2023.

Así mismo, el sistema afianza la internacionalización del currículo incorporando elementos propios de internacionalización como:

- a. Cursos disciplinares en las lenguas extranjeras ofrecidas por el INVIL,
- b. Cursos disciplinares de planes de estudio de universidades extranjeras,
- c. Contenidos, bibliografía y recursos académicos en lenguas extranjeras,
- d. Vinculación temporal de docentes extranjeros a cátedras unadistas en calidad de docentes visitantes,
- e. Vinculación permanente de docentes extranjeros a cátedras unadistas con el respectivo cumplimiento de los requisitos para trabajar en Colombia.

- f. Cursos electivos o proyectos de investigación formativa con universidades extranjeras.

Otro aspecto para resaltar es la oferta de programas de múltiple titulación (dos o más títulos académicos, otorgados separadamente por la UNAD y dos o más instituciones partícipes en un convenio de cooperación académica interinstitucional) y de titulación conjunta (obtención de un mismo título expedido por dos o más instituciones de educación superior nacionales o extranjeras).



Capítulo 8

Las cosas al Derecho

El 7 de julio de 2021 la UNAD celebró exactamente 40 años desde cuando jurídicamente nació como Unidad Universitaria del Sur de Bogotá.

En una coincidencia sorprendente, y a veces inexplicable (como ha pasado en otras ocasiones en la UNAD, seguramente por el volumen de actividades, programas y protagonistas que en ésta intervienen, sin cesar), en esta fecha se dio vida jurídica, por parte del Ministerio de Educación Nacional, al Pregrado Universitario de Derecho Virtual de la UNAD, mediante resolución número 012182 del 7 de julio de 2021.

El hecho, que parecería una simple anécdota, va más allá de una coincidencia cronológica, y se convierte en un hito histórico no sólo para esta Universidad sino también para el sistema de educación superior colombiano. El pregrado de derecho virtual de la UNAD es el primero que, en esta modalidad, se ofertará en toda Colombia, tras 191 pregrados, todos de naturaleza presencial.

Como se ha dicho aquí, en capítulos anteriores, esta Universidad ha debido enfrentar la ortodoxia educativa, encarnada en una visión de la educación ajena a las nuevas realidades sociales, laborales, tecnológicas y de conocimiento. En su corta historia institucional, la UNAD ha logrado derrumbar mitos, muros imaginarios y prejuicios y, con fundamentación técnica y argumentativa, ha demostrado que diversos nive-

les y programas (como por ejemplo las ingenierías, música y deporte, entre otros), no sólo pueden estudiarse con apoyo en la tecnología virtual, sino también que ésta, en vez de limitarlos los potencia.

Pero en el caso de los estudios universitarios de Derecho no fue suficiente la fundamentación técnica y argumentativa. El prejuicio, la creencia, el clasismo y la negativa a admitir la tecnología como un medio no sugerido sino idóneo para la formación, habían levantado un muro que, en algún momento, muchas otras instituciones de educación superior creyeron infranqueable, pues por años la entidad oficial encargada de aprobar dichas solicitudes, la denominada Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad CONACES, del propio Ministerio de Educación, reiteradamente y con muy diversos y disímiles argumentos, negaba las solicitudes, de una forma incomprensible para el sector. Esta Universidad también debió padecer dicha mirada sesgada de parte del “sistema”, pero de forma reiterada, convencida en su finalidad y en los beneficios que traería un programa virtual de Derecho, cada vez que fueron refutados sus argumentos, se dio respuesta a la Comisión, hasta que finalmente se obtuvo la debida aprobación.

Pues no era comprensible cómo mientras que las demás áreas del conocimiento avanzaban hacia una nueva realidad, gracias a la tecnología (redes sociales, equipos interdisciplinarios, investigación en tiempo real, académicos de otros continentes, flexibilidad en la formación, pertinencia de contenidos para la realidad del estudiante, y contrastación de realidades en el debido momento, entre otras muchas dimensiones positivas de la virtualidad), quienes antes habían expresado temor por enriquecer dicha presencialidad con la tecnología, habían superado el mito de la caverna y habían encontrado la luz del conocimiento aplicado.

Pero en el caso de la formación en Derecho, las cosas estaban al revés.

Como si el conocimiento estuviera congelado, secuestrado o finalizado en las enormes enciclopedias de las bibliotecas físicas a las que, inicialmente, sólo tenían acceso los hijos de gobernantes, magistrados y empresarios, a su vez cercanos de las cortes, los juzgados y tribunales, y en las últimas décadas a los hijos de la ciudad que sí podían llegar a las aulas de las universidades con edificaciones para la actividad presencial.

Como si la comprensión y dominio de las normas fueran un privilegio de una casta y no un puente hacia la justicia, que es una exigencia y un derecho universal.

Como si la abogacía aún fuera la expresión medieval del trívium (gramática, dialéctica y retórica) para el ejercicio, ahora análogo, de algunos pocos.

Como si la justicia fuera un asunto de exclusiva comprensión de grandes familias, empresarios, gobernantes y poderosos.

Como si la aplicación de la normatividad fuera algo netamente local o de interpretación única, independientemente de la realidad social y cultural de las comunidades.

Como si la pandemia no hubiera demostrado que la vida sigue más allá de las oficinas, los despachos y las aulas.

Como si la sabiduría popular, la concertación de comunidades alejadas de los despachos judiciales y los mecanismos de conciliación intrafamiliar, intercultural y generacional no tuvieran valor jurídico.

Como si la única forma de adquirir el talante profesional del abogado fueran los estrados, las bibliotecas, los juzgados y los escritos de papel, cuando todo eso, y muchísimo más, transcurren en la nueva sociedad: la interconectada, sin fronteras, con revaluación permanente de paradigmas y con acceso universal al conocimiento.

Y como si la inteligencia artificial, el Blockchain, las bases de datos y los sistemas no estuvieran comenzando a desplazar algunas labores operativas de los abogados y a demostrar, con análisis informacional, que hay decisiones jurídicas humanas que encarar negativamente la equidad, pues van en contravía de los fundamentos normativos y se dejan seducir por la pasión, los afectos y otros elementos.

Y pese a este cúmulo de pareceres, además de intereses de mercado y hasta políticos, la UNAD lo logró. Los académicos de la Escuelas de Ciencias Jurídicas de la Universidad pudieron demostrar que la com-

prensión y aplicación de la ley, el análisis y recolección de pruebas, y la práctica jurídica, entre otros ámbitos del estudio jurídico, también pueden hacerse de forma virtual.

Una vez más, la UNAD modificó el paradigma

#MásUNADmásPaís



Mineducación otorgó el primer **registro calificado** para un programa de **derecho virtual** en Colombia.



En Colombia existen **192 programas de derecho**, el **único** en **modalidad virtual** será el **ofertado por la UNAD**.



El **programa de Derecho** se suma a los programas de **Música y Gestión Deportiva**, en la lista de **pioneros** en el país en ser ofertados en **modalidad virtual** por la UNAD.



Con Derecho, la UNAD llega a **49 pregrados** y **28 posgrados** y sigue **consolidando su compromiso** con la **calidad, la pertinencia y la inclusión**.

Imagen 65. Aprobación del primer programa de Derecho virtual en Colombia.

Fuente: Elaboración propia

Gracias al esfuerzo Unadista se pudo abrir la puerta y la mente de los académicos al servicio del Ministerio, y se encontró una respuesta positiva a la necesidad de formar abogados para un país con múltiples regiones, a donde la justicia no ha llegado o lo hace muy tardíamente, a donde los servicios de un profesional del derecho son impagables, o donde el volumen de casos que demandan la intervención jurídica no dan abasto para quienes, formados en las grandes capitales, se decidían a llegar hasta recónditos lugares.

El fantasma, los muros y las sombras de la caverna desaparecieron, y convirtieron a la UNAD, una vez más, en pionera y faro sectorial. Y detrás de ésta llegarán programas virtuales de derecho de otras instituciones de educación superior, y habrá otra realidad enriquecedora para esta área de conocimiento. Pero, sobre todo, gracias a ese avance, Colombia tendrá más oportunidades de acceso a la justicia, para que miles de compatriotas puedan más fácilmente conocer la norma, saberla interpretar, comprender los procedimientos y acercarse a la debida y oportuna aplicación de la justicia.

Estudiar derecho virtualmente conllevará una nueva forma de asumir la formación profesional en esta área del conocimiento. Lo que inició como un ejercicio filosófico sobre los fines y la naturaleza del Estado, pasó a ser el estudio de herederos de grandes familias y de empresas por las que debían titularse para mantener el legado. Luego, los conflictos civiles llevaron al derecho a tratar responsabilidades y consecuencias de los actos estatales y de agrupaciones defensoras de ciertas causas; y con la globalización el derecho se internacionalizó e ingresó a ámbitos extraterritoriales, de producción intelectual, derechos de autor, recursos naturales y hasta entornos digitales, entre otros. Ahora, las permanentes protestas sociales, la diversidad, el abandono estatal, la aparición de feudos, las expropiaciones y la confirmación de que en Colombia hay regiones, pueblos y ciudades en donde la Constitución y la ley no se aplican, demandan de abogados capaces de ir hasta la verdad, el caserío o el resguardo, y sensibilizar a los compatriotas sobre deberes y derechos, ayudándoles a llevar una vida digna acorde con la ley.

En época de celebración de un aniversario más de creación institucional, los logros unadistas superan, en mucho, los de universidades con más de un siglo de existencia. En 40 años no sólo se obtuvo vida institucional, sino que también se han modificado los modelos educativos, se alcanzó el estatus de megauniversidad colombiana, y se cambió y seguirá cambiando la historia. Porque la visión de la gestión universitaria no se limita a recorrer, recordar o recrear ésta, sino a crear una nueva, porque así es la Universidad viva, abierta y flexible... como la UNAD.



Capítulo 9

El ejercicio del liderazgo transformador

En este capítulo registro algunos aprendizajes sobre la manera y el estilo que me han resultado más benéficos, como Rector, en el propósito de garantizar coherencia entre lo que busca como objetivo trascendente la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), y las motivaciones, estilos y carácter de sus líderes.

