

**Estrategias de Marketing territorial para el posicionamiento de la UNAD
CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha**

Erinela Peñaranda Gómez

Asesor

Catalina Gómez Hurtado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Marketing

2026

Dedicatoria

A mi Señor Jesucristo, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada etapa de este camino; por sostenerme en los momentos de dificultad, darme sabiduría en medio de los desafíos y recordarme que todo esfuerzo tiene propósito cuando se realiza con fe, amor y perseverancia.

A mi esposo, José Alfonso, compañero de vida, apoyo constante y presencia serena en cada paso de este proceso; gracias por tu paciencia, tu comprensión y tu confianza inquebrantable en mí. A mis hijos, Isaac José, Isaí José, Isaías José, Isabela María José, Isamr José e Issachar José, razón profunda de mi entrega y fuente permanente de inspiración. En cada uno de ustedes encuentro la fuerza para seguir adelante, el amor que da sentido al sacrificio y la esperanza que ilumina cada meta alcanzada.

A mi madre y a mi padre, quienes sembraron en mí el deseo de crecer siempre, de luchar con dignidad y de comprender que el conocimiento es también una forma de honrar la vida.

A mis hermanas, compañeras de batalla, por su cercanía, su afecto y su apoyo incondicional; y a mis hermanos, por estar siempre para mí, con la nobleza silenciosa de quienes acompañan con lealtad y amor.

A mi comunidad, que me concedió el tiempo que en muchos momentos le pertenecía, y a mis compañeros de trabajo, quienes han creído en el valor transformador de la educación como camino para el desarrollo personal y territorial. En todos ellos encontré comprensión, aliento e inspiración para culminar esta investigación.

Dedico este trabajo a las personas y vínculos que sostienen mi vida con amor, fe, memoria, confianza y propósito. Gracias por ser luz, impulso y bendición en este proceso.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud al Señor Jesucristo, por darme sabiduría, fortaleza y dirección durante este proceso académico.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarme una formación fundamentada en la inclusión, la calidad y el compromiso con el desarrollo territorial.

De manera especial, agradezco al CEAD La Guajira por ser el espacio académico desde el cual fue posible consolidar esta investigación, y a su director, Jaime Valdez Benjumea, por su liderazgo, respaldo institucional y compromiso con el fortalecimiento de la educación en la región.

A la Maestría en Marketing, a los docentes y a quienes acompañaron este proceso, por sus orientaciones, aportes y exigencia académica, fundamentales para la construcción de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de una u otra forma, contribuyeron a la culminación de esta monografía y reafirmaron en mí la convicción de que la educación es una herramienta esencial para transformar los territorios.

Resumen

Esta monografía propone estrategias de marketing territorial para fortalecer el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha. El estudio parte de la brecha entre las fortalezas institucionales de la universidad como la trayectoria, acreditación, flexibilidad y cobertura regional, y su traducción en valor percibido dentro del territorio. Metodológicamente, se desarrolló una investigación cualitativa con apoyo de información cuantitativa secundaria, mediante un diseño descriptivo-propositivo y documental. Se revisaron fuentes oficiales y académicas recientes del DANE, MEN, SNIES, UNAD y entidades territoriales, con el fin de analizar condiciones socioeconómicas, educativas y competitivas relevantes para el posicionamiento institucional. Los hallazgos muestran que La Guajira presenta condiciones que hacen pertinente la educación abierta y a distancia, pero también evidencian retos de reputación, cercanía y territorialización de la marca. A partir de este diagnóstico, se propone una estrategia de marketing territorial articulada en seis ejes estratégicos y operacionalizada mediante un marketing mix territorializado. Se concluye que el posicionamiento del CEAD depende de su capacidad para vincularse de forma legítima, visible y pertinente con las dinámicas sociales, productivas y culturales de Riohacha y La Guajira.

Palabras claves: marketing, posicionamiento, reputación, territorialidad, educación.

Abstract

This monograph proposes territorial marketing strategies to strengthen the positioning of UNAD CEAD La Guajira in the District of Riohacha. The study addresses the gap between the institution's objective strengths—trajectory, accreditation, flexibility, and regional coverage—and their translation into perceived territorial value. Methodologically, it follows a qualitative approach supported by secondary quantitative information through a descriptive-propositional and documentary design. Recent official and academic sources from DANE, MEN, SNIES, UNAD, and territorial entities were reviewed in order to analyze the socioeconomic, educational, and competitive conditions that shape institutional positioning. The findings show that La Guajira presents structural conditions that make open and distance education especially relevant, while also revealing challenges related to reputation, proximity, and the territorialization of the university brand. Based on this diagnosis, the monograph proposes a territorial marketing strategy organized into six strategic axes and operationalized through a territorialized marketing mix. It concludes that the positioning of CEAD La Guajira depends on its capacity to connect in a legitimate, visible, and relevant way with the social, productive, and cultural dynamics of Riohacha and La Guajira.

Keywords: marketing, positioning, reputation, territory, education

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Planteamiento del Problema	15
Marco Teórico.....	18
Marketing Territorial y Construcción de Marca Lugar.....	18
Marketing de Educación Superior y Reputación Universitaria	19
Marketing, Cocreación de Valor y Pertinencia Territorial	20
Contexto Territorial de Riohacha y La Guajira	22
Metodología	24
Resultados del Análisis Documental	27
Condiciones Territoriales que Favorecen la Pertinencia del Modelo UNAD.....	29
Expansión de la Educación Superior y Dinamismo de la modalidad Virtual.....	30
Peso Territorial del CEAD La Guajira y Estructura Competitiva de la Educación Superior en Riohacha.....	30
Fortalezas Institucionales del CEAD y Brecha de Posicionamiento	33
Necesidad de una Narrativa Territorial más Auténtica.....	33
Síntesis Interpretativa.....	34

Propuesta Estratégica de Marketing Territorial para la UNAD CEAD La Guajira.....	35
Eje 1. Narrativa Territorial de Marca.....	38
Eje 2. Posicionamiento por Pertinencia Sectorial	38
Eje 3. Alianzas Territoriales y Presencia Social	39
Eje 4. Reputación Relacional y Experiencia del Estudiante	39
Eje 5. Ecosistema Digital con Identidad Local.....	40
Eje 6. Gestión, Seguimiento e Indicadores	40
Adaptación del Marketing Mix al Contexto Territorial.....	40
Plan Táctico Integral de Activación del Posicionamiento Territorial.....	43
Frente 1. Inteligencia Territorial y Arquitectura Narrativa.....	44
Frente 2. Microcampañas Sectoriales de Valor	44
Frente 3. Alianzas Ancla y Presencia Institucional	45
Frente 4. Circuito Híbrido de Experiencia UNAD	45
Frente 5. Conversión Asistida y Matrícula Acompañada	45
Frente 6. Reputación de Servicio, Permanencia Temprana y Tablero de Gestión ...	45
Recomendaciones	48
Conclusiones.....	50
Referencias Bibliográficas	52

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación entre Referentes Teóricos y Aportes al Análisis del Posicionamiento Territorial</i>	21
Tabla 2 <i>Indicadores Secundarios Relevantes para el Diagnóstico Estratégico</i>	27
Tabla 3 <i>Peso Territorial y Referentes Competitivos de la Educación Superior en Riohacha y La Guajira</i>	32
Tabla 4 <i>Matriz Estratégica de Posicionamiento Territorial para la UNAD CEAD La Guajira</i>	35
Tabla 5 <i>Despliegue Aplicado del Marketing Mix Territorial para la UNAD CEAD La Guajira</i>	41
Tabla 6 <i>Plan Táctico Integral de Activación Territorial del Posicionamiento</i>	46

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Comparativo de Pobreza Multidimensional: Colombia y La Guajira (2024) ..</i>	28
Figura 2 <i>Indicadores Laborales de La Guajira, 2024-2025.....</i>	28
Figura 3 <i>Modelo Integrado de Posicionamiento Territorial del CEAD La Guajira</i>	37
Figura 4 <i>Modelo de Traducción Estratégica del Marketing Mix y del Plan Táctico Territorial</i>	43

Introducción

Las instituciones de educación superior compiten hoy en un entorno más complejo que el de las décadas anteriores. La competencia ya no se define únicamente por la oferta académica, por la disponibilidad física de sedes o por el prestigio acumulado de manera histórica. En el escenario contemporáneo, el posicionamiento universitario se configura a partir de una interacción más amplia entre reputación, experiencia, pertinencia, sostenibilidad, marca y capacidad de respuesta a los problemas del contexto. Esta transformación es particularmente visible en regiones periféricas o históricamente rezagadas, donde el valor de una universidad no se mide solo por su capacidad para matricular estudiantes, sino por su potencial para convertirse en agente de movilidad social, articulación territorial e innovación aplicada.

En ese marco, el marketing territorial se presenta como una perspectiva estratégica pertinente para el análisis de instituciones educativas con vocación regional. A diferencia del marketing promocional tradicional, el marketing territorial parte de la premisa de que los procesos de posicionamiento dependen de la articulación entre identidad, narrativa, actores, símbolos y proyectos de desarrollo. El territorio no es únicamente el escenario donde una marca actúa, sino el conjunto de relaciones que hacen posible que esa marca adquiera legitimidad, credibilidad y sentido compartido. Cuando esta lógica se traslada al campo universitario, la pregunta central deja de ser cómo vender mejor una oferta y pasa a ser cómo construir valor territorial con la comunidad, desde la docencia, la investigación, la proyección social y la experiencia institucional.

