

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL RECONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DEL  
PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO SOLIDARIO EN EL CEAD POPAYÁN AL  
2015

Investigadores:

PAULA ANDREA ZAPATA OSORIO  
ROSALBA LEONOR GUERRERO CUARAN

NIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CEAD PALMIRA  
2009

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL RECONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DEL  
PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO SOLIDARIO EN EL CEAD POPAYÁN AL  
2015

Investigadores:

PAULA ANDREA ZAPATA OSORIO

Código 29116444

ROSALBA LEONOR GUERRERO CUARÁN

Código 69009456

TRABAJO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director:

Mg. CARLOS WILLIAM MERA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CEAD PALMIRA  
Mayo de 2009

## EXPERTOS PARTICIPANTES

Ítem	Nombre	Cargo
E <sub>6</sub>	Dora Silvana Velasco	Decana ECACEN
E <sub>7</sub>	Francisco José Muñoz	Coordinador Académico y de Investigación zona Centro Sur
E <sub>8</sub>	Gustavo Eduardo Constain	Coordinador Misional de Medios y Mediaciones pedagógicas Zona Centro sur
E <sub>11</sub>	Jairo Iván Cerón	Líder Local de Investigación Zonal
E <sub>12</sub>	Iván Arturo López	Docente ECACEN
E <sub>15</sub>	Julio Cesar Montoya	Coordinador de Programa CEAD Palmira

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

Palmira, mayo de 2009

“...Dedicamos este título con gratitud y cariño a todas las personas que han contribuido en nuestro proceso de aprendizaje y a nuestros padres, quienes con su apoyo, paciencia y comprensión hicieron posible que alcanzáramos esta importante meta...”

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primera instancia a Dios por darnos la vida y la oportunidad de realizarnos como personas, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por la formación profesional, ética y responsable que recibimos y a todas las personas que con su contribución hicieron posible este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA	15
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.1.1 Proyecto Académico Pedagógico Solidario	24
5.1.2 Teoría de apropiación	27
5.1.3 Teoría organizacional	27
5.1.4 Megauniversidad	29

5.2 MARCO CONCEPTUAL	30
5.3 MARCO LEGAL	45
5.4 MARGO GEOGRÁFICO	46
6. ESTADO DEL ARTE DEL PAP SOLIDARIO	49
6.1 EL AYER	49
6.2 EL HOY	50
6.3 EL MAÑANA	51
7. MÉTODO DELPHI	52
7.1 PRIMERA RONDA	53
7.2 SEGUNDA RONDA	58
8. TALLER DE PROSPECTIVA.- CONSTRUCCIÓN DE HIPÓTESIS	61
8.1 FUTURO PROBABLE	63
8.2 FUTURO POSIBLE	63
8.3 FUTURO DESEABLE	63
9. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA UNAD	64
9.1 MISIÓN	64
9.2 VISIÓN	64
9.3 FINES	64
9.4 PRINCIPIOS	65
9.5 VALORES INSTITUCIONALES	66
9.6 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	67
9.6.1 Árbol de Competencias Pasado	68
9.6.2 Árbol de Competencias Presente	69
9.6.3 Árbol de Competencias Futuro	72
9.7 MATRIZ DOFA.- DIAGNOSTIO ESTRATEGICO	76
9.7.1 Factores Internos	76
9.7.2 Factores Externos	76
10. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO- MÉTODO MIC MAC	78
11. ANALISIS DEL JUEGO DE ACTORES - METODO MACTOR	94



12. METODO DE ELABORACION DE ESCENARIOS	99
12.1 ELABORACION DE ESCENARIOS	104
13. ESCENARIOS DE LA FASE PROSPECTIVA	107
13.1 ESCENARIO IDEAL	107
14. PROSPECTIVA ESTRATEGICA	109
14.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	109
14.2 METAS	109
14.3 ACCIONES A SEGUIR	110
14.4 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	111
15. ELECCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS	112
15.1 METODO DE ARBOLES DE PERTINENCIA	112
15.2 PROPUESTA PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA	113
16. PLAN DE CONTIGENCIA	115
CONCLUSIONES	116
REFLEXION	117
QUE APRENDI	118
BIBLIOGRAFIA	119
LISTA DE FIGURAS	120
Figura 1. Componentes del Proyecto Académico Pedagógico Solidario	26
Figura 2. Responsabilidades Básicas de la Unad.	32
Figura 3. Aprendizaje Autonomo	33
Figura 4. Mediaciones pedagógicas	33
Figura 5. Metasistema UNAD	35
Figura 6. Antes y ahora de la universidad	37

Figura 7. Modelo Fractal de la Universidad	37
Figura 8. Zonas de la Universidad	38
Figura 9. Comunicación.	41
Figura 10. Solidaridad.	44
Figura 11. Geografía - Departamento del Cauca	46
Figura 12. Cubrimiento geográfico de la UNAD	48
Figura 13. Árbol de competencias	67
Figura 14. Matriz de influencias directas- MID	85
Figura 15. Matriz de influencias directas potenciales – MIDP	86
Figura 16. Plano de influencias/ dependencias directas	88
Figura 17. Grafico de Influencias directas	89
Figura 18. Grafico de influencias directas potenciales.	90
Figura 19. Plano de influencias /dependencias indirectas	91
Figura 20. Plano de influencias/ dependencias indirectas potenciales	92
Figura 21. Grafico de influencias indirectas potenciales	93
Figura 22. Lista de actores	96
Figura 23. Matriz de influencia directa actores x actores (MID)	97
Figura 24. Plano de influencias y dependencias entre actores	98
Figura 25. Histograma de relaciones de fuerza	99
Figura 26. Escenarios Alternos.	105

## RESUMEN

Estudio Prospectivo para el Reconocimiento y Apropiación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario en el CEAD Popayán al 2015, es una investigación con un propósito definido: dar a conocer el PAPS a la comunidad unadista del CEAD Popayán, mediante la aplicación de las estrategias.

El Proyecto Académico Pedagógico Solidario es la Carta de navegación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, en él se propone un escenario dialógico, participativo e interactuante, este proyecto presenta a la comunidad unadista, el ideal de la universidad nacional, pública y autónoma en la modalidad abierta y a distancia, en concordancia con los objetivos de la nación y la sociedad del futuro, el PAPS está compuesto por seis componentes articulados e interdependientes: el académico cultural, el pedagógico didáctico, el organizacional administrativo, el económico productivo, el regional comunitario y el tecnológico contextual, en donde se le da importancia al componente comunitario hacia la interacción social; para que la UNAD logre sus objetivos organizacionales es necesario que toda la comunidad universitaria conozca e interiorice cada uno de estos componentes.

Esta investigación va enfocada a eliminar las falencias institucionales al interior de la universidad y la deserción de estudiantes, a la vez aplicar estrategias para que el PAPS sea reconocido y apropiado por la comunidad unadista. Contiene técnicas, métodos que facilitan el desarrollo de esta investigación, al igual se plantean futuros tendenciales y alternos para la construcción de un escenario ideal.

Esta investigación abarca desde la selección y definición del tema de investigación y el desarrollo del marco referencial hasta la aplicación y el análisis de métodos prospectivos y el análisis estratégico.

## **ABSTRACT**

Prospective Study for Recognition and Appropriation Project Academic Teaching Solidarity CEAD Popayan in 2015, is an investigation with a defined purpose: to publicize the PAPS to the community of CEAD unadista Popayan, by implementing the strategies.

Academic Pedagogic Solidarity Project Charter is the navigation of the Universidad National Open and Distance, it proposes a dialogical setting, participatory and interactive, this project presents to the community unadista, the ideal of the national university, public and independent in open and distance mode, consistent with the objectives of the nation and society of the future, PAPS is composed of six linked and interdependent components: the academic culture, didactic teaching, the administrative organization, economic production, the regional community and technological context, which gives importance to the community component to social interaction, so that the UNAD achieve their organizational objectives is necessary that the entire university community to know and internalize each of these components.

To develop this study is to identify the key variables and determining the actors of the university community and to identify the ideal setting and design strategies for achieving this scenario to the year 2015.

This project will identify and design strategies to consider as appropriate to achieve that 100% of the community know CEAD and internalize the philosophy of UNAD.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio prospectivo tiene como objeto el reconocimiento y la apropiación del Proyecto Académico pedagógico Solidario – PAPS en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Centro de Educación a Distancia - CEAD en la ciudad de Popayán.

La UNAD es la única a nivel nacional que ofrece todos sus programas a Distancia, está estructurada en zonas y estas a su vez en CEAD y CERES, se identifica con el Proyecto Académico Pedagógico Solidario diseñado especialmente para dar lineamientos claros y específicos a la educación a distancia, en él se encuentra contenida la razón de ser de la universidad y todos los principios corporativos. El PAPS es la carta de navegación de la UNAD, por tal razón toda la comunidad universitaria debe estar vinculada y articulada con éste, para incidir positiva y proactivamente en la comunidad, así como para imprimirle carácter y personalidad a la institución.

Para que una organización funcione en condiciones óptimas es necesario que los integrantes tengan pleno conocimiento de todos los lineamientos de la misma, pensando en esto y conociendo el alto grado de desconocimiento del PAPS que hay por parte de la comunidad unadista en el CEAD Popayán se ha planteado un estudio prospectivo al año 2015, para el reconocimiento y la apropiación del mismo por medio del diseño de estrategias institucionales que permitirán disminuir el grado de desconocimiento del PAPS y de que toda la comunidad se encuentre conectada con la filosofía unadista.

Para desarrollar este estudio es necesario identificar las variables claves y los actores determinantes de la comunidad universitaria así como identificar el escenario ideal y diseñar las estrategias que permitirán alcanzar este escenario al año 2015.

En este proyecto se identificarán y se diseñarán las estrategias que consideraremos como adecuadas para lograr que el 100% de la comunidad del CEAD conozca e interiorice la filosofía de la UNAD.

## **1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se ha seleccionado un tema que será de gran aporte para el óptimo desarrollo de las actividades del CEAD de Popayán, con este proyecto se adelantarán estrategias para que los componentes de la organización sientan identidad organizacional, el éxito de una organización está en las normas, los valores y las creencias que se inculca a sus actores y la apropiación y puesta en marcha de estos. De las ideas planteadas se optó por este tema de investigación porque queremos por medio de este proyecto agradecer y retribuir a la universidad los conocimientos que nos ha impartido a lo largo de nuestra profesión.

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema de esta investigación es el Estudio Prospectivo para el Reconocimiento y la Apropiación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario en el CEAD de Popayán al 2015; se espera como resultado de esta investigación que para el año mencionado, en el CEAD Popayán todos los actores internos, hablen el mismo lenguaje y se encuentren identificados con la filosofía unadista, esto a su vez disminuirá los altos índices de deserción que se dan por el desconocimiento de los lineamientos universitarios del personal académico que ingresa y permitirá la formación de profesionales líderes, autónomos y con responsabilidad social.

El desarrollo de este tema también contribuirá al objetivo trazado por la UNAD en el plan de desarrollo 2007-2011.

### **1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

Este estudio se desarrollara en Colombia, en el Departamento del Cauca municipio de Popayán, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Zona Centro Sur, CEAD Popayán, se ha seleccionado este escenario para la investigación debido al alto índice de deserción de estudiantes que se ha presentado en los últimos periodos académicos y la desmotivación y apatía que se observa en la comunidad estudiantil del CEAD, esto denota bajo conocimiento e identidad con la filosofía universitaria de la UNAD, contemplada en el PAPS.



## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”, fue creada por la ley 52 de 1981 y declarada ente Autónomo por el decreto 2770 de 2006; mediante esta disposición se le confiere autoridad para gobernarse y autonomía académica, administrativa, y financiera.

La Universidad promueve la formación de profesionales autónomos con responsabilidad social y ética personal y laboral, también pretende aportar soluciones a la crisis social y de valores que actualmente afronta la sociedad Colombiana en general, esta filosofía institucional está contenida en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario – PAPS de la universidad; en él se encuentra contenida la identidad universitaria, la Misión, la visión, fines, funciones y valores organizacionales y se encuentra estructurado con 6 componentes, articulados y relacionados entre sí: Componente académico - cultural, pedagógico - didáctico, tecnológico - contextual, organizacional – administrativo, Regional - comunitario, y económico - productivo

El CEAD Popayán cuenta con un total de 610 estudiantes matriculados en el primer semestre del año 2009, esta población estudiantil proviene de la ciudad de Popayán y de diversos municipios del Departamento del Cauca especialmente. El departamento del Cauca se caracteriza por ser pluricultural, situación que se ha extendido al CEAD, la comunidad estudiantil también es heterogénea en edades y ocupaciones pues se encuentran desde personas jóvenes hasta padres y madres de familia de edades medias y avanzadas que deben responder a obligaciones laborales, familiares y acuden a la universidad por la flexibilidad que les brinda para poder cumplir con todos

sus roles sociales y la oportunidad de superarse profesionalmente y económicamente.

Las acciones institucionales para orientar una población estudiantil tan heterogénea son complejas y con la modalidad de educación a distancia aumenta su complejidad, pues, aunque la UNAD es una institución de educación superior es la única en el país que ofrece todos sus programas a distancia, situación que requiere un manejo organizacional diferente al utilizado en la educación superior presencial; es de conocimiento que cada organización al igual que cada individuo tiene características únicas. Es importante en toda organización que sus componentes se sientan identificados con la identidad organizacional, ya que el éxito de una organización está en las normas, los valores y las creencias que inculca a sus actores y la apropiación y puesta en marcha de estos. Actualmente la Universidad atraviesa por un período de desmotivación de la comunidad estudiantil frente a los cambios implementados por la administración central donde el estudiante no se siente partícipe del proceso de cambio. Gran parte de esta desmotivación es consecuencia del desconocimiento del modelo de educación a distancia que identifica a la Universidad, lo que lleva a índices del 18% aprox. de deserción estudiantil. Como insumo para la búsqueda de soluciones la UNAD ha desarrollado acciones para fomentar y consolidar La Nueva Cultura Organizacional y a su vez responsabiliza a cada CEAD, de la aplicación de las estrategias y mecanismos para dar a conocer el Proyecto Académico Pedagógico a la comunidad universitaria. El CEAD Popayán en los últimos periodos ha adelantado actividades para socializar el PAPS al personal académico y administrativo.

El PAPS es presentado en el curso de iniciación para el estudiante que ingresa a la universidad y el CEAD ha programado diferentes reuniones de asistencia voluntaria a toda la comunidad estudiantil, reuniones en las que se ha presentado baja participación de los estudiantes, también se ha dado que en otras reuniones institucionales cuando se hacen preguntas referentes a la cultura institucional los estudiantes (antiguos y nuevos) muestran desconocimiento del tema, es también de resaltar que la baja participación de los estudiantes en las actividades programadas por la universidad ( integraciones, jornadas deportivas, seminarios, celebración de fechas especiales, visitas empresariales, entre otras) es una constante. Además se ha convocado a los estudiantes a trabajar en pro de la comunidad y a desarrollar proyectos de impacto social, esto con el fin de promover el compromiso con la

sociedad que tienen los estudiantes unadistas y hasta ahora han sido pocos los proyectos adelantados por los estudiantes con este objetivo. El comportamiento de los estudiantes denota que las actividades institucionales realizadas hasta el momento no han tenido el alcance que se requiere para la interiorización, conciencia y apropiación de la cultura organizacional por parte de ellos, por tal razón se hace necesario indagar, con las personas directamente implicadas en este proceso, pues es posible que las estrategias utilizadas para otros CEAD no sean las apropiadas, para ser aplicadas en Popayán.

El desconocimiento del proyecto académico pedagógico que sustenta las acciones de la UNAD, no solo se ve reflejado en estudiantes sino también en docentes, tutores y administrativos, especialmente en el nuevo personal vinculado por hora cátedra y orden de servicios quienes mantienen contacto directo con los estudiantes, lo que agudiza aún más la problemática y la necesidad de indagar sobre las estrategias que implementan las instancias directivas desde procesos como selección, inducción y seguimiento del personal académico y administrativo y su coherencia con lo dispuesto en el PAPS.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias institucionales se deben implementar para dar a conocer el Proyecto Académico Pedagógico Solidario en la comunidad unadista del CEAD Popayán al año 2015?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Atendiendo la formulación del problema de investigación se han planteado las siguientes preguntas:

¿Qué estrategias institucionales ha adelantado el CEAD para dar a conocer el PAPS a la comunidad estudiantil?

¿Cuál es la causa del desconocimiento del PAP solidario en el CEAD?

¿Qué incidencia tiene en la deserción estudiantil el desconocimiento de la filosofía unadista por parte del personal académico?

¿Cuáles son las características de la comunidad unadista del CEAD?

¿Las acciones institucionales que se han adelantado para dar a conocer el PAP Solidario han tenido en cuenta las características específicas de la población del CEAD?

¿Qué expectativas tienen los actores internos del CEAD de la educación a distancia?

¿Cuál es el grado de identidad de la comunidad unadista con la filosofía de la universidad?

¿Cuáles son los mecanismos adecuados para difundir el PAPS en el CEAD?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias institucionales para el reconocimiento y apropiación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario en la UNAD CEAD Popayán al año 2015.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estado de arte del PAPS.
- Identificar las variables claves que intervienen en este estudio prospectivo.
- Identificar los actores de la comunidad unadista, sus objetivos y grado de influencia en la institución.
- Diseñar escenarios tendenciales, alternos y apuesta para el CEAD Popayán al año 2015.
- Construir el escenario ideal para el reconocimiento y apropiación del PAPS en el CEAD Popayán
- Proponer un plan estratégico para el reconocimiento y apropiación del PAPS en el personal académico

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

La pertinencia de este estudio radica en lo indispensable que es para la UNAD, lograr que el personal se identifique con los principios y filosofía de la organización, pues solo así se hacen alcanzables los objetivos planteados por la Universidad, porque de nada sirve unos lineamientos escritos que no son dados a conocer, ni aplicados por la comunidad unadista; solo en la medida que el personal se apropie de los principios institucionales, será posible crear profesionales autónomos, innovadores, éticos y socialmente responsables, cumpliendo así, con el compromiso social de generar el profesional que la sociedad demanda en esta época de crisis social. El desarrollo de esta investigación permitirá brindar a la universidad un plan de acción con el que se logró la apropiación del PAPS por parte de la comunidad estudiantil, lo que a su vez mejorará la interacción entre administrativos y estudiantes pues se logrará que estos hablen un único lenguaje institucional, que permitirá que los estudiantes tengan pleno discernimiento del sistema de aprendizaje que ofrece la universidad y evitará que se genere insatisfacción de estos al no poder cumplir las expectativas que se han generado por la falta de conocimiento de lo que implica el aprendizaje a distancia, esto a su vez disminuirá el grado de insatisfacción de los estudiantes lo que afectara positivamente el índice de deserción estudiantil que actualmente presenta la universidad por que de continuar en aumento el índice de deserción se podría presentar una crisis institucional.

En el CEAD Popayán se observa un alto grado de desconocimiento del PAPS, pese a los esfuerzos que ha realizado el CEAD para generar pertenencia hacia la institución, existe un 18 % en deserción de estudiantes. Reconociendo la gran importancia que tiene para el CEAD que toda la comunidad conozca y se identifique con el PAP

solidario se ha planteado este estudio para dar a conocer el Proyecto Académico pedagógico Solidario a la totalidad de la comunidad unadista.

La realización de este estudio fortalecerá la destreza en el desarrollo de proyectos prospectivos, factor supremamente importante para las facetas del desempeño profesional, ya que estamos en una sociedad competitiva que desarrolla un gran porcentaje de actividades por medio de proyectos. También se afianzará el conocimiento adquirido a lo largo de nuestra carrera referente a las teorías de prospectiva, apropiación y organizacional, aplicándolo al contexto actual y específico de una institución educativa. Ejercicio que aumentará nuestras competencias como futuras administradoras de empresas, en el campo de la construcción de escenarios, análisis prospectivo y plan prospectivo.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico está estructurado inicialmente por los referentes del Proyecto Académico Pedagógico Solidario, con el objeto de un análisis posterior frente a la estructura de la universidad; y cuenta también con el aporte de diversos referentes teóricos, enfoques y modelos que han sido seleccionados una vez revisada la bibliografía de las múltiples teorías organizacionales, de apropiación y prospectiva..

#### **5.1.1 Proyecto Académico Pedagógico Solidario**

Según Miguel Antonio Ramón Martínez, el proyecto académico pedagógico Solidario, expresa una dimensión del futuro y un camino impulsado para seguir construyendo respuestas de miramiento continuo en los diferentes ámbitos de la institución universitaria, con el propósito de promover una cultura universitaria, investigativa y solidaria, de generar un pensamiento crítico, autónomo e innovador, que garantice el reconocimiento de las necesidades y potencialidades de los contextos regionales, la diversificación de los programas curriculares, la flexibilización de los planes educativos, el aprendizaje autónomo, la autogestión formativa y la validación del conocimiento que se genera, se apropia y se socializa en la universidad. El PAPS tiene una intencionalidad y una fundamentación acerca de la persona humana, la sociedad, la educación, la comunicación, el desarrollo humano e institucional, el conocimiento y la investigación, la participación y la comunidad.



El Proyecto Académico Pedagógico Solidario actualiza nuestra carta de navegación (PAP anterior), incorporando los elementos del Sistema Nacional de Formación para la Solidaridad (SISNES) y el documento Pensamiento, Liderazgo y Acción Unadista (PLAU), últimos legados de nuestro maestro el Dr. Miguel Antonio Ramón Martínez.