Lo anterior, a partir de las experiencias con decenas de directivos nacionales y regionales, de los diversos perfiles, que me han acompañado a lo largo de estos años. Siempre he tenido el interés por aprender de mis jefes y líderes, desde cuando sostenía conversaciones increíblemente visionarias con el primer rector de la universidad, Hernando Bernal Alarcón, y en especial con Miguel Ramón Martínez, su primer Vicerrector e ideólogo, quienes invirtieron buena parte de su experiencia en sentar las bases social comunitarias de la UNAD de hoy y del futuro.

A la mayoría de los directivos debo gratitud por su compromiso, servicio y fidelidad con el proyecto educativo, aunque no puedo dejar de advertir, con pesadumbre, que algunos socavaron la confianza institucional en beneficio de intereses particulares, pero afortunadamente la

red Unadista, colaborativa y comprometida, no dejó permear intentos de protagonismos individuales o acciones que recuerdan más la ortodoxia que la modernidad.

Estoy seguro que situaciones como estas no me han sucedido solo a mí, pues en toda clase de organizaciones nos movilizamos en una feria de serios y éticos compromisos que danzan a la par con vanidades y ambiciones personales, que se transforman con el tiempo en invisibles, pero a la vez como grandes obstáculos.

Hablar de liderazgo es hacer referencia a múltiples atributos, personalidades, resultados, formas de interacción con los equipos y propósitos personales e institucionales. Claramente, ayudar a orientar una megauniversidad demanda muchas competencias y habilidades que, a partir de la experiencia propia, me permito describir aquí, a partir de dos premisas que, como se diría en términos comerciales, son innegociables: El respeto a todas las personas en cuanto tal, como seres con dignidad, sentimientos y propósitos de vida; y el compromiso con una causa común: la inclusión educativa con calidad. Lograr que, racional y hasta emotivamente, todos los miembros de la comunidad universitaria actúen así, es uno de los retos que nos hemos impuesto en lo que denominamos “liderazgo transformador”.

Para alcanzar y ejercer dicho liderazgo, considero que deben configurarse estos cinco valores:

1. La verdadera y buena voluntad

Decía nuestro maestro, Miguel Ramón Martínez, que una buena persona, y más si es solidaria, se conoce cuando influye sin autoritarismo, pero sí con la autoridad ganada por el reflejo de sus acciones y resultados.

De la UNAD hemos aprendido que la jerarquía no es esencial, y que el trabajo en equipo vale la pena cuando es direccionado por un líder que motive, que siembre optimismo y que reconozca las virtudes de los demás, antes que sus errores.

“La solidaridad, surge como una virtud y se expresa espontáneamente desde el corazón humano, pues ella emana de la buena voluntad y despierta una voluntad buena, sin generar violencia, ni obstáculos, ni resistencias estúpidas o sin sentido, dado que la auténtica solidaridad se dirige a todos y nunca contra nadie”

Miguel Antonio Ramón Martínez



Imagen 66. Miguel Ramón, primer vicerrector académico de la UNAD.

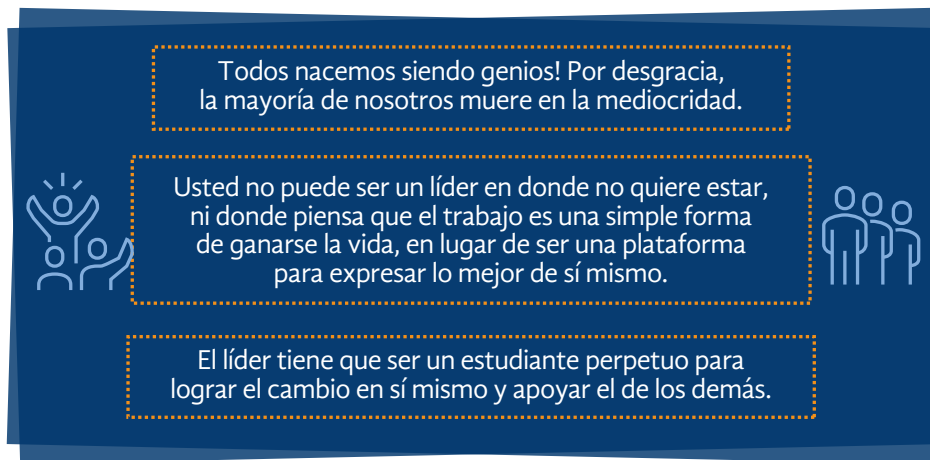
En las organizaciones, y particularmente en las educativas, brillan por su ausencia líderes altamente efectivos y, por el contrario, pululan los reactivos. Con estos últimos es casi imposible gestionar el cambio y, por el contrario, con los líderes muy inteligentes, la imaginación no escasea y su interés por nuevos aprendizajes y conocimientos generalmente es elevada. Es aquí donde existe una gran oportunidad para desarrollar el trabajo duro y sistemático que requiere la reingeniería de cualquier organización.

Lo que vincula a las personas entre sí no es el autoritarismo de quien manda, sino la autoridad forjada día a día de quien dirige, fomentando un diálogo claro para influir positivamente en la búsqueda de resultados efectivos. A un líder no lo hace un cargo; pero, por el contrario, un verdadero líder sí consolida un destacado cargo. Hoy día, el mesianismo autoritario de ciertos líderes del pasado ya no es referente. Henry Ford, Mussolini, Adolf Hitler, Napoleón Bonaparte, Alejandro Magno y tantos otros, no podrían en un entorno como el actual de la Sociedad del Conocimiento, llevar a que naciones enteras se manifestaran por sus grandes transformaciones, desgracias o guerras como lo hicieron quienes los acompañaron en sus tiempos para ser reconocidos, para bien o mal, por la historia de la humanidad.

En la Sociedad del Conocimiento, un verdadero líder debe influir en sus colaboradores, colegas y pares de trabajo en la ruta de un pensamiento creativo e innovador. Sembrar en los demás la clave del

aprender a aprender para ser mejor por decisión y voluntad propia es nuestro desafío.

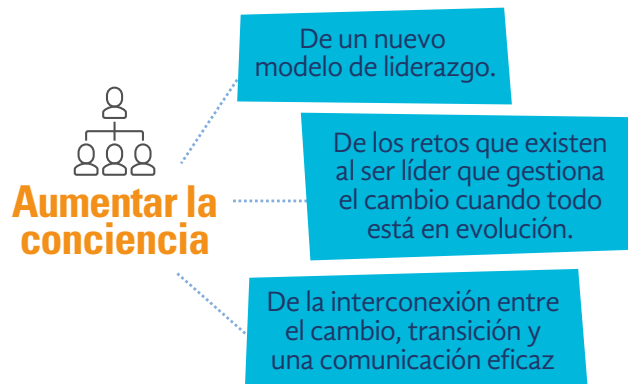
En el caso de la UNAD, la experiencia ha sido agri dulce: Durante estos 40 años, me he encontrado con magníficos e integrales seres, hombres y mujeres de todas las regiones colombianas, que han influido de manera significativa en la transformación organizacional lograda, en gran medida porque supieron y han sabido multiplicar su capacidad para que se comprendan y se hagan bien las cosas. También me he encontrado con algunos que han ejercido mal la autoridad, convirtiéndola en poder -inaudito en la vida académica- y ambición desmedida, porque piensan que son jefes solo por ostentar un cargo. Los cargos son necesarios en una organización para delimitar responsabilidades y funciones, pero los liderazgos van más allá, requieren del esfuerzo del líder que ejerce su buen carácter para ganar comprensiones sobre el hacer y convicciones sobre el deber ser.



*Imagen 67. Liderazgo y acción unadista en tiempos de cambio.
Fuente: Elaboración propia.*

Un buen líder expande su buena voluntad para orientar, estimular, corregir de buena forma y, especialmente, motivar para que otro u otros aprendan diariamente sobre los temas de la responsabilidad que les compete, y van más allá al conocer el papel que juegan en el engranaje del metasistema Unadista. Este tipo de líder hace hincapié en la autoe-

valuación y en la autorregulación. Un buen líder tiene buena voluntad y se ubica al nivel del otro y destaca sus logros no solo con palabras, sino con acciones motivadoras e incentivos de diverso orden.



*Imagen 68. La meta de aumentar la conciencia.
Fuente: Elaboración propia.*

2. Confiar, confiar y confiar

La confianza es un don que algunos desarrollan en directa relación con la transparencia. Por ello, es uno de los valores más difíciles para la organización en la construcción de equipos que requieren evolucionar a partir de su propia capacidad de brindar y de generar confianza en los demás y para los demás.

La confianza está ligada a la fe, primero de uno mismo en sus propios talentos, y luego en la capacidad de transferir a otros en escenarios colaborativos y cooperativos. Cada vez que un líder quiera fortalecer la competencia de tener confianza a la hora de poner en marcha un equipo, debe combinar su observación sobre cada uno y todos los otros, su inteligencia emocional, y por supuesto, su suspicacia al valorar que cada uno lleva por dentro las actitudes y aptitudes particulares.

Un equipo que se tiene confianza y que confía en su líder representa una gran ventaja comparativa para la organización y refleja el grado de reputación y reconocimiento externo que gana socialmente dicha entidad.

Tener confianza es clave para garantizar la evolución del talento de sí mismo y para influir positivamente en la evolución del talento de los demás. Se trata de forjar una cuna de liderazgo extensivo a partir de la confianza en el talento colaborativo, solidario y cooperativo que se crea en el entorno de trabajo de un equipo. Sin esa fe, es poco lo que se puede lograr, porque, al final, los líderes son semilla de nuevos liderazgos que crean capacidades increíbles para alcanzar metas y objetivos.

La confianza es definitiva para dar partida exitosa a los proyectos que desarrolle una organización de cualquier sector o nivel. Esta se fomenta cuando el comportamiento del líder y su equipo es equitativo y justo, evitando preferencias. La confianza se gesta cuando no se discriminan las personas, cuando se ejerce un cabal discernimiento sobre las diferencias para orientar a otros ganando terreno para buscar consensos.

