

**CONSTRUCCION DE UNA PROPUESTA PARA LA DEFINICIÓN DE UN PLAN
PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA UNAD, AL 2010**

**LILIANA BAUTISTA
MARIA ISABEL CORTES CORTES**

TRABAJO DE GRADO

**ELIZABETH VIDAL ARIZABALETA
COORDINADORA ESPECIALIZACION DIRECCION PROSPECTIVA Y
ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANAS Y EDUCATIVAS
ESPECIALIZACION EN DIRECCION PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA
DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS**

BOGOTA

2003

INTRODUCCION

“La reforma de la Universidad tiene un objetivo vital: la reforma del pensamiento que permitiría el pleno empleo de la inteligencia. Se trata de una reforma no programática sino paradigmática, que atañe a nuestra aptitud de organizar el conocimiento”.

Edgar Morin

La Especialización en “Dirección Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones Universitarias” es una propuesta de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, como un aporte a la formación de directivos de organizaciones Universitarias sobre las competencias y habilidades necesarias, para gerenciar los procesos de educación superior, en las condiciones actuales de incertidumbre mundial.

El presente trabajo pretende recopilar en forma organizada, algunas de las actividades del ejercicio académico realizado durante el año 2002 , por un grupo de estudiantes de la primera promoción de la especialización, con el propósito de establecer los elementos necesarios para la posterior formulación de un plan prospectivo y estratégico de la UNAD al 2010.

Para tal efecto, se hizo necesario un abordaje técnico inicial en temas propios de la prospectiva estratégica, tendencias y escenarios globales, normatividad, globalización, mercado en educación y políticas educativas entre otros. La identificación de las circunstancias específicas del desarrollo histórico de la UNAD, sirven como punto de referencia práctico para soñar con la organización UNAD-2010.

Este sueño involucra también los problemas internos y externos que marcan la orientación de la gestión organizacional y se concretan en el siguiente texto

macroproblema: "Inadecuada respuesta de la UNAD, a través de sus programas de educación a distancia, a la generación de conocimiento y su impacto en los contextos local, regional y nacional".

El ejercicio anterior, desarrollado a través de la metodología de la Planeación Estratégica Situacional (PES), permite formular los focos de atención o nudos críticos (y VDP) que debe resolver y superar la Universidad, para poder solucionar el macroproblema planteado por este grupo de trabajo.

Posteriormente se aplica la técnica del análisis estructural con una mirada al futuro de la UNAD partiendo de su realidad presente, a través de ella se trabajan factores de cambio, variables e indicadores y visión sistémica asociada con el diseño de escenarios planteado por PETER SCHWARTZ.

Como último ejercicio se aplica el diseño de escenarios según la metodología del sistema de matriz de Impacto cruzado (SMIC), con el que se evalúa en términos de probabilidad, las hipótesis de futuro o conjeturas representadas en eventos, allí se selecciona y justifica un escenario apuesta, se establecen unos objetivos UNAD- 2010, y se diseña una estrategia de acción para que esos objetivos sean realizables.

En esta construcción colectiva se plasma el ejercicio académico de una mirada holística de la UNAD y a través de la fundamentación teórica y la aplicación de técnicas y metodología se da cumplimiento a los objetivos grupales propuestos.

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

*"La grandeza de un hombre no se mide por el terreno que ocupan sus pies,
si no por el horizonte que descubren sus ojos".*

José Martí

Los factores de cambio que envuelven hoy al mundo insinúan la aparición de una nueva época y una nueva sociedad caracterizada por las crisis y los cambios sucesivos en el orden geopolítico, económico, científico-tecnológico y social, planteando nuevos retos y desafíos concretos a las naciones. En particular, se han puesto al descubierto las realidades de los países en desarrollo. Estos países, según el Banco Mundial y UNESCO, tienen serias dificultades para insertarse en el nuevo orden mundial y, lo que es casi perentorio, deben hacerlo a través de la única vía posible: la educación. Al respecto surgen dos preguntas motivadoras: la primera ¿cuáles han sido las políticas educativas impulsadas por los distintos gobiernos para solucionar esa situación? y ¿qué hacen las instituciones educativas para responder a estas nuevas contingencias?.

Al respecto vale la pena considerar algunos apartes del Informe preparado por un Grupo Especial para el Banco Mundial y la UNESCO denominado "La Educación Superior en los Países en Desarrollo: Peligros y Promesas", de diciembre de 2000, y en el cual se proponen acciones claves para la inserción de estos países en el mundo globalizado, dominado por nuevas corrientes mundializantes.

“Si no se imparte más Educación Superior y cada vez de mejor calidad, a los países en desarrollo les será cada vez más difícil beneficiarse de la economía mundial basada en el conocimiento”.

“La calidad de los conocimientos generados en las instituciones de Educación Superior y la disponibilidad de éstos para la economía en general se han ido transformando en un problema cada vez más serio para la competitividad de los países, lo que constituye un fenómeno grave para el mundo en desarrollo”.

“Los sistemas de Educación Superior en los países en desarrollo se encuentran sometidos a grandes tensiones. Por lo general, permanecen subfinanciados de manera crónica, pero al mismo tiempo, enfrentan una demanda cada vez mayor”.

“En pocas palabras, muchos países en desarrollo tendrán que hacer un gran esfuerzo para mantener su posición o para ponerse al nivel de los demás, lo que es impensable. Existen notables excepciones, pero actualmente en la mayoría de estos países, el potencial de Educación Superior se está llevando a cabo de manera marginal”¹.

Ante este panorama, en casi todos los países latinoamericanos, la calidad se ha convertido en el eje fundamental de las políticas públicas y en una de las principales preocupaciones de las instituciones y los gobiernos.

Actualmente es una obligación de los países asegurar y mejorar la Educación Superior y responder públicamente por ella. Al Estado le compete la gran

¹ THE INTERNACIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK. Educación Superior en Países en Desarrollo: Peligros y Promesas, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile, 2000.

responsabilidad, en primer lugar, de impulsar los procesos evaluativos debidamente normatizados y eficaces y en segundo lugar, facilitar los mecanismos necesarios para la promoción de la calidad y por ende la acreditación, que justamente hoy es el centro de las políticas educativas en Educación Superior.

A nivel nacional, el Estado Colombiano ha impulsado modificaciones en las políticas sectoriales basadas en los principios de la autonomía, autorregulación, rendición de cuentas, descentralización y cofinanciamiento, con el propósito de garantizar el desarrollo del país y del sistema educativo, en particular. Es así como la promulgación de la Ley 30 de 1992 introduce grandes cambios en la Educación Superior en Colombia y a través de su articulado da origen a importantes mecanismos de evaluación y acreditación de los programas en las distintas universidades del país.

Desde esta “nueva” normatividad, se define y organiza la Educación Superior como un servicio público cultural, inherente a la finalidad del Estado y contempla como uno de sus objetivos el de “Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución”². Tal consideración entre muchas otras fijadas por la ley, propicia desde su misma enunciación un gran interés por mejorar la calidad del servicio educativo en Colombia, con la garantía de que sea el mismo Estado el que lo fomente, inspeccione y vigile.

² Ley 30 de 1992. Artículo 6, inciso c.

La UNAD está cumpliendo sus primeros veinte años de servicio académico al país y durante ese tiempo, su desarrollo ha experimentado algunos cambios cualitativos y cuantitativos que le han permitido afianzarse en el concierto del sistema universitario nacional. No obstante, en el campo de los avances cualitativos no se puede mostrar con la misma satisfacción los resultados, referidos éstos al impacto social, pues todavía persisten elementos estructurales que, desde sus inicios, le han marcado derroteros casi insuperables en ese lapso de tiempo, tales como: diseños curriculares con escasa flexibilidad, no apropiados totalmente a la estrategia educativa, la escasa consolidación de comunidades académicas, el fomento de núcleos investigativos³, además de su débil vinculación con el sector productivo, entre otros.

Estos aspectos se convierten en grandes obstáculos que demarcan retos importantes para la Universidad en los próximos años, sobre todo para una administración gestora de grandes transformaciones al interior del Centro educativo y cuyas expectativas coinciden justamente con las demandas de una nueva sociedad, basadas en formas diferentes de relaciones, en donde el activo circulante es el *conocimiento*.

Al respecto, La UNAD desde hace ya algún tiempo ha venido reconociendo la necesidad de realizar ejercicios de reflexión sobre sus propósitos institucionales, el modelo académico pedagógico y su pertinencia en las actuales situaciones socioeconómicas, políticas y culturales del país frente a los retos mundiales, y para ello ha emprendido dos proyectos: la reforma académica y la autoevaluación con fines de acreditación. Ambos ejercicios han planteado un giro en la manera como tradicionalmente se abordaba el diseño de las políticas y los planes

³ GONZALEZ A., Luis J., LORA S., Amaury, MALAGON P., Luis A. La Educación Superior a Distancia en Colombia. Visión Histórica y Lineamientos para su Gestión. ICFES. Bogotá. 2000.

institucionales; viendo la necesidad de tener una mirada de largo plazo, una perspectiva universal e involucrar a todos los estamentos de la comunidad universitaria en las diferentes etapas de estos procesos. Producto de ello, se logró la movilización de toda la comunidad universitaria para la reformulación del PEI y de un nuevo modelo académico-pedagógico y se planteó un plan estratégico 2001-2010 para orientar los esfuerzos a corto, mediano y largo plazo.

En este mismo sentido, en la Facultad de Ciencias Sociales Humanas y Educativas se acogen favorablemente los desarrollos prospectivos y en una etapa de mejoramiento, se diseña el programa curricular de la Especialización “Dirección prospectiva y estratégica de las organizaciones Universitarias”, como una contribución a la calificación de profesionales de organizaciones Universitarias en el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para gerenciar procesos de educación superior, en las condiciones actuales de incertidumbre mundial y con el fin de aportar a la transformación de los procesos académicos administrativos, mediante acciones proactivas que inviten a construir escenarios posibles aplicando los desarrollos teóricos y prácticos de la prospectiva.

Estos elementos configuran algunos antecedentes puntuales para fundamentar una visión prospectiva y para establecer el borrador de un proyecto de gestión, que aporte conceptos básicos en un horizonte temporal hasta el 2010.

1.2 Planteamiento del Problema

El actual modelo de desarrollo representado en un nuevo orden económico y político a nivel mundial ha traído consigo grandes demandas tanto para el ciudadano común como para el Estado. Las economías abiertas, integradas al sistema global, requieren de una fuerza de trabajo competitiva con énfasis en la ciencia y la tecnología. Dentro de este contexto surgen nuevos criterios de competitividad y de organización en las empresas, cambios que exigen que los sistemas educativos estén preparados para responder a las necesidades del entorno y consideren la calidad como un elemento fundamental de todos los procesos.

Se requieren instituciones fuertes financieramente, con alta competitividad académica, cuerpo docente bien calificado y debidamente estimulado y estudiantes bien seleccionados y que respondan a las exigencias del mundo actual. Esas son las exigencias de la Sociedad del Conocimiento, las que se convierten en obligatorias para todo gobierno que pretenda insertarse, con éxito, en la economía global. Para ello, deberá tener políticas educativas claras, directrices institucionales precisas y metas definidas a alcanzar en el mediano y largo plazo. Se trata de acercar las instituciones educativas a la sociedad, a la cual se deben, con soluciones efectivas que la orienten y conduzcan al desarrollo. Términos como *competitividad*, *economía del saber* (para referirse al conocimiento), *Estado-nación*, *ciudad-región*, *habilidades*, *destrezas* y *competencias*, son algunas de las acepciones con las cuales debe estar familiarizada la Educación Superior para responder a los acelerados cambios del mundo de hoy.

Además, se puede considerar el marco global de la problemática de la Educación Superior en Colombia como un Sistema envolvente que necesita, a muy corto

plazo, trazar las estrategias necesarias para resolver de manera holística cada uno de los aspectos y poder, así, integrarse sincrónicamente a los nuevos esquemas mundiales. Veamos algunos de los problemas que así lo muestran:⁴

- Baja calidad educativa.
- Escasa investigación.
- Énfasis profesionalizante. Conduce rápidamente a la desactualización de los egresados.
- Ausencia de verdadera cultura académica. Apenas se están implementando políticas de intercambios con pares académicos en el exterior.
- Desarticulación de las instituciones de nivel superior con las de los niveles precedentes.
- Escasa respuesta a la demanda educativa.
- Inequidad educativa. Más de la mitad de los que ingresan no logran culminar sus estudios.
- Desatención a los programas de Educación Continuada.
- Excesiva expansión cuantitativa, trayendo como consecuencia el decaimiento en el tiempo efectivo de estudio y las exigencias académicas formales.
- Ausencia de políticas claras para enfrentar satisfactoriamente la expansión cuantitativa de la matrícula.
- La creciente crisis vocacional que padecen programas que deberían ser prioritarios para el desarrollo del país, como los de matemáticas, física, química o biología.
- Desaprovechamiento de los mejores estudiantes como asistentes de docencia.

⁴ MISION DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: al Filo de la Oportunidad. Santafé de Bogotá, julio de 1994.

- Incipiente utilización de las nuevas tecnologías para atender más y mejor a la creciente demanda por Educación Superior.
- Segmentación creciente al interior del sistema universitario.
- Excesiva diversificación de programas de pregrados, especializaciones y maestrías, sin que las nuevas denominaciones den respuesta efectiva a las necesidades de la sociedad.
- Enorme deficiencia en la gestión administrativa y la concepción obsoleta de la administración oficial entorpecen cualquier cambio.

Una revisión de la literatura al respecto parece indicar que el diagnóstico sobre los factores de la Educación Superior a Distancia en Colombia los hace comunes al desarrollo de la misma estrategia educativa en toda la América Latina. Pero, además, para el caso que nos ocupa, la problemática de este subsector educativo está inmersa dentro de la problemática general que aqueja a todo el Sistema educativo.

Una vez conocida la problemática de la Educación Superior a Distancia valdría la pena formular preguntas que, por sí solas, encierran el quid del problema: frente a ese análisis, ¿Cuál es el tipo de universidad que realmente demanda la sociedad hacia el umbral del 2010? ¿Qué tipo de hombre se desea formar? Igualmente, ¿Qué tipo de mujer se desea formar? ¿Cómo se ha de dirigir ese tipo de institución? ¿Cuál será para ese entonces el papel de la UNAD en la nueva sociedad? ¿Cuál será el verdadero estado de la Educación Superior en el país del 2010? Y frente a ese binomio Universidad-Sociedad del 2010, las estructuras y relaciones de la sociedad del 2010 habrá variado de tal manera que es importante explorar ¿Cómo se entenderá para ese momento los conceptos de calidad, democracia y descentralización administrativa?

El punto de partida para tratar de responder estas inquietudes es imaginarnos el tipo de sociedad del 2010 y, para ello, se delinearán, después de formular los *Objetivos*, una *Metodología*, la cual nos conducirá a unos *resultados*, que nos mostrarán los escenarios posibles para la UNAD.

1.3 Justificación

Si contemplamos la institución educativa como un Sistema, para el mejoramiento de la calidad es preferible ver el conjunto de procesos que tienen incidencia en la misma y que se constituyen en factores determinantes para su logro. Esos procesos son: de Planificación, Técnico - Pedagógicos, de Aprendizaje, de Gestión Administrativa y de Evaluación.⁵

Se había mencionado anteriormente que el subsistema de Educación a Distancia constituye por sí solo un gran sistema con sus problemáticas muy específicas. Pues bien, algunos de las variables que logran afectarla directamente, son las siguientes:⁶

- Mínima población atendida. Apenas llega al 10% del total de los matriculados en Educación Superior, con tendencia a la disminución en los últimos 10 años. La tercera parte pertenecen a programas de Ciencias de la Educación.
- Alta deserción. Aproximadamente, el 90% de los matriculados en el primer semestre no culminan sus estudios.
- Baja calidad de los materiales de estudio. Con frecuencia son elaborados por profesores que no son expertos en Educación a Distancia y, además, se reimprimen sin la debida actualización.
- Deficiente atención a los estudiantes, especialmente a aquellos cuya residencia se encuentra más distanciada de los centros de estudios, y escasa interacción entre estudiantes y docentes.

⁵ Centro Interamericano de Investigación y documentación sobre formación (CINTERFOR/OIT). Calidad de la Formación Profesional. Montevideo, 1986.

⁶ GONZALEZ A. Op. Cit.

- La mayoría de los estudiantes no tienen acceso regular a medios que les permitan alcanzar niveles de mayor calidad en el aprendizaje (bibliotecas, computadores, materiales audiovisuales, Internet, etc.).
- Estancamiento en el uso de tecnologías. El apoyo principal al proceso de aprendizaje es el texto impreso y la tutoría presencial. Es muy poco lo que se ha podido avanzar en la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Currículos tan rígidos como en la presencialidad.
- Escasa capacitación del personal académico. La inducción que el personal académico recibe al principio y la capacitación posterior, es mínima. De ahí que resulte prácticamente imposible de realizarse la innovación tecnológica, el rediseño curricular y la actualización de los materiales.
- Limitaciones de recursos y de autonomía para la gestión en los centros regionales.
- Falta de lugares de práctica y laboratorios o deficiente dotación de los mismos.

Pero al lado de esos factores negativos, que de por sí constituyen un diagnóstico muy severo sobre las reales posibilidades de la Educación Superior a Distancia, se da un aspecto altamente positivo y que invitan a reflexionar antes de tratar de formarse un juicio de valor sobre esta estrategia educativa. En las regiones, y sobre todo aquellas de difícil acceso, la demanda por los programas en Educación Superior es cada día mayor pese a las difíciles condiciones económicas de la población. Allí, las oportunidades de la presencialidad son muy escasas y la única opción que se les brinda a esos sectores es el de la estrategia educativa a distancia, convirtiéndose así en posibilidad real para el mejoramiento de la calidad de vida en esas regiones.

Para cada uno de los aspectos mencionados existen propuestas que pretenden fijarles soluciones para avanzar en el desarrollo de la educación y, por ende, la sociedad. Por ejemplo, en su Informe, la Misión de Ciencia y Tecnología considera que es prioritario atender la calidad, la democratización y la descentralización de la Educación Superior. Por *calidad*, entiende, *“la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre los cuales los educadores y los educandos son los más importantes, aunque no los únicos; la de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren esos procesos, y la de los productos del sistema, medidas todas ellas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”*.⁷

Tomando como punto de partida las dificultades que afronta la Educación Superior en Colombia así como los avances tecnológicos, científicos y socio - culturales, se hace necesario explorar soluciones concretas y alcanzables que permitan el mejoramiento de la educación. Justamente, esta propuesta tiene como fin aportar elementos que contribuyan a potencializar las oportunidades a través del desarrollo de un ejercicio académico. Con ella se pretende contribuir, en parte, a la solución de la problemática detectada, al pretender formar un profesional de excelente calidad, que esté en capacidad de dar respuesta efectiva a las necesidades de desarrollo en su región. Para ello, la Universidad debe volver la mirada sobre sí misma y reflexionar sobre la calidad de sus procesos académicos llevados a cabo, de tal manera que garantice el cumplimiento fiel de su Misión.

Entonces, la presente propuesta para la UNAD se justifica por los siguientes aspectos: primero, porque el ejercicio de llevar a cabo dicha propuesta permite

⁷ MISION DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Op. Cit.

articular los conocimientos teóricos adquiridos a través de la Especialización con la práctica de un caso específico, aplicado a una institución de Educación Superior, con características que la diferencian de la mayoría de las entidades de este tipo en el país, debido a su metodología educativa utilizada.

El segundo aspecto apunta a reconocer que la Prospectiva aporta elementos conceptuales, teórico-prácticos y metodológicos de aplicación a muchos objetos de trabajo, relacionados con el desarrollo de entidades de gobierno y de particulares, en cualquier ámbito de la vida. Además, tratándose de instituciones interesadas en mejorar la calidad de la educación y de sus procesos, en la Prospectiva encuentran una herramienta muy útil que le facilita el desarrollo de la metodología a distancia y permiten la participación y relaciones entre los diferentes actores comprometidos con la educación.

Así mismo, la Planeación Estratégica ofrece referentes que permiten optimizar la gestión administrativa de la organización y actuar eficientemente en el manejo de todos los recursos institucionales.

Otro propósito que justifica el desarrollo de este ejercicio académico, estratégico y prospectivo para la UNAD, es el de contribuir a la sensibilización y reconocimiento de los esfuerzos relacionados con la formación de seres humanos comprometidos con su entorno que respondan a las necesidades locales y regionales que plantea el macroproblema.

Es claro que la problemática involucra a la comunidad universitaria, a los procesos académicos y administrativos; sin embargo, de la calidad de los mismos y de la idoneidad de sus egresados es como la Universidad se proyecta a su contexto, contribuyendo a modificar los patrones culturales, sociales y las llamadas *externalidades*, que son, en últimas, las garantes de la conformación de un *capital*

social; generador de confianza y desarrollo. De antemano se puede afirmar que si la educación no contribuye a producir cambios significativos en el comportamiento humano, su acción será estéril y los recursos invertidos, desperdicios que le causan peor daño a la sociedad.

Valdría la pena preguntarse, ¿cómo se podría medir el efecto de la calidad de la educación impartida por la UNAD? La respuesta parece obvia, pero sus implicaciones son complejas, ya que ello supone un proceso formativo en el que intervienen factores tanto internos (institucionales) como externos (contextuales). Indudablemente, uno de los factores de mayor incidencia de la calidad de la formación se puede determinar por el impacto que causa el desempeño del egresado en su medio. Otro es el aporte al desarrollo que directamente la Universidad, a través del Cread, hace a la región. Estas contribuciones pueden constituirse en referentes sociales que favorecen el accionar educativo. En otras palabras, su prestigio se incrementa en la conciencia social hasta el punto que ésta llega a considerarla como parte sustancial para su propio desarrollo. Como en estos momentos ese no es el *acimut* alcanzado por la Universidad, habrá que plantear las estrategias más apropiadas para alcanzarlo. Por ello, hay que fijarse seriamente en la calidad de los procesos académicos y la manera como ellos irradian una imagen en la sociedad.

Atender de manera óptima los servicios educativos en las condiciones actuales, implica no solamente contemplar el acto educativo sino que además se hace indispensable fortalecer los procesos académicos, para responder a las necesidades de la población. La acción desarrollada por la UNAD, desde su Proyecto Educativo Institucional y más concretamente desde el Modelo Académico Pedagógico, se constituye en una estrategia de gran valor para alcanzar el aseguramiento de la calidad y por ende la acreditación.

Para un gran número de la población, necesitados de un mejor nivel de formación educativa, la UNAD se constituye en una alternativa dinamizadora e innovadora que presenta unas ventajas competitivas frente a otras instituciones por las siguientes razones:

- Contribuye a la equidad educativa y social en la región por las oportunidades de acceso (bajos costos, modalidad a distancia, oferta de programas) y permanencia.
- Las estrategias pedagógicas utilizadas en su modalidad abierta y a distancia, basadas en la formación de líderes gestores de transformaciones en su entorno, posibilitan el desarrollo de competencias imprescindibles para la construcción del hombre nuevo, auto gestor de su formación y de las condiciones de vida de su comunidad.
- Los proyectos de desarrollo social-comunitario o de desarrollo empresarial y tecnológico como estrategia básica de la UNAD, permiten interpretar el entorno regional y brindan posibilidades reales de impacto socioeconómico, logrando con ello establecer criterios de cooperación con el sector productivo para la búsqueda de soluciones locales y regionales desde la propia formación.
- El impulso a nuevas formas de hacer investigación articuladas a quehaceres institucionales y procesos de desarrollo local y zonal aseguran la promoción de cambios en el entorno y la sostenibilidad de los proyectos y las acciones emprendidas.

Por otra parte, la sociedad colombiana ha sufrido unos cambios abruptos que han propiciado el surgimiento de varios factores de riesgo, por lo cual se hace

prioritaria en la región una reorganización social, comunitaria, productiva y de convivencia pacífica. La UNAD podrá ejercer desde la base del desarrollo comunitario una acción transformadora con la puesta en marcha de propuestas académico-pedagógicas pertinentes a dicha problemática, que permitan desarrollar acciones orientadas al fortalecimiento de la convivencia pacífica, la investigación y el respeto por la cultura, así como la preservación y afirmación de la identidad cultural.