El PAP Solidario hace énfasis en el componente comunitario encaminado hacia la interacción social la cual se basa en el reconocimiento recíproco presente en todos los procesos de comunicación humana, puesto que las personas además de luchar por la supervivencia y por el trabajo, luchan también por su reconocimiento personal y social. Es aquí donde se visibiliza la Acción de nuestra Comunidad Universitaria no sólo para producir bienes y prestar servicios, sino para asumir fundamentalmente con responsabilidad y compromiso social e histórico nuestra postura ideológica, que contribuya a la autoconstrucción individual y colectiva de un nuevo hombre, en una nueva sociedad justa, equitativa y participante.

Según Miguel Antonio Ramón: "El proyecto se denomina pedagógico porque está diseñado como una mediación para promover y acompañar el aprendizaje de las personas; es decir, para apoyar la tarea de cada participante en el proceso de autoconstruirse como sujeto social y lograr la apropiación crítica del mundo y de sí mismo".

El PAP Solidario es el resultado de la articulación del PAP con el PES garantizando, al menos, los siguientes componentes:

1. Expresar la identidad institucional en el desarrollo del proceso formativo de las personas que en él participen.
2. Debe ser asumido como un compromiso de toda y para toda la organización.
3. Debe tener claridad en su estructura, funcionamiento y acción formativa.
4. Debe ser viable y posible de ejecutar, para alcanzar sus objetivos.
5. Debe ser flexible para que permita su reelaboración continua, a partir de la evaluación permanente.

Los principios generales que sirven de marco de referencia y que le imprimen sentido al PAP Solidario, están íntimamente relacionados con los principios fundamentales

que caracterizan y orientan la acción solidaria en diferentes procesos de la práctica social-educativa, tales como:

- Respeto a la dignidad de la persona humana.
- Autorrealización de los actores sociales.
- Cooperación en el trabajo asociado.
- Dirección participativa, cooperada y descentralizada.
- Preservación del medio ambiente natural y social
- Distribución equitativa de los bienes y beneficios obtenidos en los procesos socioeconómicos y culturales.

El PAP Solidario, contiene unos referentes filosóficos, epistemológicos y conceptuales,

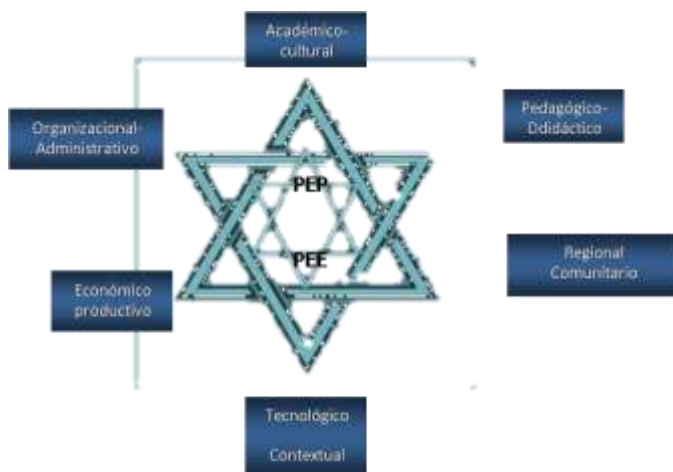


Figura 1. Componentes del PAP Solidario

que le permiten a la institución brindarle a la comunidad unadista parámetros para desarrollar sus capacidades intelectuales, estudiantiles y profesionales, con unos objetivos basados en unos principios y unos mecanismos y estrategias institucionales.

Para el cumplimiento de los objetivos el PAPS está estructurado sobre los seis

componentes: El Componente Académico - Cultural. El componente Pedagógico - Didáctico, El Componente Regional-Comunitario, El Componente Organizacional-Administrativo, El componente Económico-Productivo. (Figura 1)

La UNAD basa su actuación académica y administrativa en seis criterios fundamentales:

1. Sistemática.
2. Reticularidad.
3. Fractalidad.

4. Acción en multicontextos.
5. Heterarquía
6. Gestión por proyectos y productividad

### 5.1.2 Teoría de Apropiación

Dentro de las diferentes teorías de apropiación que han sido planteadas, para esta investigación seleccionamos la teoría de Rogoff<sup>1</sup>, en la que plantea que la apropiación es participativa, porque el individuo se apropia de los procesos sociales en los que participa de un modo activo. Considera que es a través de la participación guiada en diversos escenarios socioculturales como tiene lugar la apropiación. Enfatiza la dimensión temporal de este proceso, pues los cambios que sufre un individuo en el proceso de apropiación participativa se basan en cambios previos y sientan las bases de cambios en el futuro. El proceso de apropiación se realiza durante la actividad que el ser humano desarrolla con respecto a objetos y fenómenos del mundo del entorno. Tal actividad no puede formarse por sí misma en él, se forma mediante la comunicación práctica y verbal con la gente que le rodea, en una actividad común con ellos. Los procesos de apropiación implican el dominio de un objeto cultural, pero también el reconocimiento de la actividad que condensa ese instrumento y, con ella, los sistemas de motivaciones, el sentido cultural del conjunto. En otros términos, al apropiarnos de un objeto cultural nos apropiamos también del régimen de prácticas específico que conlleva su uso culturalmente organizado. De allí que resulte crucial en los procesos de apropiación, la apropiación de la naturaleza y el sentido de la actividad que encarna el objeto.

### 5.1.3 Teoría Organizacional

---

1 ROGOFF, B, Aprendices del pensamiento. El desarrollo cognitivo en el contexto, citado por DRUETTA, Delia Crovi. Dimensión social del acceso, uso y apropiación de las tic. [en línea] En <http://www.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/Art%C3%ADculos/PDF/Dimensi%C3%B3n%20social%20del%20acceso,%20uso%20y%20apropiaci%C3%B3n%20de%20las%20TIC.pdf>

Para Barnard Chester "La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas; para él una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común".

La cualidad de Barnard fue haber pasado de la práctica a la teoría sin tener un marco conceptual previo, siendo ejecutivo exitoso en New Jersey Bell Telephone Company. En 1938, escribió el libro *The Functions of the Executive* (las funciones del ejecutivo), en donde discierne sobre la autoridad. Fue el primero en visualizar la organización como un sistema social, influido por Weber y los teóricos de la Escuela de las Relaciones Humanas.

*The Functions of the Executive*, Barnard aborda temas que constituyen asuntos indispensables en los textos modernos de administración. Sostiene en esta obra su premisa básica: "La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico". Esta importancia estratégica fundamental del ejecutivo se da por las tres funciones que realiza:

- 1- La función de proveer un sistema de comunicación para los sistemas cooperativos.
- 2- L función de promover la adquisición de los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.
- 3- La función de formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

Barnard intuye, de manera clara y anticipada a todos los demás exponentes del pensamiento administrativo, que un ejecutivo, más que mandar, lo que realmente debe hacer es obtener la cooperación de su gente y que para obtener esta cooperación es preciso que ocurra las siguientes condiciones:

- Que el individuo entienda la orden que recibe.
- Que el individuo la asuma como consistente con los propósitos de la organización.

- Que el individuo crea que la orden que recibe es compatible con sus propios intereses.
- Y que, además, considere que la puede efectivamente cumplir.

Barnard comenzó con el individuo, siguió con la empresa como estructura y finalizó con las funciones ejecutivas.

En la naturaleza del mando, Barnard postula que es necesario que los administradores o dirigentes se eduquen para ejercer el mando, función que considera por demás delicada. Es necesario prepara auténticos jefes, e individuos que reconozcan la trascendencia de influir en el comportamiento de terceras personas, de la gente, para Barnard es necesario identificar lo que él llama “la conducta de mando” en términos de poder identificar ¿Qué es lo que hacen los jefes cuando mandan?, entonces, el autor concluye que el trabajo de mandar implica:

- Determinar objetivos
- Manipular los medios
- Controlar el instrumental de acción
- Y estimular la acción coordinada

Una idea sobresaliente de Barnard es que él habla ya de que los mandantes tienen, más que subordinados, seguidores, noción que es muy propia de las teorías modernas del liderazgo situacional.

#### **5.1.4 Megaiuniversidad.**

Mg. Carlos William Mera Rodríguez es Economista con énfasis en finanzas de la Universidad Piloto de Colombia. Especialización en Pedagogía y Docencia Universitaria, Universidad de San Buenaventura. Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente de planta de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Se desempeña actualmente como coordinador Nacional de Investigación y coordinador de la tecnología en Gestión Industrial de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD.

Actualmente dirige el grupo de Investigaciones y Estudios Prospectivos y Estratégicos – GIEPE. Par académico del Ministerio de Educación Nacional en el Sistema de Calidad de la Educación Superior. Evaluador de la Corporación de Calidad.

Expone en su Proyecto “PROSPECTA PERÚ 2008 CON LA PONENCIA UNAD: MEGAUNIVERSIDAD CON VISIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA”<sup>2</sup>

"La Megauniversidad es un concepto organizacional de la educación a distancia que va más allá de los territorios y las fronteras, que brinda más oportunidades a la gente que por lejanía, economía o sitio geográfico donde vive no puede estudiar”.

El Dr. Carlos William Mera en su enfoque hacia la Megauniversidad, lo plantea como una institución de educación a distancia con más de 100,000 estudiantes activos en cursos con grado.

Las Megauniversidades cuentan con las siguientes características:

- 100.000 estudiantes
  - Personas heterogéneas con múltiples culturas y formas de comunicación
  - Centros de investigación.
  - Aprendizaje autónomo
  - Material didáctico en multiformatos
  - Los títulos son múltiples.
  - Créditos académicos
  - Currículos flexibles
  - Gestión del aprendizaje
  - Información Sistematizada
  - Múltiples lenguajes
- Organización inteligente
- Alianzas y convenios estratégicos

---

<sup>2</sup> MERA RODRIGUEZ, Carlos William, PROSPECTA PERÚ 2008 Con la Ponencia UNAD: Megauniversidad con Visión Prospectiva y Estratégica <http://portal.concytec.gob.pe/images/upload/MERACOLOMBIA.pdf>

- Organización física y virtual.
- Investigación: (Ciencia, Tecnología, Innovación, Desarrollo)
- La cultura de una Megauniversidad es la autoevaluación y la autorregulación
- La Megauniversidad debe autofinanciarse

Las megauniversidades son instituciones que combinan tres criterios:

- Educación a distancia,
- Educación superior y
- Tamaño de la matrícula.

Para la construcción de la Megauniversidad, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, debe tener una visión prospectiva, y capacidad investigativa, inteligente, dialógica, abierta y flexible, que responda proactivamente en forma idónea, ética, pedagógica y socialmente responsable a los problemas de cobertura con calidad y fomente la equidad, la inclusión social y la formación a lo largo de la vida.

Hacia dónde va la Unad.

- En el 2010 la Unad tendrá 60.000 estudiantes
- Mayor cobertura en la región
- Acreditación de todos los programas
- Número de estudiantes Virtuales
- Número de estudiantes tradicionales
- Número de estudiantes modalidad mixta
- Presencia en 1020 municipios de Colombia
- Primera Universidad con una sede aprobada en Estados Unidos y dos programas con licencia.

El Plan de Desarrollo 2007 – 2011<sup>3</sup> “Por la Calidad Educativa y la Equidad Social” se constituye en el soporte del que hacer institucional, es el producto de la visión a futuro que en consenso, tiene la comunidad unadista del deber ser de la Universidad

---

<sup>3</sup> Plan de Desarrollo 2007 – 2011, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá D.C. julio 01 de 2007

Nacional Abierta y a Distancia al articular sus ideales de prospectar la ruta, coherente con su nueva estructura organizacional, y por ende, su naturaleza de ente autónomo.

En el Plan de Desarrollo 2007 – 2011, la prospectiva institucional se encuadra en el:

Marco de las megatendencias

- Sociedad del conocimiento
- Globalización
- Revolución tecnológica

Proyecto Académico Pedagógico (PAP)

Visión Colombia Segundo Centenario 2019

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**El Proyecto Académico Pedagógico Solidario – PAPS**, actualiza nuestra carta de navegación (PAP anterior), incorporando los elementos del Sistema Nacional de Formación para la Solidaridad (SISNES) y el documento Pensamiento, Liderazgo y Acción Unadista (PLAU), últimos legados de nuestro maestro el Dr. Miguel Antonio Ramón Martínez. Para el aprendizaje organizacional se planteó el Proyecto Académico Pedagógico Solidario para la formación de líderes con sello unadista en todos los ámbitos y multicontextos de actuación de nuestra universidad.

Componentes del Proyecto Académico Pedagógico Solidario

1. **El Componente Académico - Cultural.** Considerada la UNAD como proyecto público vital y espacio específico de la cultura, con un principio propio de racionalidad pedagógica y un objeto específico de conocimiento, estudio e investigación que debe retomarse en los Proyectos Educativos de Escuela y por supuesto en los Proyectos Educativos de Programa.





Figura 2. Responsabilidades básicas de la UNAD

Está integrado por seis responsabilidades básicas: la Investigación, la formación como acción pedagógica sistemática, el Desarrollo Regional y la Proyección comunitaria, la inclusión, la innovación tecnológica y la internacionalización. (Figura 2)

## 2. El componente

**Pedagógico - Didáctico**, Hace énfasis en la autonomía y en la autogestión del conocimiento, apoyado por múltiples mediaciones pedagógicas y tecnológicas, desde criterios pedagógicos y didácticos para un aprendizaje metódico y sistemático, autónomo y significativo. Con currículos polémicos dirigidos a la formación de valores. (Figura 3)



Figura 3. Aprendizaje autónomo

3. El **Componente Tecnológico-contextual**, constituye el soporte mediático, expresado en diferentes formatos, para el acompañamiento del aprendizaje propio de la

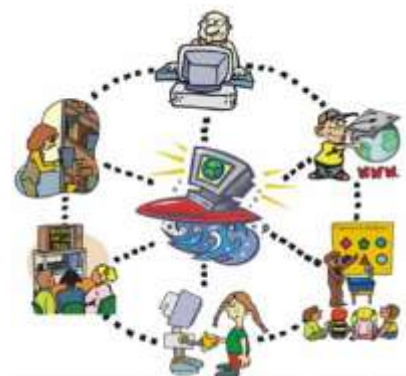


Figura 4. Mediaciones pedagógicas

Educación Abierta y a Distancia, a partir de la producción y utilización de diferentes mediaciones pedagógicas mediadas por tecnologías tradicionales y tecnológicas. (Figura 5).

4. **El Componente Regional-Comunitario**, Representa la intencionalidad social, solidaria y participativa unadista, su compromiso solidario con las comunidades regionales académicas y no académicas y el reconocimiento de sus respectivas tradiciones y potencialidades productivas y culturales, con sus necesidades, preguntas e inquietudes.
5. El **Componente Organizacional-Administrativo**, comprende la reflexión acerca del metasistema organizacional denominado UNAD.

### **Sistematicidad**

La UNAD es una organización sistémica y se comporta como un sistema complejo en condiciones de alta incertidumbre, que en la práctica actúa en forma metasistémica. Esto hace pensar a la UNAD no sólo como un lugar físico, sino como una red de redes estructurada intencionalmente para crear y mantener condiciones para la innovación y el desarrollo de las ciencias, las profesiones, las ocupaciones y las artes, de sí misma y a la par del entorno que la rodea.

El enfoque sistémico se expresa a través de su organización, considerada como "un dispositivo estructural que tiene como propósito potenciar y materializar de manera efectiva la naturaleza social y académica de la institución, el cabal cumplimiento de sus principios, fines, misión y prospectiva y de garantizar su sostenibilidad holística".

**El Metasistema Unad:** Es una representación del sistema dinámico que es la Universidad; es el sistema de mayor jerarquía y está compuesto por los siguientes sistemas (Figura 5):

- *Sistema de Alta Política Universitaria:* Corresponde al ámbito del alto gobierno de la Universidad, orientado a la definición y formulación de las políticas y planes institucionales, relacionados con el desarrollo de las responsabilidades sustantivas y la sostenibilidad holística de la Institución. Tiene como actores fundamentales al Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Rector.



Figura 5. Metasistema UNAD

- *Sistema de Dirección Estratégica:* Corresponde al ámbito estratégico de la Universidad, orientado a la traducción de las políticas y planes institucionales en proyectos y procesos concretos y a la definición de criterios, diseño, organización y direccionamiento de estrategias que soporten la puesta en marcha de los mismos. Tiene como actores fundamentales la Secretaría General, las Vicerrectorías (Académica y de Investigación, de Medios y

Mediaciones Pedagógicas y de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria), las Oficinas Asesoras (de Planeación, Jurídica, de Calidad y Mejoramiento Continuo, de Control Interno y de Control Interno Disciplinario.

- *Sistema de Gestión, Coordinación y Ejecución:* Corresponde al ámbito táctico operacional de la organización, orientado al desarrollo, autorregulación y evaluación integral de los procesos derivados de los diferentes planes y proyectos. Lo integran las diferentes unidades misionales y de gestión. Tiene como actores fundamentales a:

- Las Escuelas (Ciencias de la Educación; Ciencias Administrativas, Contables, Económica y de Negocios; Ciencias Sociales, Artes y Humanidades; Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería; Ciencias Agrarias, pecuarias y del medio ambiente).

- Las Gerencias (de Innovación y Desarrollo Tecnológico; Administrativa y Financiera y de Relaciones Interinstitucionales).

- Direcciones Zonales
- Direcciones de CEAD
- Consejos de Escuela
- Los Decanos

- *Sistema de Asistencia y Apoyo Técnico a la Gestión:* Corresponde al ámbito operativo de la organización, orientado al soporte académico, administrativo, técnico y logístico para el cumplimiento de los diferentes planes y proyectos. Lo integran equipos contingentes que apoyan el desarrollo de acciones y tareas específicas.

### **Organización reticular**

En el sentido más general se entiende una organización sin centro ni periferia, pero con jerarquías de cierto modo reordenadas en función de las interacciones, complementariedades e interdependencias a las que está sujeta una organización compleja. Dichas interacciones, complementariedades e interdependencias son la

clave para una acción sinérgica, capaz de hacer que la UNAD se comporte como un
   
 metasistema nacional coherente con su misión y visión, como una red humana,
   
 solidaria y virtual, capaz de fortalecer el tejido social a través de su actuación en las
   
 diversas redes de conocimiento y comunitarias existentes. La universidad



1a. Antes. Centralismo



1b. Ahora. En Red

anteriormente era
   
 centralizada, en la
   
 actualidad es una
   
 universidad que
   
 trabaja en
   
 red.

(Figura 6)

Figura 6. Antes y ahora - UNAD

### **Fractalidad**

La política de zonificación de la UNAD, propicia el ambiente oportuno para que ésta
   
 funcione a través de "organismos y cargos espejo", a través de los cuales se
   
 operacionaliza y fortalece la organización reticular. (Figura 7)

Los *Organismos Espejo* "son dispositivos fractales, cuyo objetivo fundamental es el de mantener la identidad, la coherencia y el sentido de las políticas y estrategias en todos los ámbitos organizacionales, garantizando la participación de los miembros de la comunidad universitaria en el cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas"

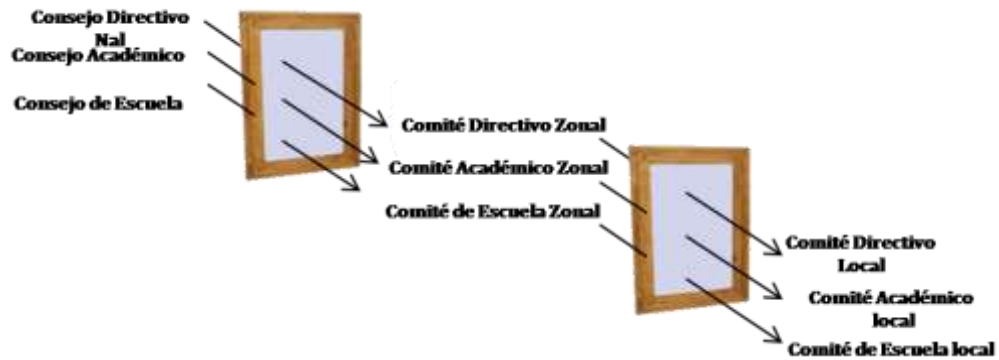
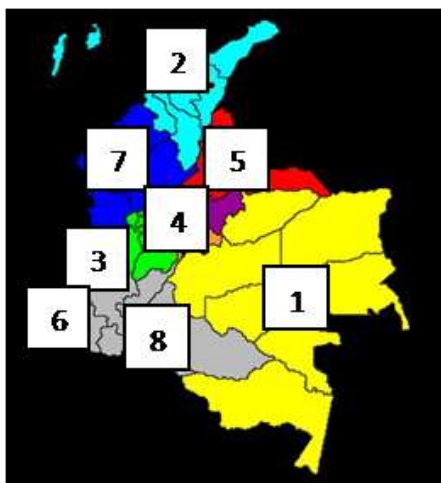


Figura 7. Modelo Fractal de la UNAD

### Acción en multicontextos.

Los múltiples contextos en los que se adelanta el quehacer universitario unadista son; las Zonas con sus respectivos Nodos y CEAD; los Centros en el exterior (CE); los Centros de Atención Virtual (CAV) y los Centros de Frontera (CF). (Figura 8)



1. Zona Amazonía Orinoquía
2. Zona Caribe
3. Zona Centro Boyacá
4. Zona Centro Bogotá -Cundinamarca -Tolima.
5. Zona Centro oriente
6. Zona Centro Sur
7. Zona Occidente
8. Zona Sur
9. *National College Open and Distance* <sup>[1]</sup>

Figura 8. Zonas de Universidad



## **Heterarquía**

La heterarquía es un tipo de coordinación en que las relaciones de mando y de subordinación no son centrales ni fijas, sino que se desarrollan autónomamente y de acuerdo con las tareas, sin la injerencia de un centro dominante permanente. Las relaciones verticales son sustituidas por reglas de competencias situacionales. El concepto de heterarquía como modo de coordinación, excluye que se recurra a una sola jerarquía.