La UNAD en el CEAD La Guajira, posee condiciones especialmente favorables para este análisis. La UNAD nació con el nombre de UNISUR mediante la Ley 52 de 1981 y fue transformada en UNAD por la Ley 396 de 1997; además, obtuvo Acreditación Institucional de

Alta Calidad mediante la Resolución 025081 de 2021. Estas credenciales consolidan a la institución como un referente del sistema de educación superior colombiano. No obstante, la existencia de fortalezas estructurales no garantiza por sí sola un posicionamiento territorial sólido. En el caso de Riohacha, capital de La Guajira y distrito especial turístico y cultural, el desafío institucional consiste en traducir su capacidad académica en una percepción local de cercanía, utilidad social, pertinencia productiva y compromiso con el desarrollo regional.

La presente monografía desarrolla un diagnóstico estratégico sustentado en análisis de fuentes secundarias. En consecuencia, no se simulan resultados de trabajo de campo, sino que se construye una lectura documental con base en información oficial y literatura académica. La decisión metodológica responde a criterios de rigor, de modo que se consolida una interpretación que permite comprender el contexto de Riohacha y La Guajira, las tendencias de la educación superior y el lugar potencial del CEAD en la configuración de una marca universitaria territorializada.

El documento se organiza en ocho apartados principales. Después del planteamiento del problema y la justificación, se presentan los objetivos y el marco teórico. Luego se expone la metodología documental empleada, seguida por los resultados del análisis secundario. Posteriormente se formula una propuesta estratégica de marketing territorial para la UNAD CEAD La Guajira y se cierra con las conclusiones y referencias. La apuesta de fondo es demostrar que el posicionamiento de la institución no debe entenderse como una cuestión exclusivamente comunicacional, sino como un proceso estratégico de inserción legítima en el proyecto de desarrollo del territorio.

Justificación

La presente investigación se justifica en primer lugar por su relevancia social. En territorios con altos niveles de pobreza multidimensional y limitaciones de acceso efectivo a oportunidades de formación, la educación superior constituye una herramienta estratégica para ampliar capacidades, reducir brechas y fortalecer la movilidad social. En La Guajira, donde el DANE reportó para 2024 una incidencia de pobreza multidimensional de 39,3 %, la discusión sobre posicionamiento universitario no puede interpretarse como un interés corporativo aislado. Fortalecer la visibilidad, la reputación y la cercanía de una institución pública con modelo flexible como la UNAD tiene implicaciones concretas para las trayectorias educativas de jóvenes y adultos que requieren alternativas compatibles con las restricciones económicas y geográficas del territorio. (DANE, 2025a).

En segundo lugar, la monografía tiene pertinencia académica. El marketing territorial ha evolucionado desde enfoques centrados en la promoción de ciudades y destinos hacia perspectivas que enfatizan identidad, gobernanza, reputación y cocreación de valor. Sin embargo, en el contexto colombiano y latinoamericano todavía existe espacio para profundizar en su aplicación a instituciones de educación superior con vocación regional. Este estudio aporta al campo al analizar cómo una universidad pública de modalidad abierta y a distancia puede fortalecer su posicionamiento territorial desde una lectura crítica del contexto, evitando aproximaciones superficiales o meramente publicitarias. De esta manera, la monografía contribuye a la discusión sobre branding universitario, reputación institucional y desarrollo territorial con énfasis en un caso periférico y estratégicamente relevante. (Kavaratzis & Ashworth, 2010; Vargo & Lusch, 2018).

En tercer lugar, existe una justificación institucional y estratégica. La UNAD cuenta con atributos competitivos verificables: trayectoria nacional, Acreditación Institucional de Alta Calidad, cobertura regional y una propuesta educativa alineada con la expansión de la modalidad virtual, cuya matrícula creció 12,48 % en 2024 según el MEN. Sin embargo, contar con ventajas estructurales no basta; estas deben convertirse en valor percibido por el territorio. Una estrategia de marketing territorial puede aportar a ese proceso al traducir fortalezas institucionales en narrativas, relaciones y experiencias que aumenten el reconocimiento del CEAD como aliado del desarrollo local.

Finalmente, la monografía se justifica desde una perspectiva práctica. El documento ofrece lineamientos aplicables para la gestión del posicionamiento institucional del CEAD La Guajira con base en información real, verificable y actualizada. Esto le da utilidad como insumo para decisiones de comunicación, relacionamiento, reputación, diseño de campañas, alianzas territoriales y priorización de acciones de presencia institucional. En esa medida, la investigación consolida un producto académico riguroso, pertinente y transferible para escenarios de gestión estratégica, divulgación institucional y consulta especializada

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias de marketing territorial para el posicionamiento de la UNAD, CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha.

Objetivos Específicos

Analizar la percepción actual de marca y el nivel de posicionamiento del CEAD La Guajira entre los habitantes y sectores productivos del Distrito de Riohacha.

Identificar los atributos diferenciales del territorio de Riohacha que pueden ser integrados en la narrativa institucional para generar un mayor sentido de pertenencia y diferenciación competitiva.

Proponer un mix de estrategias de marketing territorial que incrementen la reputación y visibilidad de la UNAD en el distrito.

Planteamiento del Problema

En Colombia, la educación superior ha mostrado una expansión relevante en los últimos años. Según el Ministerio de Educación Nacional, en 2024 la matrícula total del sistema alcanzó 2.553.560 estudiantes y la tasa de cobertura llegó a un 57,53%, el valor más alto registrado recientemente. El mismo balance indica que la modalidad virtual creció 12,48 % frente al año anterior, consolidándose como la alternativa de mayor dinamismo en el sistema. Estas tendencias son especialmente significativas para instituciones cuyo modelo se apoya en la flexibilidad y el acceso mediado por tecnologías, como ocurre con la UNAD. Sin embargo, el crecimiento agregado del sistema no significa que todas las instituciones se posicionen con igual fortaleza en sus territorios de influencia. (Ministerio de Educación Nacional, 2025; SNIES, 2025).

En el caso de La Guajira, el contexto territorial presenta simultáneamente una alta necesidad social de educación superior flexible y una exigencia estratégica de pertinencia regional. El DANE reportó que en 2024 la incidencia de pobreza multidimensional en el departamento fue de 39,3 %, una de las más altas del país; además, alcanzó 61,3 % en los centros poblados y rural disperso y 17,4 % en las cabeceras. A ello se suma que, para 2025, la tasa de desocupación departamental fue de 12,3 % y la tasa de ocupación de 54,4 %. En términos prácticos, estos indicadores describen un territorio donde amplios segmentos de la población enfrentan restricciones económicas, trayectorias educativas frágiles y una necesidad urgente de formación pertinente para mejorar sus oportunidades de inserción laboral y movilidad social. (DANE, 2025a; DANE, 2026).

Riohacha, como capital departamental y distrito especial, turístico y cultural, condensa buena parte de estas tensiones. El Plan de Desarrollo Distrital Riohacha Socialmente Sana y Sostenible 2024-2027 plantea retos vinculados con inclusión social, sostenibilidad,

fortalecimiento institucional y mejoramiento de capacidades para el desarrollo territorial. En ese escenario, la educación superior no debe verse únicamente como un servicio académico, sino como una capacidad instalada para la transformación del territorio. La presencia de una institución pública y de carácter nacional como la UNAD podría representar una ventaja competitiva significativa para la región, en especial por la flexibilidad de su modelo, su capacidad de cobertura y su potencial de articulación con poblaciones que no siempre acceden fácilmente a esquemas presenciales tradicionales.

No obstante, la existencia de esa ventaja no implica automáticamente una posición sólida de marca en el entorno local. El problema central que da origen a esta monografía no es la ausencia de oferta educativa, sino la insuficiente articulación entre la propuesta de valor del CEAD La Guajira y la identidad territorial de Riohacha. En otras palabras, la fortaleza institucional de la UNAD —historia, acreditación, cobertura, flexibilidad, presencia regional— no siempre se convierte en una percepción local de cercanía, relevancia y liderazgo territorial. La institución dispone de atributos objetivos de marca, pero requiere fortalecer su traducción simbólica y relacional en el contexto específico del distrito.

La literatura reciente sobre reputación universitaria señala que la valoración de una institución depende tanto de variables tangibles como de factores relacionales, emocionales y contextuales. La reputación se construye a partir de la percepción de los grupos de interés sobre la capacidad de la universidad para generar valor sostenido en el tiempo. Por ello, una institución puede ser fuerte en términos estructurales y, aun así, presentar limitaciones de posicionamiento en escenarios territoriales concretos si su narrativa de marca, su presencia social o su pertinencia percibida no logran conectarse con las expectativas de estudiantes potenciales, familias, sector productivo y comunidad.

