

Universidad Estatal a Distancia



# Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Vicerrectoría de Planificación

## Estudio de casos sobre algunos modelos de Universidades a Distancia a nivel mundial y los cambios relativos a su gestión

Ana Lorena Gamboa

Investigadora

Unidad de investigación institucional

Noviembre 2016

Documento CIEI-018-2016

## Tabla de contenido

I.	Introducción .....	4
II.	Objetivos de la Investigación .....	5
	Objetivo General: .....	5
	Objetivos Específicos:.....	5
III.	Sobre estudios de casos .....	6
IV.	Metodología .....	7
V.	Tendencia de la educación a distancia.....	10
VI.	Universidad Oberta de Cataluña .....	12
	Sobre su historia.....	12
	Estructura organizativa de la UOC .....	13
	Evolución del resultado financiero de la UOC.....	16
	Labores relativas a inclusión .....	19
	Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria .....	20
	Labores relativas a mejoras en tecnología.....	21
VII	Universidad Nacional de Educación a Distancia de Colombia (UNAD) .....	21
	Sobre su historia.....	22
	Estructura organizativa de la UNAD.....	23
	Evolución del resultado financiero de la UNAD .....	24
	Labores relativas a inclusión .....	28
	Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria .....	29
	Labores relativas a mejoras en tecnología.....	30
VIII	Open University United Kingdom .....	30
	Sobre su historia.....	30
	Estructura organizativa .....	31
	Evolución del resultado financiero de la Open University .....	33
	Labores relativas a inclusión .....	37
	Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria .....	37
	Labores relativas a mejoras en tecnología.....	38
IX	Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.....	39
	Sobre su historia.....	39
	Estructura organizativa .....	40
	Evolución de resultados financieros .....	41

Labores relativas a inclusión .....	45
Labores relativas a Investigación y Extensión Universitaria .....	46
Labores relativas a mejoras en tecnología.....	46
X Conclusiones .....	47
Sobre Cambios en la Educación a Distancia.....	47
Principales cambios organizativos en las distintas universidades estudiadas.....	48
Resultados financieros a destacar.....	49
Sobre mejoras en inclusión social.....	50
Sobre mejoras Investigación y Extensión.....	51
Sobre las mejoras en tecnología .....	51
XI Discusión .....	52
Referencias.....	52
Anexo .....	57

## **I. Introducción**

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) tiene dentro de sus lineamientos la investigación institucional para brindar luz en los procesos de cambio y para mejorar la planificación institucional. Una parte importante de la investigación compete al conocimiento del contexto nacional e internacional y se realiza en el Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI) en la Unidad de Investigación Institucional, que tiene como uno de sus objetivos primordiales orientar a las autoridades para mejorar en la innovación y el desarrollo de la universidad.

Esta investigación pretende exponer de manera breve la evolución de cuatro universidades a distancia de prestigio mundial con relación a su modelo de estructura organizacional inicial y la estructura financiera relativa a los últimos cinco años. Las universidades estudiadas son: Universidad Oberta de Catalunya (UOC) “Open University” del Reino Unido (OU), UNAD de Colombia (UNAD) y Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), para observar las adaptaciones generadas en respuesta al contexto y a sus finanzas.

Además de las universidades seleccionadas se estudiaron varias otras, como la Universidad de Loja en Ecuador y la Universidad Athabasca en Canadá. Sin embargo por las características de esas otras universidades éstas se excluyeron de este estudio. Es importante destacar que para las universidades seleccionadas, se tiene en cuenta que reciben apoyo gubernamental y/o donaciones importantes de entes públicos y privados para su funcionamiento.

Como muchas otras universidades a distancia, también la UNED ha sufrido cambios organizacionales en el tiempo y es preciso tener estos cambios en cuenta para la correcta planificación de nuestro trabajo hacia el futuro.

## **II. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Analizar los cambios en el último quinquenio de la Universidad Oberta de Catalunya, la “Open University” del Reino Unido, la UNAD de Colombia y de la UNED de Costa Rica para observar las adaptaciones generadas en respuesta al contexto y a sus finanzas.

### **Objetivos Específicos:**

Identificar los cambios en la estructura organizacional de la Universidad “Oberta de Catalunya”, la “Open University” del Reino Unido, la UNAD de Colombia y de la UNED de Costa Rica.