Sus formas comprenden:

- Las redes interpersonales
- La coordinación negociada entre organizaciones y,
- La dirección entre sistemas descentrada en la que media el contexto.

## **Gestión por proyectos**

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

6. **El componente Económico-Productivo.** Fundamenta la consolidación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario para el desarrollo autónomo y autosostenible de las regiones, mediante diferentes formas asociativas centradas en el valor pedagógico e histórico del trabajo humano.

## **Organización**

La organización Según Chester Barnard es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas”<sup>4</sup>; Es decir, actividades logradas por medio de coordinación consiente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.

La organización formal se integra para satisfacer ciertas necesidades perfectamente establecidas por un grupo de personas, siendo los procesos fundamentales en la formación de dicha organización, coordinación y fijación de objetivos comunes.

La organización informal es indefinida, sin estructura y no tiene subdivisiones definidas. Este tipo de organización cumple ciertos objetivos comunes a los miembros que a ella pertenecen.

La organización informal es de vital importancia para el crecimiento de la organización formal. Entre los aspectos que la organización informal maneja están.

El mejoramiento de los procesos de comunicación.

El incrementar la cohesión entre los grupos. La cohesión se genera desde el momento en que los grupos se integran por personas que tienen intereses comunes o muy similares.

El permitir que las personas expresen sus sentimientos como mecanismo para conservar la integridad personal, el autorespeto y la independencia en sus decisiones.

Richard Hall afirma “Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación, y sistemas de pertenencia coordinados, esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos”<sup>5</sup>. Existen diversos tipos de organizaciones y a lo largo de la historia diferentes autores han concentrado sus

---

<sup>4</sup> CHESTER, Barnard. The functions of the executive, citado por ILLERA, Luis Eduardo. Y ILLERA, Arianne. Administración y teorías Organizacionales. Colombia: Hispanoamericana Ltda., 2003. p. 223

<sup>5</sup> HALL, Richard. Organizaciones; estructura y proceso, citado por ILLERA, Luis Eduardo. Y ILLERA, Arianne. Administración y teorías Organizacionales. Colombia: Hispanoamericana Ltda., 2003. p. 227



esfuerzos en diseñar esquemas para clasificar las organizaciones, partiendo de diferentes variables, referente a este tema, Luís Eduardo Illera Dulce y Arianne Illera Correal<sup>6</sup> expresan que los esquemas de clasificación de las organizaciones están diseñados para mostrar diferencias entre los tipos o clases de organizaciones identificadas. La esencia del esfuerzo tipológico radica realmente en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando.

### **Comunicación**

Bernard destacó la importancia de la comunicación, considerando su experiencia en el sistema Bell, pensaba que los canales de comunicación debían definirse con claridad y la línea de comunicación tenía que ser tan directa como fuera posible con el objeto de reducir las distorsiones provocadas por la transmisión a través de muchas oficinas y personas<sup>7</sup>. (Figura 9)

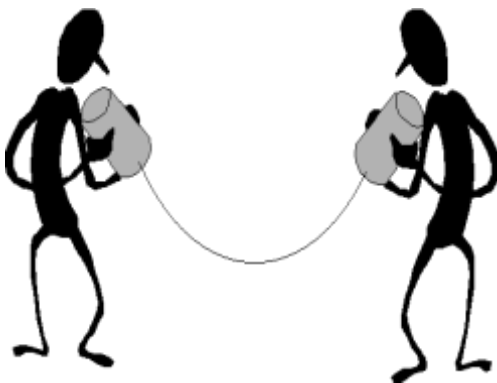


Figura 9. Comunicación

Es la savia de la organización, es imposible imaginar un sistema social sin comunicación, sin interacciones entre los entes sociales que conforman sus diferentes subsistemas, todo transcurre a través de la comunicación, la organización sólo tiene sentido en la comunicación. Ella la salva o la desmorona.

La comunicación adopta diversas formas, puede ser escrita, oral, gestual, descendente, ascendente, horizontal, formal, informal y otras más. Lo importante es que sea eficaz.

<sup>6</sup> Luis Eduardo. Y ILLERA, Arianne, Administración y teorías Organizacionales. Colombia: Hispanoamericana Ltda., 2003. p. 228

<sup>7</sup> WREN, Daniel A; GREENWOOD, Ronald G., Los innovadores de las grandes organizaciones, Los personajes e ideas que influyeron en la creación de la empresa moderna, editorial Oxford, México D. F., octubre 1999. P. 180

La comunicación permite acordar el trabajo que se va a realizar e intercambiar instrucciones que ayudan a realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos.

### **Apropiación**

Según Barbará Rogoff el individuo se apropia de los procesos sociales en los que participa de un modo activo. Las habilidades y las destrezas no son transmitidas de unos individuos expertos a unos aprendices, sino que más bien son transformadas en el propio proceso por el cual el individuo menos experto se las apropia. Y es a través de la participación guiada en diversos escenarios socioculturales como tiene lugar la apropiación. Rogoff se refiere a la apropiación en términos de "apropiación participativa", más que como interiorización estática y pasiva.

En el modelo de la apropiación cada acontecimiento del presente es una extensión de acontecimientos previos, y se encuentra dirigido hacia metas que todavía no han sido ejecutadas (futuro). Así, cuando cualquiera de nosotros actúa en el presente sobre las bases de la experiencia pasada, nuestro pasado se hace presente. Por tanto, los cambios que sufre un individuo en el proceso de apropiación participativa se basan en cambios previos y sientan las bases de cambios en el futuro.

En la apropiación participativa los procesos personales, interpersonales y culturales se constituyen los unos a los otros, transformándose y transformando la propia actividad socio cultural.

### **Prospectiva**

La prospectiva<sup>8</sup> parte del concepto que el futuro aún no existe y *“se puede concebir como una realizar múltiple”* (Jouvenel, 1968) y *que “depende solamente de la acción del hombre”* (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

---

<sup>8</sup> ORTEGA SAN MARTIN, Fernando. La Prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios, [en línea]` <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse. Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- Método Delphi: que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o “drivers”), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.

Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de “desaprender” y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la *prospectiva “debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores”* (Johnston, 2002).

Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial.

La primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bertrand de Jouvenel y un muy joven Michel Godet, se basa en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

A la segunda escuela se le denomina Inglesa porque sus principales defensores se encuentran en las Universidades de Sussex y Manchester, aún cuando preferiría llamarla Anglosajona porque su influencia también abarca Alemania y los Estados Unidos. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

Según Francisco J. Mojica S La Prospectiva, es una ingeniería social que permite visualizar los futuros posibles y actuar en el presente para lograr el futuro que se desea.

### **Solidaridad**



Figura 10. Solidaridad

“La solidaridad no se limita al concepto de igualdad, porque no afirma tan sólo el reconocimiento del otro en su alteridad sino también sostiene la opción de asumir los intereses del otro (individuo o grupo) como propios y la consecuente responsabilidad colectiva frente a las necesidades del otro. La solidaridad (Figura 10), por ello, dice relación a una lógica de acción colectiva”. (Informe Ethos)

### El concepto de Solidaridad en la Fundación Gesta

Cuando la Fundación Gesta habla de Solidaridad lo hace a través de una definición: Entendemos la Solidaridad como elemento fundamental y constitutivo de la persona humana, la que nos permite relacionar de forma permanente la propia vida con la de los demás, haciéndonos partícipes del destino del prójimo. Creemos en la capacidad de entrega al prójimo presente en cada ser humano, y a través de ella, buscamos

promover una Cultura de la Solidaridad basada en la justicia social y la equidad. Creemos que es posible realizar una Educación para la Solidaridad, entendida como proceso permanente de formación, donde las personas toman conciencia de las inequidades de la sociedad y desarrollan la capacidad de enfrentarlas de manera creativa y eficiente, en un plano de igualdad y horizontalidad, asumiendo al otro como verdadero hermano.

La solidaridad es un principio básico de la existencia del orden social, por el cual cada individuo del grupo, desarrolla sus capacidades y goza de sus derechos, colaborando con los demás integrantes del cuerpo social, para desarrollarse en comunidad y armonía, logrando no solo su plenitud personal sino la de sus semejantes. Se basa en el principio de ayuda mutua y que la unión hace la fuerza de los pueblos y comunidades.

Proviene del vocablo latino *soliditas*, que significa cuerpo solido formado por partes homogéneas. O sea que sería un grupo de personas con intereses comunes, que luchan juntos para el bienestar general.

Es la caridad, ya no como ayuda de un individuo hacia otro individuo sino de todos con todos, para el bien común. Fue el cristianismo quien adoptó esta idea de solidaridad. En la concepción aristotélica el bien común es la suma de las felicidades individuales, entendiendo que cada hombre halla la felicidad a través de una vida virtuosa.

### **5.3 MARCO LEGAL**

Decreto 2770 de agosto 16 de 2006, se le otorgó a la UNAD la condición de UNIVERSIDAD como ente Universitario Autónomo del orden nacional, con régimen especial en los términos de la Ley 30 de 1992, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera; patrimonio independiente y capacidad para gobernarse, vinculado al Ministerio de Educación Nacional.

Según Acuerdo Numero 006 del 05 de octubre de 2006, en el cual se expide el estatuto organizacional de la UNAD. En el artículo No 42 Las facultades de la Institución pasan a llamarse Escuelas Académicas de la universidad.

La universidad en el año 2007 según Resolución No 1528 de 2007 realiza la distribución geográfica de los CEAD en las Zonas que conforman la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, pero esta fue revocada por la Resolución No. 2660 de diciembre 18 DE 2008 en la cual se modifica la distribución geográfica de los CEAD en las Zonas que conforman la UNAD, por Departamentos, y se adscribe los diferentes Centros de Educación Abierta y a *Distancia* –CEAD, y Centros Regionales de Educación Superior – CERES, Centros Comunitarios de Atención Virtual – CCAV y Unidades de Desarrollo Regional – UDR. En el artículo primero el CEAD Popayán es denominado como NODO de la Zona Centro Sur.

## 5.4 MARCO GEOGRÁFICO

### Departamento del Cauca, Municipio de Popayán.



Ubicación: (Figura 11) Popayán es la capital del departamento del Cauca en Colombia. Se encuentra localizada en el Valle de Pubenza, entre las cordilleras Occidental y Central al sur occidente del país, en las coordenadas  $2^{\circ}26'39''N$   $76^{\circ}37'17''O$  2.44417, -76.62139. Tiene 300,653 habitantes.

Su extensión territorial es de 512 km<sup>2</sup>, su altitud de 1737 m. sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su

Figura 11. Departamento del Cauca

temperatura promedio de 19/21 °C y dista 645 km de Bogotá.

En el 2005, la Unesco designó a la ciudad de Popayán como la primera ciudad de la gastronomía por su variedad y significado para el patrimonio intangible de los colombianos. La cocina caucana fue seleccionada por mantener sus métodos tradicionales de preparación a través de la tradición oral.

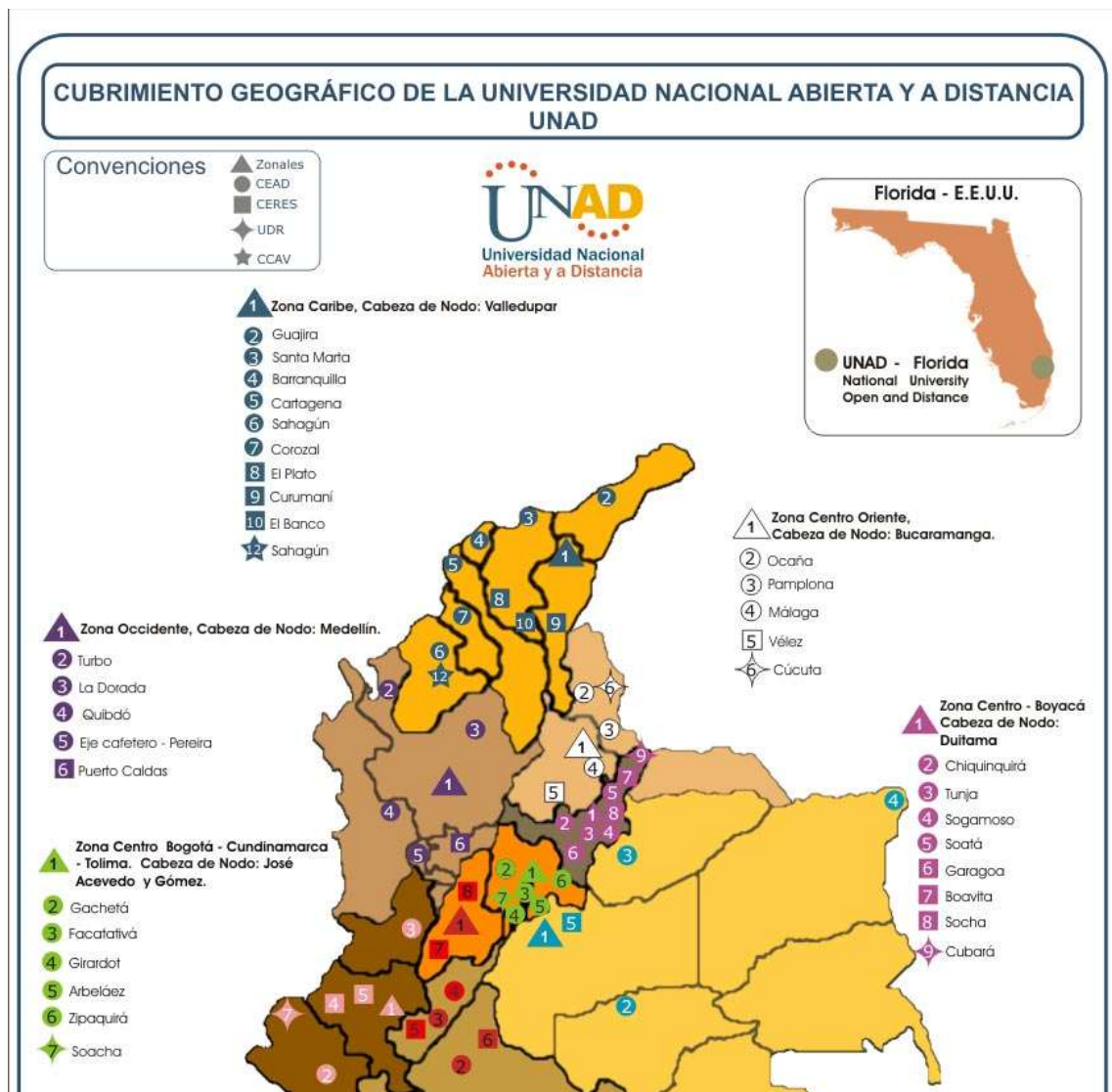
### **Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

La UNAD con el fin de potencializar y materializar, su objetivo social y académico realizó una distribución geográfica compuesta por las siguientes zonas (*Figura 12*): *Zona Amazonía Orinoquía, Zona Caribe, Zona Centro Boyacá, Zona Centro, Bogotá – Cundinamarca, Zona Centro Oriente, Zona Centro Sur, Zona Occidente, Zona Sur, National College Open and Distance*. Las zonas a su vez están estructuradas por nodos y Centros de Educación a Distancia (CEAD) y Centros Regionales de Educación Superior – CERES. Reconociendo que cada zona tiene unas necesidades y características particulares, la universidad confiere a cada zona (CEAD Y CERES), la autonomía de dirigir el aprendizaje y las actividades de acuerdo a su contexto pero siguiendo unos parámetros nacionales.

La zona Centro Sur está Integrada por los departamentos de Cauca, Nariño y Valle del Cauca, y los siguientes CEAD: Popayán (Cauca), Pasto (Nariño), Palmira (Valle del Cauca). El CEAD Popayán fue fundado en el año 1997, y en articulación con los objetivos de la universidad busca que toda la población sin distinción, tenga acceso a estudios superiores ofreciendo así diferentes formas y estrategias para acceder a la educación en casos especiales (estudiantes de zonas rurales, amas de casa, trabajadores, internos de penitenciaría, entre otros), personas que deben responder a deberes familiares, laborales o que se les dificulta la asistencia a clases presenciales por encontrarse en zonas retiradas o situaciones limitantes, La UNAD tiene un sistema de aprendizaje en el cual el estudiante es autodidacta y autónomo; y el contacto directo con los funcionarios de la universidad es cada vez menor y depende en gran parte de las necesidades del estudiante.



El CEAD Popayán pertenece a la Zona Centro Sur y se encuentra en Colombia, en el Departamento del Cauca, Ciudad Popayán, pertenece a la Comuna dos, ubicado en la Carrera 5 No 46 N - 67 Lácteos, teléfonos (2) 8380000 – 8380957, (2) 8380912, cuenta con una cede en la Carrera 3 No. 2 – 55, Teléfonos: (57)(2) 8205043 - 8242468 – 8242421.





## **6. ESTADO DEL ARTE DEL PROYECTO ACADEMICO PEDAGOGICO SOLIDARIO**

### **6.1 EL AYER**

Mediante la Ley 396 de 1997 se transformó la denominación de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR) por la de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), En diciembre de 2005 la UNAD obtiene mediante la Resolución 6215 del 22 del Ministerio de Educación Nacional, el carácter académico de universidad y mediante el Decreto 2770 de agosto 16 de 2006, se le otorgó a la UNAD la condición de UNIVERSIDAD como ente Universitario Autónomo del orden nacional, con régimen especial en los términos de la Ley 30 de 1992, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera; patrimonio independiente y capacidad para gobernarse, vinculado al Ministerio de Educación Nacional.

La UNAD inicio actividades bajo este nombre en el año de 1.997, en esa época el modelo pedagógico y la filosofía unadista era dada a conocer a los estudiantes por medio de un seminario de duración de un mes llamado seminario de recontextualización, este seminario tenía un costo y debía ser aprobado por los estudiantes para poder matricularse en la universidad, el contenido temático se dividía en dos: componente disciplinario y metodología normativa de la UNAD.

En el año 1999 este seminario cambio de nombre y se denomino SIU, Seminario de Inducción Unadista, funcionaba con la misma metodología del seminario anterior, la diferencia radicaba en que los módulos de la temática se denominaban Proyecto Pedagógico Unadista y Metodología del Trabajo Académico.

En este periodo de tiempo esta era la actividad que realizaba la UNAD para dar a conocer la filosofía unadista una vez ingresaba el estudiante, se daba por sentado que ya había interiorizado dicha filosofía y no se adelantaban mas campañas, ni actividades para promover la cultura organizacional. El personal académico y administrativo recibía la misma capacitación para tener conocimiento del tema. Este periodo se caracterizo por poco conocimiento de la comunidad unadista de la filosofía organizacional.

En el año 2000 a 2003 La universidad Nacional Abierta y a Distancia se identificaba con el Proyecto Educativo Universitario-PEU – se constituía por las diferentes formas de gestión del conocimiento y las interacciones establecidas por las mismas, en donde el aporte de la función social o extensión esta dado específicamente por la proyección de las fortalezas académicas y su impacto social y cultural. En este proyecto existen dos componentes: Teleológico en donde la Facultad se compromete con el desarrollo de la visión, la misión y la búsqueda de identidad propuesta, promoviendo desde su ser y su que-hacer las acciones necesarias para su cumplimiento; y pedagógico lo que implica redimensionar la Educación a Distancia.

Luego se vio la necesidad de diseñar un escenario dialógico, participativo e interactuante entre los miembros de la comunidad universitaria para trazar y rescatar el derrotero ideológico unadista que en su historicidad y desde su creación habían definido teleológica y epistemológicamente el ser y la razón de ser de nuestra universidad. Fue allí cuando se estructuraron los seis componentes articulados y

relacionados entre sí: componente académico, pedagógico, tecnológico, organizacional, comunitario y regional en el nuevo Proyecto Académico y Pedagógico; Con el PAP se busca el desarrollo de un pensamiento crítico, autónomo e innovador, que garantice el reconocimiento de las necesidades y potencialidades de los contextos regionales, la diversificación de los programas curriculares, la autogestión formativa y la validación del conocimiento que se genera, se apropia y se socializa en la Universidad.

## **6.2 EL HOY**

Para el aprendizaje organizacional se plante el Proyecto Académico Pedagógico Solidario para la formación de líderes con sello unadista en todos los ámbitos y multicontextos de actuación de nuestra universidad.

La filosofía Unadista se encuentra contemplada en PAP solidario, este modelo organizacional se da a conocer a los estudiantes por medio de los cursos académicos denominados PAP Solidario y metodología del trabajo académico, estos cursos son obligatorios de matricular en el primer periodo académico que ingresa el estudiante a la UNAD. Así que el estudiante que se matricula en primer semestre tiene un escaso conocimiento y a veces nada de lo que implica el aprendizaje a distancia, los estudiantes de primer año aunque ya poseen el conocimiento del PAPS, en estos no se nota interiorización de la filosofía unadista.