Para contribuir de manera efectiva a esos grandes propósitos surge esta propuesta, la cual se constituye en una mirada analítica del quehacer institucional, demandando un replanteamiento estratégico, de tal manera que permita alcanzar mejores niveles de pertinencia y de calidad en sus servicios; lo cual se considera importante para propiciar el fortalecimiento de la dinámica integradora de la Universidad al desarrollo de procesos sociales y económicos de las regiones.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- **Establecer** las condiciones de operación académico administrativas, necesarias para construir un Plan Prospectivo y Estratégico de la UNAD al 2010, con miras a lograr un mayor impacto en los contextos local, regional y nacional.

1.4.2 Específicos

- **Identificar** la problemática que afecta principalmente el desarrollo de la Institución, precisando las causas críticas e interrelaciones entre ellas.

Este sería el 1

- **Determinar** las posibles acciones de mejoramiento que sirvan para proponer un plan de desarrollo para la UNAD.

Ste sería el 3

- **Diseñar** los escenarios futuribles para la Universidad, con el fin de trazar las estrategias que orienten su quehacer en la presente década.

Este sería el 2

- **Precisar** la visión deseada de la UNAD al 2010.

Este seria un objetivo que queda resuelto en el anterior.

Revisar este punto.

2. LA UNIVERSIDAD

El presente capítulo está desarrollado sobre la base de orientaciones consignadas en la “Guía para la Preparación de una Reseña Histórica en la Dirección General Institucional”, publicada por la UNESCO, en 1996. La Guía está dividida en siete grandes secciones, una de las cuales da a conocer la procedencia y jerarquía de las decisiones que afectan el desarrollo institucional y, la otra, los procesos y mecanismos de control que garantizan la calidad de los servicios ofrecidos, así como la relación que guardan los mismos con las funciones sustantivas ejecutadas por la Institución.

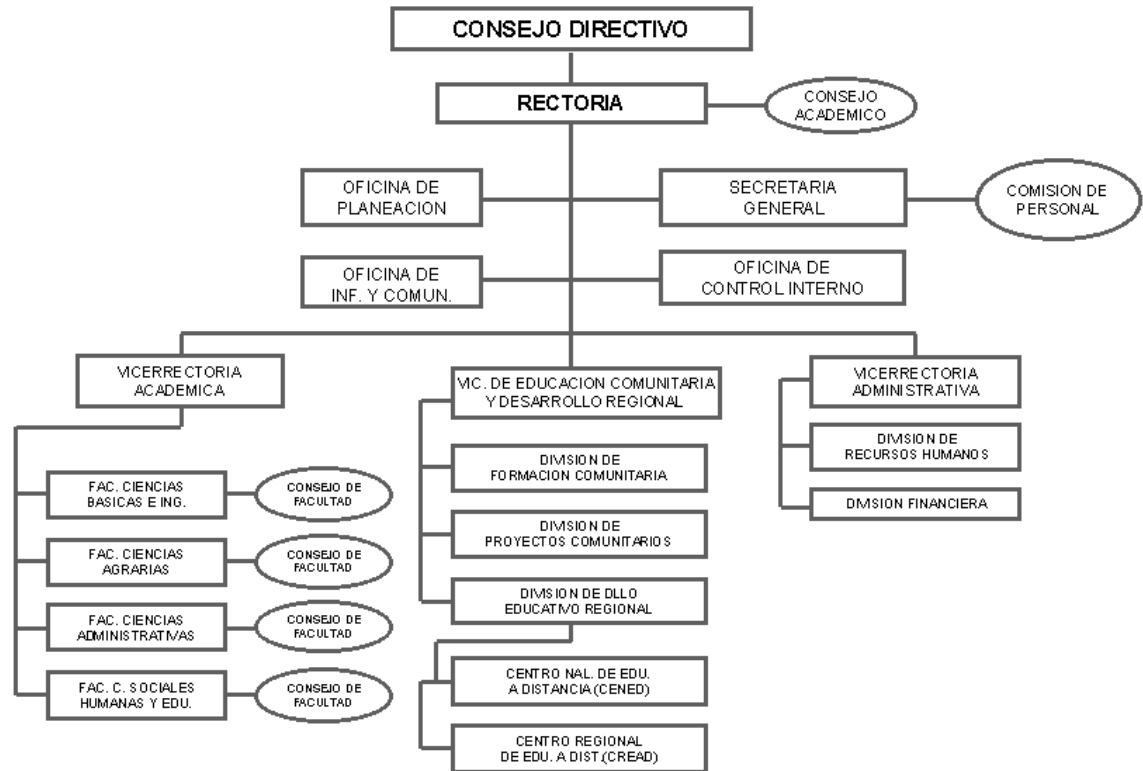
2.1 Estructura de Dirección Universitaria

2.1.1 Estructura organizacional

La actual estructura organizacional de la UNAD, se encuentra reglamentada por el Acuerdo No. 0103 del 20 de diciembre de 1993, que expide el Estatuto General de la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR, y el Decreto 2310 del 13 de octubre de 1994, que fija la estructura interna de la entidad y determina las funciones de cada dependencia. Esta estructura se muestra en el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA UNAD

Estructura Interna (Decreto 2310 de octubre de 1994)



2.1.2 Estructura de gobierno

La UNAD se caracteriza por un modelo de toma de decisiones colegiado, que recae directamente en el Consejo Directivo, la Rectora, el Consejo Académico y los Consejos de Facultad. Dado el tamaño de la Institución, son muchas las personas y grupos que permanentemente ofrecen opiniones y aportes, que ayudan a que los distintos Consejos y comités puedan decidir sobre las orientaciones básicas para la universidad.

A pesar de las diferencias y disensos que se presentan entre la parte académica y la parte administrativa, es claro que el proceso de toma de decisiones es de carácter colectivo y se apoya en los conocimientos, experiencias y habilidades de quienes participan en él, atendiendo a la construcción democrática y plural.

No obstante, la actual centralización de la universidad, no facilita en gran manera que las decisiones se tomen y/o comuniquen oportunamente, lo que se convierte en un gran obstáculo para la ejecución adecuada de las mismas. Esto sin contar con que la complejidad de los procesos dificulta el aprovechamiento de múltiples alternativas o posibilidades.

2.1.3 Órganos de dirección de la UNAD

En la UNAD, los órganos de dirección son: el Consejo Directivo, la Rectoría, el Consejo Académico, los Consejos de Facultad y los Centros Regionales de Educación Abierta y a Distancia, CREAD.

- El Consejo Directivo. Es el máximo órgano de la Institución. Son sus funciones:
 - a) Definir las políticas académicas, administrativas y las de planeación institucional.
 - b) Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución.
 - c) Velar porque la marcha de la Institución esté acorde con las disposiciones legales, el Estatuto General y las políticas institucionales.
 - d) Expedir o modificar los estatutos y reglamentos de la Institución.
 - e) Aprobar el presupuesto de la Institución.

- f) Crear, suspender o suprimir, los programas conducentes a título, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y previo concepto del Consejo Académico.
- g) Expedir, con arreglo al presupuesto, a las normas legales y reglamentarias, a propuesta del Rector, la planta de personal de la Institución con indicación de los cargos que serán desempeñados por empleados públicos y trabajadores oficiales, del orden administrativo y docente, este último de acuerdo con las necesidades que para el efecto señale el Consejo Académico.
- h) Autorizar las adiciones y traslados que en el curso de la vigencia fiscal se requieran, de acuerdo con las normas orgánicas del presupuesto y aprobar el Acuerdo Mensual de gastos, financiados con recursos, administrados por la Entidad.
- i) Autorizar las comisiones de estudio o servicio en el exterior.
- j) Autorizar la adjudicación o celebración de los contratos cuya cuantía sea superior a 250 salarios mínimos mensuales vigentes. Cuando se trate de empréstitos internos o externos, se requerirá dicha autorización cualquiera que sea su cuantía.
- k) Examinar y aprobar anualmente los estados financieros de la Institución que deberá presentar oportunamente el Rector.
- l) Fijar los derechos pecuniarios que pueda cobrar la Institución por concepto de inscripción, matrícula y expedición de certificados y constancias.
- m) Otorgar títulos y distinciones honoríficas a iniciativa propia o por recomendación del Consejo Académico.
- n) Evaluar los informes que debe rendir el Rector sobre la marcha de la Institución.
- o) Presentar al Presidente de la República la terna para la designación .
- p) Aprobar los reglamentos de personal docente y estudiantil, que requerirán recomendación previa del Consejo Académico.

- q) Darse su propio reglamento.
 - r) Las demás que le asignen normas específicas.
- La Rectoría. El Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Institución. Son sus funciones:
 - a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y las decisiones del Consejo Directivo y del Consejo Académico.
 - b) Evaluar y controlar el funcionamiento general de la Institución e informar al Consejo Directivo al respecto, proponiendo las acciones que considere convenientes.
 - c) Suscribir los contratos y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Institución de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
 - d) Someter el proyecto de presupuesto a consideración del Consejo Directivo y ejecutarlo una vez aprobado.
 - e) Nombrar y remover al personal de la Institución con sujeción al presente estatuto, al Estatuto Docente, Régimen de Carrera Administrativa u otro, según el caso.
 - f) Designar Decanos encargados en caso de ausencia del titular.
 - g) Expedir los manuales de funciones y requisitos y los de procedimientos administrativos.
 - h) Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponde por ley o reglamento.
 - i) Convocar a elección de egresados, estudiantes, docentes y demás miembros que de conformidad con las normas estatutarias hacen parte de las diferentes corporaciones, lo mismo que a elección de directivas que contemple el presente estatuto.
 - j) Aceptar las donaciones o legados a la Institución.

- k) Presentar al Consejo Directivo propuestas sobre los reglamentos de personal docente, administrativo, estudiantil, de bienestar universitario o sus modificaciones, previa recomendación del Consejo Académico, para el caso de los reglamentos del personal docente y estudiantil.
 - l) Controlar la ejecución presupuestal e informar trimestralmente al Consejo Directivo.
 - m) Expedir las resoluciones mediante las cuales la Institución otorga los títulos, autorizar éstos con su firma y suscribir la correspondiente acta de grado.
 - n) Orientar los planes de desarrollo de la Institución y la proyección de éstos hacia la comunidad.
 - o) Conceder permisos y licencias; autorizar viáticos al personal de la Institución de acuerdo con las normas vigentes.
 - p) Presentar los proyectos y planes de inversión ante las autoridades pertinentes dentro de los plazos establecidos.
 - q) Asegurar el desarrollo de los procedimientos necesarios para la acreditación de los programas de la Institución de acuerdo con las normas y reglamentaciones vigentes.
 - r) Dirigir todo lo relacionado con la administración del patrimonio y rentas de la Institución vigilando el uso adecuado y su debida conservación.
 - s) Nombrar y remover a los decanos de acuerdo a las reglamentaciones que para el efecto expida el Consejo Directivo.
 - t) Las demás que le señale las autoridades competentes y las relacionadas con la buena marcha de la Institución.
- El Consejo Académico. Es la máxima autoridad académica de la Institución.
Son sus funciones:

- a) Decidir sobre el desarrollo académico de la Institución en lo relativo a la docencia, especialmente en cuanto se refiere a programas académicos, a investigación, extensión y bienestar universitario.
- b) Diseñar y proponer al Consejo Directivo las políticas académicas de la Institución, incluidas las de personal docente.
- c) Conceptuar ante el Consejo Directivo sobre la creación, modificación y supresión o suspensión de unidades académicas y de los programas curriculares conducentes a título.
- d) Conceptuar en torno al presupuesto preparado por las Facultades y demás unidades académicas y recomendarlo al Consejo Directivo.
- e) Diseñar la conformación y proponer al Consejo Directivo la creación y modificación de la planta Docente.
- f) Proponer los planes de desarrollo académico.
- g) Recomendar al Consejo Directivo el otorgamiento de títulos honoríficos y distinciones académicas.
- h) Aprobar y modificar la programación académica anual de la Institución.
- i) Conceptuar ante el Consejo Directivo sobre el otorgamiento de las comisiones de estudio al exterior del personal docente, a petición de los Consejos de Facultad y para el interior, ante el Rector.
- j) Velar por la excelencia académica de la Institución.
- k) Aprobar académicamente los planes de perfeccionamiento y especialización de docentes a petición de las unidades académicas respectivas.
- l) Establecer las políticas y planes relacionados con la prestación de servicios académicos, multimedia, de biblioteca, documentación, recursos y material de apoyo, registro y control y otros servicios que propendan por una adecuada gestión académica.

- m) Diseñar las políticas de evaluación y autoevaluación de los programas, de la gestión académica de los CREAD, así como el desempeño de la comunidad académica y velar por su cumplimiento.
 - n) Autorizar la descentralización de actividades académicas de un programa, en algunos CREAD, previo concepto favorable del respectivo Consejo de Facultad.
 - o) Recomendar al Consejo Directivo los reglamentos académico y estudiantil.
 - p) Proponer al Consejo Directivo políticas de vinculación y estímulos para el personal docente.
 - q) Resolver las consultas que le formulen y que sean de su competencia.
 - r) Darse su propio reglamento.
- Consejo de Facultad. En cada Facultad existirá un Consejo con capacidad decisoria y de asesoría en los asuntos académicos de su competencia. Son sus funciones:
 - a) Programar, controlar y evaluar el cumplimiento de los programas académicos que se desarrollen en la Facultad.
 - b) Proponer al Consejo Académico la creación, modificación o supresión de los planes de estudio y programas de investigación y extensión, así como la prestación de asesorías por parte de la Facultad.
 - c) Seleccionar mediante el concurso el personal docente de tiempo completo y de medio tiempo y proponerlo al Rector para su vinculación.
 - d) Proponer al Consejo Académico los candidatos a distinciones, títulos y grados honoríficos acorde con las normas vigentes.
 - e) Proponer al Consejo Académico, planes de desarrollo académico y administrativo de la Facultad.
 - f) Conceptuar sobre el anteproyecto de presupuesto de la Facultad y sobre la programación anual de actividades, presentados por el Decano.

- g) Proponer al Consejo Académico, los sitios del país en donde se pueden ofrecer los programas que tenga la Facultad y los que le fueren aprobados, previo cumplimiento de las normas legales vigentes al respecto.
 - h) Proponer al Consejo Académico las actividades académicas propias de los programas ofrecidos por la Facultad, que pueden ser descentralizadas gradualmente en los Centros Regionales.
 - i) Diseñar y evaluar programas de capacitación y desarrollo docente de acuerdo con el presupuesto asignado para el efecto.
 - j) Resolver los asuntos académicos y estudiantiles de los programas que ofrece la Facultad.
 - k) Darse su propio reglamento.
 - l) Las demás que le sean asignadas.
- El Centro Regional de Educación Abierta y a Distancia –CREAD

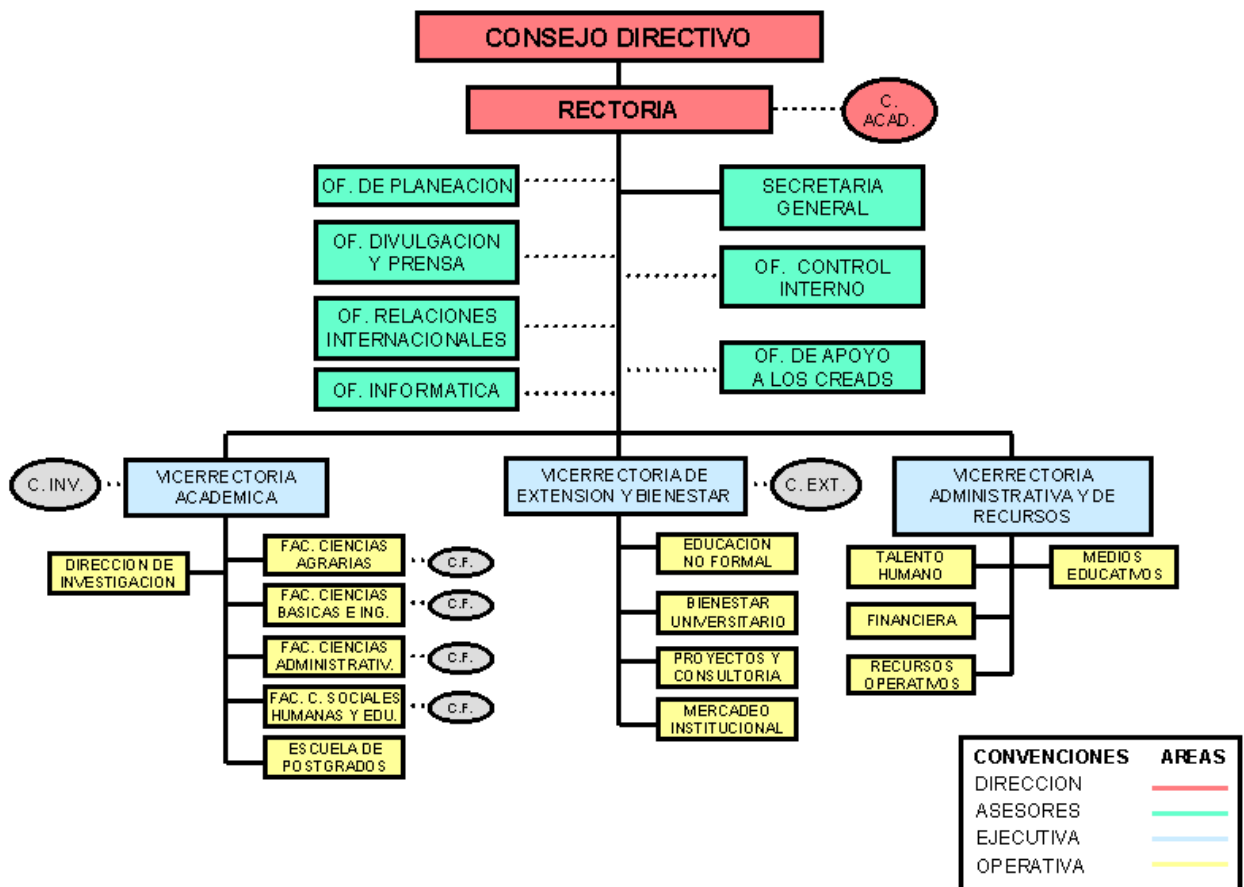
Es un espacio de carácter universitario en el cual se establecen relaciones de índole académica y administrativa, con el fin de brindar oportunidades de socialización, formación profesional, generación de conocimientos e interacción de estudiantes, docentes y comunidad, con el objeto de prestar servicios educativos con calidad en las diferentes regiones del país.

2.1.4 Nuevo modelo organizacional

A manera de complemento, se presenta el proyecto de Modelo Organizacional, elaborado por la Dra. Patricia Piedrahita, asesora externa de la UNAD y quien desde el año 2001 viene realizando una propuesta organizacional acorde con los presupuestos del Proyecto Educativo Institucional.

Es de aclarar que la concepción de esta nueva estructura orgánica con importantes cambios en las funciones de las dependencias y áreas de trabajo, ha sido socializado en el Consejo Directivo y gran parte de las sugerencias hechas allí, se han ido integrando a la actual estructura interna, sin que aun se haya reglamentado por acuerdo⁸.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD ESTRUCTURA FUNCIONAL INTERNA SEDE CENTRAL



⁸Organigrama tomado del Informe Modelo Organizacional, elaborado por la Dra Patricia Piedrahita. Asesora externa de la UNAD. 15 de agosto de 2001

Dentro de este organigrama ya han empezado a funcionar las siguientes Areas:

- La Vicerrectoría de Extensión y Bienestar, denominada en el Decreto 1310 Vicerrectoría de Educación Comunitaria y Desarrollo Regional, y cuya tarea principal está dirigida a coordinar el mercadeo de todos los programas de la universidad, en sus distintas áreas, la ejecución de programas de extensión y el diseño de políticas y programas de bienestar universitario.
- La Oficina de Apoyo a los Creads, que cumple las funciones de coordinación, asesoría y supervisión de todos los Centro Regionales del país en acuerdo con la rectoría, ofreciendo además un soporte óptimo para el funcionamiento universitario.
- La Oficina de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, como un ente asesor encargado de apoyar a la Rectoría en la formulación, desarrollo y puesta en marcha de los Acuerdos, Convenios y Contratos que la UNAD suscribe en el orden regional, nacional e internacional.
- La Oficina de Divulgación y Prensa, encargada del desarrollo y puesta en marcha de las políticas de comunicación y divulgación de la Universidad, tanto a nivel interno como externo.

3. BASES PARA UN PLAN PROSPECTIVO

3.1 Marco Teórico

La vinculación de la universidad con los fenómenos de la sociedad contemporánea, hoy más que nunca se considera necesaria y permanente, más aún cuando ésta influye significativamente en los procesos sociales, culturales, económicos y políticos que la circundan. “El ingreso al siglo XXI viene cargado de grandes retos y desafíos para los países en vías de desarrollo que observan con preocupación las grandes distancias entre oportunidades y ventajas que propone la sociedad del conocimiento”⁹.

Para comprender y definir el panorama actual de la Educación Superior en el mundo y el papel que se desempeña la Educación a Distancia y por ende la UNAD, y sus alcances como organización moderna y dinámica, el presente marco teórico busca definir algunos conceptos necesarios para ubicar el tema y aportar elementos de juicio a la construcción de un diagnóstico real de la Institución universitaria y sus retos para el futuro.

A continuación se trabaja en torno a tres nociones básicas: sociedad del conocimiento, la Educación Superior en la sociedad del conocimiento y la Educación a Distancia.

⁹ HENAO, Myriam, Políticas Públicas y Educación Superior. En: Memorias del Congreso Nacional de Educación Superior. Barranquilla. Diciembre 1, 2 y 3 de 1999.

3.1.1 La Sociedad del Conocimiento

“Prever lo que será el mundo postcapitalista en sí mismo sigue siendo arriesgado. Qué nuevos interrogantes surgirán y donde estarán los grandes problemas del futuro, creo que ya lo podemos discernir con cierto grado de probabilidad. En muchas áreas también podemos describir lo que no funcionará. Las respuestas a la mayoría de las preguntas están todavía en gran parte ocultas en el seno del futuro. De lo que sí podemos estar seguros es de que el mundo que va a salir del actual reajuste de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, conceptos y sistemas políticos y hasta visiones mundiales, será distinto de cuanto se puede imaginar hoy. En algunos campos y especialmente en la sociedad y su estructura, ya han ocurrido desplazamientos fundamentales. Que la nueva sociedad será a la vez no socialista y postcapitalista es casi seguro. Y es también seguro que su recurso principal será el conocimiento. Esto significa igualmente, que tendrá que ser una sociedad de organizaciones. Seguro es también que en política ya hemos pasado de los 400 años del Estado-nación soberano a un pluralismo en el que el Estado-nación será una de las unidades de integración política y no la única. Será un componente – aunque un componente clave – en lo que yo llamo el “Estado postcapitalista”, un sistema en el cual compiten y coexisten estructuras transnacionales, regionales, de Estado-nación, y locales, y hasta tribales”¹⁰.

La sociedad del conocimiento, está caracterizada por la producción y reproducción del saber, por el vertiginoso ritmo de desarrollo del conocimiento científico-tecnológico y por la incidencia de la ciencia en la cotidianidad cada vez más inmediata, haciendo del conocimiento un factor prioritario en los procesos

¹⁰ DRUCKER, Peter. Traducción. Jorge Cárdenas Nannetti. La Sociedad Postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

productivos¹¹. Es claro que nos encontramos dentro de un mundo globalizado por las comunicaciones y los sistemas de información, un mundo del mercado donde la competencia ya no es nacional sino mundial. Pertenecemos de por sí a una sociedad donde los conocimientos se constituyen en el recurso primario para los individuos y para la economía, por encima del trabajo, la tierra y el capital.

Peter Drucker, describe de la siguiente manera los principales rasgos que toma la sociedad del conocimiento:

- Una sociedad de organizaciones especializadas y eficientes donde se trabaja en equipo a la manera de “orquesta sinfónica” y donde se establece una dinámica permanente de cambio e innovación.
- Una clase dominante conformada por los trabajadores del conocimiento (analistas simbólicos)
- Una sociedad cuya economía está dominada por el “capitalismo informacional”.
- Una dicotomía entre intelectuales y gerentes, donde los primeros se interesan por las palabras y las ideas y los segundos por las personas y el trabajo.

Para hacer una descripción aún más precisa es importante puntualizar que junto con la sociedad del conocimiento y la sociedad de la información, surge también una nueva forma de organización a nivel global denominada sociedad de control, así lo proponen Michael Hardt y Antonio Negri en su texto *Imperio*, en el cual se plantea “la instalación progresiva de un nuevo orden mundial y descentrado que incorpora el globo entero dentro de sus fronteras abiertas y en expansión. El tránsito hacia dicho orden estaría relacionado con las profundas mutaciones sufridas por el capitalismo a finales del siglo XX, la declinación de los Estados-

¹¹ MUÑOZ, Germán. Documento Pensar desde Colombia. Diálogo Estratégico 4. Comunicación y cultura. Diálogos Estratégicos. Red Caldas. Colciencias. 2002.

nación y la configuración posible de nuevas formas de soberanía política, y por último, la globalización creciente de los intercambios económicos y culturales”¹².