En el contexto guajiro, esta desconexión se vuelve particularmente sensible. La Guajira es un territorio con alta diversidad étnica, vocación cultural, potencial en turismo y energías renovables, además de necesidades históricas de inclusión y equidad. Si la narrativa institucional del CEAD no integra de manera auténtica estas dimensiones, la marca universitaria podría ser percibida como una oferta correcta pero genérica, sin el nivel de apropiación territorial que exige el entorno. Ello limitaría su capacidad de consolidarse como actor estratégico del desarrollo de Riohacha y, por extensión, del departamento.

Así, el problema de investigación de concreta en la necesidad de identificar estrategias de marketing territorial que permitan fortalecer el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha, no desde una lógica reducida a la publicidad, sino desde una perspectiva que articule identidad, reputación, pertinencia, alianzas y coconstrucción de valor territorial.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de marketing territorial permiten fortalecer el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha?

Marco Teórico

Marketing Territorial y Construcción de Marca Lugar

El marketing territorial o place marketing se ha consolidado como un campo de estudio que supera la lógica promocional clásica. Kavaratzis y Ashworth (2010) advierten que los lugares no pueden abordarse como productos convencionales, dado que son sistemas complejos de significados, actores, memorias, conflictos e identidades. En consecuencia, el posicionamiento territorial no se produce únicamente por campañas de difusión, sino por procesos de gestión simbólica y relacional que articulan imagen, reputación, experiencia y políticas concretas. Esta premisa resulta fundamental para el presente estudio, en la medida que la marca universitaria del CEAD La Guajira debe leerse en estrecha relación con la marca territorial de Riohacha y del departamento.

Desde esta perspectiva, el territorio no constituye un soporte neutro para la comunicación de la institución. Por el contrario, condiciona la manera en que la marca es interpretada y apropiada por sus públicos. La construcción de marca-lugar exige coherencia entre atributos tangibles, narrativas, prácticas institucionales y expectativas ciudadanas. Un territorio con alta diversidad cultural, vocación turística y desafíos sociales estructurales demanda marcas institucionales capaces de dialogar con esa complejidad, evitando discursos genéricos o desanclados del contexto.

De igual modo, la literatura sobre branding territorial resalta la importancia de la cocreación. Las marcas de lugar no pueden imponerse unilateralmente; su legitimidad depende de la participación y reconocimiento de múltiples actores. En el caso de una Universidad pública, ello significa que su posicionamiento territorial requiere interacción sostenida con estudiantes, egresados, familias, sector productivo, organizaciones sociales y autoridades locales. El

marketing territorial, por tanto, no se limita a mejorar visibilidad, sino que se orienta a construir sentido compartido y legitimidad social.

Marketing de Educación Superior y Reputación Universitaria

La educación superior ha transitado hacia un entorno de competencia simbólica más intenso, en el que las instituciones deben diferenciarse no solo por la calidad objetiva de sus programas, sino también por su capacidad para construir reputación, identidad y confianza. Hemsley-Brown y Oplatka (2006) mostraron tempranamente que el marketing universitario exige una comprensión más sofisticada de los públicos, de los procesos de decisión y de los valores asociados a la elección institucional. En ese campo, la marca universitaria no es una etiqueta comercial, sino una síntesis de expectativas, experiencias, símbolos y resultados.

La reputación universitaria se ha convertido en un activo estratégico central. Fernández-Gubieda y Gutiérrez-García (2025) sostienen que la reputación en las universidades depende de las creencias, percepciones y actitudes que los grupos de interés sostienen sobre su capacidad para crear valor a largo plazo. Esta noción es especialmente útil para el presente estudio porque desplaza el enfoque desde la comunicación unilateral hacia la generación efectiva de valor territorial. Una universidad será reputada no solo por lo que afirma sobre sí misma, sino por lo que distintos públicos perciben acerca de su contribución académica, social y productiva.

En el mismo sentido, estudios recientes sobre branding universitario en Colombia muestran que la sostenibilidad, la coherencia institucional y el compromiso social influyen en la construcción de una marca consciente y legítima. Giraldo-Giraldo et al. (2025) concluyen que la gobernanza y la gestión institucional tienen un impacto importante en la configuración de la marca universitaria. Este planteamiento es pertinente para la UNAD CEAD La Guajira, ya que

su posicionamiento no dependerá exclusivamente de campañas o piezas publicitarias, sino de la capacidad del centro para encarnar, en el territorio, los valores que comunica.

Marketing, Cocreación de Valor y Pertinencia Territorial

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) afirman que el marketing contemporáneo debe integrar tecnología y humanidad para generar experiencias relevantes y relaciones sostenibles. Esta lectura resulta particularmente útil cuando se analiza una universidad cuyo modelo educativo se apoya en tecnologías, pero cuyo éxito depende de ser percibida como cercana, confiable y útil para la comunidad. La tecnología, por sí sola, no posiciona una marca en términos territoriales; lo hace en la medida en que se convierte en medio para resolver problemas reales y habilitar trayectorias valiosas para las personas.

La lógica de la cocreación de valor también aporta una base conceptual relevante. Desde la service-dominant logic, Vargo y Lusch (2018) plantean que el valor no se entrega de manera unilateral, sino que se configura en la interacción entre actores. Trasladado al campo educativo, este enfoque implica que la universidad no crea valor sola: lo coconstruye con estudiantes, egresados, empleadores, comunidades y aliados institucionales. En el contexto de Riohacha, esta idea refuerza la necesidad de que el CEAD La Guajira no sea solamente una plataforma de formación, sino un nodo articulador de oportunidades, proyectos, redes y sentidos compartidos.

La articulación entre estos referentes permite construir una base analítica más robusta para la presente monografía. Mientras Kavaratzis y Ashworth (2010) explican que el posicionamiento territorial depende de procesos simbólicos y relacionales, Kotler et al. (2021) subrayan que la tecnología solo genera valor cuando se humaniza y se orienta a experiencias significativas. A su vez, Vargo y Lusch (2018) precisan que ese valor no se entrega de forma unilateral, sino que se cocrea con los grupos de interés; y Fernández-Gubieda y Gutiérrez-García

(2025) muestran que la reputación universitaria surge precisamente de la percepción que dichos públicos construyen sobre la capacidad institucional de crear valor a largo plazo. En conjunto, estas perspectivas sugieren que el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira no puede reducirse a comunicación promocional: debe materializarse en experiencias verificables de pertinencia territorial, cercanía institucional y contribución al desarrollo local.

Tabla 1

Relación entre Referentes Teóricos y Aportes al Análisis del Posicionamiento Territorial

Referente	Idea central	Aporte analítico	Implicación para el CEAD
Kavaratzis y Ashworth (2010)	Los lugares son sistemas complejos de significados.	El territorio debe leerse como construcción simbólica y relacional.	La marca CEAD debe dialogar con la identidad de Riohacha y La Guajira.
Hemsley-Brown y Oplatka (2006)	El marketing universitario exige comprender públicos y decisiones.	La diferenciación universitaria es también reputacional.	El posicionamiento no depende solo de la oferta, sino de la percepción de valor.
Kotler et al. (2021)	La tecnología debe ponerse al servicio de la humanidad.	La transformación digital requiere cercanía y experiencia.	La virtualidad necesita humanizarse para ganar legitimidad territorial.
Vargo y Lusch (2018)	El valor se cocrea en la interacción entre actores.	La institución no produce valor sola, sino con sus grupos de interés.	La estrategia debe fortalecer alianzas, participación y experiencia estudiantil.
Fernández-Gubieda y	La reputación depende de las	La reputación es un activo relacional de largo plazo.	El CEAD debe mostrar contribuciones tangibles al territorio.

Gutiérrez-García (2025)	percepciones de los stakeholders.		
Giraldo-Giraldo et al. (2025)	La marca universitaria sostenible depende de gobernanza y coherencia.	La comunicación debe corresponder con prácticas reales.	La legitimidad territorial exige coherencia entre discurso, gestión e impacto.

Nota. Elaboración propia con base en Kavartzis y Ashworth (2010), Hemsley-Brown y Oplatka (2006), Kotler et al. (2021), Vargo y Lusch (2018), Fernández-Gubieda y Gutiérrez-García (2025) y Giraldo-Giraldo et al. (2025).

En consecuencia, la pertinencia territorial de la UNAD debe entenderse como una expresión de valor cocreado. La institución fortalece su posición cuando su oferta académica, sus prácticas de acompañamiento, sus alianzas y su comunicación logran responder a necesidades del territorio y, al mismo tiempo, activar procesos de reconocimiento mutuo con los grupos de interés. Esta es la base sobre la cual el marketing territorial se vuelve una herramienta estratégica para el posicionamiento universitario.

Contexto Territorial de Riohacha y La Guajira

La Guajira presenta una combinación de desafíos estructurales y activos diferenciales que hacen especialmente relevante una estrategia de posicionamiento universitario con enfoque territorial. Por un lado, la incidencia de pobreza multidimensional sigue siendo alta y el mercado laboral muestra tensiones persistentes. Por otro, el departamento posee atributos culturales, geográficos y productivos que pueden convertirse en base de valor simbólico e institucional: diversidad étnica, centralidad del pueblo Wayuu, vocación turística, potencial en energías renovables y necesidad de innovación social aplicada.