Los estudiantes que llevan más de tres años en el CEAD no se le han presentado formalmente el PAPS, un alto número no sabe ni siquiera lo que significan las siglas. El personal administrativo y tutores son pocos los que se encuentran identificados con el PAPS y se observa poco conocimiento e interés de parte de estos para promover la cultura organizacional objeto de la UNAD.

En el CEAD se han adelantado algunas actividades en las que se habla del PAPS pero tienen baja participación y poca repercusión en el quehacer de la comunidad del CEAD. En esta cede es marcado el desconocimiento generalizado del PAPS, no hay

un lenguaje unificado en la comunidad unadista y el índice de deserción de estudiantes va en aumento.

### **6.3 EL MAÑANA**

En el 2015 se espera que cada uno de los actores de la comunidad unadista conozca e interiorice el PAP Solidario, que en el CEAD se hable solo el lenguaje de la educación a distancia que promueve La UNAD.

En el futuro toda la comunidad (Popayán) y todos los sectores empresariales deben reconocer todas las fortalezas que tiene un profesional egresado de la UNAD, pues la UNAD forma profesionales autónomos, autodidactas, líderes con responsabilidad y ética social. Todas las personas que ingresen a hacer parte de la familia unadista debe conocer con anterioridad las implicaciones y responsabilidades que trae la EDUCACIÓN A DISTANCIA y ser parte de la UNAD.

Para el año 2015 la filosofía unadista en el CEAD, no será solo cuestión de un curso académico, será parte del día a día de las actividades de cada uno de los actores de la comunidad universitaria.

## **7. MÉTODO DELPHI**

El origen nominal del método Delphi<sup>9</sup> data del Oráculo de Delphos, una suerte de "institución" con supuestos poderes extraordinarios ubicada en la Antigua Grecia, que oficiaba como proveedor de imágenes sobre el destino de las personas. Sin embargo, el método adquirió sus principales características actuales a partir de los desarrollos llevados a cabo por la Rand Corporation en Estados Unidos durante la década de los 60'.

---

<sup>9</sup> Prospectiva Tecnológica Uruguay 2015 – Transporte y Logística

Un pronóstico Delphi consiste en someter a un grupo de expertos o especialistas al llenado sucesivo de dos o más formularios destinados a recolectar sus opiniones y visiones sobre el futuro del tema en cuestión. Cada instancia de llenado del formulario se denomina ronda. Uno de los objetivos básicos de un Delphi consiste en el logro de pronósticos que sean el producto de consensos lo más sólidos posibles.

El método Delphi tiene por propósito analizar las convergencias de opiniones en torno a un problema o tema de interés común. En virtud de que el Delphi es un método que se sustenta en la opinión calificada de expertos, el planteamiento del problema y sus preguntas reviste la etapa fundamental. Así, los cuestionamientos que se realizan deben ser muy precisos y cuantificables; aunque en algunos casos se requiere del análisis de contenido para identificar tendencias conceptuales e ideológicas.

Para alcanzar un mayor consenso, el panel de expertos fue formado por investigadores con amplia experiencia en el manejo del Proyecto Académico Pedagógico Solidario de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (n = 16).

Ítem	Nombre	Cargo
E <sub>1</sub>	Jaime Alberto Leal Afanador	Rector UNAD
E <sub>2</sub>	Roberto de Jesús Salazar Ramos	Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas
E <sub>3</sub>	Claudia Patricia Toro Ramírez	Vicerrectora de Desarrollo Regional Comunitario
E <sub>4</sub>	Rafael Antonio Ramírez	Coordinador Nacional Registro y control Académico
E <sub>5</sub>	Blanca Dilia Parrado	Directora Nodo y CEAD Popayán
E <sub>6</sub>	Dora Silvana Velasco	Decana ECACEN
E <sub>7</sub>	Francisco José Muñoz	Coordinador Académico y de Investigación zona Centro Sur
E <sub>8</sub>	Gustavo Eduardo Constain	Coordinador Misional de Medios y Mediaciones pedagógicas Zona Centro sur
E <sub>9</sub>	Jacqueline Vera	Coordinadora de Bienestar Institucional Zona Centro Sur

E <sub>10</sub>	Nancy Cabezas Burbano	Consejera Académica Zona Centro Sur
E <sub>11</sub>	Jairo Iván Cerón	Líder Local de Investigación Zonal
E <sub>12</sub>	Iván Arturo López	Docente ECACEN
E <sub>13</sub>	Luis Enrique Ortega Rúales	Director CEAD Pasto
E <sub>14</sub>	José Luis Montaña Hurtado	Director CEAD Palmira
E <sub>15</sub>	Julio Cesar Montoya	Coordinador de Programa CEAD Palmira
E <sub>16</sub>	Edna Viviana Toro Narváez	Directora CERES Santander de Quilichao

El método delphi se estructura en base primera ronda y segunda ronda:

### 7.1 PRIMERA RONDA

La encuesta esta dirigida a expertos que se consideran pertinentes en el tema del Proyecto Académico Pedagógico Solidario de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, las preguntas son referentes a las variables, actores, la identificación de escenarios posibles, probables y deseables y el diseño de estrategias para esta investigación.

### ENCUESTA APLICADA A EXPERTOS EN EL TEMA SOBRE EL PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO SOLIDARIO

La presente encuesta corresponde a un Estudio Prospectivo que pretende conocer la perspectiva de los expertos en relación al reconocimiento y apropiación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario en el CEAD Popayán AL AÑO 2015. La información que proporcione será utilizada de manera confidencial.

**ENCUESTA No**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

Este cuestionario consta de preguntas estructuradas 1, 2, 3 y 7 para las que se utiliza el mismo criterio de valoración, para lo cual usted podrá utilizar la siguiente escala de valores:

Califique de cero (0) a cuatro (4), teniendo en cuenta que:

0 = Nulo    1 = Débil    2 = Mediana    3 = Fuerte    4 = Potencial (P)

Y preguntas abiertas 4, 5 y 6 para las que se dispone un espacio de respuesta, si el espacio no es suficiente se anexa una hoja en blanco para la continuación de las respuestas y para las sugerencias que considere oportunas para el desarrollo del estudio

1. De acuerdo a su opinión califique las variables que considere de mayor importancia para el reconocimiento del PAPS en la comunidad universitaria

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	CALIFICACIÓN
Variable 1	Políticas institucionales	
Variable 2	Proceso de inducción	
Variable 3	Proceso de capacitación	
Variable 4	Cultura organizacional	
Variable 5	Publicidad	
Variable 6	Liderazgo	
Variable 7	Sentido de pertenencia	
Variable 8	Interacción con la comunidad	
Variable 9	Tecnopedagogía	

**Proponga otras variables y califíquelas:**

**DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE**

**CALIFICACIÓN**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---



---



---

9 Entre los actores mencionados ¿Cuáles considera usted que son los actores de mayor incidencia para el reconocimiento del PAPS en la comunidad universitaria?

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES	CALIFICACIÓN
A <sub>1</sub>	Directora CEAD	
A <sub>2</sub>	Bienestar Universitario	
A <sub>3</sub>	Consejero Académico	
A <sub>4</sub>	Red estudiantil	
A <sub>5</sub>	Personal administrativo	
A <sub>6</sub>	Tutores	
A <sub>7</sub>	Coordinadores de programa	
A <sub>8</sub>	Estudiantes	
A <sub>9</sub>	Egresados	

**Proponga otros actores y califíquelos:**

**DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES**  
**CALIFICACIÓN**

---



---



---



---

10 Califique el grado de influencia que tiene cada actor sobre cada una de las variables.

A continuación se señala la numeración que corresponde a cada actor.

A1 Directora CEAD



- A2 Bienestar universitario
- A3 Consejería académica
- A4 Red estudiantil
- A5 Personal Administrativo
- A6 Tutores
- A7 Coordinadores de programa
- A8 Estudiante
- A9 Egresados

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
V <sub>1</sub>	Políticas institucionales									
V <sub>2</sub>	Proceso de inducción									
V <sub>3</sub>	Proceso de capacitación									
V <sub>4</sub>	Cultura organizacional									
V <sub>5</sub>	Publicidad									
V <sub>6</sub>	Liderazgo									
V <sub>7</sub>	Sentido de pertenencia									
V <sub>8</sub>	Interacción con la comunidad									
V <sub>9</sub>	Tecnopedagogía									

11 ¿Cuál cree usted que será el escenario o futuro probable al año 2015?

---



---



---



---



---

12 ¿cuáles serían los escenarios posibles al año 2015?

---

---

---

---

---

13 ¿Cuál considera usted que es el escenario deseable en el reconocimiento del PAPS al año 2015?

---

---

---

---

---

14 ¿Qué estrategias considera usted importantes para el reconocimiento del PAPS en la comunidad universitaria al año 2015?

**TIPO DE ESTRATEGIA**  
**CALIFICACIÓN**

TIPO DE ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN

**SUGERENCIAS:**

---

---

---

---

De acuerdo a la encuesta realizada se implementaron otras variables como son:

1. Estilos de Comunicación
2. Seguimiento al Programa de Capacitación
3. Continuidad en el Proceso de Interiorización
4. Transferencia Permanente a la Cotidianidad
5. Articulación del PAPS
6. Espíritu de Equipo
7. Relaciones Institucionales
8. Productividad

## 7.2 SEGUNDA RONDA

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la encuesta anterior y las sugerencias planteadas por los expertos, se procede a realizar otra encuesta aclarando las preguntas 4, 5 y 6.

## ENCUESTA APLICADA A EXPERTOS EN EL TEMA SOBRE EL PROYECTO ACADEMICO PEDAGOGICO SOLIDARIO

La presente encuesta corresponde a un Estudio Prospectivo que pretende conocer la perspectiva de los expertos en relación al reconocimiento del Proyecto Académico Pedagógico Solidario en el CEAD Popayán AL AÑO 2015. La información que proporcione será utilizada de manera confidencial.

**ENCUESTA No**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

Este cuestionario consta de preguntas abiertas para las que se dispone un espacio de respuesta, si el espacio no es suficiente se anexa una hoja en blanco para la continuación de las respuestas y para las sugerencias que considere oportunas para el desarrollo del estudio

1. De acuerdo a su opinión califique las variables que considere de mayor importancia para Si se mantiene la tendencia actual de los actores en relación con las variables que inciden en el reconocimiento del PAPS ¿Cuál cree usted que será el escenario o futuro probable al año 2015?

---

---

---

---

2. ¿Qué modificaciones positivas o negativas considera usted que se pueden presentar en la tendencia actual de los actores en relación con las variables que inciden en el reconocimiento del PAPS y cuáles serían los escenarios posibles al año 2015 que resultarían de estas modificaciones? Mencione al menos dos escenarios

---

---

---

---

3. ¿Cuál considera usted que es el escenario ideal o futuro deseable en el reconocimiento del PAPS al año 2015?

---

---

---

---

### SUGERENCIAS:

---

---

---

---

## 8. TALLER DE PROSPECTIVA.- CONSTRUCCIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis<sup>10</sup> es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables, y anticipan respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

El objetivo de la construcción de hipótesis, es generar sucesos, que se probabilizarán posteriormente por medio del método SMIC. Con base en la probabilización corregida de las hipótesis se generarán los posibles escenarios futuros de la empresa.

---

<sup>10</sup> Data-Red Diccionario de Marketing español-español

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a los expertos (E) podemos deducir las siguientes hipótesis (H) como manifestaciones de las variables en el futuro.

No.	NOMBRE	CARGO
E <sub>1</sub>	Dora Silvana Velasco	Decana ECACEN
E <sub>2</sub>	Francisco José Muñoz	Coordinador Académico y de Investigación zona Centro Sur
E <sub>3</sub>	Gustavo Eduardo Constain	Coordinador Misional de Medios y Mediaciones pedagógicas Zona Centro sur
E <sub>4</sub>	Julio Cesar Montoya	Coordinador de Programa CEAD Palmira
E <sub>5</sub>	Iván Arturo López	Docente ECACEN
E <sub>6</sub>	Francisco José Muñoz	Coordinador Académico y de Investigación zona Centro Sur

No.	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
H1	Total Desconocimiento	Por la falta de campañas de políticas de difusión, se podría llegar al desconocimiento total del PAPS en la comunidad universitaria.
H2	Total Interiorización	Se llegará al 100% del conocimiento del PAPS en la comunidad universitaria y se lograra que cada uno de los actores interiorice los componentes del PAPS.
H3	Conocimiento Alta Dirección	Existirá un alto conocimiento del PAPS EN LA ALTA DIRECCIÓN PERO los otros actores tendrán escaso conocimiento y dominio del tema.
H4	Articulación de Sistemas	Será tan alto el conocimiento del PAPS que se llegará a la articulación de todos los sistemas y subsistemas del CEAD
H5	Conocimiento y No aplicación	Existirá un alto conocimiento del PAPS por todos los actores institucionales pero este conocimiento no trasciende al quehacer cotidiano de los actores.

#### CALIFICACIÓN

No.	NOMBRE	E1	E2	E3	E4	E5	E6	TOTAL
-----	--------	----	----	----	----	----	----	-------

H1	Total Desconocimiento	1	0	0	0	0	1	2
H2	Total Interiorización	3	3	3	3	3	1	16
H3	Conocimiento Alta Dirección	3	1	1	0	0	3	8
H4	Articulación de Sistemas	0	0	3	0	0	1	4
H5	Conocimiento y No aplicación	2	1	2	3	0	3	11

0: Sin posibilidad de ocurrencia

1: Poca posibilidad de ocurrencia

2: Media posibilidad de ocurrencia

3: Alta posibilidad de ocurrencia

Al realizar la totalización se llega a la conclusión de que la hipótesis que consideran los expertos con mayor probabilidad de ocurrencia es que exista total interiorización del PAPS por parte de todos los actores institucionales, la hipótesis en segundo orden de ocurrencia es la Hipótesis 5 con una puntuación de 11 en la que existe un alto conocimiento del PAPS pero no se lleva a la practica este conocimiento en esta hipótesis se pierde la aplicación del PAPS, y la hipótesis que se considera con menor posibilidad de ocurrencia es la Hipótesis 1 Total Desconocimiento con una puntuación de 2

### 8.1 FUTURO PROBABLE

El planteamiento de estrategias para que la comunidad unadista conozca y se apropie del Proyecto Académico Pedagógico Solidario "PAPS" es muy importante, y con la carencia de estos diseños se podría decir que para el año 2015 el reconocimiento a nivel nacional e internacional de la universidad sería muy bajo, debido a una falta de proyección con bases firmes en investigación e impacto social.

### 8.2 FUTURO POSIBLE

La apropiación del PAPS por parte de los estudiantes y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

Mayor impacto de la universidad hacia y con la sociedad mediante los diferentes programas académicos e institucionales.

La articulación entre sistemas y subsistemas fortalece la difusión del PAPS en la institución.

Profundización del conocimiento y conceptualización activa de la normatividad vigente con el fin de transferir permanentemente la nueva dinámica de la universidad al interior de la comunidad unadista.

### **8.3 FUTURO DESEABLE**

Hacia el año 2015, en un 100% el escenario ideal debe ser la apropiación, comprensión y aplicación del PAPS por parte de la comunidad unadista.

## **9. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL ENTORNO (DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO)**

### **9.1 MISIÓN**

Contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta y a distancia, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección social y las innovaciones metodológicas y didácticas, con la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.



## 9.2 VISIÓN.

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

## 9.3 FINES

1. Proyecto público vital. Las diversas acciones formativas, investigativas y de proyección social propias de la organización, se fundamentarán en el carácter público de la educación superior para afianzar la cobertura geográfica y poblacional, con calidad y equidad social, en los diferentes ámbitos educativos y contextos socioculturales, en el marco de la cooperación e intercambio regional, nacional y global.
2. Formación integral. La Institución promoverá la formación integral sobre una base científica, ética y humanística en el marco de la sociedad del conocimiento, que permita generar competencias acordes con los procesos formativos, liderazgo con conciencia social, y contribuya a la construcción de una sociedad solidaria, justa y libre.
3. Modalidad de educación a distancia. Para el cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas, la universidad facilitará la utilización de las tecnologías de la información y comunicación en los modelos pedagógicos, adecuados a las características propias de la educación abierta y a distancia.
4. Ética ecológica. La Institución fomentará la conservación del patrimonio socioeconómico, ambiental y cultural de las regiones, mediante una producción limpia y competitiva que contribuya a la sostenibilidad de las generaciones futuras.

#### 9.4 PRINCIPIOS

Por su carácter especial, naturaleza y misión, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) se regirá por los siguientes principios específicos:

- Autodeterminación entendida como el ejercicio ético y socialmente responsable de la autonomía universitaria para el logro de sus responsabilidades misionales en el marco de la sociedad del conocimiento.
- Libertades académicas referidas a las actividades de enseñanza, aprendizaje e investigación, como pilares integradores de sus responsabilidades sustantivas.
- Aprendizaje autónomo centrado en la autogestión formativa, mediante el uso pedagógico, apropiado e intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Excelencia académica relacionada con la pertinencia, calidad y equidad de la formación que se imparte, como elementos esenciales del quehacer universitario, en función del desarrollo humano sostenible del estudiante, las comunidades locales, regionales y globales. Democratización entendida como compromiso con el acceso y sostenibilidad de la formación, actuación de sus actores y estamentos, gestión organizacional y globalización del conocimiento.

#### 9.5 VALORES INSTITUCIONALES.

1. En el poder restaurador de los valores, la ética, el debate, la concertación y la conciliación.
2. En la fortaleza que genera en las personas, la integración de la calidad humana y profesional como resultado de un trabajo inteligente.

3. En el potencial creativo, en la actitud crítica, en el desempeño arduo y honesto de nuestra comunidad universitaria.
4. En el talento y en la inventiva de los estudiantes para desarrollar proyectos autónomos generadores de progreso y bienestar para la población.
5. En la autodisciplina como elemento vital en el desarrollo de actividades humanas exitosas y como pilar importante para la autorrealización.
6. En la excelencia institucional y en la capacidad de nuestros egresados para influir en la construcción de una sociedad equitativa, talentosa y progresista.
7. En la idea de que nuestros derechos deben ser el resultado del ejercicio adecuado de nuestros deberes.
8. En la libertad de acción, de pensamiento, de culto y de ideas políticas como pilares para una convivencia pacífica, solidaria y tolerante.
9. En la importancia de trabajar en la preservación de principios y actitudes positivas, fundamentales para el desarrollo de la sociedad.
10. En la educación como único elemento diferenciador del progreso social y productivo de las naciones.

## 9.6 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

En el árbol de competencias se representa a la empresa en todas sus dimensiones; el mismo se grafica de la siguiente manera:

Raíces: competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas.

Tronco: Integración de las competencias en la capacidad de producción.

Ramas y Hojas: actividades de mercadeo y los productos que ofrece.

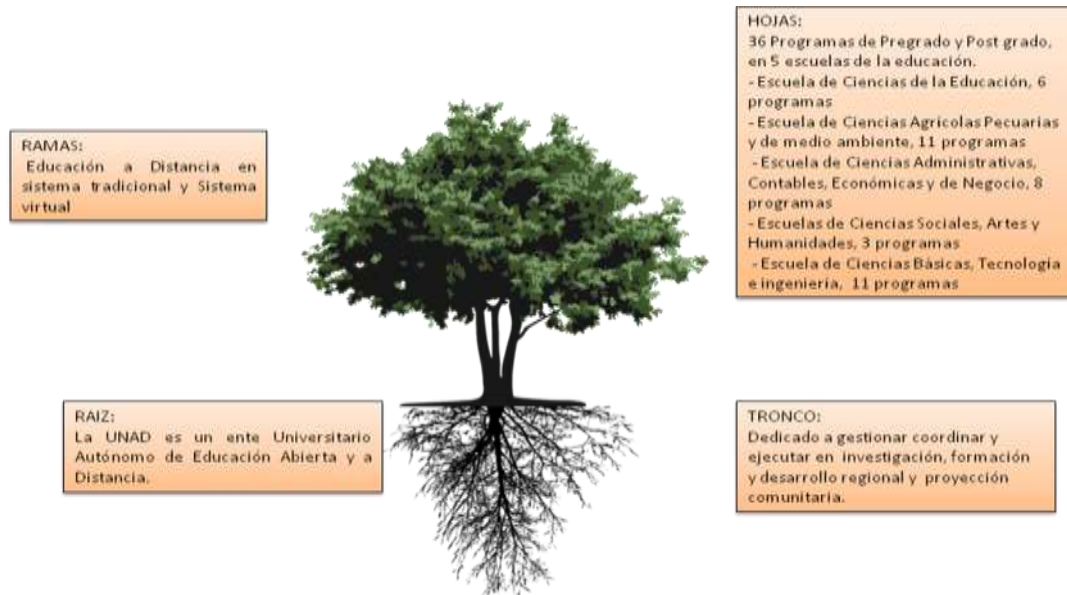


Figura 13. Árbol de competencias

### 9.6.1 Árbol de Competencias Pasado

La construcción del árbol de competencias del CEAD Popayán se dificultó, debido a que no existe una documentación que registre con precisión los datos estadísticos y de funcionamiento del pasado, este árbol se construyó con una historia de vida del Coordinador Francisco quien estuvo al inicio del funcionamiento del CEAD.