La sociedad de control tiene de igual manera sus propios rasgos:

- Un tránsito de la sociedad disciplinar a nuevas formas de control como un aparato de mando descentralizado que maneja culturas híbridas, jerarquías flexibles, e intercambios plurales por medio de redes moduladoras de comando.
- Un nuevo modelo de funcionamiento del poder, denominado *biopoder* (en palabras de Foucault, *la vida como objeto de poder*). El poder es expresado como un control tanto de los individuos como del total de las relaciones sociales.
- Surgimiento de un poderoso instrumento de control social: el marketing. Gilles Deleuze lo advierte: “*El hombre de la sociedad de control ya no está encerrado sino endeudado*”.
- Generación de mecanismos de integración y exclusión social cada vez más interiorizados por los sujetos (el poder se ejerce a través de las máquinas)

Existen diversas formas de entender qué es la sociedad del conocimiento; como concepto apropiado para los países en vías de desarrollo, se puede pensar en una sociedad como modelo de cambio social y de cambio institucional, donde el conocimiento no resulta únicamente de la aplicación de las nuevas tecnologías, sino de la conformación de estructuras sociales y la transformación organizacional

¹² MUÑOZ. Op.Cit.

y cultural de las instituciones. Desde esta perspectiva la universidad debe empezar a construirse como una entidad que aporta desde su quehacer (formación, investigación y extensión) al desarrollo sostenible del país a fin de que éste pueda asumir en igualdad de condiciones con el resto del mundo, el reto de pertenecer a la aldea global.

Estos rasgos no hacen más que demostrar que el papel de la Universidad necesita transformarse, “reconocerse como organización del conocimiento plantea a la Educación Superior aceptar que no es la única instancia generadora de conocimiento productivo, ya que el mercado reconoce otras formas organizadas, diferentes a ella. Esta constatación le exige por tanto, volverse competitiva y eficiente para aportar bienes y servicios de conocimiento oportunos a riesgo de volverse obsoleta por falta de demanda externa para sus productos”¹³. El conocimiento no sólo se elabora en sus recintos, sino que buena parte del mismo se produce fuera de ellas. Desde esta perspectiva, el poder lo detenta quien posee y genera información y conocimiento global.

3.1.2 La Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento

El proceso de globalización y la transformación del conocimiento como el principal recurso económico básico de la sociedad postcapitalista, exige grandes cambios para el sistema educativo mundial, en especial para los países en vía de desarrollo. “A medida que el conocimiento se va haciendo cada vez más importante, algo similar va ocurriendo en la Educación Superior. Los países

¹³ TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos. Reinención de la Universidad. La Universidad de cara al siglo XXI. Especialización Dirección Prospectiva y Estratégica de Organizaciones Universitarias. Antología. UNAD. 2002.

necesitan educar a una mayor proporción de sus jóvenes a estándares más altos, ya que en la actualidad, poseer un grado universitario es requisito básico para muchos trabajos especializados. La calidad de los conocimientos generados en las instituciones de Educación Superior y la disponibilidad de éstos para la economía en general se han ido transformando en un problema cada vez más serio para la competitividad de los países, lo que constituye un fenómeno grave para el mundo en desarrollo”¹⁴.

La Educación Superior en América Latina enfrenta grandes desajustes con relación a Europa y Estados Unidos, distintos estudios en todo el mundo dan cuenta de la crisis de los sistemas en el continente, y expresan su preocupación por la forma como nuestros países pueden llegar a enfrentar los desafíos y retos de la sociedad de la información y el conocimiento. A continuación y dada su importancia referenciamos dos documentos de gran ayuda en el actual debate y que recogen el panorama actual además de un artículo elaborado en Argentina que nos facilitó el diagnóstico.

Informe Peligros y Promesas - Banco Mundial año 2000

Viejos problemas nuevas realidades

Aunque existen loables excepciones, la mayoría de los establecimientos de Educación Superior de los países en desarrollo registran notorias deficiencias en tres aspectos básicos: escaso cuerpo docente de gran calidad, pocos estudiantes aplicados al estudio y bien preparados, e insuficientes recursos; lo que impide que se logre un desempeño permanente de alto nivel.

¹⁴ THE INTERNACIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK. La Educación Superior en los Países en Desarrollo: Peligros y Promesas, Grupo Especial sobre Educación Superior y Sociedad. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile, 2000.

La existencia de un cuerpo docente idóneo y altamente motivado es crucial para la calidad de los establecimientos de Educación Superior. Desafortunadamente, incluso en las universidades más destacadas de los países en desarrollo, muy pocos profesores, si los hay, están en condiciones de impartir estudios avanzados, lo cual limita el nivel del conocimiento que pueden transmitir a los estudiantes y restringe la capacidad de éstos para acceder al conocimiento existente y crear nuevas ideas.

Así mismo, la tarea de mejorar la calidad del profesorado se torna difícil debido a que, en muchos países en desarrollo, están mal concebidos los mecanismos de incentivo. Las remuneraciones suelen ser muy bajas en comparación con las de otras profesiones, y su aumento depende de políticas burocráticas de personal que recompensan más la antigüedad que los logros en materia de docencia o investigación. En el sector de la Educación Superior las fuerzas del mercado, que tienden a premiar el buen desempeño, rara vez se aplican a la determinación de las remuneraciones. Mientras las disparidades en este plano hacen difícil atraer hacia el sistema a personas talentosas, los mecanismos de reclutamiento suelen frenar el progreso intelectual. Algunos países en desarrollo han sido más bien reacios a crear tradiciones de libertad académica y conocimiento independiente. La burocracia y la corrupción son fenómenos comunes que afectan la selección y el tratamiento de estudiantes y docentes (El favoritismo y el clientelismo contribuyen a una endogamia académica que niega a las universidades las ventajas de la “fertilización cruzada”). Estos problemas se dan con mayor frecuencia en ámbitos académicos politizados, donde el poder gravita mucho más que el mérito en la toma de decisiones importantes.

En cuanto a los problemas de los estudiantes, en muchas instituciones los alumnos enfrentan condiciones que dificultan considerablemente el estudio. Cursos con enormes cantidades de estudiantes, bibliotecas y laboratorios mal

equipados, condiciones de convivencia poco propicias para el estudio, y escasos o nulos servicios estudiantiles son la norma. Las estrecheces financieras que soportan actualmente la mayoría de las universidades no hacen sino empeorar las cosas. Muchos alumnos ingresan a la universidad sin la preparación académica necesaria. Una educación básica y secundaria deficientes, combinadas con la falta de selección en el sistema académico, están en la raíz de este problema. Sin embargo, pocas veces una institución trata de solucionarlo mediante programas remediales o compensatorios para los estudiantes mal preparados.

Finalmente, muchos de los problemas que afectan a la educación superior se originan en la falta de recursos. Por ejemplo, los países en desarrollo gastan mucho menos por cada estudiante que los países desarrollados. No es fácil, sin embargo, encontrar nuevos recursos. Aunque el gasto absoluto sigue siendo bajo, los países en desarrollo ya están destinando a educación superior una proporción mayor de sus (menguados) ingresos que los países desarrollados, proceso en el cual el gasto público en educación está aumentando a una tasa más elevada que el ingreso o los gastos totales del gobierno. Por otra parte, aunque es evidente que la educación superior está imponiendo exigencias cada vez mayores a los presupuestos públicos, el sector privado y los donantes internacionales no están aportando lo suficiente para aliviar la situación.

El financiamiento de la mayoría de las universidades estatales depende en gran medida del gobierno central. Los aranceles que se pagan por la instrucción (derechos de matrícula) suelen ser mínimos o inexistentes, y los esfuerzos por elevarlo han debido enfrentar serias resistencias. Es más, en los casos en que se cobran, rara vez los fondos llegan a las universidades, pasando directamente a las arcas de los ministerios de finanzas o de las oficinas de ingresos fiscales. Normalmente, los presupuestos deben ser aprobados por funcionarios públicos, que suelen entender poco sobre educación superior en general, sobre las metas y

capacidades de una universidad en particular, o sobre el contexto local en que ésta debe operar.

Las universidades dedicadas a la investigación suelen encarar problemas especialmente graves. Su función deriva de la capacidad única que tienen de combinar la creación de nuevos conocimientos con la transmisión de los ya existentes. Las presiones que se han estado ejerciendo últimamente para ampliar la educación superior han desviado muchas veces a esas universidades de las labores de investigación que les son propias, en tanto que su mala situación financiera menguaba aún más sus posibilidades al respecto. Las universidades esta tales de África y Asia destinan por lo general hasta 80% de su presupuesto a gastos de mantenimiento de personal y estudiantes, lo cual deja pocas reservas para mantener la infraestructura, las bibliotecas y los equipos o suministros, elementos decisivos para el trabajo en un establecimiento de investigación.

Además de estar seriamente desfinanciados –a veces en contra de sus mejores esfuerzos- muchos establecimientos de educación superior de los países en desarrollo carecen de la autonomía necesaria para tomar aquellas decisiones académicas, financieras y de personal que son fundamentales para su desenvolvimiento. También es posible que sean reacios a delegar responsabilidades en sus distintos departamentos en lo que atañe a la toma de decisiones. En otras palabras, un deficiente ejercicio del poder diluye su capacidad de utilizar los escasos fondos de que pudieran disponer.

Los problemas de calidad y de falta de recursos se ven agravados por los nuevos fenómenos que enfrenta la educación superior, el principal de los cuales es la expansión, toda vez que las instituciones están obligadas a resolver el problema que plantea el aumento permanente del número de estudiantes. Es una tarea

especialmente ardua responder a una demanda de este tipo sin que ello acarree una merma de la calidad aún mayor.

La Educación Superior para América Latina. Una Agenda para el Año 2000

Capítulo II: La Crisis de la Educación Superior

José Joaquín Brunner y otros

Tanto autoridades públicas nacionales, como diversos analistas (ICFES, 1990) y algunas agencias internacionales, han manifestado que en la crisis de los sistemas se expresan claros síntomas de mal funcionamiento. Ello se observa principalmente en tres dimensiones: escasa calidad de los procesos y productos, baja equidad de los sistemas y abundantes problemas de eficiencia interna.

Escasa Calidad de procesos y productos

Con relación al **primer aspecto**, se ha sostenido (Schwartzman, 1990), que la cuestión de la calidad académica surge como una preocupación relativamente reciente en América Latina.

Las profesiones tradicionales médicos, abogados e ingenieros, que constituyen la base del modelo clásico de la universidad formativa de las "grandes profesiones" en América Latina, reaccionan frente a lo que perciben como un deterioro generalizado de la enseñanza universitaria producto de la rápida masificación, los bajos niveles de escolarización de los aspirantes, el descrédito de las prácticas pedagógicas convencionales, y la inflación de los certificados educacionales.

- **Los estudiantes y sus familias.** Su percepción es que la educación superior ya no proporciona a los jóvenes las mismas garantías de empleo y prestigio

que antaño. En las capas altas, dicha reacción se ve agudizada frente a la incapacidad de que acusan a las viejas universidades públicas para formar a las élites, tarea que empieza a ser encomendada a unas pocas universidades privadas. Por el contrario, los nuevos sectores sociales emergentes, a medida que acceden a la educación superior, satisfacen parcialmente sus anhelos de movilidad intergeneracional, pero sus hijos experimentan la frustración de no encontrar muchas veces cabida en el mercado debido al bajo nivel atribuido a sus títulos o a la intensa competencia entre los numerosos diplomados que egresan de las instituciones.

- **Académicos y científicos.** Para ellos, la mala calidad de la educación superior latinoamericana se manifiesta, antes que todo, en la escasa difusión de las posiciones académicas ligadas a la investigación, en la proliferación de centros universitarios puramente docentes, en la falta de condiciones y estímulos adecuados para desarrollar su trabajo y en la existencia de sólo un escaso número de programas de posgrado de buen nivel, donde desearían ejercer la enseñanza.
- **Los nuevos maestros de tercer nivel.** La masificación y diferenciación de la enseñanza superior ha hecho surgir una nueva (semi) profesión académica, poblada por docentes que trabajan a tiempo parcial en centenares de instituciones de diverso nivel y que reciben un tratamiento y gozan de un status por completo distinto al de los antiguos catedráticos de las viejas profesiones y al de los académicos modernos que se desempeñan simultáneamente en la investigación y la enseñanza. Como se vio, los docentes de tercer nivel superan en América Latina, actualmente, el número de 600 mil, habiéndose estimado que no más de un 10% pertenece a la elite, aquella que investiga, ejerce la docencia en programas de postgrado y recibe reconocimiento

académico, social y económico suficiente por las funciones que desempeña. Para el grupo mayoritario de los maestros de tercer nivel, los problemas de calidad están indisolublemente ligados a su propio e inestable estatus, a las bajas remuneraciones que perciben, al escaso apoyo que encuentran y a las condiciones deterioradas en que frecuentemente deben actuar. Su identidad con la disciplina o la profesión suele ser baja y, en algunos casos, sus asociaciones sindicales o gremiales apenas llegan a preocuparse de algo más, que de los aspectos burocráticos y económicos de la carrera docente.

- **Agentes externos.** Las expectativas exógenas respecto a la calidad de los productos de la educación superior no han sido ni demasiado variadas ni han tenido suficiente intensidad en la región, por lo menos hasta hace pocos años. Sin embargo, durante los últimos años las empresas han empezado a manifestar su descontento con la formación de los profesionales y técnicos que deben contratar; los usuarios de servicios profesionales empiezan poco a poco a manifestarse cuando ven frustradas sus expectativas de recibir un servicio de calidad, y los medios de comunicación se preocupan ahora, aunque sólo sea incipientemente, por la calidad y pertinencia de las actividades que desarrollan las instituciones.
- **Los gobiernos.** Aunque usualmente carecen de políticas para conducir el desarrollo de los sistemas, limitándose a transferir recursos fiscales y a responder a las contingencias y presiones más inmediatas, resulta evidente que, sobre todo a partir de la década pasada, algunos gobiernos han empezado a preocuparse seriamente por la eficiencia del gasto que realizan en la educación superior, por la proliferación de instituciones y por la ausencia de regulaciones que permitan garantizar la solidez y calidad del sistema.

Baja Equidad de los Sistemas

Con relación al **segundo aspecto**, se ha constatado en el sector oficial que la combinación entre educación gratuita y financiamiento público automáticamente asegurados es explosiva desde el punto de vista de la equidad. Para América Latina en su conjunto se estima que en 1987 un 50% del subsidio público a la educación superior beneficiaba a alumnos provenientes del quintil más alto en la distribución del ingreso. En contraste, los estudiantes provenientes de hogares ubicados en el quintil más bajo apenas recibían el 5% de ese subsidio. O sea, los alumnos ricos se beneficiaban 10 veces más del subsidio que los alumnos pobres. Además, se ha estimado que alrededor de un 40% de dicho subsidio proviene del cobro de impuestos no progresivos a la compraventa de mercancías, que afecta desproporcionadamente a los sectores de menores ingresos y con escasa representación en la enseñanza superior (Carlson, 1992:14). Lo dicho significa que, en la práctica, una alta proporción de los alumnos del sector público universitario, proveniente de los tres quintiles superiores de la distribución del ingreso, recibe sin costo directo su educación superior y obtiene, más adelante, significativas ventajas monetarias y no monetarias a lo largo de su carrera ocupacional. Sólo una reducida proporción de alumnos de bajos ingresos (provenientes de los dos quintiles inferiores) se beneficia con ese mismo tratamiento preferencial. Según un reciente estudio del Banco Mundial (1993:6), mientras en América Latina sólo un 15% de la población está compuesta por empleados "de cuello y corbata", sus hijos representan el 45% de la matrícula de la enseñanza superior.

Abundantes problemas de Eficiencia interna

Con relación al **tercer aspecto**, existen incontables señales que llevan a pensar que el grado de eficiencia interna de las instituciones oficiales (medido por las

tasas de graduación y el tiempo demandado para producir un graduado) es baja. Por ejemplo, se estima que en Venezuela el subsistema universitario público demora en promedio 16 años para producir un graduado, o sea, el fisco debe desembolsar tres veces el costo ideal por graduado (Wolff & Brinner, 1992:4), situación que es similar en el caso de las universidades oficiales de Nicaragua (Brunner & Eduards, 1994). Por su parte, en Chile, las instituciones oficiales ocupan en promedio 9,2 años para formar graduados cuyas carreras, nominalmente, exigen una duración de 5 años, costando el proceso formativo cerca de dos veces el valor ideal (Brunner y Briones, 1992:27). En otros sistemas públicos, en tanto, con una provisión relativamente más abundante de recursos públicos, como es el caso del Brasil, se observa que el gasto público por alumno de las instituciones federales puede llegar a cifras consideradas comparativamente como exorbitantes (más de U\$8.000), frente a un gasto público de alrededor US\$ 1.400 en Chile, Costa Rica y Venezuela y un gasto promedio inferior a US\$ 1000 para el conjunto de los países de la región, exceptuado Brasil.

La reducida eficiencia y altos costos de los graduados se explica, en parte, por las altas tasas de deserción, que a su vez son producto de la baja selectividad de los sistemas de ingreso a la universidad pública, la mala calidad de la formación de nivel secundario y al hecho de que un número creciente de alumnos, junto con estudiar, trabajan. Asimismo, incide el hecho de que en las instituciones públicas las razones alumno/docente y docente/personal administrativo son relativamente bajas; esto es, los docentes trabajan con pocos alumnos y existen numerosos administrativos en proporción a los docentes.

Para complementar este diagnóstico incluimos algunos apartes del Documento La Educación Superior en América Latina: entre el aislamiento insostenible y la

apertura obligada de Osvaldo Barsky, Ricardo Domínguez e Inés Pousadela¹⁵ desde el siguiente argumento:

La región enfrenta hoy dos debilidades crecientes: En primer lugar, y a diferencia del resto del mundo, los Sistemas Nacionales de Educación Superior (SNES) latinoamericanos evidencian un creciente y agudo proceso de heterogeneización, tanto entre países como al interior de los mismos.

En segundo lugar, dicha heterogeneidad coincide con (si es que no contribuye a alimentarlo) un proceso creciente de deterioro de la calidad educativa, en un marco de explosión cuantitativa de la matrícula y una disminución relativa de los recursos financieros necesarios para sostenerla.

La explosión del número de instituciones tanto públicas como privadas ha transformado drásticamente en las dos últimas décadas el mapa universitario latinoamericano, incrementando su heterogeneidad.

El sistema latinoamericano literalmente estalló en las últimas tres décadas, multiplicando en forma notable el número de instituciones de nivel superior y la cantidad de estudiantes, de profesores y de títulos emitidos (ver anexo de cuadros). Mientras que en el nivel medio el ritmo de aumento de la matrícula descendió luego de 1980, en la enseñanza superior su crecimiento fue espectacular: de 270.000 estudiantes en 1950 pasó a 1,6 millones en 1970 y llegó a 5,9 millones en 1984. En 1998 se estimaba en unos 8 millones, repartidos entre

¹⁵ www.columbus.web.com

más de 800 universidades (cerca del 60% de ellas, privadas), y en más de 4000 instituciones no universitarias (algo más de la mitad, del sector privado)¹⁶.

Como señala Brunner (1999), nos hemos movido de una educación de élites a una educación masiva de enseñanza superior, la explosión matricular de las últimas décadas ha más que duplicado la cantidad de alumnos inscritos.

Sin embargo, el incremento de la oferta educativa y la diversificación institucional y de programas todavía no parece haber logrado generar mecanismos de autorregulación. Las ofertas de productos educativos se superponen en fuerte autonomía (por el momento) respecto de las necesidades específicas de los sectores productivos; las campañas de publicidad justificadas por el abrupto incremento de la competencia obligan a derrochar fondos escasos, necesarios para el crecimiento de las instituciones, y las carreras "no viables"

¹⁶ La población estudiantil de nivel terciario representa todavía un porcentaje reducido del correspondiente grupo de edad (17,7%), aunque su participación en la matrícula escolar creció del 1,7 al 6,2% en los últimos 30 años. Desde mediados de siglo hasta 1990 los graduados aumentaron de 25.000 a 700.000 por año, y los docentes pasaron de 25.000 en 1950 hasta 1.000.000 en 1990. Además, hacia ese año había alrededor de 160 mil científicos e ingenieros empleados en I&D. En América Latina menos de dos de cada diez jóvenes del grupo de edad se encuentran matriculados en la enseñanza superior mientras que en los países desarrollados uno de cada dos cursa estudios de nivel post-secundario. Aumentó el porcentaje de mujeres: en varios países alcanza o supera el 50%. En cuanto a la distribución de la matrícula por carreras, se verifica una disminución relativa del tamaño de las carreras de derecho y medicina, y un aumento de las de administración, comercio, economía, educación, ingenierías y tecnología. La mitad o más se concentra en carreras relacionadas con el sector terciario. Según datos del CINDA, cada año egresan unos 700.000 graduados del nivel post-secundario, el 75% de instituciones universitarias. El número de docentes saltó de 25.000 en 1950 a un millón en 1992. (Brunner, 1996 y 1999, Tünnermann, 1998 y anexo)

económicamente corren el riesgo de quedar relegadas a peligrosos segundos planos no siempre justificados desde un punto de vista académico y estratégico.

En el otro extremo de este nuevo mercado, el candidato, agredido por la catarata de información, no cuenta en la mayoría de los casos con los instrumentos necesarios para realizar una elección racional.

Tampoco la creciente heterogeneidad ha ayudado al destinatario indirecto del valor agregado educativo: el futuro empleador de los recursos humanos "potenciados" a través de la educación. Lejos está Latinoamérica, en las actuales condiciones, de generar en sus universidades graduados con un nivel homogéneo de formación. A diferencia de Estados Unidos, donde un título de una universidad tiene un valor determinado en el mercado, a veces hasta casi independientemente de quien lo porta, en América Latina sigue primando el perfil individual por sobre la impronta que la universidad pueda dejar en el candidato.

En este proceso de crecimiento geométrico también los públicos tradicionales de la educación superior se han diversificado. No solamente los jóvenes que finalizaron su escuela secundaria aspiran a ingresar al sistema, sino también adultos profesionales en búsqueda de perfeccionamiento, adultos mayores, personas que buscan reorientar su carrera profesional, individuos que necesitan certificar su adiestramiento anterior. Esta ampliación de la clientela deriva en nuevas demandas de programas sobre el sector.

Finalmente, tanto las demandas de nuevos públicos como las de los sectores productivos (además de las no siempre justificadas "modas") ha presionado sobre los sistemas educativos en búsqueda de nuevas opciones de carreras en todos los niveles, no siempre insertas justificadamente en las necesidades sociales o económicas de los países.

La expansión y la diferenciación de la Educación Superior se están presentando a la vez que se está acelerando dramáticamente la velocidad de creación del conocimiento. Las categorías en las cuales cae el nuevo conocimiento se están volviendo cada vez más especializadas, y se ha presentado una revolución en la habilidad de las personas para acceder al conocimiento en forma rápida y desde ubicaciones cada vez más distantes. Estos cambios están alterando en forma fundamental lo que la economía produce, así como dónde y cómo lo produce. Las organizaciones están cambiando, así como las habilidades necesarias para hacer parte de ellas, y la forma en que utilizan el capital humano.

Los países industrializados han sido hasta ahora los mayores contribuyentes, y los beneficiarios de esta revolución del conocimiento. En la medida en que esta tendencia continúe, la brecha de ingresos entre los países industrializados y los países en vía de desarrollo se ampliará cada vez más. Las instituciones de Educación Superior, como las principales creadoras y portadoras del conocimiento, deben estar a la vanguardia de los esfuerzos que se deben realizar para disminuir la brecha de desarrollo entre los países industrializados y los países en vía de desarrollo.

La importancia cada vez mayor del conocimiento, junto con el hecho de que la mayoría de los países en vía de desarrollo están quedándose atrás en su habilidad para crearlo, absorberlo y utilizarlo, tiene algunas implicaciones importantes para los países en vía de desarrollo.

- Los países que sólo están conectados en forma débil al sistema de conocimiento global que emerge rápidamente, se verán a sí mismos con una desventaja que crece día a día. La brecha entre países industrializados y los

países en vía de desarrollo, se ampliará, a menos que las brechas correspondientes en conocimiento y acceso al mismo, se traten exitosamente.