Riohacha, en su condición de distrito especial, turístico y cultural, se configura como un espacio donde convergen dinámicas educativas, comerciales, administrativas y culturales. Esto exige que la universidad no se comunique solo desde la lógica de la cobertura, sino desde una propuesta de valor que dialogue con la identidad del Caribe guajiro, con la interculturalidad y con las expectativas de desarrollo sostenible. En ese escenario, el CEAD La Guajira puede posicionarse de forma más sólida si consigue articular su marca con narrativas de inclusión, arraigo, formación pertinente y transformación regional.

Desde este marco, la pregunta central de la monografía adquiere un sentido más preciso: el posicionamiento del CEAD no depende únicamente de dar a conocer sus programas, sino de integrarse de manera creíble en el imaginario de futuro del territorio. Esa integración exige coherencia entre propuesta académica, reputación institucional, narrativa territorial y presencia efectiva en la vida social y productiva de Riohacha.

Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo con apoyo de información cuantitativa secundaria. Su alcance es descriptivo-propositivo, pues, en primer lugar, caracteriza el contexto territorial y educativo que incide en el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira y, en segundo lugar, formula estrategias de marketing territorial orientadas al fortalecimiento de dicho posicionamiento. Esta definición metodológica se ajusta a la naturaleza del estudio y a la necesidad de precisar con claridad los elementos operativos de la investigación documental.

El diseño metodológico fue documental. La población del estudio estuvo constituida por fuentes secundarias oficiales y académicas publicadas, principalmente, entre 2021 y 2026. En ese corpus se incluyeron boletines técnicos del DANE, documentos del Ministerio de Educación y del SNIES, instrumentos de planeación territorial del Distrito de Riohacha, documentación institucional de la UNAD y literatura científica especializada en marketing territorial, place branding, reputación universitaria y marketing de educación superior. En consecuencia, la 'muestra' del estudio debe entenderse como una muestra intencional de documentos relevantes y verificables, seleccionados por criterios de actualidad, autoridad de la fuente, pertinencia temática y relación directa con los objetivos.

La unidad de análisis estuvo compuesta por tres niveles interrelacionados: la institución (UNAD CEAD La Guajira), el territorio inmediato (Distrito de Riohacha) y el contexto ampliado (departamento de La Guajira y tendencias del Sistema colombiano de educación superior). Esta triple focalización permitió interpretar el posicionamiento institucional no como un fenómeno exclusivamente interno, sino como una relación entre capacidad organizacional, percepción pública y condiciones del entorno.

La técnica principal de recolección fue la revisión documental sistemática. Como instrumento se empleó una matriz de análisis elaborada para clasificar información según seis categorías: a) condiciones socioeconómicas del territorio; b) acceso y tendencias de la educación superior; c) fortalezas institucionales de la UNAD; d) atributos diferenciales de Riohacha y La Guajira; e) tensiones y oportunidades de posicionamiento; y f) implicaciones estratégicas para el marketing territorial. Este procedimiento permitió garantizar trazabilidad entre objetivos, resultados y propuesta.

El procedimiento se desarrolló en cinco momentos. En primer lugar, se delimitaron las categorías centrales del estudio. En segundo lugar, se recopilaron y depuraron fuentes secundarias oficiales y académicas. En tercer lugar, se realizó el análisis e interpretación de la información documental. En cuarto lugar, se identificaron hallazgos estratégicos convergentes. En quinto lugar, se diseñó una propuesta de marketing territorial articulada con los resultados del diagnóstico. El estudio no recurrió a encuestas ni entrevistas propias; en consecuencia, los resultados presentados corresponden a un análisis documental estratégico y no a hallazgos de trabajo de campo primario. Esta aclaración fortalece la honestidad metodológica del documento y evita atribuir evidencia empírica a instrumentos no aplicados.

En el plano ético, la investigación no involucró intervención con personas ni tratamiento de datos personales. El rigor se garantizó mediante triangulación de fuentes, actualización de la bibliografía, uso predominante de información oficial y coherencia analítica entre el problema, los objetivos, el marco teórico y la propuesta.

Como apoyo técnico-editorial para la organización del texto, la revisión de estilo y la normalización preliminar de algunos pasajes, se consultó ChatGPT de OpenAI. Su uso no sustituyó la revisión crítica de la autora ni la verificación directa de las fuentes citadas; en

consecuencia, los argumentos, datos y referencias incluidos en la versión final fueron contrastados con documentos oficiales y literatura académica especializada (OpenAI, 2026).

Resultados del Análisis Documental

Con el fin de fortalecer la lectura analítica del contexto y evitar una exposición fragmentada de los hallazgos, la Tabla 2 sintetiza los principales indicadores secundarios utilizados en el diagnóstico. La selección de variables no responde únicamente a su disponibilidad estadística, sino a su capacidad para explicar, de manera convergente, la pertinencia social del modelo UNAD, las oportunidades del mercado educativo y los activos territoriales que pueden integrarse a la estrategia de posicionamiento.

Tabla 2

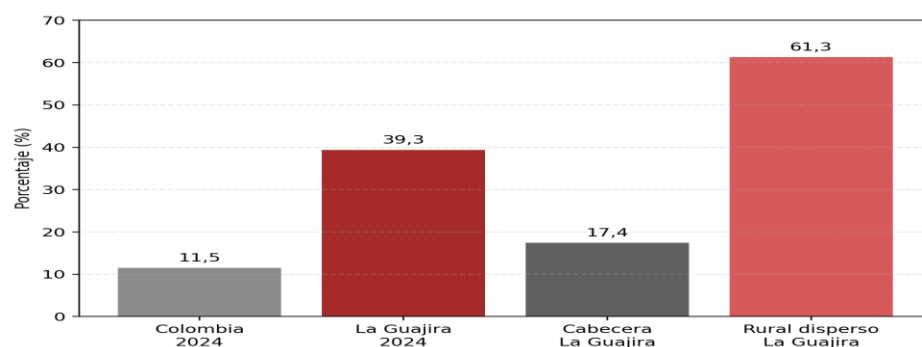
Indicadores Secundarios Relevantes para el Diagnóstico Estratégico

Indicador	Dato	Implicación estratégica
Matrícula total del sistema, 2024	2.553.560	Confirma la expansión del sistema y un entorno favorable para captar nuevos públicos.
Cobertura bruta nacional, 2024	57,53 %	Muestra mayor acceso, pero también una competencia más intensa entre instituciones.
Tránsito inmediato a educación superior, 2024	45,94 %	El crecimiento del acceso reconfigura la disputa por reputación y preferencia de marca.
Pobreza multidimensional, La Guajira, 2024	39,3 %	La educación flexible adquiere valor como herramienta de movilidad social.
Pobreza multidimensional rural dispersa, La Guajira, 2024	61,3 %	La dispersión territorial exige modalidades accesibles y cercanas.
Tasa de desocupación, La Guajira, 2025	12,3 %	Refuerza la necesidad de conectar la oferta con empleabilidad y reconversión laboral.

Tasa de ocupación, La Guajira, 2025	54,4 %	La formación debe vincularse con oportunidades productivas reales.
PST en La Guajira / Riohacha, 2023	821 / 359	Riohacha concentra el 44 % del RNT departamental, lo que valida su vocación turística.

Figura 1

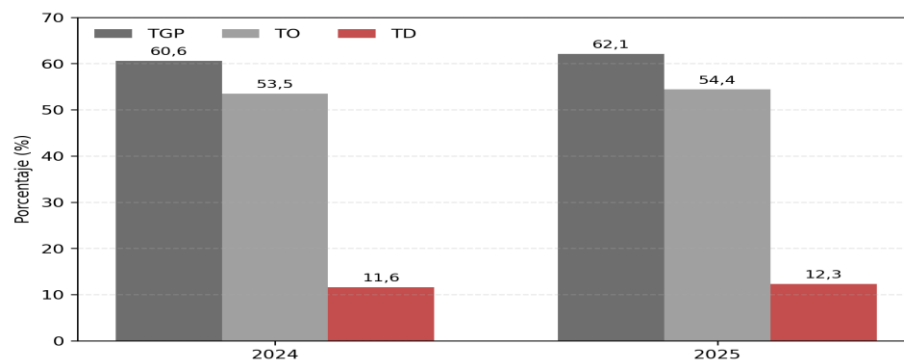
Comparativo de Pobreza Multidimensional: Colombia y La Guajira (2024)



Nota. Se comparan el total nacional, el total departamental de La Guajira y dos desagregaciones del departamento: cabecera y centros poblados y rural disperso.

Figura 2

Indicadores Laborales de La Guajira, 2024-2025



Nota. Elaboración propia con base en DANE (2026). TGP = tasa global de participación; TO = tasa de ocupación; TD = tasa de desocupación.

Condiciones Territoriales que Favorecen la Pertinencia del Modelo UNAD

El primer hallazgo del análisis documental es la existencia de una oportunidad objetiva para una institución de educación superior con modelo flexible en el territorio guajiro. La incidencia de pobreza multidimensional de La Guajira alcanzó 39,3 % en 2024; además, en los centros poblados y rural disperso fue de 61,3 %, cifra que evidencia profundas asimetrías territoriales y una presión estructural sobre las trayectorias educativas. Cuando un territorio presenta barreras económicas, dispersión geográfica y desigualdad de oportunidades, la flexibilidad metodológica y la capacidad de acompañamiento adquieren un valor estratégico mayor. (DANE, 2025a).