Reconocer motivos de variaciones en la estructura financiera de la Universidad “Oberta de Catalunya”, la “Open University” del Reino Unido, la UNAD de Colombia y de la UNED de Costa Rica.

Estudiar a que obedecen los cambios en el modelo de gestión de los últimos cinco años de la Universidad “Oberta de Catalunya”, la “Open University” del Reino Unido, la UNAD de Colombia y de la UNED de Costa Rica.

### **III. Sobre estudios de casos**

Los estudios de casos tratan generalmente de proporcionar una serie de situaciones particulares para ser estudiadas y analizadas. Estas pueden darse en Medicina, Derecho, Economía, Sociología y muchas otras disciplinas. Se utilizan para analizar los estudios de casos sobre países, sobre diferentes economías, diversas poblaciones, reacciones a medicamentos etc. Cuando se utilizan en una clase magistral o virtual, son usados para que varios alumnos puedan generar soluciones y puedan, sin hacer comparaciones, resolver otras actividades similares en el futuro. Lo mismo ocurre en la investigación, ya que los estudios de casos presentan una oportunidad de mejora para la innovación, el ahorro de recursos financieros, las sugerencias de mejora a los órganos tomadores de decisiones, entre otros.

Primero debe conocerse el problema y la forma en que será estudiado, luego se analiza las soluciones que hayan sido dadas en las diversas situaciones similares ante ciertas problemáticas u oportunidades presentadas de mejora, y por último se pretende que ayuden al estudio de estas problemáticas u oportunidades a tener herramientas de juicio para poder llevar a cabo soluciones cuando se presenten problemas similares en casos futuros, ya sea de un mismo ente o de nuevos casos en diferentes lugares.

Los Estudios de casos en general pueden ser utilizados en cualquier contexto que se necesite. Yin define el método de estudio de casos como una inquietud empírica que investiga un fenómeno contemporáneo a través del contexto de la vida real, cuando los límites entre el fenómeno que se presenta y el contexto no están evidentemente claros; y en los cuales múltiples fuentes de evidencia son usadas (Yin, 1984, p. 23). En este caso se trata de un estudio de caso colectivo.

En este tipo de estudios de casos se trata de estudiar varios casos para fundamentar la generalidad de un fenómeno o teoría y los casos que se seleccionan en este tipo de estudios pueden ser similares o diferentes, ya sea para entender las concordancias o las variantes entre ellos. Una forma del estudio de caso instrumental es el estudio de caso colectivo, en el cual se estudian varios casos para fundamentar la generalidad de un

fenómeno o teoría, los casos que se seleccionan en este tipo de estudios pueden ser similares o diferentes, ya sea para entender las concordancias o las variantes entre los casos (Muñiz, ). No están definidos por un método específico, sino por su objeto de análisis. “Entre más concreto y único sea este, y constituya un sistema propio, con mayor razón podemos denominarlo estudio de caso” (Blatter, 2008). Se pueden caracterizar porque permiten conocer un poco de la historia para hacer una radiografía de cómo se encuentra cada uno de ellos.

En esta investigación cada caso se refiere al estudio de cada una de las universidades a distancia seleccionadas para un total de cuatro. Así, se trata de un aprendizaje para estudiar la forma en que diferentes entes realizan su trabajo y no se hacen comparaciones entre cada caso. Este aprendizaje de lo que se haya realizado en otras universidades con sus aciertos y desaciertos, al igual que para nuestra universidad, tendrá gran importancia para apoyar la innovación y reorientación de recursos de la UNED, para que pueda tener la flexibilidad de adaptarse a ciertos cambios necesarios, teniendo mayor eficiencia en la utilización de los recursos y que con ello pueda continuar por muchos años más en beneficio de la democratización de la Educación Superior, que es para lo que fue creada. Esto es muy relevante en un momento en que existe en Costa Rica alta competencia regional de universidades privadas.

#### **IV. Metodología**

La presente investigación es de carácter cualitativo, siguiendo una perspectiva interpretativa de la realidad según sus diferentes contextos. Se utiliza la técnica cualitativa de revisión.