#### Identificación de las raíces

Cultura	Institución de educación superior de carácter público solidaria, y participativa en y para el desarrollo regional y para la atención prioritaria de colombianos y colombianas en la búsqueda de oportunidades de educación por su precariedad social y/o económica. La filosofía se encuentra contenida en el Proyecto Educativo Universitario-PEU
Conocimientos	El CEAD por ser una institución en nacimiento en el país, existía

	poco conocimiento y manejo del modelo pedagógico a distancia y también de la administración que se debía dar a estos centros. Los tutores tenían conocimientos en los cursos académicos que manejaban pero no en la pedagogía.
Funciones	Las funciones del CEAD formación y desarrollo regional.

### Identificación del tronco

<p>La organización del CEAD se encontraba estructurada de la siguiente Forma:</p> <p>Dirección</p> <p>Secretaria de dirección</p> <p>Registro y Control</p> <p>Almacén y biblioteca</p> <p>No se contaba con tutores de la universidad, se contrataban profesores de otras universidades para que dieran tutorías y se les pagaba por hora.</p> <p>Estaban matriculados aproximadamente 200 estudiantes</p> <p>Infraestructura</p> <p>No se contaba con una sede propia las asesorías y actividades administrativas se realizaban en el colegio el INEM y no se disponían de equipos, ni herramientas de apoyo diferentes a los libros de la biblioteca y módulos que se vendían a los estudiantes.</p>
---

### Identificación de las ramas y hojas

<u>Servicios</u>	EL CEAD Popayán ofrecía los programas de Administración de empresas, Zootecnia, ingeniería de alimentos y tecnologías en gestión comercial y de negocios, gestión industrial y gestión agropecuaria.
<u>Mercado</u>	El mercado del CEAD, se encontraba concentrado principalmente en la ciudad de Popayán, personas que trabajaban y en algunas poblaciones

	aledañas, la participación en el mercado de la educación en la región, por parte del CEAD era baja.
--	---

### 9.6.2 Árbol de Competencias Presente

#### Identificación de las raíces

<b>Cultura</b>	Ente Universitario autónomo vinculado al ministerio de educación nacional, "busca contribuir a la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección social y las innovaciones metodológicas y didácticas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación TICs, para acompañar el aprendizaje autónomo y el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social". (UNAD, 2005). Los lineamientos de la cultura se encuentran integrados por seis componentes estructurales: Componente Académico – Cultural, componente pedagógico-didáctico, Componente Regional-Comunitario, Componente Organizacional-Administrativo, componente Económico-Productivo, contenidos en el PAP Solidario
Conocimientos	El CEAD tiene amplios conocimientos del modelo de Educación a distancia, y es especializado en la pedagogía centrada en el aprendizaje, los colaboradores tienen conocimientos y profesión afines a cada uno de los programas que asesoran y labores que desempeñan.
Funciones	Las funciones del CEAD son gestionar coordinar y ejecutar en investigación, formación y desarrollo regional y la proyección comunitaria de la mano de los medios y mediaciones pedagógicas.

#### Identificación del tronco

El CEAD cuenta con una amplia participación en los diferentes municipios del Cauca, ofreciendo programas pertinentes a las necesidades de la región, cuenta con un personal de administrativos y docentes, los programas que se ofrece son a distancia razón por la que los estudiantes permanecen poco tiempo en las instalaciones, estos acuden a tutorías los fines de semana que se programan en las instalaciones de la institución Gabriela Mistral y otros reciben todas las asesorías virtuales, ya que el CEAD brinda también el servicio de sistema virtual para ver cursos académicos, esto amplia la posibilidad de estudiar a los estudiantes que se encuentran fuera de la ciudad. El CEAD dispone de una sala de sistemas para que los estudiantes accedan a sus cursos virtuales con atención diaria de lunes a domingo, Para el cumplimiento de las funciones se cuenta con funcionarios encargados de gestionar las acciones de cada área.

La organización del CEAD se encuentra estructurada de la siguiente Forma:

**GRUPO MISIONAL:**

- Coordinadora de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria
- Coordinador Académico y de Investigación
- Coordinador de Medios y Mediaciones pedagógicas

**\*Grupo funcional y de Gestión:**

- Coordinadora Administrativa y Financiera
- Coordinador de Innovación y desarrollo Tecnológico
- Coordinador de Registro y Control Académico
- Coordinadora de Archivo
- Líder de Calidad -

-Asistente de Dirección

-Secretaria -Servicios generales y Mantenimiento:

- Tutores Tiempo Completo 12
- Tutores Medio Tiempo 1
- Tutores Hora Cátedra 18
- Tutores OPS Orden de Prestación de Servicios 2
- Provisional 3
- Estudiantes -----

Infraestructura

Cuenta con dos sedes

Sede centro de fácil acceso con un buen espacio físico de Aulas pero actualmente esta subutilizada pues solo acuden algunos estudiantes y tutores para asesorías de individuales o de pequeños grupos, allí no se programan tutorías.

Sede lácteos funciona la sede administrativa es de difícil acceso ya que tiene poca circulación de vehículos, en este espacio operan todas las oficinas administrativas y de apoyo a los estudiantes, esta la biblioteca, sala de sistemas que cuenta con 11 equipos.

El CEAD programa las tutorías de los grandes grupos en la Institución Educativa Gabriela Mistral.

#### Identificación de las ramas y hojas

<p><u>Servicios</u></p>	<p>EL CEAD Popayán ofrece el servicio de educación a distancia que se puede adquirir en Sistema virtual o Sistema tradicional en los siguientes programas de pregrado y postgrado: Licenciatura en filosofía, Licenciatura en etnoeducacion, Zootecnia, agronomía, ingeniería agroforestal, administración de empresas, psicología, comunicación social, filosofía, ingeniería de telecomunicaciones, ingeniería de sistemas, ingeniería electrónica e ingeniería industrial. Especialización en: Educación, cultura y política, dirección prospectiva y estratégica de las organizaciones universitarias, educación superior a distancia, pedagogía para el desarrollo de aprendizaje autónomo, Nutrición animal sostenible, biotecnología agraria, mejoramiento genético, gerencia estratégica de mercadeo, Ingeniería de procesos en alimentos y biomateriales.</p> <p>Tecnologías en: Producción animal, producción agrícola, agroforestal, gestión de empresas ganaderas bovinas, gestión agropecuaria, gestión industrial, gestión comercial y de negocios, gestión de obras civiles y construcciones, gestión de transportes, gestión de empresas asociativas y organizaciones comunitarias, telecomunicaciones, sistemas, regencia de farmacia, electrónica, industrial y audio.</p>
-------------------------	--



	Técnicos en producción bovina
<u>Mercado</u>	El mercado del CEAD, es el de la educación profesional a Distancia, el CEAD es abierto a cualquier persona que haya terminado o validado el bachiller y desee hacer un estudio de pregrado y para el estudio de posgrado que haya terminado una carrera profesional. Actualmente el CEAD tiene participación principalmente en Popayán, Piendamó, Jambaló, La vega y en un mínimo porcentaje en otros municipios, en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.

### 9.6.3 Árbol de Competencias Futuro

#### Identificación de las raíces

<b>Cultura</b>	<p>Ente Universitario autónomo vinculado al ministerio de educación nacional, "busca contribuir a la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección social y las innovaciones metodológicas y didácticas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación TICs, para acompañar el aprendizaje autónomo y el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social". (UNAD, 2005). Los lineamientos de la cultura se encuentran integrados por seis componentes estructurales: Componente Académico – Cultural, componente pedagógico-didáctico, Componente Regional - Comunitario, Componente Organizacional-Administrativo, componente Económico-Productivo, contenidos en el PAP Solidario,</p> <p>Se conserve la misma filosofía y cultura unadista con la variante que la aplicación y la proyección social en la región sea notoria y genere progreso a la comunidad.</p>
<b>Conocimientos</b>	El CEAD tenga amplios conocimientos en las necesidades y características de la población de influencia, todos los actores institucionales tengan conocimiento del modelo pedagógico a distancia y de la filosofía Institucional, todos los colaboradores tengan

	una especialización en pedagogía de la educación a distancia y se tenga conocimiento uso y de las herramientas tecnológicas por parte de todos los actores institucionales.
Funciones	Las funciones del CEAD son gestionar coordinar y ejecutar en investigación, formación y desarrollo regional y la proyección comunitaria de la mano de los medios y mediaciones pedagógicas. Además de las funciones del presente, la función de generar proyectos productivos para la región.

### Identificación del tronco

El CEAD cuente con reconocimiento y participación de todos los eventos educativos de la región, se amplíe la participación del mercado a todos los municipios del Cauca, y que los programas académicos y currículos tengan las actualizaciones acordes a la evolución de las sociedad, el personal contratado para las asesorías académicas sea de tiempo completo para que los estudiantes puedan acceder a este recurso siempre que los necesiten, se cuente con una sede propia en una ubicación estratégica donde se presten todos los servicios académicos y administrativos y el estudiante tenga acceso a todas las herramientas para desarrollar óptimamente sus cursos académicos.

La organización del CEAD se encuentra estructurada de la siguiente Forma:

#### GRUPO MISIONAL:

- Coordinadora de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria
- Coordinador Académico y de Investigación
- Coordinador de Medios y Mediaciones pedagógicas

#### \*Grupo funcional y de Gestión:

- Coordinadora Administrativa y Financiera
- Coordinador de Innovación y desarrollo Tecnológico
- Coordinador de Registro y Control Académico
- Coordinadora de Archivo
- Líder de Calidad -

<p>-Asistente de Dirección</p> <p>-Secretaria -Servicios generales y Mantenimiento:</p> <p>-Tutores Tiempo Completo (la cantidad necesaria para atender el número de estudiantes que se encuentre matriculado)</p> <p>- Estudiantes 2000 mínimo</p> <p>Infraestructura</p> <p>Sede centro de fácil acceso con un buen espacio físico de Aulas, oficinas administrativas, laboratorios y sala de herramientas informáticas y tecnológicas que respondan a las necesidades de los estudiantes y donde se programen todas las asesorías y eventos institucionales.</p>
---

Identificación de las ramas y hojas

<p><u>Servicios</u></p>	<p>EL CEAD Popayán ofrece el servicio de educación a distancia que se puede adquirir en Sistema virtual o Sistema tradicional en los siguientes programas de pregrado y postgrado: Licenciatura en filosofía, Licenciatura en etnoeducación, Zootecnia, agronomía, ingeniería agroforestal, administración de empresas, psicología, comunicación social, filosofía, ingeniería de telecomunicaciones, ingeniería de sistemas, ingeniería electrónica e ingeniería industrial. Especialización en: Educación, cultura y política, dirección prospectiva y estratégica de las organizaciones universitarias, educación superior a distancia, pedagogía para el desarrollo de aprendizaje autónomo, Nutrición animal sostenible, biotecnología agraria, mejoramiento genético, gerencia estratégica de mercadeo, Ingeniería de procesos en alimentos y biomateriales.</p> <p>Tecnologías en: Producción animal, producción agrícola, agroforestal, gestión de empresas ganaderas bovinas, gestión agropecuaria, gestión industrial, gestión comercial y de negocios, gestión de obras civiles y construcciones, gestión de transportes, gestión de empresas asociativas y organizaciones comunitarias, telecomunicaciones, sistemas, regencia de farmacia, electrónica, industrial y audio.</p>
-------------------------	--

	<p>Técnicos en producción bovina</p> <p>Se conserven estos programas siempre que respondan a las necesidades de la región, que se realice un seguimiento constante al contenido de los programas académicos y se modifiquen para dar respuesta a las necesidades educativas que se vayan presentando en esta sociedad de cambios.</p>
<p><u>Mercado</u></p>	<p>El mercado del CEAD, es el de la educación profesional a Distancia, el CEAD es abierto a cualquier persona que haya terminado o validado el bachiller y desee hacer un estudio de pregrado y para el estudio de posgrado que haya terminado una carrera profesional. Se amplió el mercado a todos los municipios del Cauca y a los diferentes estratos socioeconómicos.</p>

## 9.7 MATRIZ DOFA.- DIAGNOSTIO ESTRATEGICO

### 9.7.1 Factores Internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Concepción de la universidad Modelo Académico Espíritu de innovación Capacidad de trabajo en equipo Productos exitosos No tener barreras Estructura	Actitud de los actores Institucionales Ampliación del conocimiento a otras áreas Nivel de reconocimiento Preparación tecnológica Apropiación del modelo Infraestructura Desarrollo de proyectos sociales y productivos Manejo deficiente de las herramientas tecnológicas Contratación

### 9.7.2 Factores Externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La tecnología (internet). Gestión del conocimiento en la zona. Eventos de ponencias y seminarios en la región. Diversidad multicultural Numero de organizaciones sociales en la zona	Falta de apoyo de entidades del sector. Alto nivel de analfabetismo tecnológico Concepción de los dirigentes Apoyo económico del estado. Desconocimiento del modelo educativo a distancia en el país.

## ESTRATEGIAS - FO

Desarrollar un sistema de mercadeo para dar a conocer a los grupos étnicos y organizaciones de la zona el modelo académico y la posibilidad de realizar estudios profesionales que no impedirán que sigan desempeñando los diferentes roles sociales.

#### ESTRATEGIA – FA

El CEAD sea gestor de conocimiento en la zona, y programe actividades de las que sean participes, actores de otras instituciones educativas, sectores económicos y la comunidad general, generando en estos espacios reconocimiento de la concepción unadista, del modelo pedagógico y los productos exitosos del CEAD.

#### ESTRATEGIA – DO

Desarrollar herramientas tecnológicas (simuladores) para que los colaboradores del CEAD desarrollen en estos simuladores las funciones de otros estamentos y herramientas informáticas y se diseñen herramientas informáticas para promover el reconocimiento y apropiación del modelo pedagógico que circulen por la plataforma.

#### ESTRATEGIA – DA

Crear un comité en el CEAD para la investigación y proyección social, en el que se desarrollen solo proyectos de investigación de desarrollo social y todos los participantes reciban un reconocimiento institucional.

## **10. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO**

### **MÉTODO MIC MAC**

El método MICMAC forma parte de lo que se conoce como la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica (Análisis Estructural), modelo desarrollado en la década de los 80 por Michel Godet, Profesor Titular del Conservatoire National des Arts et Métiers en Francia.

El método Mic Mac sirve para la identificación y jerarquización de los factores clave de futuro para un sistema.

A partir del análisis estructural establece las relaciones entre variables y determina finalmente las variables motrices o claves del sistema estudiado.

# **INFORME MICMAC**

## **ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL RECONOCIMIENTO Y APROPIACION DEL PROYECTO ACADEMICO PEDAGOGICO SOLIDARIO EN EL CEAD POPAYAN AL 2015**



## SUMARIO

<b>I. PRESENTACION DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>82</b>
<b>1. Lista de variables.....</b>	<b>82</b>
<b>2. Descripción de las variables.....</b>	<b>82</b>
1. Políticas Institucionales (PI).....	82
2. Proceso de Inducción (PDI).....	82
3. Proceso de Capacitación (PDC).....	83
4. Cultura Organizacional (CO) .....	83
5. Publicidad (P) .....	83
6. Liderazgo (LI) .....	83
7. Sentido de Pertenencia (SP) .....	83
8. Interacción con la comunidad (IC) .....	84
9. Tecnopedagogía (T).....	84
10. Estilos de Comunicación (EC).....	84
11. Seguimiento al Programa de Capacitación (SPC) .....	84
12. Continuidad en el Proceso de Interiorización (CPI) .....	85
13. Transferencia Permanente a la Cotidianidad (TPC) .....	85
14. Articulación del PAPS (AP) .....	85
15. Espíritu de Equipo (EE) .....	85
16. Relaciones Institucionales (RI).....	85
17. Productividad (PD) .....	86
18. Plano de influencias / dependencias indirectas .....	92

## **PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **LISTA DE VARIABLES**

1. Políticas Institucionales (PI)
2. Proceso de Inducción (PDI)
3. Proceso de Capacitación (PDC)
4. Cultura Organizacional (CO)
5. Publicidad (P)
6. Liderazgo (LI)
7. Sentido de Pertenencia (SP)
8. Interacción con la comunidad (IC)
9. Tecnopedagogía (T)
10. Estilos de Comunicación (EC)
11. Seguimiento al Programa de Capacitación (SPC)
12. Continuidad en el Proceso de Interiorización (CPI)
13. Transferencia Permanente a la Cotidianidad (TPC)
14. Articulación del PAPS (AP)
15. Espíritu de Equipo (EE)
16. Relaciones Institucionales (RI)
17. Productividad (PD)

### **Descripción de las variables**

#### **Políticas Institucionales (PI)**

**Descripción:** Lineamientos generales que asume una institución frente a determinada situación

Tema : INSTITUCIONAL

#### **Proceso de Inducción (PDI)**

**Descripción:** Proceso en el que se imparten los conocimientos básicos a las personas que ingresan a estudiar y/o a trabajar a la UNAD, para que logre articularse a la filosofía y procesos de la Institución

**Tema :** PEDAGOGICAS

**Proceso de Capacitación (PDC)**

**Descripción :** Proceso de actualización de conocimientos, retroalimentación y perfeccionamiento del PAPS

**Tema :** PEDAGOGICAS

**Cultura Organizacional (CO)**

**Descripción:** Serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización.

**Tema :** INSTITUCIONAL

**Publicidad (P)**

**Descripción:** Acciones dirigidas para la promoción y divulgación de la UNAD y su filosofía institucional

**Tema :** INSTITUCIONAL

**Liderazgo (LI)**

**Descripción:** Proceso en el cual una persona influye en el comportamiento de otras con el fin de orientarlas hacia una dirección determinada.

**Tema :** SOCIAL

**Sentido de Pertenencia (SP)**

**Descripción:** Sentido de los estudiantes y colaboradores de la UNAD de formar parte de la institución e identificarse con el conjunto de creencias y valores institucionales

**Tema :** SOCIAL

### **Interacción con la comunidad (IC)**

**Descripción:** Lazos de comunicación y acción que establece la institución con un grupo social.

**Tema :** SOCIAL

### **Tecnopedagogía (T)**

**Descripción:** Material didáctico y conjunto de ayudas educativas para favorecer el aprendizaje de la comunidad unadista

**Tema :** PEDAGOGICAS

### **Estilos de Comunicación (EC)**

**Descripción:** Forma de intercambiar información entre los distintos niveles, integrantes de la organización y el medio

**Tema :** CULTURAL

### **Seguimiento al Programa de Capacitación (SPC)**

**Descripción:** Control que realizan los entes encargados para verificar que la capacitación tenga los resultados esperados.

**Tema :** INSTITUCIONAL

### **Continuidad en el Proceso de Interiorización (CPI)**

**Descripción:** Continuación de la interiorización del PAPS en todas las facetas de cada uno de los actores institucionales

**Tema :** CULTURAL

### **Transferencia Permanente a la Cotidianidad (TPC)**

**Descripción :** Aplicación de los componentes del PAPS en la cotidianidad

**Tema :** SOCIAL

### **Articulación del PAPS (AP)**

**Descripción :** Nivel de conocimiento y aplicabilidad de PAPS en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los actores dentro de la institución

**Tema :** INSTITUCIONAL

### **Espíritu de Equipo (EE)**

**Descripción :** La disposición y valor que dan las personas al trabajo en equipo

**Tema :** CULTURAL

### **Relaciones Institucionales (RI)**

**Descripción :** Forma en que interactúan las personas dentro de la institución

**Tema :** SOCIAL

## Productividad (PD)

**Descripción :** Relación entre los producido y los medios empleados tale como mano de obra, materiales y energía.

**Tema :** INSTITUCIONAL

### MATRICES DE ENTRADA

**Matriz de Influencias Directas (MID) (Figura 14):** Describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : P	2 : PDI	3 : PDC	4 : CO	5 : P	6 : LI	7 : SP	8 : IC	9 : T	10 : EC	11 : SPC	12 : CPI	13 : TPC	14 : AP	15 : EE	16 : RI	17 : PD
1 : Políticas Institucionales	0	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
2 : Proceso de Inducción	1	0	3	3	2	2	3	3	0	3	0	2	3	3	2	1	1
3 : Proceso de Capacitación	0	1	0	3	2	3	3	3	2	2	0	3	3	3	3	2	3
4 : Cultura Organizacional	2	2	3	0	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3
5 : Publicidad	2	3	2	2	0	2	3	3	1	1	0	3	2	1	2	0	3
6 : Liderazgo	3	3	3	3	1	0	3	3	2	2	0	3	3	2	3	3	2
7 : Sentido de Pertenencia	3	2	2	3	3	2	0	2	2	0	0	3	3	3	2	3	3
8 : Interacción con la comunidad	3	2	3	2	3	0	2	0	2	1	0	2	3	3	0	0	3
9 : Tecnopedagogía	1	3	3	2	1	2	3	2	0	2	1	3	1	3	1	2	3
10 : Estilos de Comunicación	1	3	3	3	2	2	3	3	2	0	1	1	2	3	3	2	2
11 : Seguimiento al Programa de Capacitación	0	0	3	3	1	1	3	0	1	0	0	3	2	3	2	2	3
12 : Continuidad en el Proceso de Interiorización	0	0	3	3	2	3	3	3	2	3	2	0	3	3	3	3	3
13 : Transferencia Permanente a la Cotidianidad	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	0	3	3	3	3
14 : Articulación del PAPS	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	2	3	3	0	3	3	3
15 : Espíritu de Equipo	2	0	2	3	0	2	3	3	2	3	0	2	2	3	0	3	3
16 : Relaciones Institucionales	3	0	1	3	0	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	0	3
17 : Productividad	3	0	0	1	3	0	3	2	3	0	0	0	3	0	1	3	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 14. Matriz de influencias Directas MID

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

**Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP):** La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : PI	2 : PDI	3 : PDC	4 : CO	5 : P	6 : LI	7 : SP	8 : IC	9 : T	10 : EC	11 : SPC	12 : CPI	13 : TPC	14 : AP	15 : EE	16 : RI	17 : PD
1 : Políticas Institucionales	0	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
2 : Proceso de Inducción	1	0	3	3	2	2	3	3	0	3	0	2	3	3	2	1	1
3 : Proceso de Capacitación	0	1	0	3	2	3	3	3	2	2	0	3	3	3	3	2	3
4 : Cultura Organizacional	2	2	3	0	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3
5 : Publicidad	2	3	2	2	0	2	3	3	1	1	0	3	2	1	2	0	3
6 : Liderazgo	3	3	3	3	1	0	3	3	2	2	0	3	3	2	3	3	2
7 : Sentido de Pertenencia	3	2	2	3	3	2	0	2	2	0	0	3	3	3	2	3	3
8 : Interacción con la comunidad	3	2	3	2	3	0	2	0	2	1	0	2	3	3	0	0	3
9 : Tecnopedagogía	1	3	3	2	1	2	3	2	0	2	1	3	1	3	1	2	3
10 : Estilos de Comunicación	1	3	3	3	2	2	3	3	2	0	1	1	2	3	3	3	2
11 : Seguimiento al Programa de Capacitación	0	0	3	3	1	1	3	0	1	0	0	3	2	3	2	2	3
12 : Continuidad en el Proceso de Interiorización	0	0	3	3	2	3	3	3	2	3	2	0	3	3	3	3	3
13 : Transferencia Permanente a la Cotidianidad	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	0	3	3	3	3
14 : Articulación del PAPS	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	2	3	3	0	3	3	3
15 : Espíritu de Equipo	2	0	2	3	0	2	3	3	2	3	0	2	2	3	0	3	3
16 : Relaciones Institucionales	3	0	1	3	0	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	0	3
17 : Productividad	3	0	0	1	3	0	3	2	3	0	0	0	3	0	1	3	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 15. Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

Las influencias se puntúan de 0 à 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

### INFLUENCIAS DIRECTAS

Estabilidad a partir de MID : Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de interacciones.