Un líder y su equipo no solo deben considerar qué hay que hacer y cuándo sino también cómo. Hacerlo creativamente sin recurrir al pensamiento lineal, en el que las más de las veces se cae en el modo del trabajo facilista, irresponsable y ligero. Ello solo se contrarresta recurriendo al pensamiento estratégico para fortalecer la efectividad de procesos, procedimientos y resultados.

Qué piensa de la gente que...

- ▶ Sueña con tenerlo todo, pero no está dispuesta a esforzarse y a remangarse.
- ▶ Desea un buen salario sin ofrecer algo que realmente lo justifique.
- ▶ Piensa que el triunfo o el éxito dependen de la suerte.
- ▶ No valora su trabajo y más aún, no valora el trabajo de los demás.
- ▶ Con su actitud de inconformismo genera desasosiego y desmotivación en los demás...
- ▶ Distorsiona conscientemente o no entrega la información.



Es imposible construir el éxito unadista sobre la base de un montón de excusas

*Imagen 69. Oportunidades de mejora.
Fuente: Elaboración propia.*

Un líder genera confianza cuando es capaz de transformar tensiones en alegrías, y en despertar la fe del equipo animando para alcanzar todo lo que se propone. Un líder que genera confianza siempre está alerta, sabe evaluar los ambientes y, ante las circunstancias difíciles, propicia calma y transforma las acciones en dinámicas para hacer que todo funcione. Esto no lo enseña solo la academia, ni está en todos los libros sobre liderazgo; buena parte se obtiene generalmente con la experiencia, pero también se logra cuando se tejen cunas de liderazgo como cultivos de buenas semillas para consolidar la cultura dentro de una organización.

Un líder genera confianza cuando es capaz de convertir la urgencia en nuevo aprendizaje; cuando es capaz de discernir sobre lo urgente y lo importante, y cuando establece prioridades en el flujo del trabajo de su equipo.

Todas las organizaciones que buscan el éxito deben ser exigentes y rigurosas para alcanzar las metas y los objetivos trazados, pero también deben generar condiciones para que sus líderes aligeren sus cargas personales y se mantengan motivados y con deseos de seguir aprendiendo para el bien propio, pero en especial, para sentirse orgullosos del impacto social que genera su organización.

3. La comunicación efectiva y la comunica-habilidad

Al igual que la confianza, la comunicación es vital en el ejercicio del liderazgo. Podría decirse que la comunicación es el espíritu que conecta a los líderes de una organización. Es importante entender que la comunicación requiere estrategias claramente diseñadas para que surta el efecto benéfico dentro de una institución. Si no es así, la comunicación puede volverse contra los líderes y, en su acumulado, contra la misma organización, de allí la importancia de múltiples dispositivos y de estrategias para evitar el fracaso de un proyecto o de una institución.



*Imagen 70. Ser Líder Unadista implica saber...
Fuente: Elaboración propia.*

Los bajos logros de una unidad dentro de una organización pueden provenir de una escasa comunicación o de la influencia negativa del líder para que actores institucionales asuman actitudes prevenidas o preventivas que disminuyen su motivación y, por ende, dan como resultado un bajo rendimiento en el trabajo.

Comunicación no es solo enviar un mensaje. Un buen líder escucha, aprende de la observación y está atento al otro. Un buen líder es un comunicador por excelencia y siempre va al fondo para reconocer la raíz de las problemáticas o de las oportunidades que se presentan en las diversas coyunturas.

Un buen líder conecta con los otros, a fin de interpretar, orientar y asesorarlos para que comprendan los propósitos de la comunicación. Eso lo lleva a conocer las opiniones de los otros y a valorarlas en su justa dimensión para saber cuáles de ellas pueden servir para mejorar la comprensión.

Lo anterior implica saber interpretar, evaluar la situación, reconocer la razón del otro y, por supuesto, incorporarla como acción de mejora. Sobre este tema de la comunicación quiero retrotraer algunos ejemplos

que se convierten en obstáculos para la comunicación derivados del estilo de liderazgo del líder comunicador:

Estilos equivocados de pseudoliderazgo

- **El escudero:** Escudero de su propio puesto, el que no arriesga ni innova en su propia gestión.
- **El retenedor:** El que soporta su rol y cargo en la medida en que puede retener o limitar el flujo normal de información.
- **El negociador sin ética:** El que acumula recursos, conocimientos, guarda intereses y capital intelectual para garantizar un futuro fuera de la organización e incluso llega a negociar información institucional.
- **El sabelotodo:** Quien cree saberlo todo y ve al resto de sus pares como simples aprendices o servidumbre.
- **El indispensable:** El que cree ser indispensable y que por el simple hecho de existir en la organización, todo lo merece y todo debe dársele sin entregar nada a cambio.

*Imagen 71. Estilos equivocados de pseudoliderazgo.
Fuente: Elaboración propia.*

4. El valor del ejemplo

En el transcurrir de estas cuatro décadas he encontrado funcionarios cautos, custodios, guardianes de su propia riqueza, y, por supuesto, semidioses y vacas sagradas, pero también he tenido el privilegio de reconocer a grandes colegas que conectan de manera inmediata gracias a su capacidad de interpretar a las personas, de reconocer la profundidad de las situaciones, de escuchar para profundizar sobre lo que está pasando, e inclusive capaces de establecer sincronía con aquellos opositores, enemigos o contradictores de nuestro modelo organizacional, en los peores momentos.

Desde sus personalidades cautivadoras, dichos líderes han sido capaces de conectar con gente de personalidad confusa, en ocasiones confusas, y han puesto el pecho, como se dice coloquialmente, a las situaciones más extremas que han atentado contra la reputación personal e institucional del proyecto Unadista.

Dichos líderes han sido proactivos para formular y emprender acciones estratégicas, para implicarse con su espíritu en un propósito de servicio

social educativo, y desde allí tomar la fuerza de las comunidades para revertirla en determinaciones que han superado los momentos de crisis transformándolos en oportunidades.

5. La pasión por el cambio y la transformación innovadora

Un líder, ante todo, debe ejercer una influencia armónica y genuina para lograr la resonancia entre el pensamiento institucional y el de los miembros de la organización. Debe interesarse en postular ideas y estrategias que fortalezcan los niveles de comprensión interna y externa frente a los intereses supremos que orientan el quehacer de tal institución.

En la UNAD, dicho líder debe enfocarse en comprender los diferentes ámbitos que integran el metasistema y, por supuesto, garantizar la mayor eficiencia de sus dirigidos. Esto es, entregar los mejores servicios y productos a todos nuestros estudiantes, egresados y a las múltiples comunidades a las que sirve la Universidad. Forjar este tipo de liderazgos nunca será una tarea fácil por lo que la voluntad del líder debe reconocerse en su pasión por el cambio y la transformación innovadora.

En este tipo de organizaciones metasistémicas la jerarquía pasa a ser un mito o algo no válido. La pasión por la mejora permanente del proyecto educativo requiere un conocimiento profundo de todos los ámbitos y sistemas de orden académico, administrativo y financiero que la conforman.

En este innovador modelo de organización, las responsabilidades sustantivas de la UNAD marcan un diferencial importante para la gestión de sus líderes, puesto que su trabajo generalmente se da bajo presión, por lo que no se le permite acumular trabajos y tareas en el día a día. Esta es una de las razones por las que dicho líder deberá aprender a delegar.

Delegar también es un arte, que debe ser aprendido y manejado con competencia, habilidad, rigurosidad y efectividad. Para ello, el líder debe comunicar bien a sus delegados las normas, procedimientos y tiempos para ejecutar estrategias, tareas y actividades, lo que implica una rigurosa capacidad para hacer seguimiento a lo delegado y para calificar y retroalimentar objetivamente a fin de transformar la delegación en una oportunidad de aprendizaje continuo y permanente.

Hablando de pasiones que se vuelven hábitos, el manejo de información para la toma de decisiones es fundamental en el ejercicio del liderazgo, ya que no se trata de pedir informes y más informes, o de hacer reuniones y más reuniones permanentemente, sino de garantizar como cotidiano el análisis de la data generada para afinar de la mejor manera la acción estratégica específica que debe transformarse en decisiones.

Al referirnos a la pasión de liderazgo también retomamos las convicciones, ya que son éstas las que invitan al esfuerzo por cumplir las metas acordadas a pesar de los obstáculos e, inclusive, de las coyunturas de riesgo y amenaza que pueda tener el proyecto o la propia organización. De allí la prioridad de aprender a superar los obstáculos, razón por la cual se debe comenzar por buscar caminos o estrategias que permitan sortear las dificultades. Es en estos momentos, cuando el líder hace gala de su serenidad, de su capacidad para redireccionar, para apoyar y para orientar a su gente, mostrando su talante como forjador, con su equipo, de la denominada acción estratégica efectiva.

Las actitudes del líder

Hemos visto los valores que debe inspirar el líder, y estos deben ir acompañados de acciones concretas, permanentes y también generalizadas en algunos casos.

Generalmente, un observador externo a cualquier organización podría pensar que lo mejor ante una amenaza o un desafío, o inclusive un obstáculo de improductividad, es delegar a una persona que sepa lo que hace. De hecho, funciona así, pero a ello debe sumarse y garantizarse que esa persona conozca no solo la función del cargo, sino el contexto estratégico de la institución, para que pueda interrelacionar coherente y fácilmente los otros sistemas, procesos y procedimientos inmersos.

Aquí surge otro referente de la pasión del líder y es el papel que éste ejerce sobre su equipo para estar en sintonía con los principios y valores de la institución, por lo que el líder debe preocuparse de que todos estén en la disposición de conocer y compartir lo que hacen con los demás.

Para un líder transformador el tiempo no le pertenece, porque al final cualquiera puede interferir en el suyo y muy poco puede hacer para

evitarlo, por lo que la disciplina se convierte en su mejor aliado. Hoy por hoy, ya no se puede creer que todo tiempo pasado fue mejor, pues lo mejor siempre está por descubrirse y por hacerse, sobre todo cuando la causa del trabajo productivo sea servir en el entorno que rodea a la organización, máxime si esta es educativa.