Para el análisis contextual, se parte de documentos de las universidades seleccionadas y de su contexto organizacional, así como documentos que contienen los estados financieros de las mismas universidades. Las principales fuentes consultadas son las páginas WEB de las universidades y todas las relacionadas con los temas de interés para poder conocer la estructura organizacional y los cambios realizados, así como la historia. Para la parte

financiera se revisaron principalmente los estados financieros que estas universidades tienen en sus informes y auditorías disponibles de las entidades controladoras de estas mismas universidades.

Así, esta investigación trata de un estudio de casos a nivel documental para aprender sobre los modelos que han utilizado en la gestión las universidades señaladas y su evolución tanto a nivel de estructura organizativa como financiera.

Se estudiaron, como se mencionara en los objetivos, los casos de la “Open University” (OU) en el Reino Unido, la “Oberta de Catalunya” (UOC), la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Colombia (UNAD) y la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED). Se procedió al estudio de otras universidades tanto en su estructura organizativa como financiera, para delimitar cuáles universidades serían estudiadas tanto por sus características como por su disponibilidad de información a través del internet.

Además se realizó una consulta por medio de correo electrónico a algunas autoridades de esas universidades para obtener información adicional sobre la parte histórica y cambios ocurridos en el tiempo de funcionamiento de la universidad con relación al contexto. Las autoridades consultadas son: Marta Aymerich Vicerrectora de Planeamiento Estratégico, Antoni Cahner, Gerente General y Pastora Martínez, Vicepresidenta, para el caso de la UOC; Luigi H. López, Vicerrector de Asuntos Internacionales, Edgar Rodríguez, Vicerrector de Servicios y Leonardo Evemeleth, Vicerrector de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria por la UNAD; Andrew Brasher, Gerente del Instituto de Tecnología Internacional y Hellen Barlow con Richard Brown, ambos Profesores en investigación por la OU; y finalmente por la UNED de Costa Rica se toma la información desde documentos CIEI, Planes de Desarrollo e informes de labores de la Rectoría. Sin embargo no todas las personas referidas respondieron a la consulta.

Se estudia la evolución del presupuesto universitario de estas universidades para el último quinquenio en términos porcentuales y las variaciones en algunos de sus rubros. Interesa conocer el porcentaje que ellas dedican a gastos de personal, tutorías, gastos

administrativos, investigación, Inversión, etc. Se analiza la información disponible en la WEB sobre las universidades extranjeras en estudio y para el caso concreto de nuestra universidad, las fuentes de información son los informes de labores de la Rectoría.

Se revisaron los estados de pérdidas y ganancias de estas universidades. En algunos casos se ha tenido que hacer traducción desde el inglés o el catalán. Adicionalmente la revisión de la terminología que utilizan en estos estados de Pérdidas y ganancias ha sido parte del análisis.

Se estudió concretamente sobre:

1. Lo realizado por las universidades en materia de cambios administrativos y académicos.
2. Las labores realizadas para mejorar las oportunidades de acceso para estudiantes.
3. Labores relativas a la mejora en tecnología en las universidades.
4. Lo que realizan en torno a Investigación.

En la parte financiera se analiza para cada caso:

1. La participación de los gastos de personal en los totales y a qué se deben cambios en ellos.
2. La participación de los gastos de inversión en los totales y a qué se deben los cambios en ellos.
3. Los cambios tecnológicos que han realizado
4. La participación del Estado en los ingresos de estas Universidades

## V. Tendencia de la educación a distancia

En la revista *The Economist* de marzo de 2015 se presenta un interesante análisis de como los cursos en línea pueden afectar las universidades a distancia en el mundo y también a las universidades presenciales. Señalan que desde 2011 cuando los cursos masivos en línea comenzaron y se tenía una preocupación de que se comenzaran a destruir las universidades tradicionales. Para Levin (autor del artículo), quien era el presidente de la Universidad de Yale, señala que no se pretendía afectar las universidades, sino una mejora en las competencias (Levin, 2015).