El comportamiento del mercado laboral refuerza esta conclusión. Para 2025, la tasa de desocupación de La Guajira fue de 12,3 % y la tasa de ocupación de 54,4 %. Desde el punto de vista del marketing educativo, estos datos son relevantes porque permiten interpretar la formación superior como promesa de movilidad social, reconversión ocupacional y fortalecimiento de capacidades para la vida productiva. En consecuencia, la propuesta de valor de una universidad como la UNAD puede resultar especialmente pertinente si logra conectarse con las necesidades reales de empleabilidad, emprendimiento y continuidad educativa del territorio. (DANE, 2026).

Leídos a la luz de Vargo y Lusch (2018), estos datos indican que la promesa de valor del CEAD no puede plantearse únicamente como acceso a programas, sino como una propuesta cocreada con los proyectos de vida, las restricciones económicas y las trayectorias laborales de la población. Al mismo tiempo, si se considera el planteamiento de Fernández-Gubieda y Gutiérrez-García (2025), la reputación institucional solo se consolidará cuando los grupos de interés perciban que la universidad contribuye de manera tangible a mejorar oportunidades, reducir barreras y ampliar horizontes de desarrollo en el territorio.

Expansión de la Educación Superior y Dinamismo de la modalidad Virtual

El segundo hallazgo muestra que la coyuntura nacional de la educación superior favorece estratégicamente a instituciones con experiencia consolidada en educación mediada por tecnologías. En 2024, la matrícula total del sistema alcanzó 2.553.560 estudiantes y la cobertura llegó a 57,53 %, mientras que la modalidad virtual creció 12,48 % respecto al año anterior. Este comportamiento es relevante porque evidencia que el entorno dejó de considerar la virtualidad como una alternativa marginal y la reconoce crecientemente como una modalidad legítima y expansiva. (Ministerio de Educación Nacional, 2025; SNIES, 2025).

Para la UNAD, este dato representa una ventaja competitiva potencial; sin embargo, el análisis muestra que dicha ventaja no se capitaliza automáticamente a nivel territorial. El hecho de que la modalidad virtual crezca en el país no significa que el CEAD La Guajira sea percibido por todos los públicos locales como la principal opción para estudiar con flexibilidad y calidad. Por ello, el desafío estratégico consiste en convertir una fortaleza sistémica de la universidad en una percepción local de pertinencia, cercanía y valor diferencial.

Peso Territorial del CEAD La Guajira y Estructura Competitiva de la Educación Superior en Riohacha

Además de las tendencias generales del sistema, el posicionamiento territorial del CEAD puede comprenderse mejor cuando se examina su escala de operación en el departamento y el entorno competitivo inmediato en Riohacha. A nivel nacional, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia reportó en 2025 más de 339 mil estudiantes matriculados, hecho que confirma su alta cobertura y su peso en el sistema colombiano de educación superior. En el plano regional, el CEAD La Guajira registró 2.972 estudiantes con matrícula active a corte de mayo de 2026 según datos suministrados por Registro y Control del centro; esta cifra muestra que la institución

no ocupa una posición marginal en el territorio, sino que dispone de una base estudiantil suficiente para proyectarse como actor relevante del desarrollo educativo departamental (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2025; Registro y Control, CEAD La Guajira, comunicación personal, 2025).

La pertinencia de este dato aumenta cuando se contrasta con la dinámica de acceso a la educación superior en el municipio. El Observatorio de Trayectorias Educativas del Ministerio de Educación Nacional reportó que en Riohacha la tasa de tránsito inmediato de la educación media a la educación superior pasó de 38,74 % en 2014 a 46,24 % en 2020. Aunque la trayectoria es favorable, todavía persiste un grupo importante de egresados de educación media que no logra incorporarse de manera inmediata al sistema, lo que abre un espacio estratégico para una institución pública, flexible y mediada por tecnologías como la UNAD (Ministerio de Educación Nacional, 2022).

El análisis comparado de competencia directa también aporta elementos útiles para la propuesta estratégica. La Universidad de La Guajira reporta 17.612 estudiantes matriculados en el corte visible “SNIES 2025-2”, lo que respalda su posición dominante en el imaginario universitario departamental y su fuerte arraigo territorial. Por su parte, la Universidad Antonio Nariño, sede Riohacha, informa presencia en la ciudad desde 1994 y una oferta articulada en modalidades presencial, a distancia y virtual. Este entorno muestra que la UNAD compite en un campo donde otras instituciones ya ocupan lugares mentales claros: Uniguajira desde el liderazgo territorial y la UAN desde la trayectoria local y la multimodalidad. En consecuencia, la estrategia del CEAD no debe limitarse a comunicar su existencia, sino a transformar su escala institucional en reputación próxima, pertinencia sectorial y diferenciación territorial (Universidad de La Guajira, 2026; Universidad Antonio Nariño, 2026).

Tabla 3*Peso Territorial y Referentes Competitivos de la Educación Superior en Riohacha y La Guajira*

Institución	Evidencia de presencia	Dato clave	Implicación para el posicionamiento de la UNAD
UNAD	Cobertura nacional y presencia territorial en La Guajira a través del CEAD.	339 mil+ estudiantes matriculados en 2025 a nivel institucional; 2.972 con matrícula activa en La Guajira en 2025.	La UNAD posee tamaño y base regional suficientes para disputar posicionamiento, pero necesita convertir presencia operativa en mayor reconocimiento territorial. Es el referente dominante de educación superior en el imaginario local; obliga a la UNAD a diferenciarse por flexibilidad, cobertura e innovación territorial. Compite por segmentos que valoran continuidad regional y diversidad modal; la UNAD debe reforzar su valor diferencial en acompañamiento, reputación e inclusión.
Universidad de La Guajira	Universidad pública territorial con fuerte arraigo departamental.	17.612 estudiantes matriculados.	
Universidad Antonio Nariño, sede Riohacha	Presencia local sostenida y oferta multimodal.	Desde 1994: oferta presencial, a distancia y virtual.	

Nota. La cifra de 2.972 estudiantes con matrícula activa en La Guajira corresponde a información suministrada por Registro y Control del CEAD La Guajira a corte de mayo de 2026.

Fortalezas Institucionales del CEAD y Brecha de Posicionamiento

El tercer hallazgo se relaciona con la base reputacional objetiva de la institución. La UNAD posee una trayectoria histórica consolidada: surgió mediante la Ley 52 de 1981 y fue transformada en universidad por la Ley 396 de 1997. A ello se suma la Acreditación Institucional de Alta Calidad otorgada por la Resolución 025081 de 2021. En términos de branding, estos atributos constituyen señales fuertes de legitimidad, calidad y confianza. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021; Universidad Nacional Abierta y a Distancia, s.f.).

No obstante, el análisis comparado entre literatura, contexto y narrativa institucional sugiere la existencia de una brecha entre fortaleza estructural y posicionamiento territorial. La marca UNAD puede ser robusta a nivel nacional y, al mismo tiempo, requerir una mayor territorialización simbólica en Riohacha. En otras palabras, la institución necesita traducir mejor su trayectoria, su calidad y su flexibilidad en un relato de valor localmente significativo. Esta es, precisamente, la zona estratégica donde el marketing territorial se vuelve necesario.

Necesidad de una Narrativa Territorial más Auténtica

El cuarto hallazgo indica que el territorio ofrece activos simbólicos de alto potencial para el posicionamiento del CEAD: diversidad cultural, centralidad del pueblo Wayuu, identidad caribeña, vocación turística, necesidad de sostenibilidad y expectativa de desarrollo. Sin embargo, estos atributos no deben ser utilizados de manera cosmética. La literatura revisada advierte que el branding territorial pierde credibilidad cuando instrumentaliza la identidad local sin traducirla en acciones institucionales coherentes. (Kavaratzis & Ashworth, 2010; Giraldo-Giraldo et al., 2025).

En consecuencia, la narrativa del CEAD La Guajira debe superar la comunicación genérica sobre acceso y virtualidad. Debe mostrar, con mayor claridad, cómo la universidad

contribuye al territorio desde la formación, la inclusión, la investigación aplicada, el emprendimiento, la sostenibilidad y la proyección social. El hallazgo central es que la marca necesita ser más territorial, no solo más visible.

Síntesis Interpretativa

En conjunto, los resultados permiten concluir que el posicionamiento del CEAD La Guajira enfrenta una paradoja favorable: el territorio necesita, probablemente más que otros, una institución con las características de la UNAD, pero esa necesidad objetiva todavía exige una traducción más efectiva en términos de marca, reputación y sentido de pertenencia.

Esta síntesis empírica-documental es consistente con la literatura revisada. El contexto guajiro confirma, como señalan Kavartzis y Ashworth (2010), que el posicionamiento territorial depende de una relación coherente entre relato, actores y proyecto de desarrollo; a la vez, respalda la tesis de Kotler et al. (2021) según la cual la tecnología solo produce diferenciación sostenible cuando se convierte en experiencia humanizada y socialmente significativa. Por ello, el desafío del CEAD consiste en traducir fortalezas objetivas de calidad y flexibilidad en una reputación territorialmente reconocida y emocionalmente próxima.