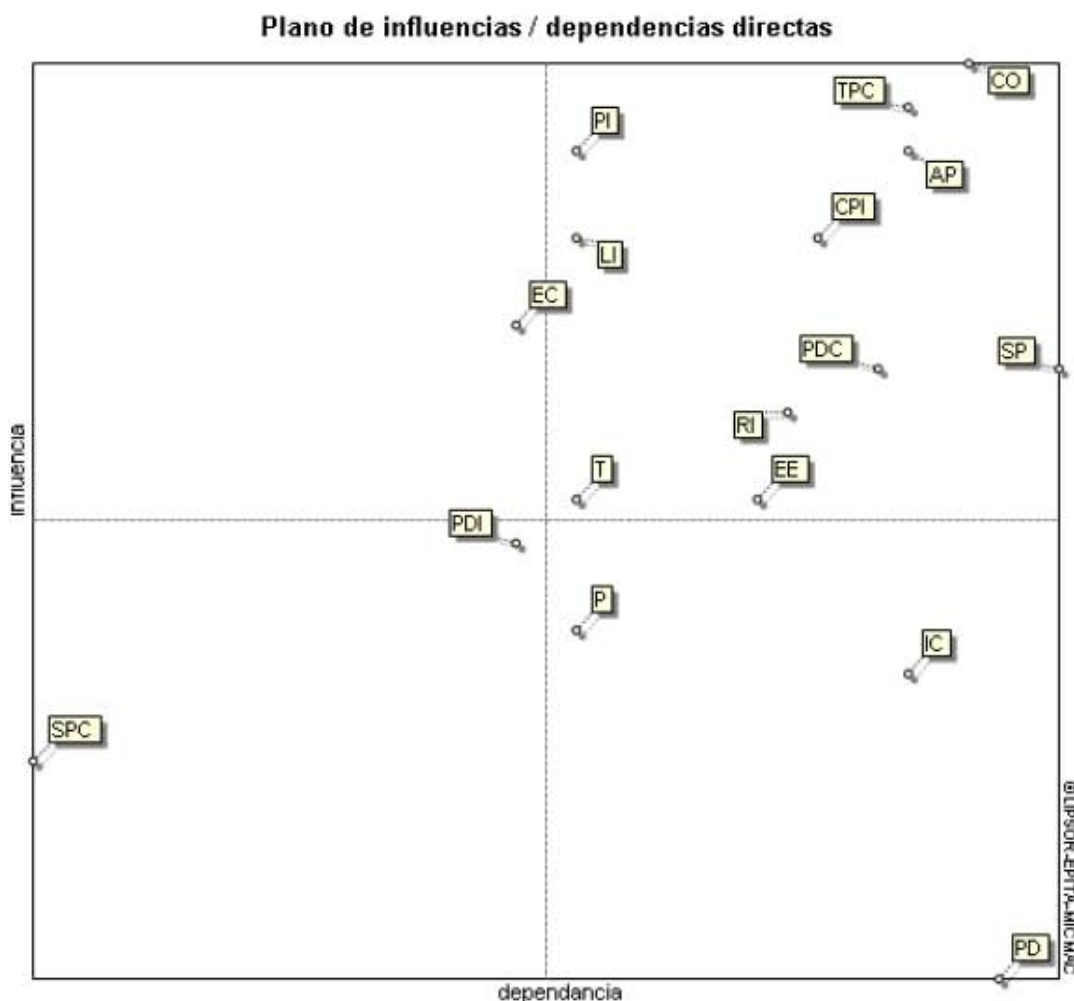
ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	95 %
2	100 %	103 %

### **Plano de Influencias / Dependencias Directas**

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Figura 16.



**Grafico de Influencias Directas**

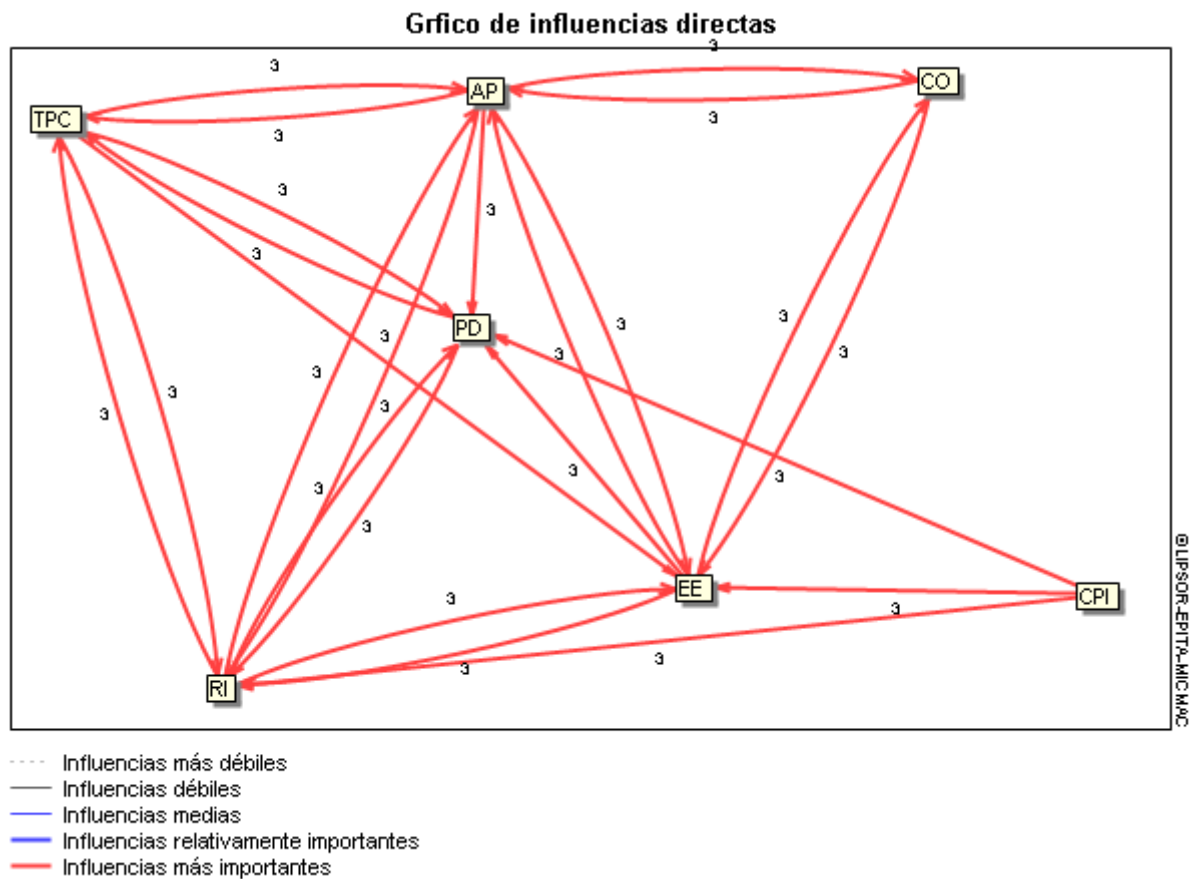
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Se puede apreciar también que se presentan 11 variables, Políticas Institucionales, Continuidad en el proceso de interiorización, Transferencia permanente a la Cotidianidad, Cultura Organizacional, Liderazgo, Articulación del PAPS, Proceso de Capacitación, Sentido de Pertenencia, Tecnopedagogía, Relaciones Interinstitucionales, Espíritu de Equipo que son interdependientes entre si y a su vez tienen un alto grado de influencia sobre otras variables pero que a su vez su comportamiento depende también del comportamiento de otras variables.

Las variables Publicidad e interacción con la comunidad son variables dominadas, que no ejercen influencia sobre las otras variables pero si de dependen de la variable dominante y de enlace.

Las variables Proceso de Inducción y Seguimiento al Proceso de Inducción son variables autónomas que no tienen dependencia de otra variable, ni ejercen influencia sobre el comportamiento de las otras variables.

Figura 17



### INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

**Estabilidad a partir de MIDP:** Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se

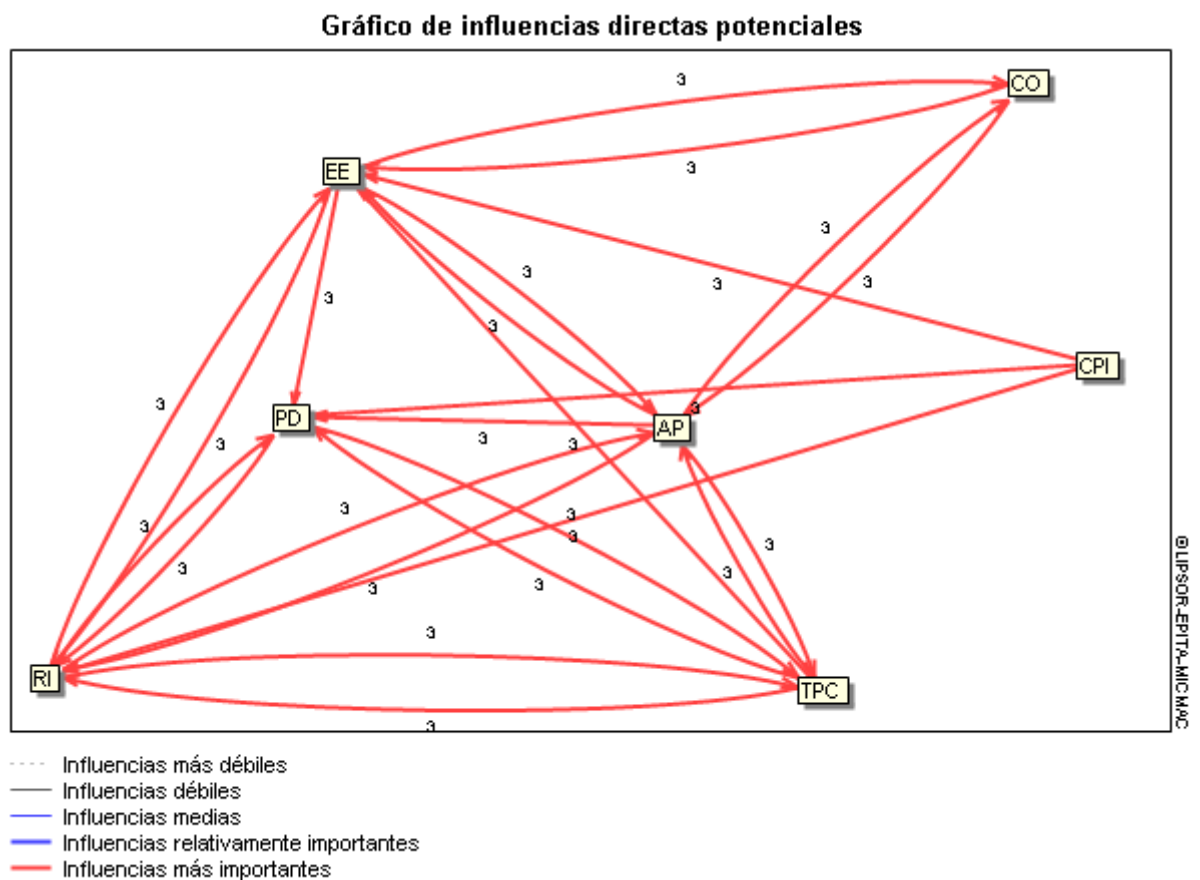
elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada interacción para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

Interacción	Influencia	Dependencia
1	97 %	95 %
2	100 %	103 %

### Grafico de Influencias Directas Potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Figura 18.

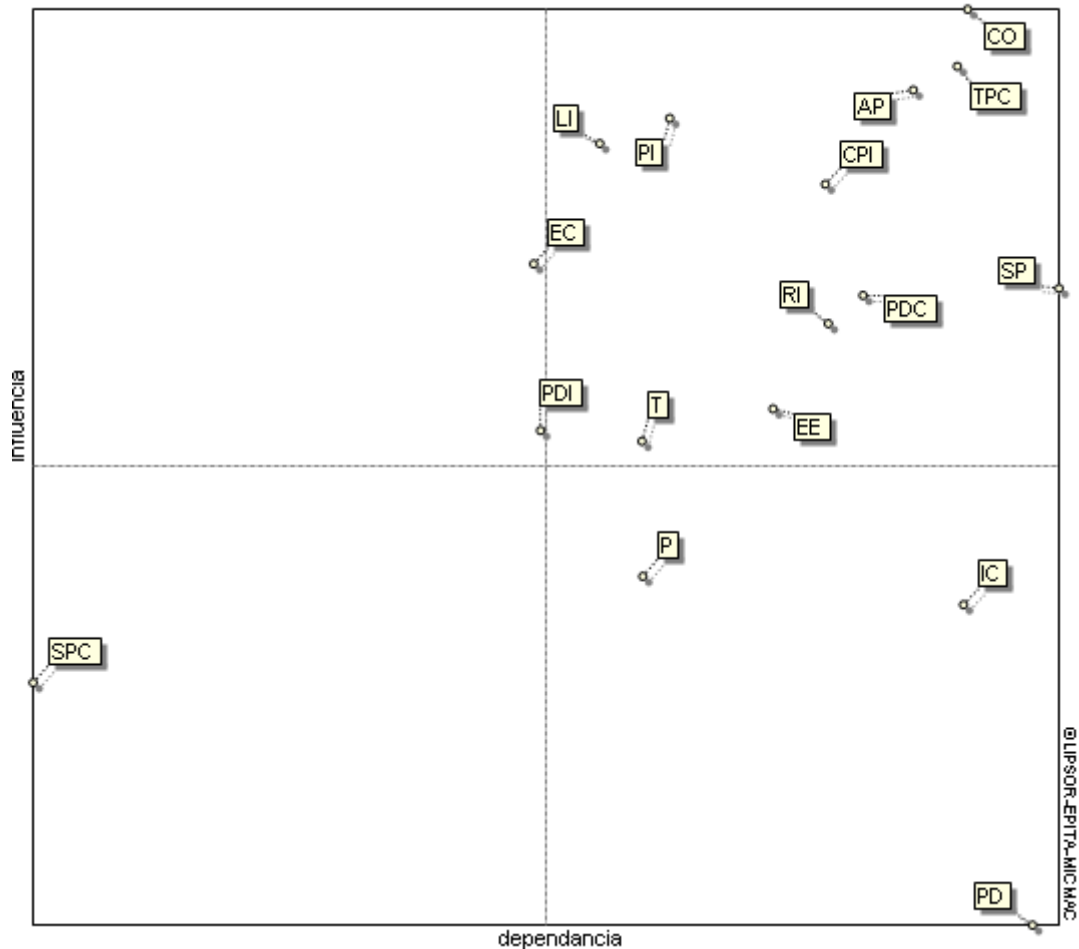


## INFLUENCIAS INDIRECTAS

**Plano de influencias / dependencias indirectas :** Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

Figura 19.

**Plano de influencias / dependencias indirectas**



## INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

### Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por interacciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

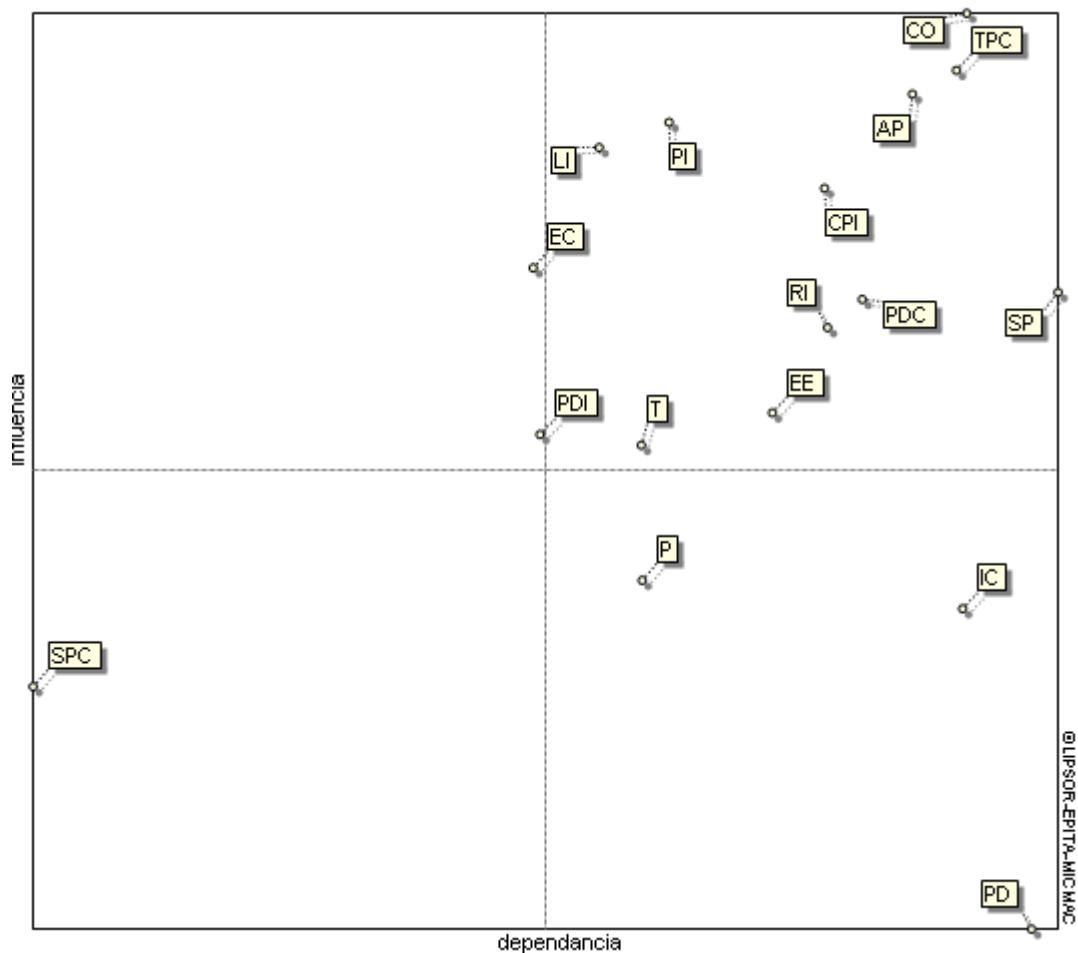
Los valores representan la tasa de influencia indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

Figura 20.