- Al interior de los países, la desigualdad probablemente crecerá en la medida en que algunos individuos y grupos utilicen su educación, particularmente la Educación Superior para obtener acceso al sistema de conocimiento y posteriormente trasladar ese acceso, a mayores ingresos.
- Rectificar esta situación es fundamental, pero no es fácil. Si bien la Educación Superior es la jurisdicción tradicional para llegar al conocimiento avanzado, en muchos países una amplia proporción de graduados de escuelas secundarias está mal preparado para continuar sus estudios y hacer parte del mundo centrado en el conocimiento. Programas remediales en algunas instituciones de Educación Superior pueden ayudar a rectificar este problema, pero también serán necesarios esfuerzos vigorosos para mejorar la educación.
- La especialización se está haciendo cada vez más importante. Se necesitará que las instituciones de Educación Superior den oportunidades para el estudio a profundidad en campos particulares, ofreciendo a la vez programas de educación general, que puedan servir como un fundamento sólido para el aprendizaje a lo largo de la vida y la especialización posterior.
- La diferenciación institucional es una respuesta lógica a la especialización creciente y a la importancia del conocimiento. En muchos casos, tanto las instituciones nuevas como las reformadas pueden servir mejor al interés público centrándose en un conjunto de metas bien definidas para un conjunto particular de estudiantes.

- El conocimiento está siendo producido a lo largo de todo el mundo, y un compromiso activo con estudiantes de otros países es crucial para desarrollar y mantener viva una comunidad intelectual. Gran parte del conocimiento nuevo es un bien público internacional, y sus beneficios se extenderán más allá de las fronteras del país en el cual se haya creado. Los países que permitan que la información fluya libremente, se beneficiarán más.
- Los avances en la comunicación y la tecnología de la información que han hecho contribuciones tan significativas para la revolución del conocimiento significan que es probable que el énfasis en estos campos pague dividendos en una gran variedad de áreas.

El gran reto de la universidad: cambiar y aprender

Es indudable que la educación debe hacer parte de los cambios de la sociedad contemporánea, y tener en cuenta para ello, las nuevas formas sociales y de organización, las nuevas formas de conocer y percibir los entornos y las diversas modalidades de producción y difusión del conocimiento. Los “nuevos paradigmas organizacionales” traen consigo enormes transformaciones para las instituciones de educación superior, tanto de su el papel y misión como de sus procesos internos: rol del docente, interacción con el estudiante, diseños curriculares, mediaciones pedagógicas y en el caso de la UNAD, valoración de las dimensiones de espacio y tiempo con relación a los conceptos de educación abierta y a distancia.

Peter Senge presenta 3 conceptos muy interesantes para este trabajo: el primero de ellos la organización de aprendizaje, entendida ésta como la organización que aprende a reinventarse y a influir en la invención de su contexto, a manejar los

sistemas humanos; la organización en red, que genera un sentido de conexión, de trabajar juntos, de conjunto y para la cual es necesario un cambio de mentalidad; y la organización intelectual, cuya ventaja competitiva esta medida por el capital intelectual, sin interés alguno por poseer bienes.

Estas tres formas de organización se encuentran estrechamente relacionadas con las organizaciones universitarias, rompen con el concepto de jerarquía y ponen como figura central de los procesos, a las personas y a sus relaciones en igualdad de condiciones, de la calidad de estas relaciones dentro de la organización, como de aquellas que se extienden más allá de la misma, es posible construir verdaderas relaciones de confianza y de respeto y es aquí donde el trabajo en equipo adquiere relevancia.

¿Cómo responder desde la Educación superior a los retos que plantea la sociedad del conocimiento y a su vez cómo aportar al desarrollo de la paz, la democracia y la justicia social?

Existen diversas propuestas con distintos matices, por un lado se propugna por una educación altamente especializada, que refuerce las funciones sustantivas de la universidad y en donde la investigación tiene un papel fundamental. Esta propuesta va en consonancia con el compromiso mundial de ofrecer una educación de calidad a la cual van insertados los sistemas de autorregulación y acreditación.

La otra mirada esta dirigida a trabajar por una formación humanista y así se expresa en documento Peligros y Promesas, la Educación Superior en los países en desarrollo, ya referenciado anteriormente.

“La educación humanista se ha definido como un currículum (o una parte de un currículum) orientado a impartir conocimientos generales y a desarrollar las aptitudes intelectuales generales, a diferencia del currículum profesional o técnico. Se caracteriza por su orientación hacia el desarrollo integral de las personas, independientemente de su capacitación profesional, implica civilizar sus propósitos de vida, refinar sus reacciones emocionales y hacer madurar su comprensión de la naturaleza de las cosas, según el mejor conocimiento de nuestro tiempo.

Existen diversas opiniones respecto de las características propias de una persona educada en un sistema humanista.

- es alguien capaz de pensar con claridad y de manera eficaz y crítica, como asimismo, de comunicarse con precisión, convicción y firmeza;
- que puede apreciar en forma crítica los medios a través de los cuales logramos conocer y comprender el universo, la sociedad y a nosotros mismos;
- que posee un conocimiento amplio de otras culturas y de lo ocurrido en otros tiempos, y es capaz de tomar decisiones basadas en la información que tiene acerca de la realidad mundial y de las fuerzas históricas en que ésta se sustenta;
- que tiene algún grado de comprensión de los problemas de orden moral y ético, y experiencia en cuanto a reflexionar sistemáticamente respecto de ellos, y
- que conoce con profundidad algún campo del conocimiento.”

Como complemento a lo anterior vale la pena integrar la siguiente advertencia de Estanislao Zuleta: “Si la educación no enseña al hombre a luchar por sí mismo, a criticarse a sí mismo, a criticar a la sociedad en que vive, esa educación es nefasta, es simplemente una manera de integrar a los individuos como robots, a la calificación de fuerza de trabajo”.

Un sistema de Educación Superior debe cumplir con muchas metas diferentes. Estas incluyen: satisfacer la demanda de los estudiantes por una educación cada vez más sofisticada y provechosa; entrenar a las personas que necesitan desempeñarse en una sociedad moderna y contribuir a su posterior avance; proveer un foro en el cual una sociedad pueda examinar sus problemas e identificar soluciones apropiadas y ofrecer un entorno en el cual puedan estudiarse y desarrollarse la cultura y los valores de una sociedad.

3.1.3 La Educación a Distancia

Para identificar el papel que desempeña la Educación a Distancia en el panorama mundial y sus alcances como organización moderna y dinámica, se debe partir del perfil de formación que se requiere desarrollar para asumir los retos planteados por la sociedad del conocimiento, reconocer las potencialidades, los límites y la estrecha relación que mantiene con la dinámica de las TIC (Tecnologías de la Información y la comunicación).

3.1.3.1 Perfil de formación requerido

Las personas deben desarrollar ciertas **competencias** y un nuevo conjunto de habilidades humanas para desempeñarse en ese nuevo modelo de sociedad. Es necesario que tengan altas calificaciones y que sean capaces de tener mayor independencia intelectual. Deben ser flexibles y ser capaces de continuar su aprendizaje más allá de la edad tradicional de escolaridad.

La UNESCO, a través de su Comisión presidida por Jacques Delors (1995), propuso cuatro pilares del aprendizaje para la educación del futuro: *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.*

Coherente con esta propuesta, es la concepción de hombre que se aspira a formar desde la Educación Superior a Distancia que se expresa en 5 principios:

*Primer principio, **El ser humano es persona.** El Sistema de Educación Superior Abierta y a Distancia, cree en la necesidad de “humanizar” el tejido social dentro del cual se desarrolla la persona. Esto implica que cada uno de nosotros, como seres humanos en esfuerzo constante para lograr la autoconstrucción, descubramos el valor de ser personas y luchemos por conseguirlo en una búsqueda permanente de la superación personal y social.*

*Segundo principio, **El hombre es ser social.** El SESAD propende por una sociedad más justa y participativa, capaz de superar los individualismos que impiden al hombre comprometerse en la búsqueda del bien común, mediante la cooperación, la solidaridad y la búsqueda conjunta de propósitos nacionales auténticos.*

*Tercer principio, **La persona está llamada a la libertad y la autonomía.** El SESAD busca promover una sociedad autónoma, capaz de asumir su propio destino, reconociendo su pasado histórico y sus posibilidades para elegir los medios que permitan su auténtico desarrollo. Con una inmensa fe en que su destino democrático está salvaguardado por la tensión permanente que se establece en la conquista de la libertad.*

*Cuarto principio, **El hombre es responsable y crítico.** El SESAD propende por una sociedad responsable y crítica. Esto es, una sociedad capaz de dar*

respuestas a las exigencias de su compromiso histórico en el ámbito de su ser nacional y de sus relaciones internacionales. Una sociedad con capacidad crítica, que identifica los factores que atentan contra su auténtico desarrollo y es capaz de modificarlos.

*Quinto principio, **El hombre es activo y creativo**. El SESAD propende por una sociedad vital, capaz de su propio progreso y desarrollo, sin necesidad de recurrir a modelos foráneos que se oponen a su creatividad.*

En síntesis, la nueva sociedad será lo que los hombres que la constituyen quieran que sea¹⁷.

Por consiguiente, la tarea de las instituciones de Educación Superior es la de replantear sus currículos en términos de lograr la formación de individuos que respondan a las exigencias cambiantes de la sociedad actual y futura. Individuos formados no solamente en el desarrollo de habilidades profesionales y de conocimientos, sino también con capacidades para comunicarse y darse a entender, para interpretar códigos y sentir atracción por la estética y el arte.

*“En la modernidad la educación se centra en el **aprender a aprender**, en la capacidad de interpretar e intervenir creativamente en la realidad, o sea, la investigación como principio científico y educativo. En la modernidad pierde lugar la dicotomía entre teoría y práctica, a favor de una concepción interdisciplinaria, donde la una implica y permea la otra y toda teoría debe confrontarse con una práctica y actualizarse constantemente. Toda práctica precisa volver a la teoría, la*

¹⁷ ICFES. “Metodología y estrategias de la Educación Superior Abierta y a Distancia. Nivel Introductorio, 1985, Pág.28”. En: GONZÁLEZ ALVAREZ, Luis José y otros. La Educación Superior a Distancia en Colombia. Bogotá: ICFES, 2000. Pág. 45.

*práctica no se restringe al entrenamiento profesional, pues, es sobre todo, una capacidad de manejar el conocimiento de la realidad”.*¹⁸ Ya no se concibe el conocimiento como algo compartimentado, con límites y fronteras entre las distintas disciplinas, tal como fue heredado de las enseñanzas positivistas. En el mundo de hoy, no se distinguen las fronteras entre esas disciplinas, no se sabe donde termina el radio de acción de la una y donde empieza la de otra. Todas tienen un núcleo común, el conocimiento, de tal forma que necesariamente deben interactuar para llegar a la solución de problemas.

“Robert Reich dice que para comprender la verdadera situación competitiva de la economía mundial, es necesario planear nuevas categorías ocupacionales. Básicamente están surgiendo tres amplias categorías de trabajo, que corresponden a las diferentes tres posiciones competitivas: servicios rutinarios de producción, servicios en persona y servicios simbólico-analista. Este último, incluye las actividades de los expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas. Lo que se comercia son símbolos, datos, palabras, representaciones visuales y orales...Los analistas simbólicos simplifican la realidad, con imágenes abstractas que se pueden reordenar, alterar y experimentar con ellas, comunicar a otros especialistas y finalmente convertirlos nuevamente en una realidad...El análisis simbólico abarca procesos de reflexión y comunicación, antes que una producción tangible. En la economía mundial la única ventaja comparativa actual estriba en la habilidad para identificar, intermediar y resolver conflictos”.

¹⁹

¹⁸ DEMO, Pedro. “Universidad y Pesquisa. El Antimodelo”. Citado en “Políticas Públicas y Universidad”. Myriam Henao W. Bogotá. Universidad.Nacional.

¹⁹ Ibidem

En otras palabras, el individuo tendrá que estar preparado para dominar la cantidad tan inmensa de información que circula en el mundo. De ahí que deba estar preparado para saber que hacer con ella y como diferenciar la utilidad de la misma. Por ello, la educación debe estar orientada a desarrollar en el individuo las siguientes *habilidades*:

- *Destreza para acceder a la información*
- *Capacidad de priorizar, puesto que no toda es de calidad*
- *Espíritu crítico para analizarla, ya que ninguna es desinteresada.*²⁰

Es fundamental generar una nueva cultura académica, que de respuesta a esta nueva sociedad. Para ello, hay que entender que se presentan nuevas formas en la *interacción humana, en la comunicación e información* que nos obligan a *intervenir, organizar y reorganizar* esta nueva forma de vida diferente a la actual. *Fomentar el trabajo en grupo* para el reordenamiento de los saberes, *la participación comunitaria* con planteamientos más solidarios, *la formación en métodos y procedimientos* que nos faciliten la comprensión de estas nuevas tecnologías, *ser innovadores* y finalmente *ser creativos* debido a que ésta se irá apoderando de la riqueza económica y de la influencia política de acuerdo a las afirmaciones de los estudiosos del futuro. Es urgente *formar personas integralmente rescatando los valores, y creando conciencia en la sostenibilidad medioambiental.*

Uno de los aspectos considerados claves en el grado de atraso del país es su modelo pedagógico. Este, está “*anclado en la memoria y hace de la evocación de conceptos su caballo de batalla. Este enfoque, como es evidente, impide la*

²⁰ MOJICA S., Francisco J. TENDENCIAS Y ESCENARIOS GLOBALES: Una mirada desde Colombia. Antologías. UNAD. Bogotá, 2001.

creatividad y favorece la dependencia mental alumno-profesor".²¹ En este contexto aparece la necesidad de redimensionar los modelos pedagógico o curriculares, como espacios que permitan la construcción de saberes emancipatorios, el desarrollo de la expresividad, la comunicabilidad, el sentido crítico y autocrítico, el goce estético y la argumentación fundamentada.

Se requiere una educación que desarrolle en los estudiantes las habilidades necesarias para un mundo rápidamente cambiante. Una educación general es una excelente forma de preparación para las carreras flexibles y basadas en el conocimiento, que cada vez más dominan los niveles más altos de la fuerza laboral moderna. Con el crecimiento del conocimiento a velocidades sin precedentes, los sistemas de Educación Superior necesitan equipar a los estudiantes con la habilidad para manejar y asimilar cantidades de información ampliamente extendidas. Una experticia específica en tecnología, casi siempre se volverá inevitablemente obsoleta. Sin embargo, la habilidad para aprender continuará proporcionando un seguro invaluable contra los caprichos de un entorno económico rápidamente cambiante. Como dice Alvin Toffler (1928): *"Los iletrados del Siglo 21 no serán aquellos que no puedan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender"*.

Es necesario que los sistemas de Educación Superior sean flexibles, si quieren ser más efectivos. Necesitan ser capaces de adaptarse rápidamente a los niveles cambiantes de matrícula, al crecimiento y la caída de diferentes campos de estudio, y a los cambios en la mezcla de habilidades demandadas por el mercado laboral. Los sistemas abiertos tienen mayores posibilidades de ajustarse a los cambios externos significativos. En este sentido, son importantes la interacción escolar dentro de y entre los países, frecuentes revisiones a los currículos y

²¹ MOJICA. Op. Cit.

fuerzas conexiones a todo el conocimiento mundial a través de inversiones sustanciales en acceso a Internet, por ejemplo. La investigación también es útil y los datos demográficos básicos pueden ayudar a planear para el futuro, permitiendo a las instituciones prepararse para los cambios en el tamaño de las cohortes y las tasas de graduación.

3.1.3.2 Alcances y Potencialidades de la Educación a Distancia

La educación a distancia constituye una forma organizada de ofrecer propuestas de estudio a poblaciones diversas que presentan diferentes problemáticas. Desde un análisis contextualizado, a partir de las particularidades socio-culturales, se rescata fundamentalmente la flexibilidad que esta modalidad posee para brindar múltiples propuestas a las necesidades de grupos humanos.

En el pasado, la educación a distancia se vio como un medio de afrontar la demanda con costos efectivos y como el horizonte de viabilización para solucionar los acuciantes problemas de explosión de la matrícula, haciendo realidad la concreción del principio de igualdad de oportunidades para el acceso a los estudios de nivel superior. El aprendizaje a distancia se expandió enormemente durante la década pasada. Dentro de esta modalidad, los cinco programas más amplios del mundo tienen su asiento en países en desarrollo, todos creados después de 1978. Según estimaciones de sus autoridades, en 1997, reunían en conjunto cerca de diez millones de estudiantes, habiendo aportado aproximadamente 10% del aumento de la matrícula en los países en desarrollo durante las dos últimas décadas.

En Colombia, a partir de 1983 por una invitación del Gobierno Nacional muchas instituciones de Educación Superior se vinculan al nuevo sistema de educación a

distancia, algunas toman su metodología por primera vez; el radio de acción en las regiones fue diferente para cada una de ellas.

Con base en datos estadísticos del trabajo dirigido por Roberto J. Salazar en “Aproximaciones a las Estadísticas de la Educación Superior Abierta y a Distancia en Colombia” (1984-1996), el ICFES dice que en 1997 se ofrecían 113 programas de pregrado de los cuales 46 eran de formación tecnológica y 67 de formación universitaria; 22 de posgrado, de los cuales 21 eran especializaciones y 1 maestría. La matrícula total de alumnos a distancia en el primer periodo de 1997 es de 77.993, el 10% matriculados en Educación Superior. Desde entonces se mantiene un nivel de matrícula entre el 11% y el 9%.

Al margen de todas las estadísticas se puede decir que la tendencia a la Educación Superior a distancia cada día es mayor en todo el país, pero cuenta con una baja credibilidad que no le permite alcanzar niveles de calidad por su escasa participación en investigación, además de la calidad de los materiales de estudio y la deficiente infraestructura organizativa de muchas universidades.²²

En un sistema estratificado de Educación Superior, instituciones de diferentes tipos satisfacen estas necesidades en diferentes formas. Las escuelas profesionales y vocacionales satisfacen algunas necesidades, mientras que las universidades abiertas y las instituciones de educación a distancia satisfacen otras. Hoy es una parte cada vez más importante del sistema de Educación Superior, gracias a su habilidad para alcanzar estudiantes en áreas remotas y para darle tratamiento a las necesidades de Educación Superior de los adultos. Ésta no es en sí misma una idea nueva pero está creciendo a un ritmo asombroso. Es casi cierto que en el futuro ésta crecerá más a lo largo de todo el mundo.

²² GONZALEZ. Op. Cit. págs.24 a 26

El aprendizaje a distancia supone un enorme potencial para las naciones en desarrollo, pues constituye un poderoso canal para integrar a la educación a grupos hasta ahora excluidos de los circuitos convencionales del sistema educativo, no sólo a quienes viven en zonas remotas y escasamente pobladas, sino también en localidades con aglomeraciones urbanas. Más aún, es prácticamente un hecho que en el futuro esta modalidad educativa traspasará cada vez más las fronteras nacionales. No obstante, por encomiable que sea, este fenómeno no dejará de suscitar una serie de problemas en lo que concierne al control de calidad y otras formas de supervisión.

Aunque los desarrollos recientes en tecnología de la comunicación y computadores han incrementado ampliamente la viabilidad técnica necesaria para la educación a distancia, la viabilidad económica es todavía un aspecto crítico en muchos países, debido a los requerimientos de infraestructura que resultan muy vastos y costosos. Además los diseñadores de políticas no le han prestado la atención adecuada para asegurar que ésta proporcione una calidad equiparable con la que proporcionan los métodos tradicionales.

3.1.3.3 Limitantes de Educación Superior a Distancia

Las organizaciones están cambiando, así como las habilidades necesarias para hacer parte de ellas, y la forma en que utilizan el capital humano. Sin embargo, la enorme deficiencia en la gestión administrativa y la concepción obsoleta de la administración oficial entorpecen cualquier cambio. La universidad para alcanzar grandes metas de calidad en todos sus servicios y de poder servir a la comunidad para la que fue creada, debe generar programas que implementen nuevas formas de gestión, planeación y dirección.

La educación debe hacer parte de los cambios de la sociedad contemporánea, y tener en cuenta para ello, las nuevas formas sociales y de organización, las nuevas formas de conocer y percibir los entornos y las diversas modalidades de producción y difusión del conocimiento. Los “nuevos paradigmas organizacionales” traen consigo enormes transformaciones para las instituciones de educación superior, tanto de su papel y misión como de sus procesos internos: rol del docente, interacción con el estudiante, diseños curriculares, mediaciones pedagógicas y en el caso de la UNAD, valoración de las dimensiones de espacio y tiempo con relación a los conceptos de educación abierta y a distancia.

Así pues, la organización de la universidad a distancia deberá asumir una actitud dialéctica que le permita «inventarse» a sí misma, por una parte, y, por otra, influir en la «invención» de su contexto. Es así como sus nuevos escenarios de gestión darán lugar a una profunda transformación en la que podremos observar la ocurrencia de «eventos futuribles deseables»

En síntesis, las universidades abiertas y a distancia deben convertirse en organizaciones basadas en la producción permanente de nuevos conocimiento y cuya operación se realice a manera de redes virtuales. Similar reto les espera a buena parte de las universidades presenciales, pues en un futuro será difícil establecer la diferencia entre estos dos tipos de universidades, pues en las dos se podrán —no necesariamente— dar la combinación de estrategias presenciales con estrategias virtuales. Así el camino que se avizora está provisto de una imagen de futuro dominante que es la «universidad virtual» o la «ciberuniversidad».

3.1.3.4 Relaciones con la dinámica del sector de las TIC

La educación a distancia constituye una modalidad que permite organizar herramientas culturales poderosas en contextos sociales cada vez más amplios y, además, ofrece muchas posibilidades atrayentes: permite combinar los currículos innovativos con la tecnología interactiva basada en Internet, medios educativos como la televisión, materiales escritos y contacto directo con tutores. Sin embargo, esto debe integrarse concienzudamente en el sistema más amplio de Educación Superior, sujeto a estándares apropiados de acreditación y calidad, y ligado al mundo exterior. Se necesita mucha mayor atención para indagar acerca de la forma como esto pueda lograrse –y cómo la educación a distancia puede satisfacer este potencial.

Actualmente, las superautopistas electrónicas de fibra óptica permiten transmitir realidad virtual con alta fidelidad. El acceso a redes de telecomunicaciones de banda ancha posibilita unificar conferencias de audio, gráficas y de video en teleconferencias sincrónicas interactivas, mediante sistemas informáticos que en forma progresiva utilizarán la realidad virtual, sistemáticamente, para generar procesos de enseñanza y aprendizaje en todos los niveles y modalidades.

Los servicios educativos se organizarán en sistemas unificados a través de redes electrónicas internacionales. Las clases informáticas permitirán que personas de diferentes países se reúnan virtualmente a partir de expectativas e intereses compartidos. Al respecto, observan Tiffin y Rajasingham (1997): "Los pueblos remotos de los países en vía de desarrollo ya no tendrán que esperar el lento crecimiento de las telecomunicaciones convencionales nacionales ni por los sistemas que no pueden ir al ritmo de la expansión de la población".

En la sociedad del conocimiento se habla de una educación a distancia *multimodal* y de la aparición de los multimedia, tan sustentada en la interactividad intrínseca, dando lugar a la educación posindustrial a distancia. Es la interactividad de los medios en un solo procedimiento lo que le da este carácter de posindustrial y al mismo tiempo posibilita la ruptura entre el tiempo lineal de lo multimodal y el tiempo circular del multimedia. Este fenómeno contribuye igualmente a la ruptura de la universidad a distancia con respecto a la universidad tradicional, aún cuando se utilicen las mismas tecnologías. Ya no es el espacio del aula o el espacio social abierto, sino el espacio cibernético y en el tiempo virtual en donde emergen nuevas formas de comunicación e intercambio y desde donde se va derivando el nombre de *universidad virtual*.²³

La transición hacia esta imagen de futuro no será fácil, no sólo por los recursos financieros que implica, sino también por la actitud de muchos de los altos directivos de la organización universitaria de aferrarse al pasado. Sin embargo, como ya se afirmó es presumible que muchas universidades en un comienzo opten por combinar la presencialidad con la virtualidad o la distancia tradicional — a través dispositivos convencionales como los módulos escritos, las tutorías presenciales, etc.— con la virtualidad. Esto me parece sano, sobre todo en aquellos lugares donde aún no se puede hablar de una «universalidad» de las TIC. Además resulta pertinente evaluar críticamente cuáles dispositivos facilitan y enriquecen los procesos de enseñanza-aprendizaje específicos y cuáles no lo permiten. Adoptar sin ningún análisis crítico este modelo de universidad equivaldría simplemente a un cambio «cosmético». Para que ello no ocurra el

²³ UNAD. Hacia una reforma integral del área académica. Diagnóstico, prospectivas y líneas de acción. 1998 –2000.

propio Pelton sugiere diez reformas que se deben poner en marcha si se quiere ser exitoso en este largo y arduo camino hacia la «ciberuniversidad»:²⁴

1. Desregular e introducir competencia en el sector educativo
2. Redefinir el concepto y la práctica del aprendizaje
3. Adoptar sistemas educacionales globales
4. Eliminar los créditos y los títulos académicos
5. Reinventar la investigación académica
6. Enfatizar en el aprendizaje experiencial
7. Usar nuevas tecnologías educativas
8. Estar en alerta del riesgo del *mega-training*
9. Dar a la educación superior relevancia ante las verdaderas necesidades sociales
10. Adaptarse a la próxima era del cerebro global.