Por ello, el problema de fondo no es la inexistencia de valor, sino la insuficiente conversión de valor institucional en valor percibido territorialmente. Esta síntesis orienta la propuesta estratégica desarrollada a continuación.

Propuesta Estratégica de Marketing Territorial para la UNAD CEAD La Guajira

La propuesta se concibe como un sistema articulado de decisiones y acciones de marketing orientadas a fortalecer la visibilidad, la reputación y la pertinencia percibida del CEAD La Guajira en el Distrito de Riohacha. Su lógica no es exclusivamente promocional; parte del supuesto de que la marca universitaria se fortalece cuando la institución logra ser reconocida como actor útil, cercano y comprometido con el desarrollo territorial. En tal sentido, la propuesta integra enfoque territorial, branding universitario y marketing de servicios.

Para efectos operativos, la estrategia se organiza en seis ejes y se complementa con una lectura del marketing mix adaptada al contexto universitario. Cada eje responde directamente a los hallazgos del diagnóstico documental y busca transformar atributos objetivos de la institución en valor percibido por los grupos de interés.

Con el propósito de pasar del diagnóstico a una lógica operativa de intervención, la Tabla 4 organiza los ejes estratégicos propuestos, sus acciones prioritarias y los indicadores sugeridos para seguimiento. Esta matriz incrementa la trazabilidad entre hallazgos, sustento teórico y propuesta aplicada, fortaleciendo así la consistencia interna de la monografía.

Tabla 4

Matriz Estratégica de Posicionamiento Territorial para la UNAD CEAD La Guajira

Eje	Apuesta estratégica	Evidencia o criterio de seguimiento
Narrativa territorial	Aprobar un mensaje marco de posicionamiento y un banco de relatos que vincule a la UNAD con inclusión, interculturalidad, movilidad social y desarrollo del territorio.	Consistencia del mensaje en piezas, eventos, redes y vocerías institucionales.

Pertinencia sectorial	Traducir la oferta en rutas de valor asociadas a turismo, sector público, educación, emprendimiento y otras prioridades del distrito.	Mesas sectoriales activas, contenidos por frente priorizado y acciones derivadas.
Alianzas territoriales	Pasar de convenios nominales a alianzas funcionales con agenda, roles y evidencias de continuidad.	Número de aliados con plan de trabajo, actividades conjuntas y compromisos ejecutados.
Experiencia y reputación	Convertir acompañamiento, permanencia, egresados y casos locales en prueba social verificable de valor institucional.	Casos documentados, testimonios difundidos y señales de satisfacción o continuidad.
Ecosistema digital	Desarrollar presencia digital geolocalizada para Riohacha y La Guajira con contenidos útiles, segmentados y accionables.	Alcance local, interacciones de calidad, solicitudes atendidas y tráfico desde segmentos priorizados.
Gestión y seguimiento	Instalar una lógica de medición trimestral para ajustar mensajes, aliados, acciones y prioridades territoriales.	Tablero operativo, cortes trimestrales y decisiones de ajuste documentadas.

Nota. La matriz resume la lógica estratégica que conecta narrativa, pertinencia, alianzas, reputación, ecosistema digital y seguimiento; su función es mostrar cómo cada eje aporta a la construcción de valor percibido en el territorio.

El modelo organiza el posicionamiento en cuatro capas: condiciones del territorio, capacidades y fricciones institucionales, seis ejes estratégicos de posicionamiento y un dispositivo transversal de implementación basado en el marketing mix territorializado (7P). Los recuadros de la derecha sintetizan resultados intermedios, de mercado y estratégicos, mientras el

bucle inferior representa la retroalimentación continua para ajustar la estrategia según el aprendizaje territorial.

Figura 3

Modelo Integrado de Posicionamiento Territorial del CEAD La Guajira



La Figura 3 permite interpretar que la acreditación, la cobertura o la matrícula del CEAD no producen, por sí solas, posicionamiento territorial. Dichos activos solo generan valor cuando se articulan con seis ejes estratégicos claros, la narrativa territorial, pertinencia sectorial, alianzas, experiencia y reputación, ecosistema digital y el seguimiento, y cuando estos se traducen operativamente a través de un dispositivo transversal de implementación: el marketing mix territorializado (7P). De este modo, la figura evita confundir el mix con un séptimo eje y muestra que su función es operacionalizar la estrategia, no sustituirla.

Eje 1. Narrativa Territorial de Marca

Se propone consolidar una narrativa institucional de base que posicione al CEAD La Guajira como universidad pública flexible que transforma el territorio desde la educación. Esta narrativa debe articular cuatro ideas fuerza: inclusión, interculturalidad, sostenibilidad y movilidad social. El objetivo es que la marca no sea recordada solo por su modalidad, sino por su aporte concreto a Riohacha y La Guajira.

Operativamente, ello implica rediseñar el discurso institucional, los mensajes de campaña, los relatos de impacto y las piezas de comunicación para que vinculen explícitamente la oferta académica con la realidad local. La narrativa debe mostrar cómo estudiar en la UNAD no equivale solamente a acceder a una plataforma educativa, sino a participar en una universidad que aporta al desarrollo del territorio.

Eje 2. Posicionamiento por Pertinencia Sectorial

La segunda estrategia consiste en posicionar al CEAD en torno a áreas temáticas alineadas con las necesidades y vocaciones del contexto: turismo sostenible, energías renovables, emprendimiento, gestión pública, economía popular, educación e interculturalidad. La marca institucional se fortalece cuando sus programas y servicios son percibidos como conectados con oportunidades reales del territorio. Esta priorización temática resulta consistente con la evidencia territorial: en 2023, Riohacha concentró 359 de los 821 prestadores de servicios turísticos registrados en La Guajira, lo que respalda su vocación turística y la pertinencia de articular la marca UNAD con agendas de turismo sostenible y desarrollo local (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Esto requiere traducir la oferta académica en rutas de valor sectorial. En la práctica, cada campaña, feria, visita o pieza informativa debería responder a una pregunta concreta: ¿cómo

contribuye esta formación a resolver desafíos de Riohacha y La Guajira? El posicionamiento sectorial permitiría que la marca gane precisión estratégica y que sus públicos asocien más fácilmente a la institución con soluciones concretas.

Eje 3. Alianzas Territoriales y Presencia Social

Se propone fortalecer el relacionamiento del CEAD con alcaldía, instituciones educativas, organizaciones sociales, medios regionales, sector productivo y liderazgos comunitarios. En marketing territorial, las alianzas funcionan como validadores de marca y como multiplicadores de legitimidad. Para una institución cuya fortaleza se apoya en un modelo flexible y digital, la presencia territorial visible es determinante.

La alianza no debe entenderse solo como firma de convenios, sino como una estrategia de copresencia. Participación en agendas locales, apoyo a eventos estratégicos, articulación con colegios, activación de espacios de orientación vocacional, trabajo con egresados y colaboración con organizaciones comunitarias permitirían aumentar la densidad relacional de la marca UNAD en el territorio.

Eje 4. Reputación Relacional y Experiencia del Estudiante

La reputación institucional se fortalece cuando la promesa de marca coincide con la experiencia vivida. Por ello, se propone visibilizar testimonios de estudiantes y egresados del territorio, fortalecer la comunicación sobre acompañamiento académico, tutoría y soporte, y convertir la experiencia estudiantil en un activo central del posicionamiento.

Esta estrategia es clave para reducir prejuicios persistentes sobre la educación virtual y para humanizar la marca. La universidad debe demostrar, con evidencia narrativa y relacional, que su modelo produce trayectorias exitosas, pertenencia comunitaria y resultados tangibles. La reputación no se construye solo con acreditación; se consolida con experiencias coherentes.

Eje 5. Ecosistema Digital con Identidad Local

Dado que el CEAD pertenece a una institución cuya fortaleza se apoya en tecnologías de información, el entorno digital debe convertirse en un espacio de territorialización de la marca y no únicamente en un canal de difusión. Se propone una estrategia digital segmentada para Riohacha y La Guajira, con contenidos que integren historias locales, oportunidades de formación, agenda territorial, logros de estudiantes y narrativas de impacto.

El objetivo es que los entornos digitales dejen de ser percibidos como espacios impersonales y funcionen como plataformas de cercanía. Para ello, la comunicación digital debe combinar consistencia visual institucional con códigos culturales del territorio, lenguaje claro, testimonios reales y llamados a la acción orientados al acompañamiento.

Eje 6. Gestión, Seguimiento e Indicadores

Toda estrategia de posicionamiento requiere criterios de evaluación. Se propone que el CEAD adopte un esquema de seguimiento con indicadores como alcance territorial de campañas, número de alianzas activas, participación en eventos locales, tráfico digital desde La Guajira, consultas efectivas de aspirantes, tasa de conversión de prospectos, percepción de cercanía institucional y visibilidad de historias de éxito de egresados.

El componente de seguimiento es importante porque desplaza el marketing desde la intuición hacia la gestión basada en evidencia. No se trata únicamente de comunicar más, sino de comunicar mejor, con trazabilidad y capacidad de aprendizaje institucional.