La tecnología puede hacer que los costos de la educación sean inferiores, al producirse una educación más conveniente y más eficiente. Los/las estudiantes no tienen que pagar por vivir y comer en el campus universitario, pagar traslados hacia o desde la universidad, los materiales pueden ser adquiridos por mayor cantidad de estudiantes bajo un mismo costo y además hay universidades en línea promocionándose a costos relativamente bajos (e incluso algunas universidades ofrecen cursos libres en forma gratuita y/o trabajan con profesorado voluntario). El hecho de que el aprendizaje se haya vuelto interactivo es muy importante, ya que el alumnado también aprende entre sí en las comunidades de aprendizaje, a la vez que el profesorado también puede enriquecer sus conocimientos.

La educación en línea viene siendo arma y también competencia de la Educación a Distancia, ya que las personas trabajadoras también encuentran en la educación en línea una gran conveniencia. Esto ayuda además a las compañías para no tener que otorgar licencias a sus empleados para capacitaciones y estudios universitarios.

William G. Bowen (citado por Levin, 2015), presidente de la Universidad de Princeton, examinó los cursos en línea de varias universidades y encontró que en ellos se aprende tanto como en educación convencional en tres cuartos de tiempo con reducciones de costos del 19 al 57%. Carol Twigg, quien es el Presidente de “National Centre for Academic Transformation”, hizo pruebas similares en 156 proyectos y encontró resultados semejantes (Levin, 2015).

Zawacki-Richter y Terry Anderson (2014, pág. 3) tienen una división muy interesante relativa a lo que se entiende por educación a distancia, derivándola empíricamente de la literatura existente, mediante el método Delphi utilizado con muchos editores a nivel mundial y teniendo presente no únicamente el desarrollo tecnológico, sino todas las influencias de la parte pedagógica, social, psicológica, económica y política de la educación a distancia. El método Delphi consiste en la consulta a expertos en una materia mediante correo electrónico y luego de la consulta se hace una segunda ronda o más, enviando los resultados de la primera consulta a los expertos por si quieren cambiar de opinión para tratar de crear un consenso. Para el caso de la educación a Distancia en línea llegan a caracterizarla en tres niveles que denominan: “macro, meso y micro”. En el nivel macro se identifica el acceso, la equidad y la ética procurando llegar con educación altamente calificada a quienes tienen poca infraestructura o pocos recursos, brindando oportunidades de estudio financieramente alcanzables. Educación globalizada con ambientes multiculturales y sus posibilidades de desarrollo profesional. Teorías y modelos instruccionales de Educación a distancia para construir conocimiento, interactuar entre estudiantes y el impacto del constructivismo social que puede desarrollar nuevas teorías de práctica en educación a distancia. También en este nivel macro se puede desarrollar nuevos métodos de investigación en educación a Distancia por medio del intercambio de conocimiento (Zawacki y Anderson, 2014).

El nivel que denominan meso es el relacionado con la gestión, organización y tecnología. Primeramente, relativo a la infraestructura organizacional y marcos de desarrollo para entregar programas de educación a distancia sostenibles y posteriormente el análisis de costos y beneficios. Además, es importante en este nivel tener en cuenta las tendencias en educación a distancia de Educación tecnológica y la Innovación y el cambio en procura de atraer capacitaciones e incentivos que faciliten desarrollo profesional al personal docente y cambios en los medios utilizados para mejorar los sistemas de apoyo a estudiantes y la calidad de programas.

Para el nivel micro se detalla sobre modelos pedagógicos, currículo y desarrollo de cursos, material de estudio, oportunidades tecnológicas para aprender y enseñar, así como las comunidades de aprendizaje y características del estudiantado.

Esta investigación se basa en la parte meso, denominada así, por cuanto se refiere principalmente a la parte de infraestructura organizacional y lo relativo a análisis de costos y beneficios.

## **VI. Universidad Oberta de Catalunya**

### **Sobre su historia**

La “Universitat Oberta de Catalunya (UOC)” nace en 1995 y es la más reciente de las Universidades estudiadas por lo cual no ha sufrido mayores cambios en su estructura organizativa. Su especialidad es el estudio a distancia a través de la virtualidad.

Esta universidad se promociona como una que ha generado infinitas probabilidades de aprendizaje a través del internet. Además de disponer de personal docente a tiempo completo, Salas (2002) señalaba ya desde hace más de una década, que se necesitaban en la UOC 753 consultores para atender 15749 estudiantes, siendo los/las estudiantes también agentes constructores de la organización por ejemplo en el foro virtual. Así en la UOC se fomenta desde el inicio el empoderamiento, la gestión por competencias, la dirección por objetivos, la gestión por procesos, la gestión del conocimiento, las TIC, etc. (Salas, 2002). Esto quiere decir que en ese año se tenía un promedio de entre 20 y 21 alumnos por cada colaborador de la universidad.