Cuando se habla de la pasión del líder y de su equipo es porque uno y otro están en capacidad de soñar, de crear y no solo de mejorar lo que se hace. Ello implica una competencia necesaria para crear nuevos servicios y para darle nuevos valores a lo que se hace, en procura de satisfacer los usuarios. En una organización que evoluciona, el hacer bien las pequeñas cosas, el pensar en la filigrana, implica definir un alto nivel de exigencia en lo cotidiano, lo que amerita que el líder y la organización, estén dispuestos a impulsar una política efectiva de incentivos que fortalezcan el bienestar de los integrantes. Al final, la pasión también se contagia y eso es lo que se espera de todo conglomerado humano que trabaja productivamente por una causa trascendente.

Ello es lo que ha sucedido en la UNAD, tal y como se lo expliqué alguna vez a una ministra de Educación, que me preguntó sobre cómo una universidad pública podría generar los niveles de reinversión presupuestal con sus propios recursos en el mejoramiento de su acción misional (es bueno señalar que la UNAD opera con menos de 20% de su presupuesto de recursos del Estado). Allí no hay recetas. Solo le respondí que se necesita que los equipos de la organización hayan entendido el valor de la causa por la que se entregan diariamente, trascendiendo el mero vínculo laboral o económico. En ese momento surgió el ideario del lema del actual cuatrienio rectoral: *“Más UNAD, Más País”*, que también identifica el actual Plan de Desarrollo.



Imagen 72. El éxito de dirigir el cambio. Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones ideales no existen, pero sí hay que caminar hacia la excelencia. En esa ruta habrá coyunturas difíciles producto de la ineficiencia administrativa, de las ausencias de calidad académica (en el caso de la educación), de una mala planificación presupuestal, y, en fin, de múltiples factores que requieren de una observación permanente sobre el acontecer organizacional para evitar sucumbir ante la mediocridad, ante la incompetencia, y por supuesto, al facilismo del incumplimiento de responsabilidades y metas, traducido en la filosofía del dejar hacer y del dejar pasar.

“Los títulos y los bienes poco valen al final de la vida, lo que realmente queda es la satisfacción de haber contribuido a otros a ser mejores seres humanos y a lograr la felicidad en sus vidas”



Imagen 73. Reflexión rectoral.

En síntesis, liderar para transformar requiere una clara y verdadera convicción sobre el qué, el cómo, el para qué y el hacia dónde debe ir la organización. Para esto, se debe ir acompañado de un equipo de líderes de mente abierta, actitud positiva y espíritu emprendedor, incluso superiores a las competencias del líder pionero. Promover la innovación no es tarea fácil, por lo que existen diversidad de factores asociados que estimulan o retardan el logro de las metas, razón por la cual los equipos de líderes deben revitalizar periódicamente las metas, intentar nuevas hazañas, competir sana y lealmente en el marco de la creatividad, responder por la rigurosidad de las tareas y tener la mayor claridad sobre cómo operan los procesos y se aplican las normas.

El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional



Imagen 74. El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional (1). Fuente: Elaboración propia.

Un líder innovador mira más allá de los muros, de las paredes de su oficina o, incluso, del edificio donde trabaja. Un líder innovador se compromete con las causas externas que mejoran el papel social de su empresa, y se “inyecta” diariamente dosis de optimismo y de nuevas ideas para que la organización se oxigene y los equipos tengan motivaciones adicionales para afianzar la convicción por sus causas. Un líder innovador es, al mismo tiempo, inspirador desde su palabra, su acción, y los

resultados que entrega no son individuales sino colectivos; es un ser integral que actúa para ser un ejemplo vivo para los demás.

El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional



Imagen 75. El estilo de liderazgo favorece varios elementos del ambiente organizacional (II). Fuente: Elaboración propia.

Un líder transformador es capaz de levantarse una y mil veces ante los obstáculos, no identifica culpables frente a las fallas o los fracasos, y asume siempre sus responsabilidades. Para él no existe la palabra castigo, pero sí la acción orientadora de las segundas oportunidades para construir confianza, a sabiendas de que algunas oportunidades van a ser vulneradas.

Un líder transformador perdona, pero no olvida, sabe centrarse en lo fundamental, mira más allá del solo desempeño, entiende que debe potenciar la formación integral de quienes trabajan a su lado, gestiona el desacuerdo siempre en el ánimo de buscar consensos a pesar de las discrepancias, y sabe escuchar por el bien de la salud de la misma organización.

Un líder transformador sabe seleccionar y siempre buscará rodearse de los mejores. Huye de la mediocridad, del facilismo, del chisme, del rumor, y sabe encauzar las críticas para transformarlas en oportunidades de mejora.

	COACTIVO	AUTORITARIO	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	TÉCNICO	INSPIRADOR
La manera en que opera el líder	Moviliza a las personas hacia una tarea	Exige el cumplimiento adecuado	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja el consenso a través de la participación	Establece en alto nivel de rendimiento sobre indicadores	Desarrolla líderes en el presente para el futuro
El estilo en una frase	“Hagamos lo que te digo”	“Hágalo”	“Las personas son lo primero”	“¿Qué cree usted?”	“Haz lo que yo hago ahora”	“Trabajar con usted fue una experiencia maravillosa”
Competencias de la inteligencia emocional	Impulso para alcanzar iniciativa y control propio	Confianza en sí mismo	Empatía, construye relaciones, comunicación	Colaboración y comunicación	Conciencia, impulso para lograr las cosas, iniciativa	Desarrollo de otros empatía y conciencia propia
Cuándo el estilo funciona mejor	En una crisis para empujar el cambio o con empleados problemáticos	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando necesitan un nuevo rumbo	Para mediar divisiones en un equipo o para motivar a la gente en circunstancias estresantes	Para construir consenso o para obtener aportaciones de los empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Potencia a otros para traducir la meta en resultados y para desarrollar sus talentos para el largo plazo

Imagen 76. La autoevaluación del líder según su estilo. Fuente: Elaboración propia.

Un líder transformador aprende a hacer preguntas, pero también a escuchar con inteligencia las buenas preguntas; es amante del diálogo, y por supuesto, es un cazatalentos dentro y fuera de sus espacios organizacionales.



Imagen 77. Todos podemos ejercer el liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Hoy, en el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, un líder verdadero debe influir en sus colaboradores, colegas y pares de trabajo para afianzar una ruta de pensamiento creativo e innovador. Se trata de sembrar en los demás la clave del aprender a aprender para ser mejor por decisión y voluntad propia.

Es indiscutible que la experiencia acumulada por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia como cuna de liderazgo, escribe una página importante en el devenir de una universidad pública que, por convicción propia, cree en el liderazgo colectivo, en el liderazgo inspirador, y por supuesto, en el liderazgo transformador. Tanto en los buenos como en los no tan buenos tiempos los líderes de la UNAD han dejado una huella para que el quehacer del liderazgo de lo público sea un ejemplo positivo que genera resultados muy benéficos para toda la sociedad colombiana.

Ello contrasta, por lo general, con el ideario sobre la gestión de lo público que se ha subsumido en creencias, pero -hay que reconocerlo- también en realidades de ineficiencia *per se*, de burocracias ineficientes, de escasa o nula calidad en lo entregado y de ambientes de fracaso previo, referenciados en ejemplos personificados por directivos y dirigentes poco transparentes, y amigos o cercanos a entornos de corrupción, sin límites éticos ni morales.

Un momento de autoevaluación

A manera de colofón, me gustaría querido lector, que usted hiciera su propio balance frente a las siguientes ilustraciones en torno a estilos de vida y liderazgos:

Decálogo del arrepentido en su último día de vida



EN SÍNTESIS, SU VIDA FUE UN DESPERDICIO

Imagen 78. Decálogo del arrepentido en su último día de vida.

Fuente: Elaboración propia.

Decálogo del líder en su último día de vida



EN SÍNTESIS, SU VIDA FUE UN POTENCIAL DE SERVICIO GENUINO PARA LOS DEMÁS

Imagen 79. Decálogo del líder en su último día de vida.

Fuente: Elaboración propia.

Espero que usted, apreciado lector, se esté situando en este último decálogo, y si no es así, se aproxime a él rápidamente. En nuestros países latinoamericanos, y en Colombia, nos falta aún seguir cosechando mujeres y hombres líderes en la transformación desde la inspiración por el bien colectivo. Es una meta que bien vale la pena.

Recuerde, nuestro tiempo siempre se agota. Haga sus cuentas. ¿Cuánto tiempo le queda?



Capítulo 10

Reflexión final en torno de un buen café colombiano

Ser rector de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) ha sido un honor y un privilegio que Dios, Señor Todopoderoso, la Comunidad Unadista y su Consejo Superior, así como las condiciones normativas, mi salud y mi lúcida y consciente condición mental me han permitido.

Aunque el corazón me habla permanentemente y orienta muchas de mis decisiones, la realidad de los hechos, los resultados, los compromisos y, en fin, el ejercicio de la razón que debe caracterizar a los académicos me invita a reflexionar, constantemente, en torno de cuándo será el momento que, decorosamente y de forma ejecutiva, la UNAD deba contar con otro timonel.

Esto no significa, como erróneamente han sugerido algunos, que mi intención sea la de aferrarme al supuesto poder que da la Rectoría de la UNAD. Nada más lejano a mis verdaderas intenciones: Forjar un modelo de educación moderno e incluyente como una apuesta esperanzadora para las nuevas generaciones de conciudadanos, para aquellos jóvenes que hoy se consumen en el vicio, en la frustración, en un día a día sin propósitos claros, sin ejemplos supremos que inspiren y que reflejen el gran valor del esfuerzo y la disciplina para soñar su vida, más allá de la

que soñaron sus padres y abuelos que tuvieron vidas marcadas por la miseria, la pobreza, la violencia y la desesperanza aprehendida.

La enorme responsabilidad que conlleva este servicio público de tiempo completo, y repleto, constituye un ejercicio intenso, de atención plena, de preparación permanente y de trabajo en equipo para intentar acertar siempre en las decisiones institucionales. Mi llegada y reiterada confirmación en la Rectoría de la UNAD no ha sido producto del azar, y menos de maquinaciones políticas, compra de votos o favoritismos, sino de los resultados que, presentados en este libro, son una breve síntesis de tantas historias sin contar, así como de la confianza que me han brindado, en diferentes épocas, el honorable Consejo Superior y grandes coequiperos.