²⁴ UNAD. Op. Cit. p. 154 y ss.

3.2 Marco Metodológico

Para una institución de Educación Superior, de carácter oficial, del Orden Nacional y con un nombre que bien puede ser el norte de su futuro: UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, se constituye en prioridad mirar de manera prospectiva su continuo accionar, para cumplir con responsabilidad la no fácil tarea de jalonar el desarrollo local, regional y nacional, en el marco de una sociedad democrática, pluralista y participativa.

Además, teniendo en cuenta las condiciones de cambio por las que atraviesa la UNAD, es imprescindible buscar herramientas de trabajo acordes con sus intenciones. Esas herramientas se encuentran en la *Prospectiva*, entendida no solo como una disciplina que requiere de la aplicación sistemática de una metodología, sino sobretodo como una actitud mental y un acto que puede vivirse cotidianamente, el cual permite asumir una postura de co-constructores de nuestro futuro. En este contexto, asumir una mirada prospectiva es un imperativo para que la Institución, y cada uno de los actores que intervienen en ella, asuman una actitud proactiva y de largo plazo, anticipen sus procesos de gestión, prioricen sus acciones y recursos, y tengan un horizonte a través del cual pueda evaluar el modelo académico pedagógico y su pertinencia regional.

Por otra parte, en el mundo actual se hace urgente anticiparse al porvenir. La preocupación por el futuro es indispensable para la planificación de cualquier empresa humana, en especial dado el principal atributo de la sociedad actual como es la explosión de la complejidad, entendida en su doble faz: de composición (pluralidad de componentes) y de interacción (multiplicidad de

interrelaciones).²⁵ La aceleración de los cambios tecnológicos, económicos y sociales y la inercia de algunos fenómenos ligados a las estructuras y los comportamientos, necesitan una visión de largo plazo que facilite la movilización de todos los integrantes de una organización, para que sea proactiva frente a su entorno y estos procesos serán exitosos solo si se enfrentan colectivamente.

Tanto la *Planeación Prospectiva* como la *Planeación Estratégica Situacional* aportan elementos conceptuales y metodológicos de aplicación a muchos objetos de trabajo, relacionados con el desarrollo de entidades de gobierno y de particulares, en cualquier ámbito de la vida, con el fin de enfrentar futuros inciertos.

Frente a la inquietud de cómo utilizar las herramientas conocidas para convertir en realidad ese futuro deseado en el escenario imaginario del 2010, se encuentra que la *Planeación Prospectiva* puede ser utilizada para determinar el mayor número de variables que están generando la posibilidad de hacer realidad los futuribles deseados a largo plazo (diez años), su incidencia en la determinación de los escenarios posibles y encontrar las variables estratégicas que deben ser de dominio, para reducir la incertidumbre. Por su parte, la *Planeación Estratégica Situacional* nos ubica en un horizonte de mediano plazo (cinco años o menos), dentro de una problemática que sin lugar a dudas estará presente en el desarrollo de la *Prospectiva Estratégica*. Se considera que pese a ser dos modelos diferentes, pueden ser utilizadas de manera complementaria y secuencial para hacer realidad, o al menos reducir la incertidumbre del futuro, como se intenta en el presente trabajo.

²⁵ COSTA FILHO, Alfredo. Inflexiones recientes en el análisis prospectivo, en ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. *Prospectiva: construcción social del futuro*, Universidad del Valle-ILPES, 1997

3.2.1 Planeación Estratégica Situacional

La incapacidad de la *Planificación Tradicional*, fundada en los modelos determinísticos y probabilísticos, para abordar los complejos sistemas sociales, esclarece las diferencias con la *Planeación Estratégica Situacional*, utilizada para planear en sistemas complejos, bajo incertidumbre dura (por ejemplo las mutaciones genéticas, los problemas sociales y políticos, el mañana en la vida cotidiana)²⁶.

En la *Planificación Tradicional*, el sujeto era uno: el Estado en ausencia de otros actores sociales; su objeto era el sistema económico unidimensional carente de un aquí y un ahora; su método era un monólogo normativo-prescriptivo y su resultado predecible era controlar y regular su objeto. Resultado que obviamente no alcanzó, produciendo en cambio el deterioro de las condiciones requeridas para hacer factible su logro, obstaculizando y contradiciendo así el objetivo de la planificación como es el desarrollo socioeconómico.

Por el contrario, la *Planeación Estratégica Situacional* asume el mundo como un sistema incierto cuya incerteza no se reduce con más conocimiento; el sujeto ya no es uno sino un conjunto de subjetividades con grados de gobernabilidad variable según las condiciones; el objeto es un sistema multidimensional semicontrolado delineado por un aquí y un ahora dinámico; el método es la comprensión dialéctica de la situación, el diseño de escenarios posibles y una toma de decisión interactiva y razonada tecnopolíticamente; su resultado es a la vez una apuesta y un compromiso adecuado a las circunstancias.

²⁶ MATUS, Carlos. “ El Plan como apuesta”. En Revista PES No 2. Fundación Altadir, Caracas-BogotáD.C., Abril de 1993.

En esta parte no se pretende abordar una teoría en particular, sino de reconocer unos elementos que se consideran fundamentales para la formulación de un plan estratégico situacional:

- La teoría se desarrolla para planear en sistemas complejos bajo incertidumbre dura, pero ha sido más utilizada dentro de instituciones públicas.
- Toda organización pública es un dispositivo de producción de bienes, servicios y regulaciones que se realizan dentro de fronteras institucionales bien definidas, mediante procesos de producción y negociación.
- La institución obedece a una demanda externa y su existencia responde al cumplimiento de su misión. Para satisfacer la demanda, la organización crea y usa productos internos y externos, pero lo que justifica la organización es la producción que se consume externamente.
- Para que la producción institucional se realice, es necesario una serie de micro procesos, conocidos como redes de tareas y redes de conversaciones, que si no se realizan se convierten en trabas.
- Una organización tiene entonces actores, procesos, problemas, trabas y micro procesos organizativos que son necesarios abordar para que la producción, tanto intermedia como terminal, sea exitosa.
- El PES se ocupa tanto de los problemas terminales como de los problemas intermedios y de los actores que los procesan en los cuatro momentos de su dinámica de trabajo: abastecimiento externo, producción intermedia de autoabastecimiento, producción terminal y los micro procesos.
- El trabajo con problemas hace que el plan sea a mediano plazo, pues deben tener una solución no a largo plazo, para que la institución trascienda competitivamente en el tiempo.
- La *Planeación Estratégica Situacional* se concentra en el macro problema, en la macro solución, en el macro proceso que determina el balance global de gobierno o gran resultado. Por eso, como la reingeniería y la teoría de las

conversaciones, no admite ajustes a lo existente, su implementación debe ser total para que los resultados sean los esperados y no los que determinan las trabas.

- La *Planeación Estratégica Situacional* tiene en cuenta la gobernabilidad del conductor o responsable del plan, convirtiéndolo en un jugador interactivo que controla la certeza de su juego y está en capacidad de responder a los demás jugadores que determinan el resultado final al que se apuesta.
- La implementación de la *Planeación Estratégica Situacional* puede estar sometida a alta reactividad, si no es producto de la concertación del mayor número de actores.

Observando la forma como el Fondo Editorial ALTADIR explica la implementación de la PES, en la organización se pueden apreciar claramente los elementos descritos anteriormente: *“Una organización pública debe enfrentar problemas terminales muy específicos, según sea su misión, y problemas intermedios relativamente comunes para una gran diversidad de organismos. Los primeros tienen el sello particular del propósito que cada entidad persigue. Los segundos, en cambio, manifiestan deficiencias en sistemas generales de apoyo interno y, por esa misma razón, son muy similares en todas las organizaciones. Con relación a ambos tipos de problemas, cada entidad hace sus planes y fija sus metas”*.

Los problemas terminales constituyen el objetivo último que deben cumplir las organizaciones pues cada una de ellas debe su nacimiento a la decisión de combatirlos y, la eficacia de tal combate valida o invalida la misión que justifica su existencia. Las metas externas esenciales se refieren a los problemas terminales y la acción pública que los desafía sólo es efectiva mediante una producción de resultados que cruce las fronteras del autoabastecimiento de cada institución a fin de entregar a la comunidad un servicio, una obra, un sistema, o la gestación y aplicación de una regla que atienda con eficacia las demandas y necesidades de

los ciudadanos. De este modo, los problemas terminales son los de mayor valor para la población y guardan una relación directa con lo que ella exige del gobierno.

Por su parte, los problemas intermedios se refieren a las herramientas de trabajo que están a disposición del dirigente o el gerente para trabajar con los problemas terminales. Representan deficiencias internas en los diversos sistemas de dirección y gerencia que el líder capacitado valora, porque ellas condicionan su capacidad de gobierno, aunque sus efectos negativos no son directamente visibles para el ciudadano común. Son problemas intermedios las omisiones y falta de calidad en los sistemas de agenda, procesamiento tecnopolítico, planificación, gran estrategia, manejo de crisis, presupuesto, monitoreo, cobranza de cuentas por desempeño, gerencia y entrenamiento. El mal funcionamiento de estos sistemas crea serias limitaciones al abordamiento efectivo de los problemas terminales. Del ataque a estos problemas derivan **metas internas** de cambio en el autoabastecimiento institucional que expresan el propósito de mejorar la calidad de las herramientas de dirección y gerencia que la propia organización consume y requiere.

El método PES se preocupa tanto de los problemas terminales como de los problemas intermedios, para procesarlos a fondo en los cuatro momentos de su dinámica de trabajo. El PES no se limita a la superficialidad de listar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Por el contrario, identifica y selecciona con rigor los problemas, los describe con precisión, los explica con modelos sistémicos especiales que representan la dinámica de su gestación, descubre las causas críticas, formula planes con escenarios que aportan el contexto en que se proponen las operaciones que atacan dichas causas, elabora planes de contingencia para lidiar con las sorpresas, analiza la confiabilidad de las apuestas que formula el plan para detectar sus posibles fallas, explora estrategias tras el intento de construirle viabilidad política a las operaciones conflictivas que tienen

respaldo en fuerzas significativas de indiferencia o rechazo, y culmina el procesamiento tecnopolítico en cada vuelta iterativa de cada problema estableciendo las condiciones organizativas para su gestión práctica, monitoreo y correcciones de ajuste.

Pero, dada la baja calidad media de la gerencia dominante en las organizaciones públicas de América Latina, tanto el enfrentamiento de los problemas terminales como el de los intermedios depende críticamente de la fluidez y eficiencia de algunos micro procesos administrativos que, de otra manera, traban la calidad de la dirección y la capacidad operativa de la gerencia.

El PES se concentra en los grandes procesos que culminan en el balance global de gobierno, es decir en la producción del gran resultado que, a su vez, depende del cambio en los marcadores de los problemas (VDP) terminales y de los nudos críticos de cada problema terminal (VDNC). Por su parte, los marcadores de los problemas intermedios y de sus nudos críticos condicionan el éxito del cambio sobre los problemas terminales.

El método PES provee herramientas para trabajar día a día el signo y magnitud del balance global de gobierno por medio de diversos soportes a la toma de decisiones sobre los problemas terminales e intermedios. Pero ese gran proceso en que el PES concentra la potencia de sus métodos puede estar infectado con pequeños y reiterados obstáculos desgastantes de energía y tiempo que desvían el foco de atención de los dirigentes. Esos pequeños obstáculos parecen despreciables si se los considera uno a uno, pero son acumulativos y reiterativos, como mosquitos tenaces que perturban constantemente nuestra concentración e interrumpen o retardan la continuidad de los grandes procesos.

Deficientes y excesivas regulaciones sobre procedimientos interminables manejados por verdaderos zombis burocráticos completamente insensibles al tiempo, la calidad, la oportunidad y los resultados, infectan cuestiones simples como la contratación de personal, el proceso de compras y suministros, el mantenimiento menor, el manejo de la correspondencia y las comunicaciones, la contratación de servicios y obras, el procesamiento de contratos, la elaboración de licitaciones, la realización de pagos y cobros, el manejo de la tesorería, la mantención de registros y archivos, la contabilidad presupuestaria, el seguimiento de las conversaciones gerenciales y su culminación en decisiones, el manejo de existencias, etc., y esa masa de pequeñas ineficiencias se acumula para deteriorar la gestión de los problemas intermedios y terminales.

Para implantar verticalmente el método PES se requiere que la organización avocada a ese cambio no esté dominada por procedimientos organizativos tan ineficientes que ocupen la mayor parte del tiempo de los directivos en cosas simples como abastecerse de suministros elementales, disponer de un espacio adecuado de trabajo, contratar personal, recibir a tiempo la correspondencia, perseguir los contratos para acelerar su paso tortuga, atender presiones por los pagos siempre atrasados, desenterrar solicitudes olvidadas por la negligencia burocrática, atender constantemente emergencias o luchar por un espacio de audiencia para hacer fluida la coordinación lateral y vertical. Los micro procesos organizativos son como semáforos que, si no están sincronizados y localizados donde estrictamente son necesarios, detienen indebidamente los flujos de información, diálogo y decisiones sin los cuales se traba la acción gerencial. Nuestros sistemas microorganizativos están a menudo plagados de semáforos innecesarios, de funcionamiento irregular o sus luces confunden, gestando reiteradas crisis.

Cuando una organización está dominada por pequeños problemas, no pueden pensar en los grandes, y como nada funciona bien, se termina centralizando todo mientras se habla de descentralización. El ejecutivo, inadvertidamente, asigna mayor valor a lidiar con los requerimientos judiciales y de fiscalización producidos por la baja calidad de gestión, a pelear por los suministros, los contratos, los pagos, el mantenimiento menor y al ejercicio penoso de rutinas administrativas, en desmedro del enfrentamiento de los problemas terminales con buena planificación, monitoreo y cobranza de cuentas por desempeño. Los valores se invierten. La misión pasa a un segundo plano. El trabajo principal termina siendo secundario y lateral, mientras la maraña administrativa llega a ser lo importante y distrae la atención de dirigentes y operadores.

El panorama anterior se agrava si a ello se suman las deficiencias macroorganizativas. En una organización es de vital importancia hacer efectivas las responsabilidades por las misiones y los compromisos asumidos mediante el cobro de cuentas por desempeño en el cumplimiento de los planes. Pero, a veces, el diseño desintegra o fragmenta las responsabilidades por productos mediante la especialización en unidades organizativas que realizan tareas parciales.

Naturalmente, un sistema con esas deficiencias agrava los problemas y los convierte en generadores constantes de crisis. Por ello, la baja calidad de gestión se caracteriza por: a) La inversión de los valores sobre lo que es importante y secundario y b) el constante y deficiente combate a las emergencias. Toda la acción gerencial llega a ser **reactiva**. Cualquier acción normal de gerencia se convierte en crítica.

Cuando la organización es víctima de deficiencias macro y microorganizativas el proceso de implantación de PES debe hacerse en paralelo con una macro reorganización de la institución y una redefinición de sus micro procedimientos

organizativos. A estas numerosas pequeñas, pero costosas dificultades administrativas, las llamaremos trabas, para diferenciarlas de los problemas con que trabaja el método PES. La experiencia indica que las trabas administrativas entorpecen drásticamente el proceso de modernización de los sistemas de dirección.

Este pequeño trabajo inicial propone combinar el PES con la teoría de las conversaciones y la reingeniería, a fin de que, en paralelo a la reforma que introduce el PES, algunos equipos de trabajo realicen un proceso de reorganización radical o de reingeniería y elevar la calidad de los procesos administrativos, definir mejor las responsabilidades por productos y aligerar el camino hacia la reforma que el PES promueve. El PES no propone un cambio gradual y marginal del sistema de dirección; implica un cambio total y radical. El sistema de planificación tradicional no es mejorable, debe ser rechazado en su totalidad y reemplazado por uno nuevo: El PES. Del mismo modo, en el campo específico de la organización, la reingeniería y la teoría de las conversaciones rechazan los cambios graduales y las mejoras moderadas en los procesos organizativos. Ambas proponen revolucionar el juego organizativo inventando nuevos procesos.

Tanto la reingeniería como la teoría de las conversaciones exigen empezar de nuevo, refundar y recrear; es decir, pensar la organización con base cero. Ambas se concentran en procesos, no en unidades organizativas. Una vez que el proceso está rediseñado y son claras sus **prácticas de trabajo**, la forma de la estructura organizativa es evidente. Pero, las estructuras organizacionales son más visibles, están claramente trazadas en los organigramas y tienen nombres para identificarlas, mientras los procesos son menos conocidos, están ocultos por las formas organizativas y muchas veces carecen de la identidad de un nombre. Por ello erróneamente nos preocupamos más de los organigramas que de los

procesos e invertimos la relación que existe entre ellos. Las prácticas de trabajo que caracterizan cada proceso determinan el organigrama más eficaz y no a la inversa.²⁷

El siguiente cuadro sintetiza la forma de abordar los cuatro problemas planteados dentro de la *Planeación Estratégica Situacional* y su correspondencia con los cuatro momentos requeridos para ese abordaje. Los cuatro momentos configuran un modelo exhaustivo que permite la libertad de acción en una realidad por naturaleza compleja como son los sistemas sociales.

PROBLEMA	MOMENTO
<p><u>Explicar</u> Identificar los problemas, diferenciando las explicaciones situacionales y atribuciones de cada actor que motiva acción.</p>	<p><u>Explicativo</u> Selección precisa y sintética objetivos y de problemas para concentrar la atención y el tiempo del gobernante.</p>
<p><u>Diseñar el futuro en la incerteza</u> Elegir opciones y demandas de acción a partir de juicios situacionales y ubicarlas en escenarios posibles.</p>	<p><u>Normativo</u> Plan de apuestas situado en escenarios posibles y planes de contingencia.</p>
<p><u>Calcularlo</u> Analizar políticamente la viabilidad del plan diseñado y crear condiciones para ello.</p>	<p><u>Estratégico</u> Trayectorias alternativas de secuencias de operaciones que sucesivamente se dan viabilidad.</p>

²⁷ Fondo Editorial ALTADIR. "El método PES, Reingeniería Pública y la Teoría de las Conversaciones: Trabas y Problemas". Colección Ciencias y Técnicas de Gobierno No. 2. Bogotá.

<p><u>Actuar</u> Estudiar las fuerzas que en el momento de la acción determinan el dominio del plan o de la improvisación.</p>	<p><u>Táctico-operacional</u> Adaptación del plan a las circunstancias del momento.</p>
---	--

3.2.2. Planeación Prospectiva

Cuando una organización esta pensando en el planeamiento a largo plazo de sus acciones, no debe olvidarse que hay por detrás un proceso de transformación de conciencias que debe estar acompañando ese proceso. E igualmente es importante que los participantes estén sintonizados con ese movimiento interno subyacente para que se facilite la transformación externa. Estos planteamientos justifican la necesidad de una metodología que promueva esas transformaciones hacia adentro y hacia fuera, como es la planeación prospectiva.

La prospectiva es una postura de anticipación para orientar la acción, caracterizada por una visión global, voluntarista y de largo plazo. Según Mojica Sastoque (1991), la prospectiva es la identificación de un futuro probable y deseable que depende únicamente del conocimiento sobre las acciones que el hombre quiera emprender. "El papel de la prospectiva es identificar lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno. El hecho futuro nace en el presente y germina posteriormente. Existen, pues, gérmenes de futuro que pueden ser detectados en el presente. Estos hechos son de gran importancia porque representan las potencialidades de la acción de los actores y en ellos se encuentra la creatividad del hombre". Así, ***la prospectiva es una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de futuros posibles.***

En el origen de la prospectiva se encuentra un postulado de la libertad de la acción humana frente a múltiples e indeterminados futuros que no son solo la prolongación del pasado, sino está abierto ante los diferentes actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Entendiendo el acto humano como una conjugación del sentir, el pensar y el actuar, no es pensable el futuro como algo fortuito por venir o algo irremediable ante lo cual debemos doblegarnos, sino como el ejercicio constante de esas facultades (el deseo, la imaginación y la voluntad). Desde este contexto individual, es fácil revelar algunas características esenciales de la *Prospectiva* y de la *Estrategia*: la primera, equivaldría a la actitud consciente de reconocer la libertad del acto humano, la cual, mediante la reflexión sobre lo deseado, lo imaginado y lo posible, conduce a la definición de unos retos y unas rutas, a las que se denominaría estrategia orientadora de la voluntad y la acción.²⁸ Tanto la *Prospectiva* como la *Estrategia* son herramientas que facilitan el ejercicio de nuestra libertad puesto que anticipan y preparan para la acción: la primera dando sentido a la segunda; la segunda concretando y haciendo realizable la primera. Por esta razón, preguntar a los actores sobre su visión del futuro es siempre revelador de su comportamiento estratégico y, aunque esta visión pueda parecer errónea, hay que tenerla en cuenta.

La *Prospectiva* se puede considerar una escuela de pensamiento, surgida en Francia, que cambió radicalmente la forma de asumir el futuro apoyándose en una premisa fundamental: el futuro no es único es múltiple, es susceptible de ser construido e inventado y es posible actuar conscientemente sobre él para orientarlo en la dirección que se desea. A diferencia de los procesos tradicionales de la planificación, la prospectiva Estratégica busca conciliar las voluntades de los diversos actores que intervienen en el sistema, por ello la puesta en práctica de

²⁸ MOJICA, Francisco José. Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva, Alfaomega, México, 1998.

este modelo requiere “un trabajo en equipo que transforma las relaciones verticales en actividades que concilien una gestión horizontal”.²⁹ Pero la movilización colectiva es más eficaz si hay una voluntad colectiva asociada a una visión de futuro. Por ello, en la *Prospectiva* resulta de fundamental importancia el concepto construcción de un rango de alternativas como base para el desarrollo de acciones planificadas y sistemáticas en el futuro (Riffo Olivares. 1997). “La identificación de las potencialidades de la acción de los actores es tal vez la parte más fascinante de la prospectiva, ya que esta no puede limitarse a solucionar necesidades del presente”³⁰.

Godet compara los momentos esenciales de toda la mirada prospectiva (Anticipación, Apropiación y Acción) con el triángulo griego (razón, emoción y acción), dichos momentos son:

ANTICIPACIÓN	APROPIACIÓN	ACCIÓN
Reflexión Prospectiva Proporciona la visión global del entorno, haciendo un diagnóstico de las tendencias probables.	Movilización Colectiva Los actores involucrados formulan acciones locales para avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos.	Voluntad Estratégica Propone un plan estratégico global, para lo cual cada objetivo lleva asociado acciones.
SOPHIE	POIESIS	TECHNE
Espíritu	Afectividad	Materialidad

²⁹ GIL BOLIVAR, Fabio Alberto. Mirada panorámica a la prospectiva estratégica. UNAD, 2001.

³⁰ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro, Legis, Bogotá D.C., 1991, p.3.

Los estudios prospectivos permiten identificar las fuerzas que están detrás de los cambios, variables que pueden ser controlables o factores potencialmente portadores de futuro que pueden pasar inadvertidos durante los procesos de toma de decisiones; de esa manera, es posible reducir la incertidumbre sobre el futuro. Su enfoque debe ser global, así se actúe localmente.

Es de vital importancia en una visión prospectiva estudiar aquellas transformaciones del entorno que más visiblemente inciden y estarán afectando el desenvolvimiento de la Universidad y los procesos de formación en la próxima década. Toda labor que pretenda establecer las bases para una reflexión sobre el futuro debe concentrarse en algunas tensiones que genera la actualidad y hacer previamente una reflexión retrospectiva. El pasado es tan múltiple e incierto como el futuro, por ello el abanico de futuros posibles depende también de las representaciones del pasado.