Así se presenta al público, como institución reconocida internacionalmente como universidad virtual que se centra en el estudiante, ofreciendo flexibilidad y accesibilidad, además de mostrarse como agente innovador en las TIC. Se promociona por un trabajo que se destaca en investigación y excelencia académica (UOC, 2016).

La educación a distancia en los últimos años se ha visto beneficiada con la educación en línea. En el caso de la UOC, esta universidad se creó desde sus inicios como universidad a

distancia en línea que pocas veces requiere la presencia de estudiantes para realizar pruebas, que además tienen de opción la escogencia del recinto donde las realizarán. La interacción entre estudiantes y profesores, que fomenta el análisis crítico y la interpretación teórica, conlleva a que el aprendizaje difiera de lo que se había escrito con anterioridad en el pasado sobre Educación a distancia.

El gobierno de Cataluña le brinda fuertes sumas de dinero a la universidad anualmente para el equilibrio del presupuesto por medio de su fundación. Esta fundación es responsable del gobierno de la institución. Esta suma supera los 90 millones de euros anuales, aproximadamente cubriendo un cuarto por ciento del presupuesto y según datos de la firma que hiciera la auditoría en 2014 ese año se cerró con déficit, según informa en el Triangle (2016).

### **Estructura organizativa de la UOC**

El gobierno por medio del consejero de Economía y Conocimiento, firmó el 16 de diciembre del 2015, un convenio que regula las aportaciones de la Generalitat a la UOC durante el periodo 2015-2019: en total, 119,1 millones de euros para el período. Con una particularidad: estas subvenciones se concentran en las anualidades 2016 (29,7 millones), 2017 (29,7 millones) y 2018 (29,7 millones).

El panorama es que se van a ver reducidos sus ingresos por una parte, además se estará recibiendo menos ingresos puesto que los programas en castellano que eran más costosos que los programas en catalán, se están equiparando en costos. Para citar un ejemplo, una matrícula media de Derecho, de 18 créditos, costaba en castellano 1.520 euros y ha sufrido una disminución de más de un 40%. (El país, 12 de abril, 2005)

En la UOC, para el curso que finalizó a mediados del año 2016 se contaba en su campus virtual con 49672 alumnos, para un 78% de los que llegó a tener en el curso 2011-2012. Según su página web, la UOC imparte para 2016 un total de 21 grados universitarios, 76 másteres y 140 programas de posgrado. Contaba con 769 empleados y profesores,

además de 3.454 colaboradores docentes. Se nota una disminución en promedio a 14 alumnos por cada colaborador docente con relación a lo señalado por Salas en 2002. Esta universidad cuenta con delegaciones presenciales en algunas ciudades catalanas como Terrassa, Lleida, Manresa, Tortosa, etc., además de Madrid, Sevilla, Valencia, Villarreal y Ciudad de México. Esta sede de México tiene la particularidad de que además de ofrecer los programas en línea de la OU tiene maestrías conjuntas con la Universidad de Guadalajara, la universidad Tecnológica de Chile, y con las universidades colombianas de Antioquía y Bucaramanga.

A continuación, se describe un resumen de lo que la universidad explica como su estructura organizativa. Esta se compone de cuatro bloques:

- Profesorado
- Investigadores.
- Gestión
- Rectorado

La parte de gestión asegura la aplicación del modelo educativo, la calidad de los servicios que se ofrecen, el funcionamiento y la administración de la Universidad por medio de la Gerencia.

La estructura académica de cada uno de los Estudios está formada por el profesorado propio, que es el responsable de la dirección académica de los programas formativos que ofrece la Universidad y de la coordinación de la red de personal docente colaborador.

En cuanto a la estructura de los equipos de gestión y de Rectorado, estos se articulan en áreas y grupos operativos. Los grupos operativos son ámbitos de especialización de actividad en los que se concentra un equipo y se aglutina un conocimiento. Las áreas integran a varios grupos operativos y dan un sentido global y alineado con los objetivos de la Universidad (UOC, 2016).