La vida me ha permitido acompañar a esta querida universidad casi desde su nacimiento. En ella, casi que de forma paralela a mi vida, he hecho gran parte de mi carrera académica y administrativa, primero como complemento a mis estudios profesionales como ingeniero de alimentos, y luego en diversos estudios relacionados con el apasionante mundo educativo: Maestría y doctorado en Educación. Además, tuve la fortuna de prestar diversas consultorías y servicios claves, para mí, en otras instituciones del sector, que me permitieron alcanzar la motivación, la experiencia y los conocimientos recurrentes y necesarios para liderar el proyecto Unadista que aquí, de manera sintética, les he descrito.

Podría decir que si Usted, apreciado lector, ha llegado hasta aquí, espero que sea porque lo presentado ha despertado su interés y desea comprender mejor nuestra apuesta de gestión pública universitaria.

Ahora, solicito su permiso y comprensión para presentarme un poco más a profundidad, no con una intención presuntuosa de vano orgullo y satisfacción, sino para contribuir a su conocimiento y comprensión de cómo el rector de la hoy más grande institución de educación superior colombiana, partió de una voluntad propia que se hizo colectiva, para ser el directivo que más años lleva de todos los responsables de las universidades públicas al frente de su rectoría, y quien, pese a enfrentar y superar múltiples juicios legales, obstáculos, acusaciones, calumnias e infamias, sigue ahí, firme, cada día más convencido de que la educación

transformará en nuestro país, y ojalá en nuestro continente, años de exclusión y de retaguardia social.

Escribir este libro me ha llevado a hacer públicas mis concepciones en torno de lo que significa el liderazgo transformador, derivado de los retos y de los riesgos de la innovación. Este liderazgo apunta a resultados que demuestran que el servicio de lo público puede ser efectivo y comprometido en la construcción y la participación colectiva de una causa que, como la Unadista, es compartida por miles de líderes cuyo trabajo intenso e incansable apuesta por una Colombia mejor educada.

Me considero un ser humano repleto de imperfecciones que pretende ser integral y coherente, que vive los valores aprendidos desde el hogar primigenio, que siente la familia como referente vital de una existencia digna y justa, que tiene claro el papel y el valor de la familia extendida como núcleo que da fortaleza a la sociedad, que reconoce a la educación de calidad y pertinente como el vehículo sin el cual no se logrará la paz y la libertad individual y colectiva, y que ha orientado las actuaciones de su vida dentro de los principios de la eticidad, de la disciplina, de la responsabilidad y de la pasión por el trabajo bien hecho, inteligente y productivo.

Vengo de la Colombia urgida de oportunidades

Nací en una familia numerosa, en un hogar bogotano de clase media, en la Colombia que, como la televisión en blanco y negro de entonces, paradigmática y erróneamente consideraba que sólo era viable vivir en un escenario de antagonismos históricos por problemas e intereses que, ni siquiera, la mayoría de sus ciudadanos comprendía, pero que se hacía matar por ellos: O blanco o negro, o liberal o conservador, o capitalista o comunista, de ciudad o de campo, rico o pobre... En la Colombia de la violencia guerrillera, paramilitar, criminal o la del oscuro Estado; la de la mínima cobertura educativa y de la casi nula oportunidad universitaria, la de la subsistencia únicamente mediante el trabajo físico y de la subordinación laboral mal paga. Era un país que no lograba (y aún no logra, pues mantiene muchas malas herencias) salir de esa “Patria Boba”, en la que el Estado no ha estado, que recircula los problemas y que en vez de solucionarlos los complejiza; que cree en la solución cortoplacista de los “estos” y de los “aquellos”, y que, por

ello mismo, fomenta generacionalmente el desespero, la indisciplina y la desesperanza social.

Fue en ese entorno nacional, violento, clasista, machista y de prejuicios, y con grandes limitaciones y restricciones, el de la gran mayoría de colombianos, en el que crecí. Tuve la fortuna de contar con siete hermanos. Con ellos no tuvimos un patrimonio material, pues nos criamos en medio de la carencia de recursos físicos, pero en cambio sí tuvimos un rico patrimonio de valores morales, aprendidos, desde mis bisabuelos, por el enorme valor que representa la educación como una oportunidad, casi que única, para superarnos a sí mismos en nuestras limitaciones materiales y económicas derivadas de la cuna.

Hoy doy gracias a Dios de lo que significó dicho entorno de dificultades y de escasez, que a lo largo de estos años he visto replicado en miles de familias en cientos de municipios. Ello me ha permitido, hoy, poder contemplar, con alegría, cómo la educación potencia a miles de estudiantes, docentes y egresados Unadistas. Sé de sus esfuerzos y restricciones por formarse en nuestra institución, y por ello mi compromiso con la UNAD como una causa social educativa, pues esta institución ha sido, para la gran mayoría de ellos, la única oportunidad para salir de la pobreza no solo material sino especialmente de los valores que dignifican a su ser. La educación se ha constituido en el medio para, superar la exclusión, pese a la distancia, los costos o los prejuicios que difaman su vital impacto. Las lecciones de la vida nos enseñan, paradójicamente, que a veces es mejor criarse durmiendo sin mayor ropaje, habiendo tenido que reducir el alimento diario para una tropa de niños y adolescentes, pues es generalmente en la carencia cuando mejor se valora cualquier oportunidad y se comprende su importancia para transitar y transformar dignamente la vida. Ello no significa que un rico, materialmente hablando, no logre también su formación integral, pues, de hecho, así sucede y son varios los hombres y mujeres que, nacidos en buena cuna, se han cultivado como valiosas personas y ejemplos sociales.

Un reconocimiento y un eterno agradecimiento

Al inicio de este libro hice una dedicación especial a quienes fortalecieron y fortalecen diariamente mi espíritu, en especial mi esposa Doris y mis hijas María Paula y Estefanía.

Ahora, reflexiono sobre lo que al espíritu humano le depara sorpresas que la propia conciencia no siempre identifica. Un simple sueño, una ilusión, un norte claramente definido pueden ser suficientes para mover la voluntad a dimensiones inimaginables. Y digo esto, porque seguramente en mi infancia, y en el contexto en que me formé, difícilmente podría proyectar el destino y la enorme responsabilidad que significa responder hoy por los destinos de la UNAD, pero la Providencia se encargaría de permitirme hallar tres valiosos faros de vida, y ejemplos de moral, de pasión, de compromiso con una causa y de honestidad en cada paso de su camino hasta su muerte.

Me refiero a dos maravillosas mujeres y a un hombre único. Ellas son, mi abuela, Eva Carranza, y mi madre, Inés Afanador de Leal. De esas dos trascendentes mujeres aprendí la humildad, la sencillez y el valor del amor verdadero. Ambas fueron maestras, y en medio de las carencias y sus enormes desafíos, me mostraron que más que el tener, lo importante es el ser; que de nada sirve hablar y prometer, si las palabras no vienen acompañadas de acciones coherentes; y que por grande o pequeño que sea un sueño, éste siempre constituye una apuesta de vida que vale la pena hacer realidad, si contribuye a la mejora personal y a la de quienes, ojalá muchos, nos rodeen cada día.

Tras haberme formado con inolvidables maestros, momentos y aprendizajes en el claustro del Colegio Mayor del Rosario, y recién titulado como Ingeniero de Alimentos, tuve la fortuna de vincularme al proyecto Unadista donde tuve la invaluable oportunidad de conocer, trabajar a su lado, aprender y contagiarme de la emoción y del compromiso por la educación comunitaria que en la universidad a distancia primigenia inspiraba Miguel Antonio Ramón Martínez, a quien he reconocido en este libro por su carisma y aporte ideológico vital al proyecto pedagógico Unadista. A él lo conocí en 1983, y de él aprendí, muchísimo más, cuando fue mi asesor rectoral, que la educación es sinónimo de esperanza y de libertad, que la principal característica de un educador es servir a los otros y ser solidario, y que la UNAD estaba llamada a ser un espacio de acogida intelectual, de conocimiento pragmático para todos aquellos que aceptaran el reto de la autoformación, y para la gente más desprotegida de este país.

El camino a la Rectoría

No soy de los que se pueden llamar “animales políticos” ni tampoco de los que fingen serlo de manera oportunista. Respeto y admiro al político integral, ético, franco, veraz y transparente. Y aunque Unisur, y luego UNAD, tuvieron en alguna de sus épocas ciertos matices de politiquería, pues resultaba muy tentador adscribir una institución de educación superior pública a un movimiento político, en virtud de los recursos presupuestales (limitados, pero al fin y al cabo recursos), del número creciente de profesores y del personal administrativo y de su impacto nacional, nunca me inscribí en algún partido o movimiento clientelista para intentar ascender o ganar poder al interior de la Universidad. Eso sí, debo decir que ofertas no me faltaron.

Mi partido político, si así se le puede llamar, es el “politécnico”; es decir, la apuesta por la dirección técnica, por la educación como un proyecto político, con sentido social e indicadores de logro, y sin grupos ni movimientos de base clientelista y burocrática. Siempre he considerado irresponsable al directivo universitario que busque alinear la educación a una ligera política sin aspiraciones de transformación colectiva, de actuares retrógrados y ortodoxos para defender de forma sectaria intereses mezquinos disfrazados de causa. Ello no debería, si quiera, pensarse en una universidad que se reconozca como tal, porque ésta, por esencia, es y debe ser siempre una institución definida para ser la conciencia crítica de una sociedad, y para ello debe garantizar el tono argumentado académico, científico, plural, riguroso y serio, y que permite evolucionar y crecer de manera planificada y prospectiva .

Mi llegada a la Rectoría no fue por azar. Cuando llegué a ésta, en 2004, ya venía de haber perdido una elección rectoral. Como siempre ha pasado, pretender innovar y romper paradigmas no es fácil. Comparada con la UNAD de hoy y sus resultados, el paradigma directivo y modelo educativo de la Institución del 2003 no hubiera logrado esta gran transformación. Mi primera gran decisión, como Rector, fue enrutar a la Institución hacia su propia naturaleza (abierta y a distancia y comprometida con el desarrollo de las regiones), lo cual significó enfrentar abiertamente prácticas de mala calidad académica y voraces apetitos clientelistas y burocráticos.