Uno de los modelos más utilizados en la *Prospectiva* y que contiene las principales etapas de todo estudio prospectivo es el método de *Escenarios*, el cual sirve de marco de planificación de una organización y permite enlazar los cambios posibles de ocurrir dentro de la entidad, con los cambios en el medio. En la aplicación de este método es posible distinguir distintos tipos de escenarios. Así desde un punto de vista clásico, se reconocen escenarios: posibles, realizables y deseables. El primero se refiere a todo lo que puede ser imaginado; el segundo, a todo lo que es posible considerando las restricciones al respecto; y el tercero, a lo que es posible pero no necesariamente realizable en su totalidad. Desde la perspectiva de sus probabilidades, los escenarios pueden ser denominados como de referencia, de tendencias básicas y contrastado o normativo. El de tendencias corresponde a una extrapolación de tendencias de todos los puntos que han sido previamente seleccionados. El escenario de referencia es el escenario más probable, independiente de que este basado o no en las tendencias; por último el escenario

contrastado corresponde a la exploración de un tema deliberadamente extremo y a la determinación a priori de una situación futura.

Un escenario se considera, según Godet, como un juego coherente de hipótesis o como una totalidad compuesta de la descripción de una situación futura y de la secuencia de eventos que permiten la evolución de la situación original a la mencionada situación futura. El propósito primario de un escenario no es predecir el futuro, sino explorar sistemáticamente los puntos de cambio, o de permanencia de una situación que evoluciona en el tiempo.

El método de escenarios se desarrolla en fases, en una secuencia lógica:

- a) Delimitación del sistema o problema que se estudia
- b) Análisis retrospectivo y de la situación actual
- c) Estudio de la estrategia de los actores
- d) Desarrollo de un conjunto de hipótesis y construcción de escenarios
- e) Identificación y evaluación de opciones estratégicas
- f) Formulación de planes de acción.

El método requiere utilizar distintos instrumentos para cada una de las fases. El presente trabajo no desarrolla la totalidad de las fases expuestas y, dentro de la gama de técnicas posibles a usar en cada fase, centra su atención en las que fueron aplicadas a la UNAD durante los cursos desarrollados en la especialización en Dirección Prospectiva y Estratégica de Organizaciones Universitarias, las cuales se presentan a continuación.

Se partió del principio de que solo a partir de la definición y el análisis de los problemas es posible actuar con el fin de modificar las actuales tendencias de la UNAD. Se entiende como problema el conjunto de hechos, circunstancias y

obstáculos que no permiten a la UNAD cumplir a cabalidad sus fines misionales. En otras palabras, el desfase entre el ser y el querer ser.

3.2.2.1 Análisis Estructural

Para explorar los futuros posibles es indispensable primero determinar los elementos que serán fundamentales para el futuro de la organización. Por esta razón se utiliza el análisis estructural como principal sustento del análisis prospectivo porque permite mediante una aproximación sistémica, hacer el inventario de variables que determinan un campo dado (una organización, un territorio, etc.) y su entorno, y luego jerarquizarlas en función de su influencia sobre la evolución del sistema analizado.

Además, la reflexión prospectiva debe necesariamente ser global porque no existen problemáticas aisladas. Esta complejidad de las relaciones hace necesario utilizar métodos inspirados en el análisis de sistemas. El Análisis Estructural es una de las herramientas para delimitar un sistema y reflexionar de manera sistemática sobre la situación actual.³¹

Por otro lado, no solo se espera el logro del objetivo metodológico inmediato como es la determinación de variables claves, sino ante todo lograr que los integrantes del grupo manifiesten su visión del futuro, cotidianamente velada pero influyente.

³¹ GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia, Alfa omega, México, 1995.

Su revelación permite comprender mejor algunas posiciones de principio y ciertos desacuerdos, facilitando más adelante la toma de decisiones consensuada.³²

Este instrumento se aplica al estudio cualitativo de sistemas muy diferentes porque permite, por un lado, describir de manera general un sistema o problema y, por otro lado, reducir su complejidad, identificando las variables principales y las relaciones entre ellas. Al precisar los elementos principales del sistema o problema, también ayuda al proceso de toma de decisiones porque permite reconocer sobre qué variables se debe enfocar la acción a corto, mediano y largo plazo.³³

La aplicación la realiza un grupo de trabajo interno a la organización, sin excluir la incorporación de opiniones externas, comprendiendo las siguientes etapas:

- a) Elaboración de un listado de variables que condicionan la evolución futura del sistema, mediante métodos intuitivos, tormenta de ideas y entrevistas indirectas a los actores.
- b) Descripción amplia de las variables y formulación de indicadores.
- c) Obtención de una visión sistémica e identificación de las interrelaciones a través de la matriz de análisis relacional, donde para cada variable es analizado su grado de dependencia e influencia sobre las otras. Para la valoración de relaciones se asignan calificaciones generalmente usando la siguiente escala: nula (0), débil (1), moderada (2) y fuerte (4).

³² BENASSOULI, Paul y MONTI, Regine. Planificación por escenarios. El caso Axa France 2005. en ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. Prospectiva: construcción social del futuro, Universidad del Valle-ILPES, 1997.

³³ ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. Prospectiva: construcción social del futuro, Universidad del Valle-ILPES, 1997.

d) Identificación de las variables claves, a través de una clasificación directa según sumatoria de calificaciones que reflejan grados de influencia o dependencia en relación con la evolución del Sistema, situando el conjunto de las variables en un plano de motricidad y dependencia. En este plano se identifican 4 zonas diferentes como son:

- ZONA DE PODER: Se ubican los factores que son poco dependientes del sistema, es decir, aquellos que inciden sobre los demás problemas pero son poco determinados por ellos.
- ZONA DE CONFLICTO: Se ubican factores con un grado significativo de influencia sobre los otros problemas, y a la vez están subordinados a ellos.
- ZONA DE SALIDA: Se ubican los factores considerados más una consecuencia de los ubicados en las zonas de poder y de conflicto.
- ZONA DE PELOTÓN: Se ubican los factores cercanos al eje de motricidad, por lo que se requiere un seguimiento y análisis de su evolución para saber si pueden convertirse en factores influyentes a futuro.

3.2.2.2 Método SMIC

“Las matrices de impacto cruzado pertenecen a una familia de técnicas que buscan medir los cambios en las probabilidades de aparición de un conjunto de eventos como consecuencia de la aparición de uno de ellos.³⁴ Es una de las técnicas de pronóstico o de prospectiva más usadas, sobre todo en los países Europeos. Su lógica básica subyacente, consiste en hacer una EXPLORACIÓN DEL FUTURO sobre la base de una serie de EVENTOS (Ei) que pueden o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado. En tal sentido, el vocablo o

³⁴ GODET. Op. Cit.

termino “EVENTO” se refiere aquí; a una hipótesis que puede o no ser cierta, según que tal evento ocurra o no en el marco temporal analizado” .

Este método da la posibilidad de escoger entre varias imágenes posibles para seleccionar entre ellas los futuros más probables, considerando las probabilidades de ocurrencia, para ser desarrollados posteriormente. Para esto realiza el análisis de sensibilidad del sistema de eventos y de la construcción de escenarios posibles.

Como el ejercicio inicial trata de representar el futuro de un fenómeno complejo a través de un limitado número de hipótesis, se requiere recabar información y considerar cuidadosamente los resultados antes de seleccionar las hipótesis claves. Lo anterior subraya la importancia del Análisis Estructural y comprender la estrategia de los actores con el fin de identificar las variables claves y formular hipótesis estratégicas.³⁵

El procedimiento consiste en entrevistar un panel de expertos, habitualmente por correo, superando el problema de tiempo y subjetividad que implica realizar un trabajo con un grupo mayor de 20 personas para establecer acuerdos. La inexactitud de las respuestas es reducida al solicitarles, en lugar de opiniones verbales, respuestas expresadas en cifras; solicitando que estimen la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis y que estimen, en términos de probabilidades condicionales, la verosimilitud de esa hipótesis en función de otras hipótesis, esperando la coherencia implícita de sus razonamientos. Posteriormente, las opiniones brutas expresadas por los expertos son corregidas y optimizadas hasta

³⁵ RIFFO OLIVARES, Luis. Métodos de investigación prospectiva para la toma de decisiones en ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. Prospectiva: construcción social del futuro, Universidad del Valle-ILPES, 1997.

obtener resultados netos coherentes; dentro del abanico de los eventos posibles, se identifican los más probables y mediante el análisis de sensibilidad se deducen variables dominantes y dependientes.

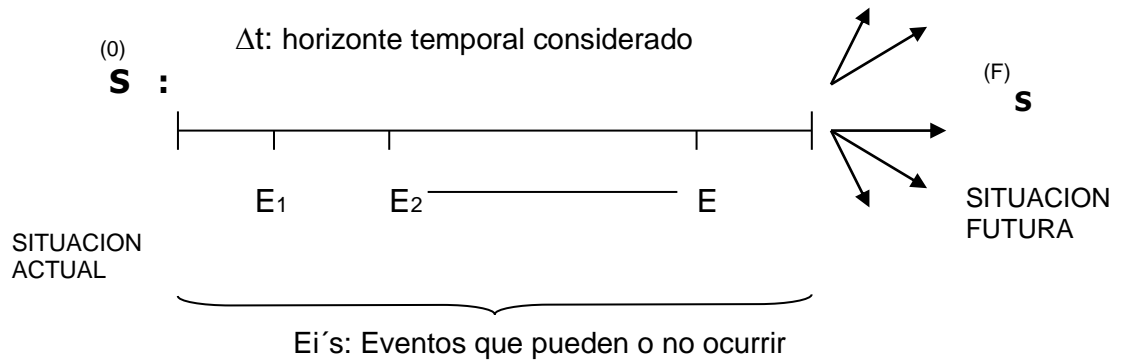
Dentro de este orden de ideas, LOS ESCENARIOS FUTUROS que pueden presentarse, dependerán estrictamente de LA OCURRENCIA O NO-OCURRENCIA de LOS EVENTOS (E_i) visualizados como la <base del pronóstico> por el grupo de expertos. Dicho en otras palabras: *la dinámica de los acontecimientos factibles de presentarse, conformarán el abanico de los escenarios que describen el futuro posible.*

Ahora bien, no basta con identificar UN CONJUNTO DE EVENTOS (E_i) CUYAS COMBINATORIAS DE OCURRENCIA ESPECIFIQUEN LOS ESCENARIOS FUTUROS POSIBLES; sino que también es necesario establecer las inter.-relaciones en cuanto a la ocurrencia entre unos y otros, esto es, EL IMPACTO CRUZADO en las ocurrencias de los mismos.

Este punto es esencial para poder entender la lógica en el uso de ésta técnica prospectiva: LA OCURRENCIA DE UN EVENTO DADO (E_i) PUEDE IMPACTAR POSITIVA O NEGATIVAMENTE LA OCURRENCIA DE OTRO EVENTO DADO (E_j).

Matemáticamente, se refiere a PROBABILIDADES CONDICIONADAS:

El siguiente diagrama ilustra gráficamente la lógica del proceso prospectivo:



3.2.2.3 Ejes de Schwartz

Este método permite simplificar la complejidad del Sistema y tiene como producto el diseño de 4 escenarios posibles y la selección de uno de ellos como escenario apuesta. Por lo general, es utilizada en organizaciones que ofrecen pocos productos al mercado y cuyo interés principal es analizar como se comporta la competencia o el entorno.

Consiste en la agrupación en 2 categorías relevantes, de las variables determinantes y estratégicas identificadas a partir del análisis estructural. Cada categoría es ubicada como eje **X** o **Y**, dentro de un cuadrante, donde el comportamiento positivo o negativo de cada categoría o dimensión, significa el peor o mejor comportamiento de cada una y el resultado final es la formulación de un escenario diferente para cada cuadrante.³⁶

³⁶ GIL BOLIVAR. Op. Cit.

3.2.2.4 Elección de estrategias

A partir de los escenarios y en el marco de los retos de futuro, se está en condiciones de definir unos objetivos estratégicos. “La elección de las opciones estratégicas se construyen a partir de un conjunto de acciones tales que:

- Sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo no se opongan a los objetivos apuntados sino, muy al contrario, que contribuyan a alcanzarlos.
- Que sean coherentes entre si.
- La batería de acciones a emprender o a proseguir sea pertinente a cada momento en relación con la evolución del entorno.
- Trabajar para favorecer la realización efectiva de los escenarios más favorables a los objetivos de la organización.
- Limitar consecuencias nefastas de una evolución próxima al escenario pesimista”.³⁷

3.2.3 Relaciones entre *Prospectiva* y *Planeación Estratégica Situacional* (PES)

Tanto la *Planeación Prospectiva* como el PES comparten unas características que se constituyen en algunas de sus fortalezas y además permiten la confluencia de su uso y de sus resultados. Las más importantes son el ser ocasión de:

- **Abordar sistemas complejos.** La organización educativa debe ser contemplada como un sistema complejo, de lo que resulta indispensable utilizar mecanismos adecuados para diseñar planes de acción que viabilicen el

³⁷ GODET. Op. Cit.

logro de su misión. La complejidad de las relaciones hace necesario utilizar métodos inspirados en el análisis de sistemas. (Godet, 1995). Ambos modelos permiten planear en situaciones complejas y futuros indeterminados.

- **Reducir la incertidumbre.** Si bien el futuro es impredecible, es factible reducir la incertidumbre, dada por la gran variedad de futuros posibles, reconociendo que éste no depende solo de tendencias que continúan o se modifican, sino porque es el hombre el único protagonista de los hechos.
- **Anticiparse a los hechos.** Obliga a realizar un ejercicio mental por medio del cual, anticiparse a los hechos y proveer alternativas de acción, facilita la toma de decisiones.
- **Enfatizar los factores cualitativos como el factor humano y organizacional.** Para lograr una verdadera competitividad y desarrollo de la organización es necesario relativizar la importancia de los factores técnicos, económicos y financieros, y privilegiar aspectos cualitativos como el factor humano y el organizacional. Los modelos de planeación tradicionales no integraban parámetros cualitativos como el comportamiento de los actores y los factores sociales, los cuales son privilegiados por los métodos prospectivos y por el PES.
- **Generar Reflexión transformadora.** Una característica común a los dos métodos utilizados es que son una oportunidad para una reflexión y una comunicación estructurada, donde importa no sólo el resultado externo producido, sino lo que sucedió en el espíritu de aquellos implicados en la reflexión. Una movilización colectiva durable requiere de una voluntad colectiva

asociada a una reflexión y visión de futuro para cristalizarse en una acción estratégica eficaz (Godet, 1993)

- **Propiciar Participación de todos los actores.** Los dos métodos reconocen que la realidad está conformada por actores en una relación de fuerzas, donde siempre habrá alianzas y sobretodo conflictos, de ahí la importancia de involucrar y conciliar las voluntades de diversos tipos de actores favoreciendo su participación, considerada uno de los pilares para el verdadero desarrollo de cualquier empresa humana.

4. RESULTADOS

4.1 Análisis del Macroproblema

En esta sección se presenta el resultado del ejercicio académico, en el cual se propuso estudiar, para la Institución, el siguiente macroproblema: ***Inadecuada respuesta de la UNAD, a través de sus programas de Educación a Distancia, a la generación de conocimiento y su impacto en los contextos local, regional y nacional.***

De los cuatro momentos definidos para la *Planeación Estratégica Situacional* solamente se desarrollaron los dos primeros: el Explicativo y el Normativo/Prescriptivo; los otros dos: el Estratégico y el Táctico-Operacional no se alcanzaron a contemplar en este ejercicio; sin embargo, los resultados que arrojó el análisis de los dos primeros momentos son significativos si se tiene en cuenta la relación que guardan con las proyecciones de la UNAD al mediano plazo, formuladas en su Plan Estratégico 2001 - 2010. Los resultados se muestran en los formatos que se adjuntan.

Es importante resaltar algunas observaciones que surgen al margen de algunos formatos:

- **No.1:** Por la gran responsabilidad que la formulación del macroproblema representa, el Grupo de Trabajo se declara como el Actor y no la Rectora de la UNAD.
- **No.5:** El sentido de las flechas indican la evolución del problema, en caso de no ser tratado a tiempo.

Cabe aclarar que la Guía para el Análisis de Problemas de la Planeación Estratégica Situacional fue realizada por el total del grupo de estudiantes de la Especialización de Dirección Prospectiva y Estratégica de Organizaciones Universitarias –Primera Promoción. En este ejercicio colectivo se describió el problema, se establecieron las causas y se definieron de manera conjunta los nudos críticos, para luego hacer la construcción definitiva del árbol del problema y a partir de éste, trabajar por subgrupos el desarrollo los nudos críticos con sus correspondientes VDP, acciones y operaciones.

Las principales causas críticas identificadas que inciden en la problemática formulada fueron:

- Reglas de juego organizativo que centralizan y concentran la toma de decisiones académicas y administrativas en cabeza de los directivos.
- Cultura organizacional que debilita la gestión universitaria
- Inexistencia de condiciones técnicas y tecnológicas y desaprovechamiento de la infraestructura física y tecnológica para la mediación pedagógica.
- Incipiente sistema de planeación que no ha permeado la organización.
- Desarticulación del Modelo Académico Pedagógico, con la estructura curricular y la investigación.
- Ausencia de una estructura organizacional flexible que permita la gestión del conocimiento.
- Escaso desarrollo y posicionamiento institucional de los procesos investigativos.
- Baja capacidad de gestión de acciones de extensión universitaria en lo referente al desarrollo de convenios y alianzas estratégicas.
- Sistema administrativo caracterizado por exceso de trámites burocráticos

- Gestión académica y administrativa sin un sistema de monitoreo y evaluación sistemática.
- Desconocimiento de necesidades regionales y locales.
- Inexistencia de comunidad académica.
- Recursos financieros escasos.

El presente trabajo desarrolló los siguientes Nudos Críticos:

NC4. Incipiente sistema de planeación que no ha permeado la organización

NC9. Inexistencia de condiciones técnicas y tecnológicas y desaprovechamiento de la infraestructura física y tecnológica para la mediación pedagógica.

El trabajo realizado con el PES, permitió hacer un diagnóstico bastante amplio de la Institución y formular desde allí unas propuestas a corto y mediano plazo. **Pero se supone que la PES se utilizó para determinar y analizar el macroproblema porque las acciones de mejoramiento y estrategias fueron de análisis posterior, con las otras técnicas!** Es probable que gran parte de las descripciones hayan quedado cortas, no por falta de voluntad o análisis, sino porque se trabajó sobre una visión fragmentada de la realidad, la Sede Central, sin mirar más a fondo la estructura de los Centros Regionales, que son justamente, los espacios donde se vive la verdadera universidad y en donde se ejecutan las decisiones y políticas centrales.

4.2 Análisis Estructural

Si bien a través del ejercicio anterior con la Planeación Estratégica Situacional se logró plantear acciones de corto y mediano plazo, **repito lo dicho, con la PES se trabajaron estrategias** es importante preparar a la institución frente a los nuevos factores y circunstancias que rodean a la Educación Superior y que seguramente la llevarán a reorientar sus decisiones frente a los contextos futuros y a estimular

la reflexión estratégica colectiva, proceso que es posible llevarse a cabo desde un análisis prospectivo.

Siguiendo con el problema planteado y apoyándonos en esta herramienta prospectiva, el trabajo se desarrolló en los siguientes pasos:

- Elaboración de un listado de variables susceptibles de influir en la evolución futura de la institución. Para este reconocimiento, se tomó como base el ejercicio realizado para el Módulo «Tendencias y Perspectivas de la Educación Superior al Tercer Milenio», en el cual, a través de la herramienta de lluvia de ideas, se buscó identificar los factores de cambio (exógenos y endógenos) que permiten la transformación de la organización al año 2010., reconociendo 23 factores en total.
- Clasificación de las variables por subsistemas y descripción de las mismas con las correspondientes fuentes de verificación.
- Elaboración de la matriz relacional en donde para cada variable se analizó su grado de dependencia e influencia sobre las otras.
- Elaboración de la visión sistémica de la organización, en un plano cartesiano tomando como base la identificación de las interrelaciones establecidas en la matriz relacional.
- Identificación de las variables claves, y clasificación de las mismas teniendo en cuenta las zonas de poder y de conflicto.

4.2.1 Definición de Variables

El listado de variables identificadas como susceptibles de influir en la evolución futura de la institución, su definición y su correspondiente fuente de verificación fueron:

- **Revolución de los sistemas de información y comunicación**

Surgimiento de un nuevo modelo de sociedad caracterizado por el auge de la información, la tecnología, el conocimiento y la transformación profunda en las formas de interacción, desligadas de las magnitudes de espacio y tiempo, a la cual se le ha denominado “sociedad en red”.

- **Sociedad del conocimiento y la información**

Nueva era caracterizada por la importancia creciente del conocimiento, como recurso intangible para el individuo y la economía y como generador de competitividad, por la producción y reproducción del saber, por el vertiginoso ritmo de desarrollo del conocimiento científico-tecnológico y por la incidencia de la ciencia en la cotidianidad cada vez más inmediata³⁸.

- **Crisis del Estado – Nación**

Debilitamiento del estado nacional, transferencia de la lealtad nacional a una supranacional y surgimiento de la ciudad -región. Las regiones toman más importancia que el mismo Estado y la Nación, las cuales, según Fukuyama y el gurú de las Megatendencias, Naisbit, son conceptos obsoletos que se oponen a los grandes intereses de la globalización.

- **Globalización**

³⁸ MUÑOZ. Op. Cit.

Mundialización de las relaciones económicas, caracterizadas por la interdependencia, apertura de fronteras e incertidumbre.

Política mediante la cual las naciones integran y suman sus estrategias económicas comunes, a sus visiones similares de bienestar social, de libertad de mercado y del incremento de las ventajas económicas mutuas, para ampliar un mercado común.

- **Tendencias actuales de la Educación Superior**

La Universidad, como sistema cerrado, esta sufriendo un cambio orientado hacia la apertura, al derribamiento de barreras tradicionales entre las disciplinas, entre los niveles y con su entorno, convirtiéndose cada vez más en “motor de desarrollo”, por ser el sector en el cual confluyen factores claves: difusión, apropiación y generación de conocimiento, desarrollo de habilidades personales y virtudes sociales, base del ejercicio democrático, preparación para el ingreso al aparato productivo, etc. Cobrando mayor relevancia la educación permanente, educación a distancia, educación humanista, comunidad académica, flexibilización curricular, visión empresarial, sistemas de calidad, articulación con el entorno.

- **Cambios en el mundo del trabajo y el mercado laboral**

Transformación acelerada de la estructura del empleo, en el tipo de competencias y conocimientos demandados, nuevos grupos ocupacionales, rápida generación y obsolescencia de información, productos y servicios. El empleo tendrá como caracteres claves: el manejo de información y la apropiación de conocimientos que agreguen valor, la creación de un clima de confianza y el imperativo del servicio.

- **Acreditación**

La acreditación es un mecanismo para determinar y “certificar” la calidad académica, de un programa o Institución de Educación Superior, con base en la eficiencia, efectividad, pertinencia impacto y sustentabilidad del uso de recursos, actividades y resultados en función de objetivos pre-establecidos. Implica el análisis de contexto, la determinación de criterios, parámetros de referencia, variables, mediciones e indicadores, y la selección del agente evaluador.

Fuente de Verificación: Consejo Nacional de Acreditación – Guías de Procedimiento

- **Preocupación creciente por el desarrollo sostenible**

Generación de una conciencia de mutuo respeto e intercambio entre el hombre y su medio y de una mejor calidad de vida. El desarrollo sostenible, supone lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, la conservación de los recursos y la posibilidad de acceso generalizado a los servicios básicos, garantizando los recursos planetarios para las generaciones futuras y la expansión de la vida.

- **La evaluación en la Educación a Distancia**

Exploración de distintas formas evaluativas del proceso de aprendizaje, en las que intervienen varios actores el estudiante, el docente y el equipo de trabajo del cual forma parte el estudiante.

Fuente de verificación: Proyecto Educativo Universitario – UNAD (Modelo Académico Pedagógico)

- **Identidad misional y políticas institucionales**

La Misión que identifica y permite a la institución proyectarse al futuro, sobre la base de una cosmovisión del ser humano y de la sociedad, y las políticas institucionales formuladas para lograrla.