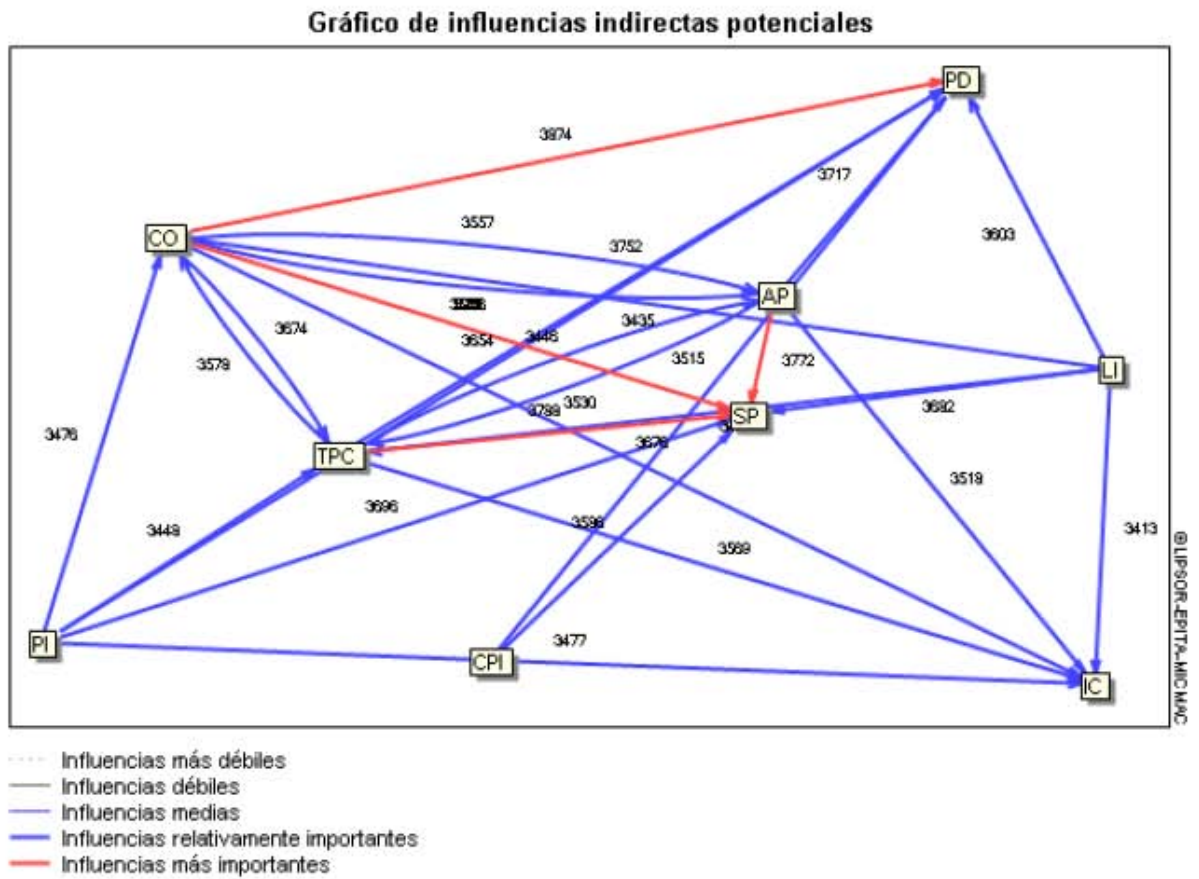
**Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales**



**Gráfico de influencias indirectas potenciales**

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Figura 21.



## **11. ANALISIS DEL JUEGO DE ACTORES METODO MACTOR**

Análisis del juego de actores, el método MACTOR: El análisis del juego de actores se realizara por el método MACTOR, que entre otros elementos permite: descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables-claves, señalar las motivaciones de cada actor, sus proyectos y sus medios de acciones (actuales y potenciales), comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos), detectar los gérmenes del cambio o por el contrario, las fuerzas de inercia en la estrategia de los actores, enunciar las cuestiones clave del futuro y analizar las grandes orientaciones posibles de la organización.

## **Informe MACTOR**

# **ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL RECONOCIMIENTO Y APROPIACION DEL PROYECTO ACADEMICO PEDAGOGICO SOLIDARIO EN EL CEAD POPAYAN AL 2015**



**Figura 22.**

Lista de actores

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Directora	D	Primera autoridad de la estructura org
2	Bienestar Universitario	BU	Dependencia de la UNAD orientada al
3	Consejería Académica	CA	Dependencia de la UNAD, encargada
4	Red estudiantil	RE	Grupo de estudiantes que representan
5	Personal Administrativo	PA	Personas que se desempeñan en los p
6	Tutores	T	Actor educativo que programa y desar
7	Coordinadores de program	CP	Actores educativos encargados de la p
8	Estudiantes	E	Personas matriculadas en el CEAD en
9	Egresados	EG	Personas que han obtenido un título e
1	Alta Dirección Universitaria	AD	Conformado ppor el Consejo Superior
1	Estado	ES	Sistema que establece un conjunto de
1	Sectores Productivos	SP	Sectores de la sociedad dedicada a la

© LIPSOR-EPITAMACTOR

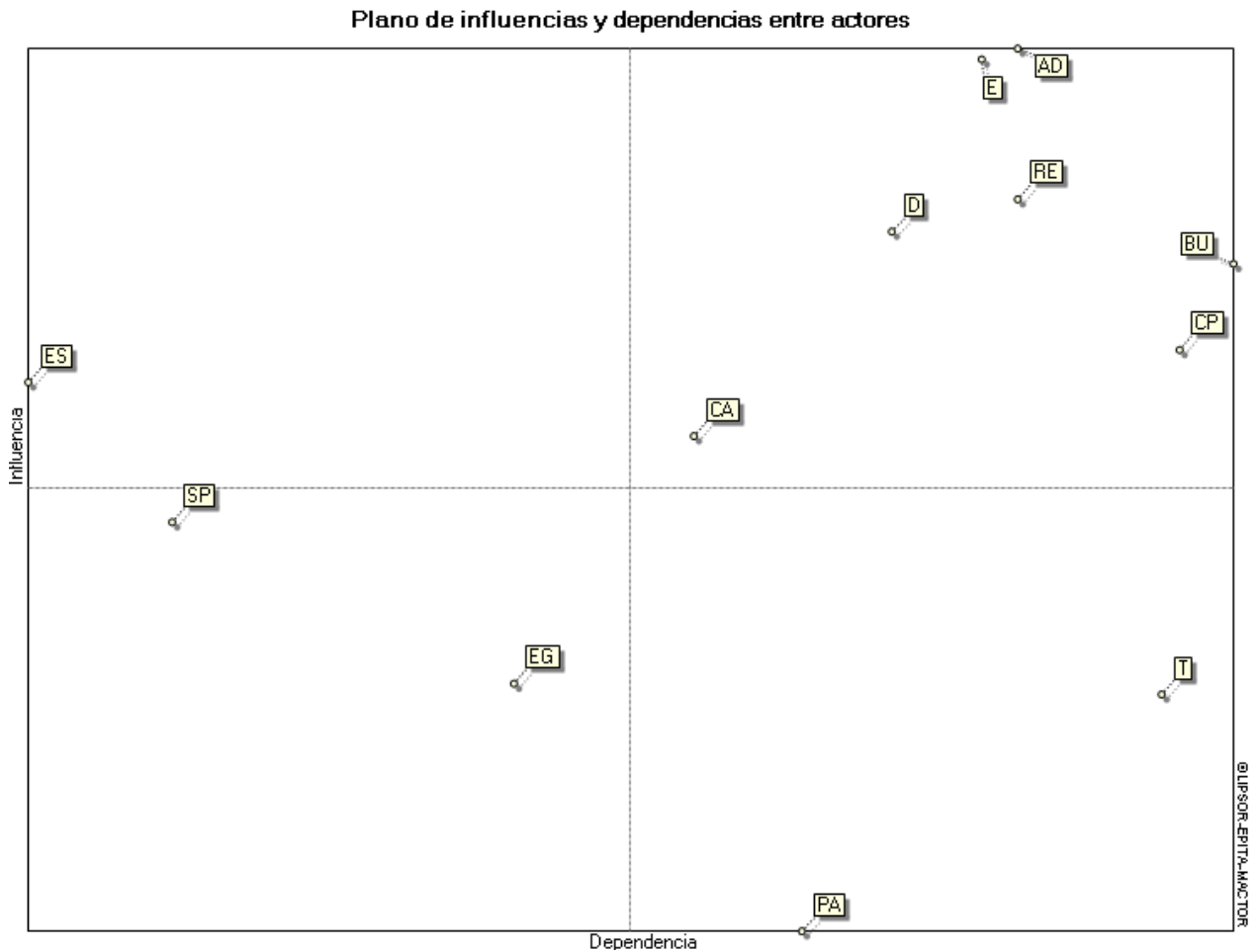
La Matriz de Influenciad Directas Actores X Actores (MID), elaborado a partir del cuadro de estrategia de actores, describe las influencias directas entre actores. Para rellenar la Matriz MID se utiliza la escala siguiente :

- 4 : Existencia
- 3 : Mision
- 2 : Proyecto
- 1 : Procesos
- 0 : Sin influencia

**Figura 23. Matriz de influencia directa actores x actores (MID)**

	D	BU	CA	RE	PA	T	CP	E	EG	AD	ES	SP
D	0	3	3	2	3	2	3	2	1	2	0	1
BU	2	0	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
CA	2	3	0	2	1	2	2	2	1	1	0	0
RE	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	1
PA	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0
T	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	0	1
CP	1	2	2	1	2	4	0	2	1	2	1	1
E	2	2	1	4	1	3	2	0	2	3	2	1
EG	1	2	0	2	1	0	0	2	0	1	1	3
AD	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	2	2
ES	1	2	1	1	0	1	2	1	3	3	0	1
SP	1	0	1	2	0	1	3	2	3	1	2	0

**Figura 24.**



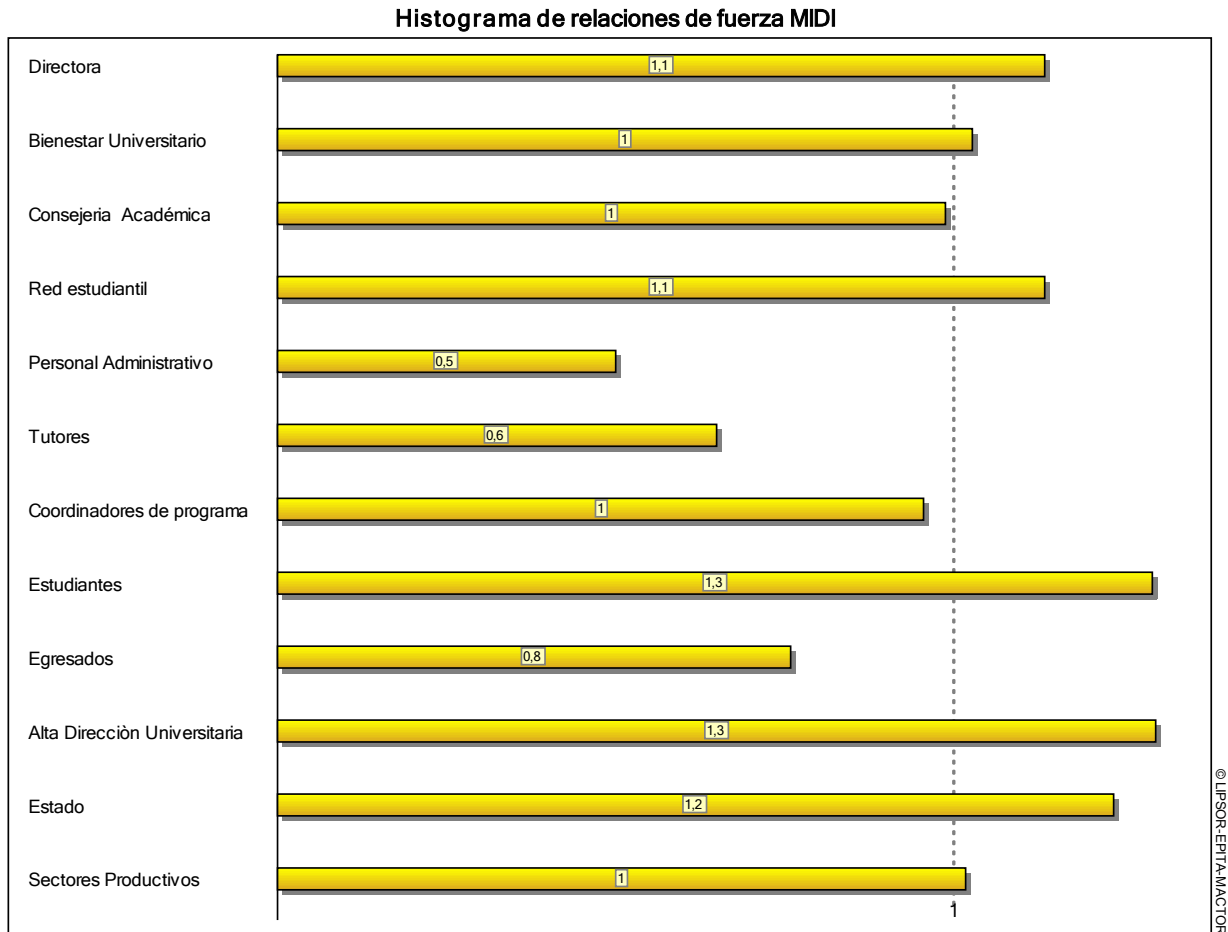
El plano de influencias y dependencias entre actores ubica en el cuadrante dominante al actor dirección, este sería el actor que tiene mayor influencia sobre los otros actores y menor dependencia.

En el cuadrante Superior derecho se encuentran los actores de enlace, estos son los actores que generan mas influencia y son dependientes de otros actores en este cuadrante están ubicados en su orden de influencia los actores : Estudiantes, Red Estudiantil, Bienestar Universitario, Consejería Académica y Coordinadores de Programa.

En el cuadrante inferior derecho se ubican los actores : Personal Administrativo y Tutores, este es el cuadrante de los actores dominados, no tienen influencia en los otros actores y si dependencia de estos.

En el último cuadrante inferior izquierdo se ubica el actor egresados que es autónomo pues no tiene nivel de influencia, ni dependencia sobre los otros actores.

**Figura 25.**



En el anterior histograma se puede apreciar que los actores de mayor fuerza en el CEAD, en su orden son : Directora, Estudiantes, Red Estudiantil, Bienestar Universitario, Consejería Académica, Coordinadores de Programa, Tutores, Egresados y personal Administrativo.

## 12. METODO DE ELABORACION DE ESCENARIOS

### IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES

Las variables más importantes del problema de investigación son:

ITEM	VARIABLE	DESCRIPCION
V <sub>1</sub>	Políticas institucionales	Conjunto de lineamientos que rigen el funcionamiento de la UNAD.
V <sub>2</sub>	Proceso de inducción	Conjunto de actividades que se realizan para dar a conocer la institución educativa.
V <sub>3</sub>	Proceso de capacitación	Sistema de aprendizaje para profundizar en el PAP Solidario.
V <sub>4</sub>	Cultura organizacional	Características propias del comportamiento de los integrantes de una organización.
V <sub>5</sub>	Publicidad	Formas y medios que la universidad utiliza para darse a conocer a la comunidad en general.
V <sub>6</sub>	Liderazgo	Habilidad de las personas para dirigir, motivar e impulsar a otras a alcanzar los objetivos
V <sub>7</sub>	Sentido de pertenencia	Apropiación de la comunidad universitaria frente a la universidad.
V <sub>8</sub>	Interacción con la comunidad	Son las actividades que se hacen conjuntamente con la región o proyectos que se adelanten en pro del desarrollo de la comunidad.
V <sub>9</sub>	Tecnopedagogía	Material didáctico y conjunto de ayudas educativas para favorecer el aprendizaje de la comunidad unadista

Para diseñar los escenarios del Reconocimiento y Apropiación del PAP Solidario en la Comunidad Unadista en el CEAD de Popayán al 2015, hemos agrupado las diecisiete (17) variables del problema de la investigación en dos (2) variables claves o variables estratégicas.

<b>IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES O ESTRATEGICAS</b>	
<b>VARIABLES PEDAGOGICO- INSTITUCIONALES</b>	<b>VARIABLES SOCIOCULTURAL</b>
Políticas institucionales	Sentido de pertenencia
Proceso de inducción	Liderazgo
Proceso de capacitación	Cultura Organizacional
Productividad	Interacción con la comunidad
Publicidad	Estilos de Comunicación
Articulación del PAPS	Continuidad en el proceso de interiorización
Tecno-pedagogía	Transferencia del PAPS a la cotidianidad
Seguimiento al programa de capacitación	Espíritu de equipo
	Relaciones Internas

Para la construcción de escenarios se tendrán en cuenta estas variables las cuales se analizarán su comportamiento para en un futuro determinar su posición de mínimo (-) y máximo (+) dependiendo de la situación de la universidad.

mínimo	CAMPOS	máximo
-	Pedagógico- Institucional	+
-	Socio cultural	+

#### **IDENTIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES**

Los actores sociales de mayor importancia en el tema de investigación, son:

ITEM	ACTOR	DESCRIPCION
A <sub>1</sub>	Directora CEAD Popayán	Blanca Dilia Parrado.- Encargada de dirigir el CEAD
A <sub>2</sub>	Bienestar Universitario	Jackeline Vera.- Encargada de trabajar en el bienestar de la comunidad unadista.
A <sub>3</sub>	Consejero Académico	Nancy Cabezas.- Es el Subsistema de Asistencia y Apoyo Técnico a la Gestión Académica que realizan las Unidades Misionales.
A <sub>4</sub>	Red estudiantil	Grupo de estudiantes que representan y trabajan en pro de los intereses de la comunidad estudiantil.
A <sub>5</sub>	Personal administrativo	Personal que desempeña las funciones en las siguientes áreas: Recepción, registro y control, secretaria, encargado de biblioteca, encargado de sala de sistemas y encargado de archivo.
A <sub>6</sub>	Tutores	Personal contratado por la UNAD para dar acompañamiento a los estudiantes para el aprendizaje de los cursos académicos
A <sub>7</sub>	Coordinadores de programa	Personas asignadas para coordinar las actividades de cada programa.
A <sub>8</sub>	Estudiantes	Personas matriculadas en el CEAD en los diferentes programas de la universidad.
A <sub>9</sub>	Egresados	Estudiantes que han obtenido un título en la UNAD CEAD Popayán.

### **ALIANZAS Y CONFLICTOS DE LOS ACTORES EN RELACIÓN CON LAS VARIABLES**

- La dirección del CEAD es el estamento del CEAD encargado de Planificar, organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades, tiene relación con todos los actores institucionales y especialmente con las variables Políticas Institucionales pues es la dirección la encargada de diseñar y modificar las políticas de acuerdo a las necesidades

propias del CEAD, la productividad ya que de la adecuada dirección depende el éxito en la productividad de este.

- Bienestar universitario es el encargado de diseñar y realizar actividades que promuevan el bienestar de los actores Institucionales, tanto estudiantes como colaboradores del CEAD, debe trabajar en pro de un clima organizacional sano y agradable en la institución, el bienestar universitario está estrechamente relacionado con las variables de sentido de pertenencia, Cultura Organizacional proceso de inducción, publicidad; puesto que es una instancia Estilos de Comunicación, Relaciones Internas, Espíritu de equipo de apoyo a la academia que trabaja por la formación integral, la calidad de vida y la construcción de comunidad universitaria.
- Los procesos que desarrolla la consejera académica se dirigen fundamentalmente a fortalecer la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo y la integración de los actores institucionales, por lo tanto este actor se relaciona con las variables de liderazgo, con el proceso de inducción, Transferencia del PAPS a la cotidianidad, Continuidad en el proceso de interiorización, Cultura Organizacional proceso de inducción, publicidad; puesto que es una instancia Estilos de Comunicación, Relaciones Internas, Espíritu de equipo
- Los estudiantes acuden al CEAD para recibir asesoría de los tutores en los diferentes cursos académicos y para algunas diligencias administrativas, cuando en estos existe un mayor sentido de pertenencia por la institución se dan relaciones con los otros estamentos y se empieza a promover el desarrollo de proyectos y participación con la comunidad.
- El personal administrativo se encarga de dar soporte técnico y logístico a Institución caracteriza por el conocimiento y el respeto por la entidad, en cuanto también contribuyen con la misión de la universidad por este motivo la hemos relacionado con las variables de cultura organizacional y sentido de pertenencia.
- Los Tutores tiene como misión facilitar la integración de los estudiantes a la Universidad, desarrollar su sentido de pertenencia, asesorarlos en el uso adecuado de los recursos y servicios que existen dentro de la institución y prestar apoyo a otras actividades institucionales que contribuyen a su formación integral; por este motivo se lo relaciona con

las variables de interacción con la comunidad, sentido de pertenencia y la tecnopedagogía pues son ellos los encargados de utilizar medios y herramientas pedagógicas acordes a las necesidades de los estudiantes, también deben ellos dentro de los cursos académicos motivar al estudiantado para realizar proyectos con la comunidad y promover en estos el sentido de pertenencia.

- La Red estudiantil prácticamente interactúan, consultan y publican información de interés para la comunidad académica por lo tanto se lo relaciona con las variables de liderazgo, sentido de pertenencia y con la interacción con la comunidad.
- Los egresados son actores fundamentales puesto que ellos nos darían información pertinente a las falencias y a los cambios que se podrían plantear en la universidad para un mejor porvenir. Las variables que se trabajarían con ellos serían el sentido de pertenencia, la publicidad y la interacción con la comunidad

La comunidad universitaria debe estar totalmente aliada para trabajar en pro de mejores resultados para convertirla en una universidad líder, con proyecciones satisfactorias.