La segunda gran decisión fue preparar a la comunidad educativa en la comprensión del significado de pasar de ser una institución universitaria a una Universidad, con autonomía plena y con lo que eso conlleva en cuanto a gestar procesos de autodeterminación, de responsabilidad y de proyección personal e institucional, con convicciones propias y no copiando los modelos educativos de siempre, inapropiados -a mi manera de ver- para una universidad que nació para ser pionera, pero que se había refundido en el transcurrir del tiempo dejando de lado la trazabilidad que el Presidente Belisario Betancur siempre soñó para su programa de Universidad a Distancia.

Hoy la UNAD es líder porque se atrevió a innovar con convicción y con responsabilidad propia, así eso le haya significado -a veces- luchar contra molinos de viento, como el Quijote, para poder inspirar, convencer y comprometer a una comunidad en torno de una causa.

Si bien promesas de puestos y anuncios politiqueros podrían ser más llamativos o aparentemente rápidos para llegar a un cargo, eso nunca ha sido parte de mi proyecto de vida y, creo que así lo ha reconocido la comunidad Unadista, por lo menos en mi caso. En los 17 años de mi rectoría y cerca de 200 mil personas que se han beneficiado del proyecto Unadista, nadie podrá relacionar a Jaime Leal con prácticas de carácter politiquero.

El estudio, la preparación, el conocimiento profundo de los principios que direccionan la organización y de las necesidades educativas del país constituyeron, en cambio, el camino adoptado por quien escribe estas líneas no solo para sí, sino en especial para los líderes que han apoyado la construcción de la Unad siempre en la búsqueda de las mejores estrategias que afianzaran un servicio educativo cualificado para más y más personas.

Cada una de las muy diversas áreas y campos del saber y de la misma administración universitaria demandan un conocimiento muy específico y profundo. No soy experto en muchas de ellas, pero mi paso por diversas áreas académicas, administrativas, logísticas, de presupuesto y de tecnologías, entre otras, me dieron la posibilidad de tener una visión amplia de lo que es la vida y la gestión universitaria. Llegué a la UNAD con mi pregrado en ingeniería de alimentos -en la U. Incca, en Bogotá.

Contaba con 24 años, y en aquel entonces tenía un contrato de siete horas a la semana, del que incluso me dijeron que no me podrían pagar muy pronto, por la situación presupuestal deficitaria que acompañó la génesis de esta Universidad. Eso, en vez de ser una desmotivación, se me convirtió en un desafío y fue el inicio de una carrera que me llevó a la rectoría al cumplir los 45 años de edad.

Paralelamente a mis muy diversos trabajos en las organizaciones educativas, desde ser monitor y docente hasta ser Vicerrector, pasando por Decano de Facultades de Ingeniería, tuve la oportunidad de cursar mis posgrados orientados a la academia y a la dirección universitaria: especialización en Planificación Educativa -en Rennes Francia-, una maestría en docencia universitaria -en la U. de La Salle-, y un doctorado en tecnología instruccional a distancia -en Nova Southeastern University, de Estados Unidos, y varios doctorados honoris causa que en reconocimiento me han entregado prestigiosas universidades y academias de invaluable aporte.

Cito ahora la valiosa oportunidad que tuve de laborar en otras instituciones. Eso me permitió tener un benchmarking sectorial muy pertinente a las realidades del mercado educativo, y me ayudó a ver las enormes posibilidades de desarrollo de la UNAD. Fui profesor, por muchos años, de la Maestría en Administración y Supervisión Educativa de la Universidad Externado de Colombia, asesor académico de la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería -ACOFI-, par académico del ICFES (entonces responsable de la educación superior) y del Consejo Nacional de Acreditación CNA, Decano de Ingeniería de la Universidad San Buenaventura, director de la Corporación Educativa para la Investigación, la Formación y el Desarrollo Regional CIDEP, y rector de la Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo Uniciencia, por encargo del ICFES, entre otras muchas responsabilidades.

Además de esas experiencias y de los estudios realizados, he podido implementar estrategias como respuesta a carencias estructurales y coyunturales siempre con el aporte de inmejorables equipos directivos que he podido integrar con invaluable líderes siempre más concedores que yo de cada área, y que en medio de las limitaciones prespues-

tales y los retos motivacionales han compartido el interés por brindar una mejor educación a más colombianos. Hoy por hoy, hemos logrado potenciar su interacción mediante el trabajo en equipo y el compromiso 24-7, independientemente de sus módicos incentivos salariales y laborales. Porque los líderes la Comunidad Unadista no trabajan solo por el salario sino por las convicciones, por un proyecto de país, y por dar la mano a miles de colombianos que, como muchos de ellos, han encontrado en la UNAD la única salida formativa de calidad a sus expectativas y necesidades.

En mi rol como rector siempre he procurado que las metas se inspiren colectivamente tanto entre quienes integran mis equipos de trabajo directo, como entre los equipos de trabajo de ellos. Porque en la UNAD el mito por la jerarquía no es válido. Es la pasión por la mejora la que produce resultados efectivos, y el mejor amigo es el que mejor entrega resultados, a diferencia de un erróneo amiguismo, que sólo aparenta formar grupos sin fundamento. En la organización hemos apostado a que la convicción por la causa y por lo humano, por encima del cargo, es lo que supera las diferencias y afianza el compromiso y así, creo, lo han comprendido todos a quienes, una vez más, gracias doy, como rector, como colombiano y como padre de familia, por su dedicación.

Dirigir implica tomar decisiones, a veces, incómodas pero necesarias, mas nunca he pretendido hacer daño a nadie, y si algo similar ha podido pasar ha sido por defender, por sobre todo, a la UNAD y su viabilidad. Cada decisión en la que hay intereses personales de por medio me genera el reto de entender qué está por encima de qué, de saber corregir, de dar oportunidades de crecimiento y de comprender que los resultados no llegan de la noche a la mañana, y que sólo se dan cuando media el esfuerzo.

He sufrido con algunas decisiones, especialmente cuando ha habido necesidad de remover o de retirar a buenas personas de ciertos cargos y funciones, pero de escasos resultados en favor de la Universidad. El reto será contar con buenas personas que también sean buenos trabajadores, con excelentes resultados, fruto de su trabajo inteligente y productivo.

Superando desilusiones

Gran orgullo me genera, como sé que lo respira igualmente el equipo de líderes, docentes, egresados y estudiantes de la UNAD, las cifras y el posicionamiento actual de la Universidad: La megauniversidad colombiana (con las más altas cifras de matrícula entre públicas y privadas); con programas acreditados en alta calidad; en serio avance en su proceso de acreditación institucional; pionera en el desarrollo de programas virtuales que para el sector ortodoxo parecen imposibles de desarrollar (como música, ingenierías y deporte, entre otros); la primera opción que han elegido mayoritariamente buenos bachilleres del país, de entre todas las IES públicas, para estudiar en desarrollo del programa gubernamental *Generación E*; con un único y original modelo de planta global metasistémica y nuevas unidades y programas organizaciones aquí presentados; consolidada en estructuras de trabajo inteligente y productivo -desde antes de la pandemia-; líder en el sector de la educación a distancia y virtual al ser elegida de forma repetida en la presidencia de ACESAD y de AIESAD; y reconocida -ya por dos años consecutivos- como un maravilloso lugar para trabajar, por parte de *Great Place to Work*; y otros importantes desarrollos académicos y organizacionales que se han hecho y que vienen en camino.

Complace enumerar todos estos logros, mucho más teniendo en cuenta que nuestra historia institucional apenas llega a cuatro décadas, cuando en el sector de la educación superior colombiana, las principales universidades públicas nos llevan muchos años, y que en algunos casos tienen más de un siglo de creadas, además de un envidiable presupuesto y más respaldo del “establecimiento” ejecutivo y legislativo. Además, con la mirada de soslayo del “gran sistema tradicional”, que se resiente con el crecimiento cualificado y con la virtualidad rigurosa que la UNAD desarrolla.

Como la UNAD es una causa social educativa, el freno que algunos pretenden ponerle conlleva muchas frustraciones. La escasa comprensión de algunos de los gobernantes de turno sobre el valor de esta herramienta para gestionar de una mejor manera la educación pública, el recibir el menor ingreso *per capita* frente al conglomerado de las universidades públicas (pese a ser la que llega a más estudiantes y regiones), y el ver que las normas creadas para impulsar la educación en vez de fomentarla

suman a la exclusión y a la baja calidad educativa, porque no responden adecuadamente a las características a distancia y virtual.

Los logros nos desafían, y en alto grado de exigencia, para no bajar la guardia; para mantener esa permanente propuesta de autoformación y de capacitación, de análisis del sector, de diálogo con el estudiantado, de estudio del contexto socioeconómico, de actualización permanente en las mediaciones y de desarrollos que potencian, aún más, la virtualidad y, sobre todo, para sostener la confianza social y la integración regional con todo nuestro equipo de líderes y colaboradores.

Personalmente anhelo que, en el corto plazo, tengamos a cientos de compatriotas realizando todo su ciclo educativo, desde los cursos de primaria hasta un programa doctoral en la UNAD. Lo estamos soñando, lo estamos construyendo y lo haremos posible.

Llegar hasta el escenario actual no ha sido fácil y, por el contrario, ha costado más tiempo y esfuerzo de lo que inicialmente pretendimos. Debo reconocer que también hemos cometido errores, afortunadamente todos enmendables y aprovechados como oportunidades de mejora, pero sobre todo, y tristemente, hemos tenido desilusiones frente a las conductas de algunas personas de la organización que, ante las diferencias, han recurrido a la mentira, al descrédito, a la calumnia, a la difamación en redes sociales y al concierto para desprestigiar tanto al rector Leal como a la imagen presente e histórica de la UNAD.