Adaptación del Marketing Mix al Contexto Territorial

En el marco de esta monografía, el marketing mix constituye la traducción operativa de los ejes estratégicos definidos en la matriz anterior. Esto implica que la propuesta no puede quedarse en una formulación general sobre producto, precio, plaza y promoción, sino que debe

precisar cómo cada variable del mix contribuye a cerrar la brecha entre fortaleza institucional y valor territorial percibido.

En el caso del CEAD La Guajira, la mezcla debe territorializarse en clave de servicios educativos. Producto, precio, plaza y promoción solo resultan eficaces si se articulan con personas, procesos y prueba física, pues la modalidad a distancia demanda simultáneamente confianza, acompañamiento y demostración concreta de utilidad pública en escenarios presenciales y digitales.

La adaptación del mix se sustenta en los ejes de narrativa de marca, pertinencia sectorial, alianzas, reputación relacional, ecosistema digital y seguimiento. De este modo, cada componente deja de operar como variable aislada y pasa a cumplir una función específica dentro del posicionamiento: atraer, orientar, convertir, acompañar y sostener reputación en el territorio.

Bajo esta lógica, la Tabla 5 presenta un despliegue aplicado de las 7P, detallando para cada componente el criterio estratégico, la traducción operativa para el CEAD y la evidencia esperada de implementación. En este marco, la séptima P se asume como prueba física, entendida como el conjunto de señales tangibles y digitales que materializan la promesa de valor institucional en el territorio.

Tabla 5

Despliegue Aplicado del Marketing Mix Territorial para la UNAD CEAD La Guajira

P	Eje	Aplicación	Acción	Señal observable
Producto	Pertinencia y reputación	Rutas de valor por segmento: bachilleres, adultos, sector público, turismo, educación e interculturalidad.	Fichas de ruta y mensajes por segmento.	Argumentarios y piezas validadas.
Precio	Accesibilidad y experiencia	Costo total de acceso: matrícula, ahorro en desplazamiento, flexibilidad horaria y apoyos.	Guion de accesibilidad y piezas informativas.	Mensajes actualizados por período.

Plaza	Alianzas y ecosistema digital	Red híbrida: sede, colegios aliados, escenarios locales, WhatsApp y recursos geolocalizados.	Agenda territorial y puntos de contacto.	Rutas claras de atención.
Promoción	Narrativa y segmentación	Microcampañas por público, problema territorial y momento de decisión.	Relato local, caso real y llamada a la acción.	Consultas trazables por campaña.
Personas	Reputación relacional	Guion único de servicio para directivos, orientadores, docentes y embajadores.	Protocolo de atención y red de embajadores.	Discurso institucional alineado.
Procesos	Experiencia y seguimiento	Ruta de respuesta, matrícula acompañada, inducción y monitoreo temprano.	Tiempos máximos y responsables definidos.	Tablero de acompañamiento.
Prueba física	Narrativa y prueba social	Kit territorial, banco de casos de La Guajira, presencia cuidada en eventos y activos digitales específicos.	Repositorio básico de testimonios y materiales.	Activos visibles por territorio.

Nota. La tabla vincula cada componente del mix con los ejes estratégicos y con decisiones

observables de gestión territorial.

El valor del mix propuesto radica en que convierte la estrategia territorial en decisiones observables de servicio, comunicación, acceso y relación con el entorno. Así, la universidad no solo comunica programas, sino que diseña una experiencia territorial coherente con la promesa de valor de la UNAD. No se trata de ampliar indiscriminadamente la difusión institucional, sino de ordenar la mezcla de marketing para que cada punto de contacto ya sea presencial, digital o relacional, aumente pertinencia, confianza y probabilidad de elección.

La Tabla 5 muestra que el producto y la promoción solo generan posicionamiento cuando se conectan con sectores y trayectorias de valor; el precio debe comunicar accesibilidad integral; la plaza debe funcionar como red híbrida; y personas, procesos y prueba física resultan decisivos para desmontar barreras históricas asociadas a la educación virtual. En consecuencia, el

marketing mix propuesto actúa como un sistema de diseño del servicio y no como una simple pauta promocional.

Plan Táctico Integral de Activación del Posicionamiento Territorial

A partir del mix territorializado, el plan táctico reorganiza la estrategia en seis frentes de ejecución que convierten los ejes estratégicos en acciones concretas, secuenciadas y medibles. La lógica ya no descansa en los CIPAS como dispositivo central, sino en una arquitectura de intervención que combina inteligencia territorial, campañas sectoriales, alianzas ancla, experiencias híbridas, conversión asistida y gestión de la experiencia estudiantil.

Dentro de esta arquitectura, los CIPAS se conservan como un recurso puntual de encuentro y acompañamiento, pero dejan de ser el eje estructurante del plan. Su uso se integra, cuando resulte pertinente, al circuito híbrido de experiencia o a acciones con aliados, de manera subordinada a objetivos de captación, reputación y permanencia.

Figura 4

Modelo de Traducción Estratégica del Marketing Mix y del Plan Táctico Territorial



El modelo integra tres niveles: seis ejes estratégicos, un dispositivo transversal de implementación que es el marketing mix territorializado (7P) y seis frentes tácticos de ejecución. Las flechas indican que el posicionamiento surge cuando las decisiones de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y prueba física se convierten en acciones concretas de captación, experiencia, conversión, permanencia y reputación.

La Figura 4 permite observar que la estrategia no avanza de manera lineal desde la comunicación hacia la matrícula. Primero, los seis ejes estratégicos definen el criterio de posicionamiento; luego, el mix territorializado traduce esos ejes a decisiones de servicio, acceso y comunicación; finalmente, el plan táctico convierte esa lógica en frentes de ejecución acumulativos. La figura deja claro, además, que el marketing mix no opera como un eje adicional, sino como el mecanismo que conecta la estrategia con la gestión táctica.

Frente 1. Inteligencia Territorial y Arquitectura Narrativa

Este frente organiza un observatorio ligero de entorno que permita priorizar segmentos, aliados, calendarios y mensajes. Incluye un mapa semestral de colegios, sectores, oportunidades y señales competitivas, así como una casa de mensajes territoriales que unifique la forma en que el CEAD comunica inclusión, pertinencia, movilidad social e interculturalidad en todos sus puntos de contacto.

Frente 2. Microcampañas Sectoriales de Valor

La segunda línea propone campañas de alcance controlado, diferenciadas por necesidades concretas del territorio: continuidad de bachilleres, adultos que estudian y trabajan, turismo sostenible, fortalecimiento del sector público, educación e interculturalidad. Cada microcampaña

debe combinar relato territorial, caso real, llamada a la acción y ruta clara de orientación, evitando la difusión masiva sin segmentación.

Frente 3. Alianzas Ancla y Presencia Institucional

El tercer frente se centra en acuerdos funcionales con instituciones educativas, secretarías, cajas de compensación, gremios y organizaciones sociales. La prioridad no es acumular convenios formales, sino establecer agendas con actividades, derivación de aspirantes, participación en escenarios locales y evidencias de colaboración que aumenten legitimidad y visibilidad territorial.

Frente 4. Circuito Híbrido de Experiencia UNAD

Se plantea un circuito de experiencias de decisión compuesto por jornadas de open house, clases espejo, demostraciones guiadas del campus, conversatorios con estudiantes y egresados, y encuentros CIPAS demostrativos cuando aporten valor. La finalidad es reducir la distancia simbólica respecto de la modalidad a distancia y transformar la elección universitaria en una experiencia acompañada, comprensible y confiable.

Frente 5. Conversión Asistida y Matrícula Acompañada

La estrategia requiere un protocolo de seguimiento multicanal para aspirantes: registro, contacto en menos de 48 horas, aclaración de requisitos, guía financiera, apoyo en inscripción y remisión a la unidad correspondiente. Esta fase es crítica porque convierte el interés inicial en decisión efectiva y mejora la percepción de servicio en un territorio donde muchas elecciones educativas se interrumpen por dudas operativas o barreras de trámite.

Frente 6. Reputación de Servicio, Permanencia Temprana y Tablero de Gestión

El último frente conecta marketing con experiencia estudiantil. Incluye un esquema de inducción y acompañamiento durante los primeros 90 días, banco de testimonios locales,

indicadores de respuesta y un tablero territorial que permita monitorear consultas, conversiones, satisfacción inicial y señales tempranas de riesgo. De este modo, la reputación deja de depender solo de la promesa institucional y se alimenta de evidencias de servicio y permanencia.