Fuente de verificación: Proyecto Educativo Universitario – UNAD

- **Sistema de relación y cooperación con comunidades académicas**

Vinculación a redes, formas de comunicación y de cooperación internacionales con universidades e instituciones de investigación y desarrollo.

- **Sistema de proyección social y vínculos con la comunidad**

Se refiere al desarrollo de programas orientados al conocimiento de las necesidades de los grupos poblacionales, clarificación de compromisos a asumir, ámbito de proyección, concepción y tipo de relación establecida con el sector productivo y social.

- **Impacto de la universidad en el entorno a través de sus productos**

Desarrollo de estrategias para valorar el efecto y el reconocimiento que tiene la institución en su entorno, a partir de sus principales productos: desempeño de egresados, servicios, investigaciones.

Fuente de verificación: Facultades y Programas académicos

- **Sistema de relación con los estudiantes**

Políticas integrales para el conocimiento de la población potencial y estudiantil y el diseño de estrategias de atención sistemática, desde antes del ingreso, durante su trayectoria y hasta después de adquirir el carácter de egresado (estrategias de conocimiento, admisión, selección, comunicación y atención a condiciones diferentes en cuanto nivel de rendimiento, nivel socioeconómico, condiciones ambientales, intereses y expectativas).

Fuente de verificación: Bienestar Universitario

- **Infraestructura física y tecnológica**

Disponibilidad de infraestructura, equipos y recursos tecnológicos, materiales pedagógicos y diversos recursos de apoyo.

Fuente de verificación: Vicerrectoría Administrativa (Centro de Medios Audiovisuales, Laboratorio de Nuevas Tecnologías y Coordinación Editorial), Biblioteca Virtual y División de Construcciones.

- **Autonomía y gobernabilidad**

La gobernabilidad puede entenderse como la capacidad de la universidad para administrarse y lograr sus metas en relación con los logros que la sociedad le ha fijado.

"Se refiere (gobernabilidad) a la distribución de autoridad y funciones entre las unidades de gobierno de una entidad, las formas de comunicación y control entre

ellas, y la conducción de las relaciones entre la entidad y el ambiente que la rodea"³⁹.

El exceso de normas y reglamentos, además de su estructura piramidal, le permite a la Institución distribuir la autoridad y funciones entre las distintas dependencias, así como las formas de comunicación y control entre ellas, y la conducción de las relaciones con el ambiente que la rodea.

- **Formación integral**

Desarrollo de competencias, saberes y valores que potencian al sujeto como ser humano, político, social y productivo, comprometido con su propia historia y con su entorno.

Fuente de verificación: Proyecto Educativo Universitario – UNAD

- **Concepción curricular y pedagógica**

Tipo de proyecto de formación, fundamentación, estructura, grado de coherencia, apertura y dinamismo de los modelos curriculares implementados; orientación de los modelos pedagógicos desarrollados y definición del tipo de actitudes ante el conocimiento, la cultura y la sociedad.

Fuente de verificación: Proyecto Educativo Universitario – UNAD (Modelo Académico Pedagógico)

³⁹ ASCUN-CRESALC-UNESCO . Políticas y estrategias para la Universidad Latinoamericana del futuro. 2001.

- **Sistema de relación y gestión de docentes**

Concepción de cuerpo académico y perfil profesoral y su coherencia con los procesos de gestión y de atención sistemática al docente, desde antes de su vinculación hasta el momento de su retiro, e incluso después (criterios de selección, asignación, dedicación, número, promoción, formación, cualificación, desempeño).

Fuente de verificación: Facultades, División de Planeación y División de Recursos Humanos – UNAD

- **Manejo financiero**

Disponibilidad de recursos financieros, sustentabilidad en el uso en función de objetivos pre-establecidos.

Fuente de verificación: Rectoría y División de Planeación – UNAD

- **Sistema de dirección y gestión organizacional**

Arquetipo de institución manifiesta en la estructura organizacional y de gobierno, en la cultura organizacional y en la manera de desarrollar los procesos de planeación, liderazgo, desarrollo, comunicación, información y control. Es el soporte adecuado a las actividades académicas para que el usuario interno (docentes, directivos, funcionarios) y externo (estudiantes, egresados y aspirantes) del servicio de la educación colme sus expectativas de calidad.

Fuente de verificación: Rectoría, Facultades, Bienestar Universitario - UNAD

- **Sistema de investigación**

Grado de desarrollo (líneas, subcategorías, grupos, investigaciones, publicaciones), existencia de condiciones apropiadas (como tipo de vinculación docente, recursos, intercambio con comunidades académicas) y sinergia a los procesos académicos, administrativos y de proyección al entorno.

Fuente de verificación: Vicerrectoría Académica y Facultades

- **Sistema de evaluación y autorregulación**

Cultura y proceso permanente de evaluación, realizada por parte de la institución, con el fin de desarrollar procesos de mejoramiento de la calidad y la pertinencia.

“Cada institución ha diseñado su propio modelo de autoevaluación y le ha dado la organización más conveniente en el ámbito institucional. Los grupos que en la institución dirigen, orientan y trabajan en la autoevaluación, están ganando una especial capacidad de diálogo y reflexión en el diagnóstico de problemas, en la búsqueda de soluciones y en la coordinación de estrategias para introducir los cambios que requiere el mejoramiento de la calidad”⁴⁰.

Transformación acelerada de la estructura del empleo, en el tipo de competencias y conocimientos demandados, nuevos grupos ocupacionales, rápida generación y

⁴⁰ REVELO REVELO, José. El Sistema Nacional de acreditación en Colombia y su desarrollo actual. Documento presentado en el Seminario Colombia- Francia. “El papel de la comunidad académica y científica y de Estado en los procesos de evaluación y acreditación de la Educación Superior. Santafé de Bogotá, 8, 9 y 10 de junio de 1999.

obsolencia de información, productos y servicios. El empleo tendrá como caracteres claves: el manejo de información y la apropiación de conocimientos que agreguen valor, la creación de un clima de confianza y el imperativo del servicio.

4.2.2 Matriz Relacional de Variables

Luego de la identificación de las 23 variables, se valoró la relación de cada una de ellas con las otras, analizado su grado de dependencia e influencia, mediante la elaboración de una matriz relacional donde se calificó el grado de influencia de cada una sobre las otras. Para la valoración de relaciones se asignaron las calificaciones usando la siguiente escala: nula (0), débil (1), moderada (2) y fuerte (4).

Las matrices elaboradas se presentan más adelante. (Ver Matrices)

4.2.3 Clasificación de variables

A partir de la contrastación y condensación de las matrices elaboradas por los actores, se graficó su influencia en un eje cartesiano, permitiendo la clasificación de las variables en cuatro zonas diferentes: Zona de poder, zona de conflicto, zona de salida y zona de pelotón. (Ver Gráfico)

ZONA DE PODER	
4	Globalización
6	Cambios en el mundo del trabajo y el mercado laboral

ZONA DE CONFLICTO	
5	Tendencias actuales de Educación Superior
2	Sociedad del conocimiento
18	Autonomía y Gobernabilidad

17	Formación Integral
11	Sistema de relaciones y cooperación con comunidades académicas
12	Sistema de Proyección Socioeconómica
22	Sistema de Investigación
19	Sistema de relación y gestión docentes
21	Sistema de dirección y gestión organizacional

Analizando los resultados obtenidos, se observa que las variables identificadas con un mayor grado de influencia sobre las otras (de la zona de poder) son externas a la institución y existe poco grado de influencia del sistema sobre ellas. Por otro lado, las variables halladas en la zona de conflicto son aquellas que tienen un grado significativo de influencia sobre las otras, pero a la vez dependen de otras. Los factores ubicados en esta zona se constituyen en factores claves de éxito para el desarrollo futuro del sistema, varios de ellos son factores misionales (Formación integral, Investigación y Proyección Social) y otros son factores de apoyo para el cumplimiento de la misión de la institución.

A partir de estas zonas se pueden formular escenarios a corto, medio y largo plazo, constituyéndose en los retos a enfrentar y en los tiempos en que se espera tener resultados. Las diferentes acciones enfocadas a cada uno de los factores se deben empezar a trabajar de forma simultánea, pero sus consecuencias tendrán efecto en tiempos distintos: el realizar acciones sobre los factores de la zona de poder surgirá un efecto inmediato, las acciones en factores de la zona de conflicto tendrán mayores efectos en el mediano plazo y las acciones realizadas sobre factores de la zona de salida tendrán efecto en el largo plazo.

4.2.1 Redefinición de Variables

A partir de las variables propuestas por los diferentes grupos de la primera promoción del posgrado, posteriormente se priorizaron y reformularon 6 variables claves⁴¹, con base en las cuales se utilizó posteriormente el SMIC y el resto de las herramientas aplicadas.

Definición de Variables
Eficiencia⁴² administrativa/burocratización Estructura organizacional, distribución de autoridad y funciones entre las distintas dependencias que inciden en la racionalidad del uso de los recursos involucrados (materiales, económicos, humanos, tecnológicos y logísticos) en la prestación con calidad de los servicios de docencia, investigación y proyección social.
Infraestructura física y tecnológica Cantidad, calidad y disponibilidad de las instalaciones, equipos y recursos tecnológicos y de comunicación acordes con la modalidad a distancia, para el apoyo de las actividades docentes, investigativas y de proyección social.
Investigación Capacidad de la universidad para transformar, generar, innovar, aplicar y divulgar conocimiento en procura de mejorar la calidad de vida en las diferentes regiones.

⁴¹ Elaborado por Elizabeth Vidal, Coordinadora del Posgrado.

⁴² Eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o alguien.

Recursos Financieros

Partidas presupuestales asignadas, recursos propios y otros recursos que dan viabilidad en el corto, mediano y largo plazo a la institución.

Sistema de autoevaluación y autorregulación⁴³

Reglas de juego existentes en relación con las estructuras de gobierno, la participación profesoral y estudiantil, los estilos de gestión y los sistemas de elección. Estructura organizacional, distribución de autoridad y funciones entre las distintas dependencias, así como las formas de comunicación y control entre ellas. Capacidad, cultura y procesos de la universidad para evaluarse permanentemente -en coherencia con la propuesta de educación a distancia-, con unidad de criterios alrededor de la misión y la visión y de su Proyecto Educativo Universitario-PEU, que haga ostensible ante el Estado y la sociedad el mérito y la autoridad moral para exigir autonomía y recursos para el cumplimiento de sus funciones propias.

Sociedad del conocimiento⁴⁴

⁴³ Autorregulación tomada en el sentido de la autonomía responsable, que consiste en su capacidad de autodeterminación para asumir desde sí las exigencias propias de la producción del conocimiento y aquellas que se derivan de su compromiso con la sociedad. La efectividad de la autonomía depende de la fidelidad de la universidad a su misión institucional, y de que sus metas y objetivos así como los medios para lograrlos expliciten de modo verificable tal preocupación. (Adaptado de: Congreso. Educación Superior, desafío global y respuesta nacional (2001). Agenda de trabajo.

⁴⁴ Nueva era caracterizada por la importancia creciente del conocimiento como recurso intangible para el individuo y la economía y como generador de competitividad, por la producción y reproducción del saber, por el vertiginoso ritmo de desarrollo del conocimiento científico tecnológico y por la incidencia de la ciencia en la cotidianidad cada vez mas inmediata. Muñoz, Germán. Comunicación y cultura. Diálogos estratégicos. Citado por: Bautista, Cortés y Vélez). Castells caracteriza la noción de sociedad del conocimiento con el nombre con el cual se denomina genéricamente “un nuevo modo de producción económico” que dejó atrás la economía industrial

Capacidad de acceso y respuesta de la Universidad a los cambios en el conocimiento, las nuevas tecnologías de información y comunicación y la consecuente transformación de los sectores de producción de bienes y servicios y sus respectivas estructuras ocupacionales.

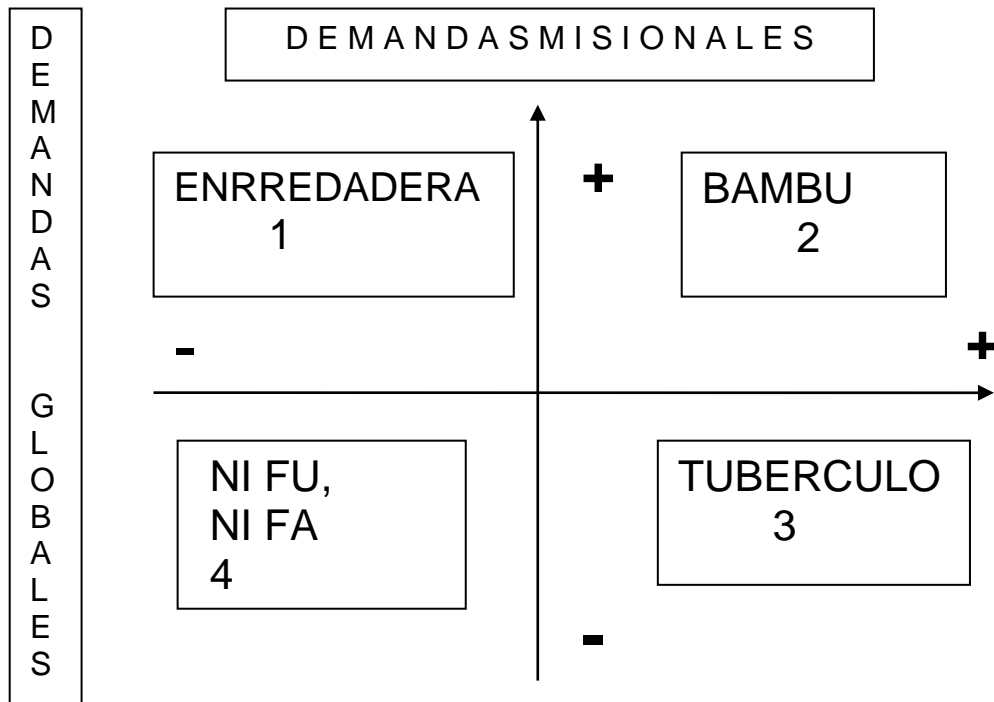
basada en el intercambio de productos para dar paso a una sociedad mundializada donde pierden fuerza los Estado-Nación, se resuelven las barreras de idiomas, fronteras, monedas, legislaciones, para establecer pactos agilizadores del comercio y de todo tipo de intercambio científico y tecnológico. Un mundo que intercambia conocimientos, y cuyo valor está determinado por la cantidad de saber que involucra, mientras el costo de producción es proporcional al saber que agrega y crea.

De acuerdo con Henao, M. (2001) el conocimiento como eje de acción de la educación, la ciencia y la tecnología, se constituye también en un eje compartido con el mundo de la economía, la cultura y la política. Al ser una sociedad del conocimiento una sociedad sin barreras de la comunicación y de la información –en la que difícilmente se toma una decisión, se diseña una política, se define un conflicto, se orienta un proceso., sin que la ciencia haya intervenido en su su fundamentación, en su realización’ la formación de los habitantes del mundo adquirirá nuevas dimensiones y presentará cambios trascendentales. Ver: Memorias Congreso Educación superior, desafío global y respuesta nacional.

4.3 Diseño de escenarios desde los Ejes de Schwartz

Para el diseño de los escenarios desde los Ejes de Schwartz, se tuvieron en cuenta la ubicación de las variables en las zonas de poder y de conflicto, interpretando que las dimensiones en juego eran, por un lado, las demandas misionales de la institución y, por otro lado, las demandas externas del entorno. Desde estas dos dimensiones, se podía analizar el futuro de la institución como una respuesta a las demandas misionales que ella misma se ha trazado, o una respuesta a las demandas que el entorno actual le está exigiendo, o una respuesta a ambas demandas o a ninguna de ellas.

El comportamiento positivo o negativo (de responder o no a esas demandas) de cada una de esas dimensiones permitió la definición de 4 escenarios diferentes:



En el escenario uno se logra responder a las demandas globales pero no a las misionales.

En el escenario dos se logra responder a las demandas globales y, a la vez, a las misionales.

En el escenario tres se logra responder a las demandas misionales, pero sin dar respuesta a las demandas globales.

En el escenario cuatro no se logra responder a ninguna de las demandas.

ESCENARIO UNO: ENRREDADERA

(Crecimiento vertiginoso y exuberante, pero superficial y frágil)

Se desarrolla una gran capacidad para establecer relaciones de intercambio, generar múltiples formas de apertura, afrontar la incertidumbre y buscar beneficios

económicos mutuos, apoyándose principalmente en el capital humano y utilización del conocimiento circulante, con efecto cada vez más inmediato en la vida cotidiana. Además, de una oportuna y rápida respuesta de la UNAD, a través de los productos entregados, a los cambiantes perfiles laborales requeridos.

Contrario a lo esperado, esa ágil respuesta a su entorno, no está dada por el cumplimiento de las funciones sustantivas que caracterizan a toda institución universitaria, ni por el aumento de su autonomía, ni por su capacidad para establecer óptimos sistemas de dirección y gestión organizacional, de gestión docentes o de cooperación con comunidades académicas, los cuales presentan una gran debilidad e inoperancia. Por lo anterior, nuestros egresados y miembros de la comunidad universitaria no se desarrollan plenamente como seres humanos, políticos, sociales y no tienen capacidad para producir cambios en los diferentes contextos.

El comportamiento contradictorio de estos hechos, hará prever una fragilidad institucional y una fragilidad como individuos, porque su tendencia adaptativa al entorno sin un desarrollo de sus fines misionales, a tomar la forma de lo que en esencia no es, los hará estar al vaivén de modas, artificios y demandas cambiantes –contradictorias, surgidas no solo de quienes detentan el poder económico o político, sino de grupos minoritarios con habilidad de manipular las redes de intercambio.

ESCENARIO DOS: **BAMBU**

(Crecimiento hacia adentro y hacia fuera, que lo hace resistente, flexible y hermoso a la vez)

Se desarrolla una gran capacidad para establecer relaciones de intercambio, generar múltiples formas de apertura, afrontar la incertidumbre y buscar beneficios

económicos mutuos, apoyándose principalmente en el capital humano y la producción de conocimiento, con efecto cada vez más inmediato en la vida cotidiana. Además, de una oportuna y rápida respuesta de la UNAD, a través de los productos entregados, a los cambiantes perfiles laborales requeridos.

En este escenario la ágil respuesta al entorno, si está dada por el cumplimiento e integración de las funciones sustantivas que caracterizan a la institución universitaria, por el aumento de su autonomía, por su gran capacidad para establecer óptimos sistemas de dirección y gestión organizacional, de gestión docentes o de cooperación con comunidades académicas. Lo cual ha generado que nuestros egresados y miembros de la comunidad universitaria se desarrollen plenamente como seres humanos, políticos y sociales con capacidad para desear, imaginar, diseñar y construir su futuro.

El comportamiento interdependiente entre estos factores, hará prever una gran fortaleza y a la vez una gran flexibilidad, institucional e individual, porque su relación con el entorno estará dada por el desarrollo de sus fines misionales, que anulará el riesgo de estar al vaivén de modas, artificios y demandas cambiantes, de quienes detentan el poder o de grupos minoritarios con habilidad de manipular las redes de intercambio. Y este crecimiento equilibrado propiciará niveles cada vez mayores de libertad, lo que a su vez facilitará alcanzar estados espléndidos de desarrollo.

ESCENARIO TRES: **TUBERCULO**

(Crecimiento sustancioso y condensado hacia adentro, no visible y sin impacto hacia afuera)

No hay capacidad para establecer relaciones de intercambio, ni generar formas de apertura, ni afrontar la incertidumbre, por lo cual no se logran beneficios económicos mutuos. Se sigue pensando que para tener crecimiento no es

necesario fortalecer mucho el capital humano, ni la producción de conocimiento, y no se espera, e incluso se evita, que esto produzca algún cambio en la vida cotidiana. Además, no se da respuesta, a través de los productos entregados, a los cambiantes perfiles laborales requeridos.

Se cumplen las funciones sustantivas que caracterizan a la institución universitaria, pero sin integrarlas. Se aumenta la autonomía, se mejoran los sistemas de dirección y gestión organizacional, de gestión docentes o de cooperación con comunidades académicas, generando que los egresados y miembros de la comunidad universitaria se desarrollen como seres humanos y sociales, pero con poca capacidad para construir su futuro e impactar sobre su entorno.

El comportamiento contradictorio de estos hechos, hará prever un crecimiento mínimo, con escaso impacto y, por tanto, con poco reconocimiento, porque hay una muy débil relación con el entorno a través del desarrollo de los fines misionales. Tanto la institución, como las personas que la conforman, serán ciegas, sordas y mudas al maremagnum de fenómenos y demandas cambiantes, por lo cual su desarrollo no será a plenitud, ni muy equilibrado y su libertad tendrá límites.

ESCENARIO CUATRO: NI FU, NI FA

(No hay ningún tipo de crecimiento, lo que puede generar su desaparición o no generar ni siquiera eso, ni fu, ni fa.)

No hay capacidad para establecer relaciones de intercambio, ni generar formas de apertura, ni afrontar la incertidumbre, por lo cual no se logran beneficios económicos mutuos. Se sigue pensando que para tener crecimiento no es necesario fortalecer mucho el capital humano, ni la producción de conocimiento, y no se espera, e incluso se evita, que esto produzca algún cambio en la vida

cotidiana. Además, no se da respuesta, a través de los productos entregados, a los cambiantes perfiles laborales requeridos.

Esta inexistencia de respuesta al entorno, está dada por el incumplimiento de las funciones sustantivas que caracterizan a toda institución universitaria, por su falta de autonomía, su incapacidad para producir mejoras en los sistemas de dirección y gestión organizacional, de gestión docentes o de cooperación con comunidades académicas. Por lo anterior, nuestros egresados y miembros de la comunidad universitaria no se desarrollan, sino que vegetan como seres humanos y sociales, por lo que tienen mucha dificultad para adaptarse a los cambios y, aún más, para producir algún cambio en los diferentes contextos.

En este mundo cambiante y donde el sentido de la vida es avanzar, lo peor que puede pasar es que no pase nada, y no tener sueños y retos. La doble incapacidad de crecer hacia fuera y hacia adentro, hará prever una dificultad para sobrevivir o el riesgo, aún peor, de vivir en un estado vegetativo, sin sentido.

Aunque se han planteado unos resultados diferentes en cada escenario, la definición de alguno de ellos como ideal solo puede ser dada por el reconocimiento y la escogencia del futuro deseado. Cualquiera de ellos es un camino posible y la capacidad de optar no puede ser menospreciada, independientemente de la escogencia. Lo que permite esta descripción es ser conscientes de las consecuencias de las elecciones y los actos y poder asumirlas con entereza, sin pretender esperar un manojito de girasoles, habiendo cultivado semillas de cilantro.

4.4 Diseño de escenarios según la metodología SMIC

4.4.1 Formulación de hipótesis

Con base en las variables claves identificadas se formulan hipótesis de su comportamiento futuro. Las hipótesis seleccionadas corresponden a lo que “debe ser” la UNAD en medio de un mundo globalizado que supone una estrecha relación entre la educación, la ciencia, la economía, la cultura, la información y el conocimiento.

Hipótesis año 2010

1. En el año 2010 la UNAD tendrá una estructura organizacional horizontal y multifuncional. La proporción de indicadores de eficiencia mejora en un 50%.
2. Al horizonte del 2010 la UNAD cuenta con la mayor tecnología de punta disponible, para ofrecer educación a distancia de calidad.
3. Al 2010 se ha consolidado por lo menos un grupo de investigación por Facultad y por lo menos el 60% de los tutores y personal administrativo cuenta con formación a nivel de maestría y un 30% a nivel de doctorado.
4. Al 2010, los recursos financieros de la Universidad proveniente tanto de los recursos propios, como del Estado y otras fuentes, han crecido por lo menos en un 50% en términos constantes.
5. Al 2010, la UNAD será reconocida como Universidad y tendrá el 100% de sus programas con registro calificado y acreditados.

6. La UNAD del 2010 estará integrada a la red mundial de Universidades que ofrecen programas de formación que responden y se anticipan a las necesidades del entorno nacional y mundial. Sus egresados estarán en capacidad de desempeñarse como trabajadores del conocimiento, en las diversas estructuras ocupacionales del país y del mundo.

La escala de puntuación utilizada fue:

80 a 99 = Muy probable

51 a 79 = Probable

50 = Duda

30 a 49 = Improbable

01 a 29 = Muy improbable

4.4.2 Probabilidades simples

Para cada evento o hipótesis formulada se le asignan unos porcentajes que indican la probabilidad de que ocurra en el futuro, según opinión de los actores involucrados y se argumenta los motivos para cada porcentaje fijado.