Dentro de los órganos de gobierno se tiene Rector y vicerrectores, secretario General, Gerente, Consejo de Gobierno y Consejo Director. El/la rector/a es asistido/a por los/las vicerrectores/as y éstos son miembros de pleno derecho del Consejo de Gobierno.

Por otra parte, el Gerente se encarga de la dirección de la gestión ordinaria de la Universidad, así como las funciones de control legal, económico y presupuestario de la actividad de la UOC, y las que puedan determinar el Patronato de la Fundación para la Universidad.

La composición del Consejo de Gobierno, tradicionalmente formado por el Rector, los Vicerrectores, el Gerente y el Secretario General, se amplía el año 2011 con un representante del profesorado, un representante de los estudiantes y un representante del personal de gestión. Esta ampliación se lleva a cabo de acuerdo con las Normas de organización y funcionamiento de la UOC adaptadas a la legislación vigente.

En el ámbito de sus competencias, el Consejo de Gobierno ha constituido el Consejo de Dirección, órgano permanente de administración y gestión formado por el rector, los vicerrectores y el gerente. Estos dos órganos son los principales órganos de gobierno colegiados internos. Las vicerrectorías son: Vicerrectoría de Docencia y Aprendizaje, Vicerrectoría de Globalización y Cooperación, Vicerrectoría de Planificación Estratégica e Investigación.

El Consejo de Dirección es el órgano permanente de administración y gestión de la Universidad y su misión es conducir los asuntos ordinarios de la institución. Para ello asume todas las funciones que el Consejo de Gobierno le delegue, conforme a lo establecido en las Normas de organización y funcionamiento. Entre otros asuntos, vela específicamente para que toda la actividad de la UOC se rija por los principios de optimización, equilibrio presupuestario y eficiencia.

Cada cinco años el Tribunal de Cuentas realiza una fiscalización de las Universidades públicas. Aunque esta Universidad nace como universidad privada, por las aportaciones posteriores de parte del estado, pasa a ser fiscalizada por el mismo Tribunal.

La OUC se encuentra dividida en ocho facultades y centros para su funcionamiento que se detallan a continuación:

Artes y Humanidades  
Lenguas modernas  
Economía y negocios  
Ciencias de la Salud

Servicios de Información y Comunicación  
 Ciencias de la Computación, multimedia y telecomunicaciones  
 Ciencias Políticas  
 Psicología y Ciencias de la Educación

## **Evolución del resultado financiero de la UOC**

La situación financiera de la UOC ha estado afectada por las variaciones en el euro de los últimos años. Sin embargo la universidad ha logrado adaptarse a los cambios y también a las reducciones del apoyo gubernamental que recibe. El cuadro 6.1 muestra la estructura financiera de los Ingresos y Gastos operacionales no financieros como porcentaje de los ingresos por actividades.

Cuadro 6.1

Universidad Oberta de Cataluña  
 Estructura financiera de ingresos y gastos operacionales no financieros

-como porcentaje de los ingresos por actividades-

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por las actividades	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ayudas concedidas y otros gastos	-0,6	-1,0	-1,1	-1,3	-1,5
Trabajos hechos por la empresa para su activo	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1
Aprovisionamientos	-2,1	-2,3	-1,0	-1,0	-1,0
Otros ingresos de explotación	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Gastos de personal	-40,7	-39,4	-38,0	-41,7	-45,1
Otros gastos de explotación	-55,9	-57,1	-56,5	-54,6	-52,4
Amortización del inmovilizado	-12,1	-11,9	-11,2	-11,4	-9,9
Subvenciones, donaciones y legados	11,1	10,7	10,0	9,9	8,5
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-0,3	0,1	0,1	0,1	0,0
Otros resultados	0,0	-0,1	-0,2	0,2	0,2
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,3</b>	<b>0,4</b>	<b>-1,0</b>

Realizado con información de las cuentas de pérdidas y ganancias de la Universidad Oberta de Cataluña

Por otra parte, los crecimientos nominales registran altas variaciones en los incrementos o disminuciones en la mayoría de los componentes de los ingresos y egresos. Por ejemplo los gastos de personal venían disminuyendo de 0,4 en 2011 a 3,8 en 2012, y volvieron a caer en 2013 en un 4.7%. Sin embargo, se dio un crecimiento significativo en el 2014 de

10.5%, recuperando las caídas de los años anteriores. Aun así el total general registrado denota un leve decrecimiento de este rubro en términos nominales.