Desde sus inicios, se intentó politizar a la UNAD. Fue amenazada por la política. La primera amenaza que recibí fue tan sólo a los ocho días de haberme posesionado para mi primer periodo rectoral, a través de la convocatoria a un debate en el Senado de la República. Allí dije a los congresistas que me encantaban -y aún me encantan- los debates académicos, y que ese era mi escenario de interacción. Eso fue creando una condición de respeto hacia la nueva UNAD, y desde entonces hizo carrera que en la Universidad no se encontraría espacio para el clientelismo y la politiquería.

Trato de interpretar muchas de esas conductas, no académicas, como producto de la incomprensión inicial frente a nuestra propuesta de innovación pedagógica y organizacional, por la cercanía conceptual, la-

boral y hasta afectiva de algunos de dichos miembros de la Comunidad Unadista con la que he identificado aquí como la Ortodoxia, por el interés de otros en llegar a la Rectoría y detentar un poder no visto como servicio y sacrificio sino como una oportunidad de ordenación de gasto y nombramiento de personal, y como la intención de dirigir la organización con la fuerza de la politiquería, la clientela, el *lobby* y el amiguismo, y no con el rigor de los argumentos, de los indicadores, del debate académico y del respaldo a una causa académica y servicio social, como lo es la actual UNAD.

Debo reconocer que estas situaciones, que no vale la pena detallar aquí, pero que por varios años, especialmente en época de elección rectoral, han aparecido en diversos medios de comunicación y redes sociales, y que han desgastado nuestro sistema de justicia, por la actuación investigativa y jurisprudencial de entidades como la Procuraduría, la Contraloría, la Fiscalía, el Consejo de Estado, la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio de Educación Nacional, entre otras, no frenaron la dinámica de la UNAD y la de su rector. Por el contrario, cada una de las acusaciones e intereses por desprestigiarnos se convirtió en una motivación propia e institucional para revisar cada una de nuestras conductas, asegurar que todas nuestras actuaciones sean impecables y cualificar nuestros procesos.

Estas reprochables actuaciones, dirá la historia de la UNAD, nunca prosperaron, porque todos los entes públicos, las investigaciones y autoridades siempre han absuelto a Jaime Alberto Leal Afanador y a la Universidad. Paradójicamente, la historia también mostrará que muchos de quienes estuvieron detrás de estas infames acusaciones fueron los mismos que, en épocas pretéritas, decían defender a capa y espada el proyecto Unadista y hasta la propia dignidad y actuación del rector.

Muchos de estos personajes (de quienes no guardo rencor, porque, sin quererlo, me enseñaron a respetar y a valorar la diferencia y a comprender cómo la falta de argumento envilece a la academia) tienen una retórica envolvente, pero sin fundamento. Pintan pajaritos en el aire, pero a la hora de concretar ideas, desarrollar argumentos, fijar indicadores o comprometerse, su resultado fue ninguno. La UNAD es un

excelente escenario para crecer, pero con trabajo, compromiso, estudio y proyectos. Todo lo demás no tiene cabida. Con ninguno de estos personajes salí conflictuado, por lo menos de mi parte.

El poder liderar... para servir

Aun cuando la experiencia de la UNAD hoy nos presenta mayores avances y retos que frustraciones y pérdidas, en el caso de la Rectoría son más las preocupaciones, las tareas y desafíos que los vanos orgullos derivados del cargo.

A diferencia de lo que muchos piensan, ejercer la Rectoría no es un despliegue de poder, de comodidades, de libertades, de viajes ni de contactos de gran nivel. Una responsabilidad pública de esta magnitud no es tener un puesto y un salario, sino prestar un servicio. Cuando el objetivo es crecer, servir, mejorar y hacer país, esos son simples medios que intentan o ayudan a aliviar las cargas. Gestionar una rectoría demanda la atención a múltiples detalles, escuchar mucho, leer cientos de documentos, comprender las dificultades de los equipos, dirigir decenas de reuniones, revisar proyecciones, tener una agenda copada los siete días de la semana, identificar los mejores escenarios de desarrollo de cada uno de los líderes de la organización, dar la cara frente a todos los entes externos y, sobre todo o, mejor aún, lo más importante, interactuar con el equipo, confiar y comunicarme con los líderes y estamentos todo el tiempo.

Dicho equipo directivo con el que comparto desafíos es, permítanme la indebida comparación, como el conjunto de dedos de las manos. Puedo pensar y querer algo con mi cabeza y corazón, pero eso no es suficiente si no logro movilizar las manos para lograrlo y, como un orfebre, debo articular mi idea para construir delicadamente, con las manos, cada proyecto deseado. De allí mi obsesión permanente para que con cada uno de los directivos de la organización hablemos el mismo idioma y comprendamos los mismos propósitos, que estén en el lugar adecuado para el desempeño de su misión personal y profesional, que tengan la debida formación y que entiendan su rol individual y colectivo en la Universidad. Cuando eso pasa, el poder desaparece, porque da paso al respetuoso colegaje, al diálogo de pares y a la comprensión comunitaria de qué es y hacia dónde se dirige la UNAD.

La magnitud de las responsabilidades, el impacto educativo logrado, el volumen de líderes formados por y para afianzar la fortaleza misional de la Universidad deberá, día a día, crear un sinnúmero de posibilidades para ser cada vez mejores como causa educativa. La experiencia ha demostrado que la sumatoria de tantos talentos e inteligencias constituye un escenario que va más allá de obtener beneficios personales, porque su misión está en servir a cada vez más personas, tal y como lo compendia el Proyecto Pedagógico Solidario Unadista.

Regresar la mirada y ver lo construido

Cuarenta años es muy poco en la vida institucional de una Universidad. Con modestia, pero también con orgullo, puedo señalar que la convicción en un proyecto educativo, apoyada en miles de colombianos que respaldaron esta iniciativa, han llevado a la UNAD hasta el lugar de privilegio y reconocimiento en que se encuentra hoy, aunque éste sea únicamente uno de los primeros peldaños de un ascenso muy prolongado que, espero, se siga dando con toda responsabilidad en el tiempo por venir.

Jaime Alberto Leal Afanador es un accidente histórico en la UNAD. Un servidor público más, que ha intentado leer con rigurosidad y, en lo posible, objetiva y debidamente las letras de una Nación que clama hace décadas por una educación pertinente y de calidad, y que, con la ayuda de miles de compatriotas ha entendido que la virtualidad es una buena herramienta para interpretar la pedagogía que, como música, sirve para entonar una melodía esperanzadora para el crecimiento personal y colectivo de los colombianos y del país desde sus diversas regiones, y que su interés mayor es que, aún con mejores acordes, quienes por méritos sean los responsables de su conducción, sigan entonando con vibrante ritmo los acordes propios de la inclusión, de la sensibilidad social, del compromiso de Patria y de coadyuvar una vida digna para sus miles de estudiantes gracias a la efectividad de su trabajo arduo y planificado.

La UNAD de hoy, y la del mañana, ya tiene políticas institucionales, no rectorales, oficializadas. Mi actuar final está dirigido a asegurar que no se pierda esta melodía ya definida y que debe ser perfeccionada día a día.

Soy un agradecido por mi existencia, de la que no cambiaría nada. Tengo claro el concepto de finitud en la vida, y soy consciente que todo

tiene sus límites. Me gusta que la gente estudie siempre, que crea en sí misma y que se motive para que motive a otros a ser mejores, para asumir desafíos y proyectos innovadores que les permita el crecimiento propio y la ambición buena para asumir nuevas responsabilidades. Todo ello no es gratuito y tiene un requisito clave: conocer integralmente el sentido y significado de la organización; y eso es algo de lo que no se salvará quien asuma el deber de conducir sobre el rumbo social educativo trazado. Sólo espero, y pido a Dios, que el nivel de maduración institucional, la solidez de la Organización en todos los aspectos y el compromiso de la comunidad Unadista con la Colombia olvidada, potencie a esta Institución metasistémica siempre como una de las mejores de Colombia y, por qué no, de América Latina y del mundo.

Un infinito agradecimiento!

Epílogo

Conocí al rector de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Jaime Alberto Leal Afanador, en un encuentro organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para hablar de la docencia a distancia y la docencia online en Iberoamérica. Completamos la terna de intervinientes con el rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Ricardo Mairal Usón, y quien escribe estas líneas. Bajo la extraordinaria dirección del Secretario General de la OEI, Mariano Jabonero Blanco, tuvimos la oportunidad de contrastar y debatir experiencias y dibujar un futuro para esta importante modalidad de enseñanza en nuestros países. El encuentro se celebró de forma virtual en pleno confinamiento como consecuencia de las medidas tomadas para frenar el avance del coronavirus SARS-CoV-2. Unos meses después el rector Leal se puso en contacto conmigo para presentarme su libro *“Educación, virtualidad e innovación”* e invitarme a que escribiera este epílogo. Acepté agradecido este ofrecimiento, convencido de que esta obra resume los muchos logros conseguidos por la UNAD en sus cuarenta años de existencia.

Recuerdo la primera vez que cruce el Atlántico, allá por el año 1996, para impartir, en la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con sede en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, unas conferencias sobre las bacterias anaerobias. Desde entonces han sido muchas las ocasiones en las que he viajado a Latinoamérica, casi siempre por motivos universitarios. Durante los quince años que ocupé cargos en el gobierno de la Universidad de Extremadura, primero como vicerrector de Coordinación y Relaciones institucionales, y después como rector, traté de estrechar lazos con universidades de diferentes países de América. Una experiencia apasionante que redundó en una mayor internacionalización de mi universidad. Reconforta recordar muchos de los frutos recogidos en forma de movilidad de estudiantes y profesores, acuerdos para realizar titulaciones conjuntas y aumentar los contactos a nivel de

investigación, entre otras muchas acciones. A lo largo de los dos años que ocupé la presidencia de CRUE Universidades Españolas, trabajé para mejorar las relaciones y aumentar la colaboración con las instituciones similares en diferentes países, entre ellas la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Sin duda, nuestras universidades y escuelas de negocios están tejiendo una ciudadanía iberoamericana sobre la base del conocimiento, el estudio y la investigación que redundará en importantes beneficios sociales y personales. Nunca en la historia se pudo extender esta posibilidad a tan amplio número de estudiantes. Un logro que debemos mantener y cuidar si queremos ayudar al progreso de nuestros países y a mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

En este contexto, la obra que escribe el rector Leal nos recuerda el importante papel jugado por la UNAD en el proceso de la formación académica, la investigación y su proyección social en Colombia, y también en buena parte del resto de Latinoamérica y el Caribe. Desde sus inicios, en los primeros años de la década de los ochenta del siglo pasado hasta hoy, la UNAD ha pasado por diferentes etapas y vicisitudes. La llegada al rectorado de Jaime Leal en el año 2004 marca un importante punto de inflexión. Eran momentos delicados para esta universidad que corría el riesgo de desaparecer o de ser adscrita a otra universidad pública colombiana. El camino recorrido desde esta fecha hasta la actualidad es un ejemplo de coherencia institucional. Es importante destacar que la UNAD cuenta en estos momentos con más de 165.000 estudiantes pertenecientes a 1.116 de los 1.204 municipios del país.