Evento	Probabilidad
1	35
2	79
3	55
4	65
5	55
6	55

Argumentación

Es claro que las hipótesis van en estrecha relación las unas con las otras. Si miramos las actuales políticas educativas del país, y del mundo, se está buscando la calidad de los programas y las instituciones. En las condiciones actuales la Universidad tendrá que hacer un gran esfuerzo organizacional y de voluntad política si se quieren alcanzar las hipótesis propuestas.

Las calificaciones de 55 son muy cercanas a la duda, pero se puntúan por encima, queriendo expresar con ello la esperanza de que la Institución adopte políticas y estrategias más arriesgadas, donde se prioricen estos aspectos sobre otros en un corto plazo.

Evento 1

Las causas que limitan el alcance de esta hipótesis son más difíciles de cambiar, porque involucran aspectos como la cultura organizacional, la normatividad institucional y la voluntad política de quienes ejercen el liderazgo en la institución. Analizando los 3 aspectos se observa que un cambio en ellos puede tener un avance más lento, porque requieren de acciones constantes, prolongadas y que involucren a todos los actores en una misma dirección, de lo contrario, en paso avanzado puede ser retrocedido con facilidad.

Evento 2

La institución ha reconocido la importancia de avanzar en este sentido, en especial dada su metodología a distancia, lo que augura futuras acciones e inversiones en este sentido. Además el entorno internacional está retando cada vez más a los entornos regionales y nacional, ha incluirlo como una de sus prioridades.

Evento 3

A pesar de que la Unad tiene unas políticas y estrategias claras de formación-actualización de los funcionarios y docentes vinculados a la institución, para el caso de los docentes las formas de contratación, los criterios para asignación de horas académicas, de remuneración, de incentivos y de apoyo a actividades de investigación son inadecuadas para facilitar la formación a nivel de maestría-doctorado y, más aún, la consolidación de grupos de investigación.

(Considero que este evento está relacionado estrechamente con los eventos 5 y 6, porque uno de los factores encontrados como fortaleza en las universidades que ya han sido acreditadas es la excelencia en formación de sus docentes y la existencia de grupos de investigación consolidados, factores estos que a su vez son prerrequisito para una vinculación a redes académicas con capacidad para impactar en sus entornos. Por esta razón se les asigna una misma puntuación. Estas relaciones serán expresadas con mayor detalle en cada uno de los otros eventos y en los formatos de probabilidad condicional).

Los resultados de la etapa de autoevaluación institucional presentan como grandes debilidades, aspectos enunciados como las limitantes para alcanzar una óptima formación y consolidación de grupos de investigación, además de otras. Sin embargo, las estrategias hasta el momento contempladas en los planes de mejoramiento, no apuntan a mejorar esas condiciones.

Evento 4

Las limitaciones presupuestales de la institución tienen origen en diferentes aspectos como su naturaleza jurídica, el reconocimiento nacional y regional y el

tipo de servicios prestados, además de otros de orden externo como las políticas nacionales en materia de educación superior y otras. Esto hace prever que seguirán existiendo limitaciones, no obstante la institución, dependiendo de la oferta y el impacto de sus productos, podrá mejorar el reconocimiento y la demanda de sus servicios, proporcionándole mejores recursos financieros.

Evento 5

(En mi opinión, el concepto de autoevaluación y autorregulación tiene un alcance mayor que el dado en la hipótesis formulada, y se describiría mejor si se tuviera como objetivo final no solo la obtención de una acreditación o el llenar unos requisitos, sino un permanente y exigente ejercicio de rendición de cuentas frente a la sociedad y frente a nuestra propia misión. Sin embargo, entiendo, la etapa por la cual está avanzando el Sistema de Educación Superior en Colombia, dentro del cual el proceso de acreditación está cumpliendo un papel trascendental, por la posibilidad de dinamizar ejercicios indispensables para el mejoramiento del sistema. En este sentido, es válido como hipótesis primera a un no muy largo plazo, sin perder la perspectiva más amplia.)

Si bien se han iniciado planes de mejoramiento, que contemplan acciones orientadas a los aspectos detectados como grandes debilidades, la amplia gama de acciones a enfrentar no es coincidente con los recursos disponibles. Además algunas acciones son de corto alcance para superar las deficiencias y no han sido contempladas otras acciones estratégicas. Además frente a situaciones coyunturales, las decisiones tomadas no son coherentes con las políticas misionales, ni con los planes de mejoramiento con fines de acreditación. (Un ejemplo de ello es que, frente a limitaciones presupuestales los recortes se enfocan a disminuir horas de contratación académica y no ha realizar una profunda reestructuración de la planta administrativa, lo cual no concuerda con los

planes de mejoramiento, ni ayuda a superar las deficiencias halladas en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación).

Evento 6

A pesar de que la institución tiene entre sus políticas la formación integral de profesionales capaces de responder a las necesidades nacionales y regionales, hasta ahora se están diseñando e implementando estrategias concretas para facilitarlas. Y como se mencionó, el avance en este aspecto está relacionado además con el evento 3, porque para formar profesionales, vinculados a redes académicas con capacidad para impactar en sus entornos, es imprescindible la excelencia en formación de los docentes y la existencia de grupos de investigación consolidados en la institución, de lo contrario esta hipótesis no tendría un sustento fuerte. Así en la medida que avance el evento 3, se facilitaría el avance en este evento.

Es claro que las hipótesis van en estrecha relación las unas con las otras. Si miramos las actuales políticas educativas del país, y del mundo, se está buscando la calidad de los programas y las instituciones, de tal suerte que la UNAD si desea mantenerse y consolidarse deberá al 2010 tener a todos sus programas con registro calificado. Si no logra este propósito de cumplir con los estándares mínimos de calidad, seguramente se hará más difícil el proceso de acreditación. En las condiciones actuales la Universidad tendrá que hacer un gran esfuerzo organizacional y de voluntad política si se quieren alcanzar las hipótesis propuestas. Si las 5 primeras conjeturas no se cumplen efectivamente, es improbable que la UNAD al 2010 se integre a la red de universidades y cuente con egresados competitivos. Sin embargo cabe destacar, que la Universidad no sólo en la Sede Central sino en los Centros Regionales, cuenta con un talento humano

muy valioso, con altas calidades académicas y personales, que pueden hacer posible que la institución se consolide y alcance las metas propuestas.

4.4.3 Probabilidades Condicionales

Se analiza la relación de todos eventos con cada uno de los otros, asignando unos porcentajes que indican la probabilidad de que ocurra en el futuro, según opinión de los actores involucrados.

	1	2	3	4	5	6
1		35	55	35	35	40
2	85		79	80	79	85
3	70	60		60	60	70
4	70	65	75		70	75
5	55	56	75	55		60
6	60	70	75	55	66	

4.4.4 Probabilidades Condicionales (Cuando se da un evento pero no el otro)

Se analiza la relación de todos eventos con cada uno de los otros, asignando unos porcentajes que indican la probabilidad de que ocurra en el futuro, según opinión de los actores involucrados.

	1	2	3	4	5	6
1		35	25	35	25	35

2	65		79	65	79	70
3	45	50		50	50	45
4	60	65	65		60	60
5	55	55	50	55		55
6	55	45	40	55	50	

4.4.5 Escenario apuesta y estrategia

Escenario apuesta

Según los resultados obtenidos en el SMIC, analizando las probabilidades simples, no hay escenarios que tengan una alta probabilidad de ocurrencia; sin embargo es posible identificar algunos escenarios más probables.

La probabilidad acumulada permite concluir que los 8 primeros escenarios pueden ser considerados como el *núcleo tendencial* porque hay más de 1 posibilidad sobre 2, de que uno de ellos se realice efectivamente.

Dentro de esos 8 primeros escenarios, el evento 6 no se cumple la mayoría de las veces, lo cuál significa que es poco probable que la UNAD en el año 2010 este integrada a una red mundial y tenga la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad del conocimiento. Los otros eventos se cumplen 6 veces en estos 8 escenarios, lo que permite reconocer una similar probabilidad d ocurrencia y realización de estos 5 eventos.

Dentro del análisis de sensibilidad, se encuentra que los eventos 1 y 4 son los de mayor motricidad sobre los otros; de lo cual se puede interpretar que el mejoramiento de la estructura organizacional y de la eficiencia, así como el crecimiento financiero facilitarían la realización de los otros. Además, los dos eventos se influyen mutuamente con las más altas influencias dentro del sistema. De igual manera, el hecho de que ambos eventos (1 y 4) sean a la vez considerados los más dependientes de los otros, hace que se constituyan en los más sensibles dentro de la evolución del sistema. Es decir, si bien su ocurrencia influye en la ocurrencia de los otros, por 'rebote' la ocurrencia de los otros influye nuevamente en la ocurrencia de ellos.

Teniendo en cuenta lo arrojado por el análisis de sensibilidad, es posible afirmar que si bien los escenarios 3, 5 y 6 aparecen dentro del núcleo tendencial, el hecho de no cumplirse en ellos alguno de los eventos 1 y 4 (altamente sensibles) hace improbable que se cumplan otros influidos por ellos, por esta razón se descartan dentro de los más probables.

De los otros escenarios alternos (9,2,4,18) los más deseables son los 2 y 9 porque en ellos se cumple la mayoría de los eventos. De estos 2, el escenario 2 es el seleccionado como el **ESCENARIO APUESTA** porque incluye el cumplimiento del evento 3 referido al logro de una óptima formación, considerada indispensable para que a futuro se propicie una mayor integración y respuesta al entorno regional o mundial. A continuación se describe el escenario apuesta:

La UNAD en el año 2010 es una institución con autonomía académica, administrativa y financiera que desarrolla programas de pregrado, postgrado y educación permanente, mediante el modelo de educación a distancia y currículos flexibles. Se destaca además como una organización dinámica con una estructura horizontal, buenos sistemas de dirección y gestión organizacional, que coinciden

con el Modelo Organizacional propuesto desde el año 2001 y a través del cual se ha estado construyendo una organización más sistémica y abierta.

Gracias a estos cambios y al mejoramiento de sus niveles de eficiencia y crecimiento financiero, la UNAD ha logrado disponer de una tecnología de punta adecuada a la educación a distancia y de personal académico-administrativo con altos niveles académicos, permitiendo la consolidación de grupos de investigación con óptima producción intelectual que han facilitado la obtención de la acreditación de la mayoría de los programas ofertados y el logro de sus objetivos misionales.

La óptima formación pedagógica de los docentes y su dominio de las NTIC, aplicadas como estrategias pedagógicas, han propiciado no solo el cambio de las prácticas educativas, sino esencialmente una nueva actitud hacia el conocimiento, la sociedad y la cultura.

La innovadora utilización de la tecnología y la generación de conocimiento focalizada a la educación a distancia ha permitido a la institución diseñar nuevos productos, servicios y formas de distribución, generando un incremento de sus recursos propios.

La incorporación de la cultura de la autoevaluación permanente en su quehacer y en el nivel de logro de los objetivos misionales, ha dinamizado la cualificación constante de procesos académico-administrativos propios de la educación a distancia.

El surgimiento de cualquier circunstancia interna (discontinuidad de políticas, planes de acción no coherentes con políticas, resistencia al cambio organizacional) o externas (cambio normatividad sectorial o presupuestal, comportamiento de la economía nacional y mundial, políticas de apertura, factores

políticos, innovaciones tecnológicas, crisis sociales con impacto nacional o mundial) que disminuya o acelere el cambio organizacional y el crecimiento financiero, determinará los avances en las situaciones descritas. Así mismo, si se produce un mejoramiento organizacional y financiero, pero este no se enfoca a facilitar la disponibilidad de la tecnología apropiada, de personal altamente calificado y grupos de investigación consolidados, los avances serán limitados y no será posible el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios de docencia, investigación y extensión.

Aunque la UNAD tiene un gran posicionamiento de imagen a nivel nacional, que la identifica como líder en educación a distancia, aun tiene dificultades para anticiparse a las necesidades del entorno nacional y mundial, que le exigen seguir trabajando en la identificación y búsqueda de soluciones para los problemas regionales. Si bien, aún no se ha logrado la integración de la institución a la red mundial de educación superior y aún no es óptimo el impacto de sus acciones en el desarrollo del entorno regional y mundial, es de esperar que con las actuales condiciones en un futuro próximo la entidad pase de su aislamiento a una verdadera integración en la actual sociedad del conocimiento.

Objetivos de desarrollo⁴⁵

- Contar en la Universidad con una organización horizontal, 100% eficiente y eficaz, para cumplir con su Proyecto Educativo Institucional y con capacidad para establecer relaciones de intercambio, generar múltiples formas de apertura, afrontar la incertidumbre y buscar beneficios académicos y económicos, apoyándose principalmente en el capital humano y utilización del

⁴⁵ MÓJICA SASTOQUE, Francisco. La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Editorial Legis. 1991.

conocimiento circulante, con efecto cada vez más inmediato en la vida cotidiana.

- Fomentar los procesos de planeación, sistematización de información y control de la calidad (medición e indicadores de desempeño) de los servicios académicos, con amplia participación de la comunidad universitaria, como soporte adecuado de las actividades académicas para mantener las expectativas de calidad de los usuarios.
- Disponer de la mayor tecnología de punta posible en el mercado actual (2010) que facilite la educación ciberespacial⁴⁶, el aprendizaje interactivo y la globalización del proceso de enseñanza (desde los nuevos paradigmas de aprendizaje académico) y cuyo fin último este dirigido a la producción de nuevo conocimiento.
- Contar con una comunidad académica consolidada, con las condiciones básicas apropiadas (como tipo de vinculación docente, recursos, intercambio con otras comunidades académicas), orientadora, investigadora, generadora de conocimiento, en sinergia con los procesos académicos, administrativos y de proyección al entorno y vinculada a redes, formas de comunicación y de cooperación internacionales con universidades e instituciones de investigación y desarrollo, y un compromiso institucional dirigido a la capacitación y el desarrollo de talento humano.
- Profundizar y ampliar los vínculos con el sector productivo y social, para ayudar a aumentar la competitividad y la calidad de vida de la sociedad colombiana,

⁴⁶ GIL BOLÍVAR. Op. Cit.

desarrollando estrategias para mejorar el impacto que tiene la institución en su entorno, a partir de sus principales productos: desempeño de egresados, servicios, investigaciones.

- Reafirmar la autonomía a través de la búsqueda de recursos financieros promoviendo el intercambio equitativo que produzca beneficios tanto para la UNAD y como para las instancias que proporcionan dichos recursos.
- Mantener viva la cultura de la evaluación y la responsabilidad de la comunidad universitaria, para replantear constantemente las formas de evaluación que permitan medir los logros y las limitaciones de los procesos educativos y se constituyan en una herramienta interacción entre la Universidad y el entorno.
- Establecer un sistema de garantía y control de la calidad de los servicios académicos con amplia participación de la comunidad universitaria, canales efectivos de comunicación, sistematización de información (medición e indicadores de desempeño), y un compromiso institucional dirigido a la capacitación y el desarrollo del personal.

Diseño de estrategias

FAMILIA DE ESTRATEGIAS	ACCIONES	GOBERN ABILIDAD			
		3	2	1	0
Financieras	Búsqueda de otras fuentes de financiación internacional		X		
	Disminución gastos de funcionamiento administrativo	X			

	Diversificar oferta y formas de distribución de servicios según tendencia actual		X		
	Cualificación de procesos y servicios		X		
Organización-gestión	Introducción de un sistema de monitoreo, evaluación y control de gestión	X			
	Montaje de sistemas de información académico-administrativas	X			
	Ajuste de estructura orgánica horizontal, multifuncional y descentralizada.	X			
Comunidad Académica	Cambio en formas de incorporación, remuneración e incentivos basada en méritos académicos, no solo en niveles de formación.		X		
	Apoyo con becas para la formación en Maestrías y Doctorados	X			
	Introducción de políticas de movilidad interna.	X			
Investigación	Reformulación de estrategias de apoyo y financiación de investigación	X			
	Fortalecimiento de investigación académica y de Educación a Distancia.	X			
	Banco de proyectos académicos, de pertinencia regional e impacto institucional.	X			
	Desarrollo de investigaciones sobre problemas regionales integrando CREADS	X			
	Desarrollo de investigaciones con participación de docentes y estudiantes	X			
	Integración a redes nacionales e internacionales de Investigación		X		

Proyección Social	Nuevas estrategias de articulación docencia, investigación y extensión	X			
	Vinculación a redes interinstitucionales de apoyo a problemas regionales				
	Monitoreo permanente de necesidades regionales	X			
	Monitoreo permanente de impacto institucional egresado, Extensión, Investiga				
Apoyo estudiante	Mejoramiento de estrategias de financiamiento estudiantil		X		
	Diagnóstico, Monitoreo y apoyo a necesidades estudiantiles	X			
Curriculares	Actualización, flexibilidad y rediseño curricular según pertinencia al contexto	X			
	Adecuación de estrategias pedagógicas a metas de formación	X			
	Adecuación de ambientes de aprendizaje a la Educación a Distancia		X		
Incorporación NTIC	Adquisición de tecnología de punta para acceso a información especializada.		X		
	Diseño de materiales multimediales y cursos on line en los Planes de Estudios	X			
	Uso de NTIC durante el incorporación, inducción y evaluación docente	X			
	Uso de NTIC en el SIU, y progresivamente en cursos académicos.	X			
	Trabajos en equipo con docentes y/o investigadores de diferentes centros.		X		
	Uso de NTIC para la articulación interinstitucional		X		

6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Como un resultado de los ejercicios académicos adelantados en el curso de la Especialización, **pero esta conclusión salió de la PES!** se consideró que la problemática que afecta principalmente el desarrollo de la Institución es: "Inadecuada respuesta de la UNAD, a través de sus programas de educación a distancia, a la generación de conocimiento y su impacto en los contextos local, regional y nacional".

Al analizar los resultados obtenidos a través de las metodologías utilizadas (Método de escenarios y el método PES) se presentan diferentes hallazgos; en relación con los factores considerados claves para el desarrollo futuro de la Institución, se encuentran algunas coincidencias y aspectos complementarios:

PES	ANÁLISIS ESTRUCTURAL
Reglas de juego organizativo centralizadas Ausencia de estructura organizacional flexible Cultura organizacional débil Sistema administrativo burocrático Incipiente sistema de planeación	Eficiencia Administrativa / Burocratización
No condiciones tecnológicas para mediación pedagógica	Infraestructura Física y Tecnológica
Recursos financieros escasos	Recursos Financieros
Gestión académico-administrativa sin evaluación sistemática	Sistema de Autoevaluación- Autorregulación

<p>Desarticulación del Modelo Académico Pedagógico, con la estructura curricular y la investigación.</p> <p>Inexistencia de comunidad académica</p> <p>Escaso desarrollo y posicionamiento de procesos investigativos.</p>	<p>Investigación</p>
<p>Desconocimiento de necesidades regionales.</p> <p>Baja capacidad de gestión de acciones de extensión universitaria</p>	<p>Sociedad del Conocimiento</p>

Los núcleos críticos, registrados en el PES, permiten identificar o concretar problemáticas de algunos factores claves identificados en el análisis estructural.

Mediante ambos métodos afloran aspectos que guardan una relación directa con procesos misionales o básicos que contribuyen a la razón de ser de la institución, otros propios de cualquier organización que tienen por objeto prestar apoyo a los misionales y otros referidos a demandas externas que plantean retos.

Sin desconocer la importancia de cada uno de ellos, es posible establecer que para superar el macroproblema y lograr un mejoramiento institucional es imprescindible centrarse en las demandas misionales y en los efectos en las demandas externas. De tal manera que, los logros en los procesos de apoyo no deben ser evaluados en sí mismos sino en sinergia con los procesos misionales. Si esto no ocurre se pierde el rumbo trazado, cayendo en una falsa ilusión de mejoramiento.

FACTORES INTERNOS MISIONALES

Comunidad Académica
Investigación

FACTORES INTERNOS DE APOYO

Recursos Financieros
Eficiencia Administrativa / Burocratización
Infraestructura Física y Tecnológica
Sistema de Autoevaluación y Autorregulación

FACTORES EXTERNOS

Sociedad del Conocimiento

Por otro lado, las relaciones e influencias detectadas entre las variables, y entre las hipótesis sobre el comportamiento futuro de cada una de ellas, permiten definir algunas variables como dominantes y otras como variables consecuencia lo que ayuda a orientar la acción a corto, mediano y largo plazo.

Dentro del análisis de sensibilidad del SMIC, se encuentra que el mejoramiento de la estructura organizacional y de la eficiencia, así como el crecimiento financiero facilitarían la realización de los otros. Pero a la vez son considerados los más dependientes de los otros, lo cual sugiere que se debe realizar acciones a corto y mediano plazo sobre ellas y a mediano plazo sobre las otras.

La UNAD como entidad de Educación Superior tiene dos tareas de gran envergadura una externa y otra interna:

La primera, que la Universidad como institución empiece a construirse como una entidad que aporta desde su quehacer (formación, investigación y extensión) al desarrollo sostenible de su nación, a fin de que ésta pueda asumir en igualdad de condiciones con el resto del mundo, el reto de pertenecer a la aldea global. Así mismo, consolidarse como un ente integrador de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales, generador de conciencia social e inteligencia colectiva.

La universidad debe hacerse solidaria, a partir del diálogo y el trabajo interdisciplinario, con aquellos movimientos que en el mundo buscan la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, el respeto a los valores, la equitativa distribución de los bienes materiales, y el desarrollo social y cultural de las comunidades.

En segundo lugar y no menos importante, esta la tarea interna de superar dentro de las universidades la enseñanza instruccional, que se limita exclusivamente al aula, vale la pena reflexionar a cerca del aprendizaje integral, que debe recoger los distintos contextos del ser humano además de la propia institución, su proyecto de vida, su familia, su trabajo, su comunidad, su ser total. Elaborar un aprendizaje para la convivencia que surja desde el conocimiento científico pero que a su vez retome además de lo cognoscitivo, lo afectivo, lo estético y lo ético y permita que el estudiante o el egresado además de entrenarse se vaya construyendo como ciudadano, como ser libre, como un ser comprometido.

En el siglo XXI dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas. La universidad tiene que ejercitar su capacidad reflexiva, para anticiparse a los acontecimientos, prefigurar los posibles escenarios y la viabilidad

de sus propuestas. Debe formar para el cambio permanente y aún para la crisis (y en el caso de Colombia para la postguerra).

7. BIBLIOGRAFÍA

ASCUN. Educación para el siglo XXI. Congreso Nacional de rectores de la Educación Superior, 1999.

CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL (CINTERFOR/OIT). Calidad de la Formación Profesional. Montevideo, 1986.

COSTA FILHO, Alfredo. Inflexiones recientes en el análisis prospectivo. En: ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. Prospectiva: construcción social del futuro, Universidad del Valle - ILPES, 1997.

FONDO EDITORIAL ALTADIR. "El método PES, Reingeniería Pública y la Teoría de las Conversaciones: Trabas y Problemas". Colección Ciencias y Técnicas de Gobierno No. 2. Bogotá.

GIL BOLIVAR, Fabio Alberto. Prospectiva estratégica I: desde el presente se forja el futuro, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santafé de Bogotá, 2001.

_____ Prospectiva estratégica II: Lo posible y lo deseable, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santafé de Bogotá, 2001.

GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia, Alfaomega, México, 1995.

GONZALEZ A., Luis J., LORA S., Amaury, MALAGON P., Luis A. La Educación superior a Distancia en Colombia. Visión Histórica y Lineamientos para su Gestión. ICFES. Bogotá. 2000.

MATURANA, Humberto. Formación y capacitación humana, Dolmen Editores, Santiago de Chile, 1997.

_____ El sentido de lo humano, Dolmen Editores, Santiago de Chile, 1998.

MATUS, Carlos. " El Plan como apuesta". En Revista PES No 2. Fundación Altadir, Caracas-BogotáD.C., Abril de 1993.

MIKLOS, Tomás y TELLO, María Elena. Planeación prospectiva, Limusa Editorial, México, 2000.

MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: al filo de la oportunidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Santafé de Bogotá , 1994.

MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva, Alfaomega, México, 1998.

_____ Prospectiva.Técnicas para visualizar el futuro, Legis, Bogotá D.C., 1991.

RIFFO OLIVARES, Luis. Métodos de investigación prospectiva para la toma de decisiones. En ORTEGÓN, Edgar y MEDINA, Javier. Prospectiva: construcción social del futuro, Universidad del Valle-ILPES, 1997.

THE INTERNACIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK. Educación Superior en Países en Desarrollo: Peligros y Promesas, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile, 2000.