Tabla 6

Plan Táctico Integral de Activación Territorial del Posicionamiento

Frente	Acción clave	Responsables	Indicador (12 meses)
Inteligencia territorial y narrativa	Mapa de segmentos, aliados y calendario; casa de mensajes y brief semestral.	Dirección CEAD, mercadeo, admisiones y proyección social.	Dos cortes semestrales y brief vigente.
Microcampañas sectoriales	Campañas para bachilleres, adultos trabajadores, turismo y sector público, con pauta localizada.	Mercadeo CEAD, escuelas y aliados sectoriales.	Tres o cuatro campañas con reporte.
Alianzas ancla y presencia	Agendas de trabajo con colegios, secretarías, gremios y organizaciones; presencia en eventos locales.	Dirección CEAD y relaciones interinstitucionales.	Seis aliados funcionales y ocho acciones conjuntas.
Circuito híbrido de experiencia UNAD	Open house, clases espejo, demostraciones guiadas y conversatorios con estudiantes y egresados.	CEAD, orientadores, docentes y embajadores.	Ocho experiencias híbridas registradas.
Conversión asistida y matrícula	Seguimiento en menos de 48 horas, guía de requisitos, apoyo de inscripción y remisión efectiva.	Admisiones, registro y control y orientación.	Base de prospectos atendida y respuesta controlada.

Reputación de servicio y permanencia	de	Onboarding de 90 días, banco de testimonios, monitoreo de incidencias y tablero inicial.	CEAD, consejería académica.	bienestar, y soporte	Ruta de inducción, tablero trimestral y alertas atendidas.
--------------------------------------	----	--	-----------------------------	----------------------	--

Nota. El plan táctico propone acciones ejecutables, responsables identificables y métricas plausibles para el contexto operativo del CEAD La Guajira.

La Tabla 6 evidencia que la propuesta táctica no se reduce a eventos aislados. Cada frente combina propósito, acción, responsable y evidencia, de modo que la estrategia pueda gestionarse, ajustarse y defenderse con criterios profesionales de implementación territorial.

Recomendaciones

A partir del análisis desarrollado, se recomienda que la UNAD CEAD La Guajira fortalezca su estrategia de posicionamiento desde una narrativa territorial auténtica, coherente con las dinámicas sociales, culturales y productivas de Riohacha y La Guajira. Esta narrativa debe superar la comunicación genérica centrada únicamente en la modalidad abierta y a distancia, para mostrar con mayor claridad el aporte de la institución a la inclusión educativa, la movilidad social, la interculturalidad, la sostenibilidad y el desarrollo regional. En este sentido, la marca institucional debe proyectarse como una universidad pública cercana, pertinente y comprometida con las necesidades reales del territorio.

Asimismo, se recomienda consolidar un marketing mix territorializado que permita traducir las fortalezas institucionales de la UNAD en experiencias concretas de valor para los diferentes públicos. Para ello, la oferta académica debe comunicarse a partir de rutas de valor diferenciadas para bachilleres, adultos trabajadores, sector público, emprendedores, comunidades interculturales y actores vinculados al turismo y al desarrollo local. Esta estrategia facilitaría que los programas académicos no sean percibidos solo como una opción de estudio, sino como una oportunidad real para mejorar trayectorias educativas, laborales y sociales en el contexto guajiro.

También se recomienda fortalecer las alianzas territoriales del CEAD con instituciones educativas, entidades públicas, organizaciones sociales, gremios, medios regionales, egresados y líderes comunitarios. Estas alianzas no deben limitarse a convenios formales, sino convertirse en agendas de trabajo con acciones visibles, continuidad, corresponsabilidad e impacto verificable. De esta manera, la UNAD podría ampliar su presencia social, mejorar su legitimidad territorial y posicionarse como un actor estratégico en los procesos de desarrollo educativo, productivo y comunitario de Riohacha y La Guajira.

De igual forma, se recomienda humanizar la experiencia digital e institucional del estudiante, fortaleciendo los procesos de orientación, matrícula acompañada, inducción, permanencia temprana y seguimiento durante los primeros meses de formación. Esta acción resulta fundamental para reducir barreras asociadas a la educación virtual y para demostrar que el modelo de la UNAD no se limita al acceso tecnológico, sino que ofrece acompañamiento, cercanía, soporte académico y sentido de pertenencia. En consecuencia, la experiencia estudiantil debe convertirse en una fuente permanente de reputación y prueba social para la institución.

Finalmente, se recomienda implementar un sistema de seguimiento estratégico que permita evaluar periódicamente el impacto de las acciones de marketing territorial propuestas. Este sistema debe incluir indicadores relacionados con alcance de campañas, participación en eventos locales, alianzas activas, solicitudes de información, conversión de aspirantes, satisfacción inicial, permanencia temprana y visibilidad de testimonios de estudiantes y egresados. La medición continua permitirá ajustar la estrategia, tomar decisiones basadas en evidencia y garantizar que el posicionamiento del CEAD La Guajira avance de manera coherente con las necesidades del territorio y con los objetivos institucionales de la UNAD.

Conclusiones

La monografía permitió establecer que el posicionamiento de la UNAD CEAD La Guajira en Riohacha no depende únicamente de incrementar su visibilidad, sino de lograr una articulación más sólida entre propuesta institucional, necesidades sociales del territorio e identidad local. La evidencia documental muestra que La Guajira presenta condiciones socioeconómicas que hacen especialmente pertinente una universidad pública con modelo flexible, mientras que la expansión reciente de la modalidad virtual en Colombia confirma la oportunidad estratégica de dicha propuesta. (DANE, 2025a; Ministerio de Educación Nacional, 2025).

No obstante, también se concluye que la existencia de fortalezas estructurales — trayectoria institucional, acreditación de alta calidad, cobertura y experiencia en educación mediada por tecnologías— no garantiza por sí sola una posición robusta de marca en el territorio. El valor institucional necesita ser traducido a una narrativa localmente significativa, capaz de mostrar a la UNAD como actor del desarrollo guajiro y no solo como alternativa académica a distancia.

Asimismo, el estudio confirma que la identidad territorial de Riohacha y La Guajira representa una oportunidad estratégica para el CEAD, siempre que se integre de forma auténtica a la comunicación y a la acción institucional. La interculturalidad, la sostenibilidad, la movilidad social y la pertinencia productiva no deben ser simples recursos discursivos, sino ejes de relacionamiento, presencia y cocreación de valor con la comunidad.

En términos aplicados, la propuesta formulada se concreta en un marketing mix territorializado y en un plan táctico de activación basado en inteligencia territorial, microcampañas sectoriales, alianzas ancla, experiencias híbridas de decisión, conversión asistida

y permanencia temprana. Esta arquitectura permite alinear narrativa, servicio y gestión, y ofrece una ruta de implementación más convincente para alcanzar el objetivo general de la monografía.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Distrital de Riohacha. (2024). Plan de desarrollo distrital Riohacha socialmente sana y sostenible 2024-2027. <https://www.riohacha-laguajira.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20RIOHACHA%202024%20-2027.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025a). Pobreza multidimensional en Colombia. Año 2024. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/bol-PMultidimensional-2024.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Mercado laboral por departamentos 2025. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDepartamentos-2025.pdf>
- Fernández-Gubieda, S., & Gutiérrez-García, E. (2025). University reputation overlooked: A systematic literature review of an under-researched concept. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-025-00234-5>
- Giraldo-Giraldo, C., Castro-Gomez, J., Rave-Gómez, E. D., & Zapata-Molina, C. E. (2025). Building a sustainable university brand: A study of the ecological and social commitment of Colombian educational institutions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2550570. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2550570>
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>

- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2010). Place branding: Where do we stand? En G. J. Ashworth & M. Kavaratzis (Eds.), *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions* (pp. 1-14). Edward Elgar.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Decreto 1267 de 2023: Por el cual se adoptan medidas temporales para la reactivación del turismo en el departamento de La Guajira, en el marco del Estado de Emergencia, Social y Ecológica.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/34caa36a-1c3c-49ad-b88e-a447c182346b/Decreto-1267-del-31-de-julio-de-2023.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). Perfil territorial 1: Riohacha. Observatorio de Trayectorias Educativas.
<https://ote.mineduccion.gov.co/sites/default/files/otepublic/perfiles/2022-07/Perfil%201%20Riohacha%202022.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2025). Matrícula en educación superior 2024. Viceministerio de Educación Superior, Subdirección de Desarrollo Sectorial.
https://snies.mineduccion.gov.co/1778/articles-425163_recurso_1.pdf
- OpenAI. (2026, 26 de abril). ChatGPT [Large language model]. <https://chat.openai.com/>
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2025). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
<https://www.mineduccion.gov.co/sistemasinfo/snies/>
- Universidad Antonio Nariño. (2026). Sede Riohacha. <https://www.uan.edu.co/riohacha>
- Universidad de La Guajira. (2026). Uniguajira en cifras. <https://uniguajira.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2025, 18 de septiembre). UNAD rompe récord histórico con más de 339 mil estudiantes matriculados en 2025. Noticias UNAD.
<https://noticias.unad.edu.co/index.php/2025/7727-unad-rompe-record-historico-con-mas-de-339-mil-estudiantes-matriculados-en-2025>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2021). Resolución 025081 del 29 de diciembre de 2021. <https://eventos.unad.edu.co/rectoria/paipa-2024-2/assets/resolucion-25081.pdf>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2023). Plan de desarrollo 2023-2034: Más UNAD, más país.

https://informacion.unad.edu.co/images/2023/PLAN_DE_DESARROLLO_2023-2034.pdf

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s. f.). Reseña histórica.

<https://informacion.unad.edu.co/index.php/acerca-de-la-unad/resena-historica>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of service-dominant logic*. SAGE Publications.