El pensamiento Unadista se basa en el compromiso con la gestión del conocimiento; con el cambio radical del discurso pedagógico vertical, autoritario e impositivo; con el desarrollo del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo; con la transformación cualitativa de la interacción entre la universidad y la comunidad local; con las innovaciones pedagógicas y sociales; con el respeto por la sostenibilidad de los sistemas y con el cambio en el paradigma de la investigación universitaria. Como bien indica el rector Leal, si la UNAD logra mantener un liderazgo estable de innovación educativa manteniendo costos por debajo del sector universitario colombiano público, podrá traducir dichos rendimientos en una mayor cobertura a poblaciones excluidas de

la oportunidad educativa de alta calidad y, adicionalmente, sostener un mejoramiento continuo de sus servicios educativos.

Convencidos de que la educación superior es el principal agente de movilidad social, el mayor elemento de justicia social y el mejor camino para conseguir el progreso de los pueblos y democratizar y hacer más transparentes y justos sus gobiernos, quiero destacar el papel fundamental de la UNAD en esta tarea prioritaria y estratégica. Este libro recoge su historia, sus problemas y sus numerosos éxitos. No hay tarea más grata que facilitar el desarrollo de las personas sobre la base del conocimiento. Formar a ciudadanos cultos, libres y solidarios es la misión más noble de la universidad. Mi más cordial enhorabuena a la labor realizada por la UNAD y al rector Leal por recogerla en este libro y por reflexionar sobre el pasado, el presente y el futuro de la educación superior en Latinoamérica.

Segundo Píriz Durán

Director General Académico Planeta Formación y Universidades

Bibliografía

- ACEMOGLU Daron y ROBINSON James. POR QUÉ FRACASAN LOS PAÍSES. Ediciones DEUSTO. 2014.
- Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. COMPORTAMIENTO DE LA MATRÍCULA DE 2020 EN IES DE ASCUN. Bogotá.
- CASE Steve. LA TERCERA OLA: EL FUTURO DE INTERNET SEGÚN UNO DE SUS MÁXIMOS IMPULSORES. Urano Pub Incorporated. 2017.
- CASTELLS, MANUEL. *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. Vol.2 El poder de la identidad. Madrid, Alianza Editorial. 1998
- CLARK Richard. LEARNING FROM MEDIA. IAP Publishing. 2008.
- DRISCOLL Marcy. PSYCHOLOGY LEARNING FOR INSTRUCTION. Pearson. 2010.
- DRUCKER, PETER F., The Age of Social Transformation. en *The Atlantic Monthly*, Volume 273, Number 11, Boston, 1994.
- ESTATUTO GENERAL UNAD. Sello Editorial UNAD. 2018.
- ESTATUTO ORGANIZACIONAL UNAD. Sello Editorial UNAD. 2019.
- FERREIRO Ramón. LA CREATIVIDAD UN BIEN CULTURAL DE LA HUMANIDAD. Trillas Editores. 2014.
- GALL Borg. EDUCATIONAL RESEARCH. Pearson. 2010.
- GARCÍA Lorenzo. EDUCACIÓN A DISTANCIA Y TECNOLOGÍAS. Editorial PAD. 2012.
- GARCÍA Lorenzo y otros. EDUCACIÓN A DISTANCIA Y TECNOLOGÍAS. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia RIED. Volúmenes 16 a 25. 2019.
- GARCÍA Sandra; RODRÍGUEZ Catherine; SÁNCHEZ, Fabio y BEDOYA, Juan Guillermo. LA LOTERÍA DE LA CUNA. LA MOVILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE COLOMBIA. Uniandes. Bogotá. 2015.
- GOLDSTEIN Jeffrey y otros. COMPLEXITY SCIENCE AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. Isce Publishing. 2015.

- HAMEL, Gary y VÁLIKANGAS, Liisa. *“The Quest for Resilience”*. Harvard Business Reviews. Sept. 2003
- JONASSEN David. TASK ANALYSIS FOR INSTRUCCIONAL DESIGN. LEA Publishers. 2015.
- LEAL Jaime. SUEÑOS Y RESISTENCIAS EN LA CONSOLIDACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE. Ediciones Hispanoamericanas. 2011.
- LEAL AFANADOR Jaime Alberto. Propuestas rectorales.
- LEAL AFANADOR Jaime Alberto. ABADÍA Constanza y otros. PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO UNADISTA: Versión 4.0 . Sello Editorial UNAD. 2018.
- MARÍN Verónica y otros. LAS TIC Y EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS. Ediciones de la U. 2017.
- MATUS ROMO Carlos. ADIÓS SEÑOR PRESIDENTE. Fondo Editorial ALTADIR. 1994.
- MEMORIAS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN SITUACIONAL PARTICIPATIVA. RECTORÍA UNAD. 2004-2020.
- MEREDITH Gall y otros. EDUCATION RESEARCH. Ediciones Pearson. 2015.
- MERZENICH Michael. SOFT-WIRED: HOW THE NEW SCIENCE OF BRAIN PLASTICITY CAN CHANGE YOUR LIFE. 2013. Parnassus Editores.
- MORIN Edgar. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Unesco, Santillana. 1999.
- OPPENHEIMER Andrés, ¡SALVESE QUIÉN PUEDA!. Editorial Debate. 2019.
- PLANTA GLOBAL METASISTÉMICA. Documento de trabajo UNAD. 2020.
- PORTER Michael. VENTAJA COMPETITIVA. Editorial Patria. 2017.
- PORTER Michael. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Editorial Patria. 2017.
- RAMA Claudio. LA PROBLEMÁTICA DEL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CRISIS ECONÓMICA DE AMÉRICA LATINA. Cuadernos de Universidades. UDUAL. 2017.
- RAMA Claudio. EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL. Observatorio de la Educación Virtual. 2011.
- RAMÓN Miguel. PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO SOLIDARIO. Versión 1.0 UNAD. 2006.
- RAMÓN Miguel. UNIDAD UNIVERSITARIA DEL SUR DE BOGOTÁ. UNISUR. 1983.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [marzo 25 de 2021].
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto extraordinario 80 de 1980.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 217 de 2004.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2770 de 2006.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Educación. Resolución 6215 de 2005.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 52 de 1981.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 30 de 1992.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 396 de 1997.
- SAETTONE Jackeline. *EL GRAN SALTO HACIA LA INNOVACIÓN*. Gestión Editores. 2018.
- SAETTLER Paul. *THE EVOLUTION OF AMERICAN EDUCATIONAL TECHNOLOGY*. Information Age Publishing. 2015.
- SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano.
- SMALDINO Sharon y otros. *INSTRUCTIONAL TECHNOLOGY AND MEDIA FOR LEARNING*. Ediciones Pearson. 2010.
- ASHAKKORI Abbas. *MIXED METHODOLOGY*. SAGE Publications. 2008.
- TOFFLER Alvin. *LA TERCERA OLA*. Ediciones Nacionales, Círculo de Lectores, Edinal. 1981.
- UNAD. Estatuto general.
- UNAD. Modelo Pedagógico Unadista.
- UNAD. Plan de Desarrollo 2019-2023 (Más UNAD, más País)
- UNAD. Política de retención y permanencia.
- UNAD. Proyecto Académico Pedagógico Solidario.
- UNAD. Proyecto Educativo Institucional.
- UNISUR y la Educación Superior Abierta y a Distancia. 1982
- VILLARROEL Armando. *EDUCACIÓN A DISTANCIA: ACTORES Y EXPERIENCIAS*. Ediciones CREAD. 2015.

Jaime Alberto Leal Afanador



Es reconocido como uno de los más importantes exponentes del mundo universitario en América Latina y uno de los principales gestores de la educación a distancia y virtual a nivel mundial.

Con más de tres décadas de trayectoria en el sector educativo, son reconocidos sus importantes aportes a la Educación Superior Colombiana como consultor, asesor y estratega en las áreas del Desarrollo Empresarial y Tecnológico, Operaciones Industriales, Planificación Educativa, Prospectiva, Calidad, Desarrollo Organizacional, Acreditación, Autoevaluación, Redireccionamiento Curricular y Diseño de Materiales de Autoaprendizaje, de varias instituciones y asociaciones en las que ha participado y liderado.

Desde el mes de marzo de 2004, el Doctor Jaime Alberto Leal asumió, como Rector de la UNAD, el reto de transformar la Universidad a Distancia Colombiana en una megauniversidad para todos, con un amplio sentido social y con un claro desarrollo y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación, proyecto esencial que le ha ratificado como Rector de la Universidad hasta el año 2023 cuando termina su tercer periodo de mandato.

Como resultado de esta gestión, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia ha sido reconocida por la calidad de su oferta educativa, la pertinencia de su modelo académicopedagógico, y su importante rol social y comunitario en la construcción de educación para todos. En su calidad de Rector ha sido reconocido como uno de los líderes que más ha aportado a la educación abierta, a distancia y virtual a nivel nacional e internacional, logrando actualmente ser miembro y cofundador de importantes gremios de la Educación Abierta y a Distancia en Colombia y Latinoamérica como la Red de Universidades de Educación a Distancia de América Latina –RECLEAD, el Consorcio Interamericano de Educación a Distancia CREAD, y la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana ATEI, además de ser presidente de la Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior –ACESAD y la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia –AIESAD.