### **GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES**

Items	Actores
AP <sub>1</sub>	Dirección
AP <sub>2</sub>	Estudiantes
AP <sub>3</sub>	Bienestar Universitario
AP <sub>4</sub>	Red Estudiantil
AP <sub>5</sub>	Consejería Académica
AP <sub>6</sub>	Coordinadores Programa
AP <sub>7</sub>	Tutores
AP <sub>8</sub>	Personal Administrativo
AP <sub>9</sub>	Egresados



En las acciones institucionales para que el PAPS sea reconocido por la comunidad unadista, el actor que mayor influencia tiene es la directora del CEAD, pues es ella la encargada de tomar las decisiones y elegir las estrategias Acertadas para promover o generar un ambiente organizacional que genere sentido de pertenencia con la universidad.

El siguiente actor, en nivel de influencia, son los estudiantes por que es el actor que trabaja constantemente con lo relacionado con la comunidad estudiantil y quien esta a cargo como su nombre lo indica de las buenas relaciones de la comunidad universitaria.

Otro actor de gran influencia es coordinadores de programas puesto que estos son el punto de conexión con tutores y estudiantes.

## **12.1 ELABORACIÓN DE ESCENARIOS**

### **DISEÑO DEL ESCENARIO PROBABLE O TENDENCIAL**

El escenario probable es determinista en la medida en que nos arriesgamos a prever situaciones que todavía no han acontecido, y a pesar del empleo de herramientas estadísticas como leyes de probabilidad, están expuestos a errores e imprecisiones.

La prospectiva permite estimar el escenario “probable”, que no es más que una visión de lo que podría pasar si las cosas no varían significativamente, y también permite contar con un escenario “deseable”, que es lo que quisiéramos que fuera el futuro, y que sirve como referencia para emprender acciones y proyectos que permiten alcanzar objetivos.

El escenario probable o tendencial para el Estudio Prospectivo del Reconocimiento y Aplicación del PAPS en la comunidad unadista del CEAD Popayán al año 2015, corresponde a las suposiciones de que los acontecimientos actuales continuaran en el futuro.

Para el diseño de este escenario se ha tenido en cuenta las variables, las cuales se las a agrupado en dos categorías: la primera corresponde a la variable organizacional que comprende las políticas institucionales, proceso de inducción, procesos de capacitación, publicidad; de continuar la tendencia de esta variable se contaría con unas políticas claras y definidas en la universidad, pero el personal no estaría identificado con esas políticas y habría

un alto grado de desconocimiento de la filosofía de la universidad, tanto a nivel interno como de la región .

La segunda llamada variable sociocultural se encuentran las variables de Sentido de pertenencia, liderazgo, cultura organizacional e interacción con la comunidad, de seguir la tendencia la cultura organizacional seguiría con un lenguaje de educación convencional en el cual chocarían las expectativas de los estudiantes con los objetivos de la universidad, habría poco sentido de pertenencia lo que finalmente llevaría a aumentar el índice de deserción de los estudiantes y se formarían mas profesionales para obtener un titulo que lideres que contribuyan al desarrollo de la sociedad.

## DISEÑO DE ESCENARIOS ALTERNOS

Los escenarios alternos consideran al futuro más construible que previsible, y señalan otras situaciones a las que se podría arribar.

Para el reconocimiento y la aplicación del PAPS se plantean cuatro escenarios, teniendo encuesta las variables claves de la investigación.

Figura 26. Escenarios Alternos



### Escenario 1.- “Orgullosamente Unadista”

En este escenario el CEAD lograría hablar el mismo lenguaje en toda la comunidad estudiantil daría resultado las actividades institucionales que se realizan para dar a conocer el PAPS, trabajando juntos por el mismo objetivo, existiría un alto nivel de compromiso y participación de los estamentos en el desarrollo y buen funcionamiento del CEAD, se disminuirían los índices de deserción y se gozaría de reconocimiento y prestigio en la región.

### Escenario 2.- “Donde estoy”

En este escenario se lograría que los estudiantes se motiven por continuar en la universidad pero no existirían unos lineamientos claros en la organización no se interesa por la satisfacción del estudiante por cumplir con sus expectativas la universidad no tendría razón de ser.

### Escenario 3.- “Estoy en el ñugar equivocado”

La organización realiza estrategias para conservar al estudiante y lograr de él cumplir con sus expectativas pero no hay interés por parte de ellos lo que significa que las estrategias utilizadas por la universidad no son las adecuadas.

### Escenario 4.- “Universidad de garaje”

En este escenario se disparan los índices de deserción, lo cual afectaría la sostenibilidad del CEAD y el prestigio de la universidad.

### 13. ESCENARIO DE LA FASE PROSPECTIVA

En todo este ejercicio estimativo, se pretende obtener un “escenario apuesta” que nos indicaría lo más conveniente y que presenta rupturas respecto del escenario probable.

Después de realizar un análisis de los escenarios alternos se seleccionó el más conveniente para el Estudio Prospectivo del Reconocimiento y Aplicación del PAPS en la Comunidad Unadista en el CEAD de Popayán al 2015, el cual se denominó “escenario apuesta”, con el nombre de **“Orgullosamente Unadista”**.

Con este escenario se podrán definir las orientaciones estratégicas a partir del cual se elabora el estudio prospectivo.

#### 13.1 ESCENARIO IDEAL

Es el reconocimiento, apropiación y aplicación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario – PAPS por parte de todos los actores institucionales, en este escenario La universidad lograria com La articulación de los seis (6) componentes del PAPS: *Académico – Cultural*, pedagógico-didáctico, Tecnológico-contextual, Regional-Comunitario, Organizacional-Administrativo y Económico-Productivo; cumplir con la esencia comunitaria, el compromiso ético social construyendo la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección y las innovaciones metodológicas y didácticas. En este escenario la universidad gozaría de reconocimiento en la región debido a los proyectos de impacto social y productivo en la zona y a la formulación de profesionales autónomos, con responsabilidad y ética social. Para que este escenario se presente es necesario que en el CEAD las variables pedagógicas – institucionales y socioculturales sean positivas consecuente en el CEAD con mas políticas institucionales acordes a las necesidades y requerimientos del CEAD, en la que los procesos de comunicación estén claramente definidos y exista comunicación ascendente y descendente y una información masiva por medios que lleguen a todos los establecimientos institucionales, también se contaría con una inducción y capacitación que generar e inquietud de las responsabilidades de un unadista y se iría mas allá del simple conocimiento diseñando programas de seguimiento e

interiorización de la filosofía. En este nivel de interiorización todos los actores institucionales estarán conectados con la concepción de la universidad del Dr. Miguel Antonio Ramón Martínez (Q.E.P.D.) y se empezarán a dar cambios sustanciales en la cultura organizacional del CEAD, los actores irían mas allá de estudiar o trabajar en una institución y hacerse de esta parte su filosofía de vida, se llevaría el legado unadista en toda la sociedad en la vida diaria y en la repercusión de los proyectos sociales y productivos que afectarían positivamente la región, convirtiéndose la UNAD en un ejemplo de organización solidaria.

Para que este escenario se cumpla es necesario que todos los actores tengan pleno conocimiento y apropiación de la carta de navegación de la UNAD.

## 14. PROSPECTIVA ESTRATEGICA

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica lo" posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo, cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción **presente y aporta mecanismos que conducen a las metas convenientes o** deseadas.

La metodología de la prospectiva va ha permitir reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva.

La prospectiva permite a su vez analizar los posibles escenarios que se abren al proyecto y una vez seleccionado el escenario apuesta, articular las acciones estratégicas pertinentes

### 14.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Aumentar el grado de conocimiento y apropiación del Proyecto Académico Pedagógico Solidario, en la UNAD, CEAD Popayán al 100% para el año 2015.

### 14.2 METAS

Difundir masivamente el PAPS en el CEAD Popayán y promover la identidad y pertenencia por la institución.

Concientizar a los actores institucionales en el Modelo de educación de la UNAD

Preparar a comunidad universitaria en el uso de las TIC

Integrar a los actores de la comunidad Universitaria, con base en la filosofía unadista

Tener reconocimiento social y académico en la región.

### 14.3 ACCIONES A SEGUIR

- Realizar una campaña publicitaria en el CEAD Popayán, para dar a conocer el PAPS y para promover la identidad y el sentido pertenencia en la institución.
- Capacitar a los estudiantes en el modelo de educación a distancia y como desarrollar en la UNAD el proceso de aprendizaje.
  
- Capacitar al personal académico en la pedagogía del modelo de educación a distancia.
- Capacitar al personal administrativo en los procesos técnicos, servicio al cliente y asesorías que se deben prestar en la administración de la educación a distancia.
- Capacitar a los actores institucionales en el uso de las herramientas tecnológicas
- Capacitar a los tutores virtuales en la administración efectiva de las aulas virtuales.
  
- Contar con actividades y espacios que permitan que se de una mayor interrelación entre actores y se conozcan mas los objetivos, responsabilidades y acciones que atañen a cada estamento en la institución Implementar el uso de simuladores virtuales para que los actores intercambien roles.
  
- Capacitar con componente practico que incluyan todos los estamentos dirigidas por especialistas en psicología encaminadas a construir un mejor clima organizacional y a su vez se promuevan el trabajo en equipo y mejores las relaciones interpersonales y el liderazgo en la institución.
  
- Crear un sistema de comunicación que permita que todos los integrantes de la comunidad estén conectados con las acciones institucionales.
  
- Diseñar una pagina web del CEAD, en la que se cuelgue toda la información del CEAD: Historia, servicios, actividades, proyectos, cambios y logros del CEAD, en este espacio también se darán los reconocimientos a las personas destacadas y lideres de la región. Crear boletines informativos de la gestión del CEAD que sea colgada en la plataforma y enviada a todos los correos electrónicos de los actores institucionales.

-Disponer de espacios para interactuar con la comunidad y sectores económicos de la región para dar a conocer los proyectos y posibilidades que tiene la UNAD.

-El CEAD organice eventos del conocimiento en la región, de los cuales sean participes instituciones educativas, representantes de los sectores productivos, líderes comunales, líderes de organizaciones, mandatarios, entre otros.

#### 14.4 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Fundar un grupo de Prospectiva estratégica en el CEAD y crear un comité de control integrado por un representante de todos los actores institucionales del CEAD, estos dos entes trabajaran mancomunadamente para realizar el seguimiento y la evaluación de las acciones planteadas, además tendrán como responsabilidad dar continuidad al proceso prospectivo en la organización.



## 15. ELECCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

### 15.1 METODO DE ARBOLES DE PERTINENCIAS

Objetivo general	Sub-objetivos	Condiciones medios de Acción	Acciones elementales
Identidad Institucional	Aumentar el conocimiento y entendimiento del PAPS	Presentación didáctica y masiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer los componentes del PAPS</li> <li>➤ Conocer las responsabilidades unadistas</li> </ul>
Excelencia académica y organizacional	Articulación del PAPS con las acciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guía de acciones</li> <li>➤ mecanismos de influencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ publicidad</li> </ul>
Integración con base en identidad	Promover la integración Unadista	<p>Mejorar el clima organizacional</p> <p>Crear espacios de interacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades con especialistas en clima organizacional</li> <li>➤ Conocimiento de funciones y responsabilidades de otros</li> </ul>
Desarrollo mediático del sistema de	Optimizar el proceso de comunicación en el CEAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación ascendente y descendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enlaces de comunicación</li> </ul>

comunicación organizacional		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información total oportuna y disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medios masivos de información</li> </ul>
Proyección social y académica	Generar reconocimiento de la Institución en el ámbito local	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intervención regional</li> <li>➤ Integración con el mercado educativo y productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de proyectos de cooperación social</li> <li>➤ Realizar eventos del conocimiento</li> </ul>

## 15.2 PROPUESTA PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA

Las organizaciones son sistemas interdependientes , el buen funcionamiento de toda organización depende del engranaje de sus partes, aplicando este principio al CEAD y teniendo en cuenta el alcance que se espera con el estudio prospectivo reconocimiento y apropiación del PAP Solidario en CEAD Popayán al año 2015, no sería suficiente con una estrategia de promoción y difusión del documento, si esta estrategia no genera conciencia y modificación de conducta de los actores institucionales pues no tendría trascendencia los conocimientos que no se aplican. Para lograr cambios significativos en Cultura del CEAD es necesario trabajar sobre 4 ejes estratégicos que son: Identidad Institucional, Integración con base en la filosofía unadista, Desarrollo del sistema de comunicación organizacional y la Proyección social y académica.

Que vamos a hacer?

Las acciones propuestas para lograr el objetivo del estudio prospectivo son las siguientes:

Construir una presentación didáctica del PAPS que circule en la plataforma , y sea presentado en las actividades en que se quiera dar a conocer la institución

Dar capacitaciones y diseñar publicidad en la que se resalte las responsabilidades y la forma en que debe actuar un Unadista.

Implementar el uso de simuladores virtuales para que los actores intercambien roles, realizar actividades que incluyan todos los estamentos dirigidas por especialistas en psicología encaminadas a construir un mejor clima organizacional.

Organizar eventos del conocimiento en la región, de los cuales sean participes instituciones educativas, representantes de los sectores productivos, líderes comunales, mandatarios, entre otros.

Diseñar una página web del CEAD, en la que se cuelgue toda la información del CEAD: Historia, servicios, actividades, proyectos, cambios y logros del CEAD, en este espacio también se darán los reconocimientos a las personas destacadas y líderes de la región. Crear boletines informativos de la gestión del CEAD que sea colgada en la plataforma y enviada a todos los correos electrónicos de los actores institucionales.

Como lo vamos a hacer?

Para desarrollar las estrategias y lograr la continuidad, se requiere que en el CEAD, se funde un grupo de prospectiva estratégica que se especialice en esta área del conocimiento, este grupo se encargaría de gestionar los recursos y actividades del Estudio, además de hacer las modificaciones que sean necesarias para responder a los acelerados cambios del medio y generar nuevos proyectos prospectivos para el mejoramiento del CEAD y la región. En este ítem se sugiere que la universidad recompense a los integrantes de este grupo con beneficios de diversa índole sujetos a estudio.

También es necesaria la constitución de un comité de Prospectiva estratégica integrado por los representantes de los diferentes estamentos universitarios y líderes comunitarios para que realicen seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas.

## **16. PLAN DE CONTINGENCIAS**

Se plantea un plan de contingencias, si la propuesta de prospectiva estratégica para el reconocimiento del PAPS en el CEAD de Popayán al año 2015, no cumple con el objetivo previsto.

En este se actuaría sobre la variable políticas institucionales que en el plano se ubica en la parte alta de influencia, sería necesario implementar políticas institucionales de evaluación, se daría continuidad al proceso de capacitación de los actores institucionales en Modelo Académico a Distancia, Pedagogía de la Educación a Distancia, manejo de las TIC y se implementaría una evaluación periódica para los docentes y administrativos con nota a la hoja de vida en caso de reprobar la evaluación y de reincidir en mala calificación, se debe prescindir de la contratación del colaborador, se debe establecer una normatividad en la que esta evaluación determine la continuidad del actor en la universidad.

También se debe normatizar que en los cursos académicos en áreas de investigación y productivos se realicen proyectos sociales, comunitarios y productivos que impacten positivamente en la región.

Crear los consultorios de atención a la comunidad e implementar una política académica en la que sea obligatorio para los estudiantes prestar horas de servicio en estos consultorios como parte del componente práctico de los cursos académicos afines

Implementar la evaluación del conocimiento del PAPS a los estudiantes, incluyendo algunas preguntas aleatorias en los exámenes finales de cualquier curso académico.

## CONCLUSIONES

Por medio de la metodología prospectiva, se realizó el análisis estructural del CEAD Popayán que permitió determinar las variables y los actores más relevantes en el tema de estudio, se estableció que las variables de mayor incidencia son la Cultura Organizacional, Transferencia Permanente a la cotidianidad y Políticas Institucionales, la variable dominante es el estilo de Comunicación y la variable de resultado es la productividad. Se determinó que los Actores Intermedios de mayor influencia son la alta dirección y los estudiantes, seguido de la red estudiantil y la directora, el actor dominante es el estado.

Utilizando el método escenarios se determinó el escenario apuesta denominado “orgullosamente unadista” en este escenario se da la articulación del PAPS en todos los estamentos de CEAD Popayán, también se pudo establecer el escenario catastrófico denominado “universidad de garaje” en este escenario se perdería la identidad y diferenciación universitaria, y se presentaría desprestigio de la UNAD.

Por medio del método Delphi se indagó a los actores sobre el futuro, posible, probable y deseable con las respuestas dadas por los expertos y su respectiva calificación se construyeron las hipótesis del tema de estudio, la hipótesis con más puntuación es que al año 2015 se habrá pleno conocimiento en el CEAD del PAPS.

Por último con la ayuda del árbol de pertinencias se realizó un análisis de las propuestas estratégicas adecuadas para dar solución al problema.

Una vez realizado todos estos análisis se procedió al diseño del plan prospectivo estratégico para el reconocimiento y apropiación del PAPS, en el cual se denominó una estrategia por cada componente de PAPS, la implementación de este plan, tendrá incidencia directa en la competitividad del CEAD y el reconocimiento de la UNAD en la región.

## **ARTICULO REFLEXIVO**

En esta sociedad en que priman los interés particulares, es necesario empezar a trabajar en la formación de líderes comunitarios y sociales, la UNAD nos ofrece esa oportunidad de empezar a construir el futuro de nuestras regiones, ya basta de tanta indiferencia nuestro entorno, apropiémonos de nuestra cultura unadista y empecemos a trabajar por el desarrollo de nuestro país usando la academia como propulsor de esta tarea.

La UNAD es la MEGAUNIVERSIDAD del futuro, las tendencias de educación tiende a la virtualización, en Colombia somos los pioneros en esta modalidad de aprendizaje, luzcamos con orgullo nuestro sello unadista.

## **QUE APRENDI**

PAULA ANDREA ZAPATA OSORIO

Este curso de profundización de prospectiva estratégica fue verdaderamente edificante en mi proceso de aprendizaje, ahora se que de las acciones del presente depende el futuro pues este no esta dicho se encuentra en un proceso de construcción continuo.

Aprendí a determinar variables, actores, a construir escenarios a diseñar un plan estratégico prospectivo.

Aprendí mucho sobre la UNAD pues debo reconocer que antes de realizar este proyecto, tenía conocimientos muy elementales de la institución.

ROSALBA GUERRERO CUARAN

Con el desarrollo de esta investigación prospectiva me dio un horizonte nuevo hacia la construcción de escenarios, teniendo en cuenta que con los escenarios alternos podemos construir el escenario ideal, mediante la aplicación de métodos como la lluvia de ideas, el Delphi, los software prospectivos, que nos permiten realizar un análisis estratégico y el plan prospectivo para un mejor mañana, es muy importante realizar el estado del arte porque este nos permite determinar las causas y los síntomas de los problemas que se pueden estar presentando en una empresa y con ellos plantear las posibles soluciones.

## BIBLIOGRAFÍA

DRUETTA, Delia Covi. Dimensión social del acceso, uso y apropiación de las tic. [online] Universidad de Lima. Lima Perú, Contra texto Digital. Año 5, N° 6, ISSN: 1993-4904. Disponible En URL:

<http://www.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/Art%C3%ADculos/PDF/Dimensi%C3%B3n%20social%20del%20acceso,%20uso%20y%20apropiaci%C3%B3n%20de%20las%20TIC.pdf>

HALL, Richard. Organizaciones estructura y proceso. Prentice Hall. Tercera edición, México, 1983.

ILLERA DULCE, Luís Eduardo, ILLERA Correal Arianne, Administración y Teorías Organizacionales: una visión desde diversas perspectivas teóricas. Hispanoamericana Ltda. Colombia: E-BCOM, 2003.

KATZ. Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. E. Trillas. México 1977.

LORSCH, Lawrence, Desarrollo de organizaciones diagnostico y acción. Fondo educativo interamericano. México. 1973

RAMÓN MARTINEZ, Miguel Antoni. Proyecto Académico Pedagógico Solidario, Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD". Bogotá D.C. 13 de diciembre de 2007

Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian (1993). \El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. \México: Prentice-Hall Hispanoamericana. ISBN 9688803227 Shelf Mark: 658.4/0234963

STRATEGOR. Y DETRIE J.P. Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de la empresa. Masson Barcelona España, 1995.

MOLINA GARCIA, Cuauhtémoc. Teoría de administración los fundadores segunda parte Disponible En URL:



<http://www.uv.mx/univirtual/facilitadores/cmolina/materiales/Administracion/FundaDos.htm>

LOPEZ VARGAS, Memphis. Administración, Principios de Organización y Gestión Empresarial. Universidad Autónoma de Colombia, primera edición, 2003 Bogotá D.C.

WREN, Daniel A; GREENWOOD, Ronald G., Los innovadores de las grandes organizaciones, Los personajes e ideas que influyeron en la creación de la empresa moderna, editorial Oxford, México D. F., octubre 1999.

MERA RODRIGUEZ, Carlos William. Prospectiva Estratégica “El Futuro Escenario” modulo curso académico prospectiva estratégica, universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Bogotá D.C. 2007

GODEL, Michel. La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica, cuarta edición actualizada, abril de 2000

PARRADO, Blanca Dilia, Diagnostico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia CEAD Popayán, entrevista a la Directora de nodo y CEAD Popayán, abril 2009.