Es importante destacar que los gastos de personal del periodo 2010-2014 se encuentran entre un 38% y un 45%. Manteniéndose estables en el quinquenio y representando relativamente a los ingresos por actividades un promedio de 41%. Por otro lado, otros gastos de explotación están entre un 52 y un 57% en el mismo periodo. La amortización del mobiliario tiene un promedio de 11,2% y el resto de los gastos son inferiores a 2% en general para todo el período. De los ingresos solo se reportan donaciones entre un 9 y un 11%, ingresos financieros por 1% y el resto corresponde a Ingresos por el funcionamiento normal de la universidad.

Cuadro 6.2

Universidad Oberta de Cataluña  
Estructura financiera de ingresos y gastos operacionales no financieros  
-tasa de crecimiento nominal de los ingresos por actividades-

	2011	2012	2013	2014
Ingresos por las actividades	2,9	(0,3)	(13,1)	2,2
Ayudas concedidas y otros gastos	83,9	3,7	7,3	15,1
Trabajos hechos por la empresa para su activo	77,0	30,6	(14,6)	(43,4)
Aprovisionamientos	12,4	(56,2)	(15,0)	(2,1)
Otros ingresos de explotación	(2,4)	41,2	(1,9)	(63,1)
Gastos de personal	(0,4)	(3,8)	(4,7)	10,5
Otros gastos de explotación	5,0	(1,3)	(16,1)	(1,9)
Amortización del inmovilizado	1,2	(5,7)	(11,7)	(11,3)
Subvenciones, donaciones y legados	(1,4)	(6,9)	(13,7)	
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	(135,0)	12,7	(48,3)	(100,0)
Otros resultados	795,6	26,2	(175,3)	15,4
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>80,9</b>	<b>(355,6)</b>	<b>(85,0)</b>	<b>(359,8)</b>

Realizado con información de las cuentas de pérdidas y ganancias de la Universidad Oberta de Cataluña

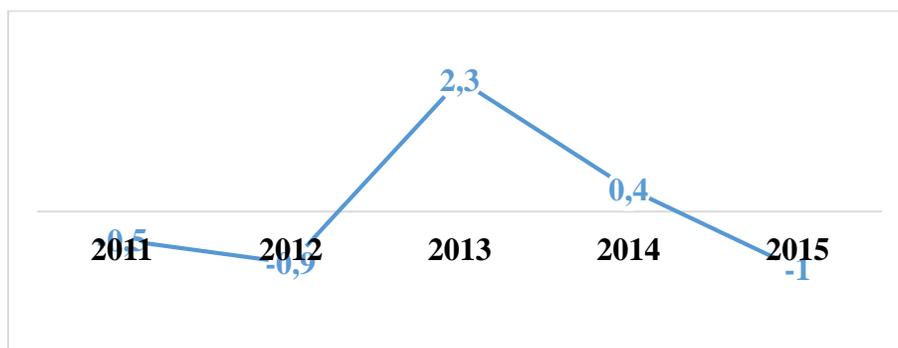
Se observa un alto ingreso adicional en el año 2011 de ayudas concedidas por un 83.9% y se da un incremento en los trabajos hechos para incrementar su activo ese mismo año en un 77%. Esto se debe en parte importante a diferencias de ajustes en el tipo de cambio. Ya que para ese mismo año tiene un decrecimiento de 563,5%.

Los ingresos financieros han representado un comportamiento oscilatorio en este quinquenio analizado. Las subvenciones privadas se han visto afectadas cayendo un 7% en 2012, un 14% en 2013 y un 12% en 2014. Se denota algunos años con déficit y estos son compensados con los superávits cuando son más relevantes, como el caso del año 2013 que se da un superávit de 2.3% superior a los ingresos operacionales.

**Grafico 6.1**

**UOC: Superavit o deficit operacional**

**-como porcentaje de los ingresos operacionales-**

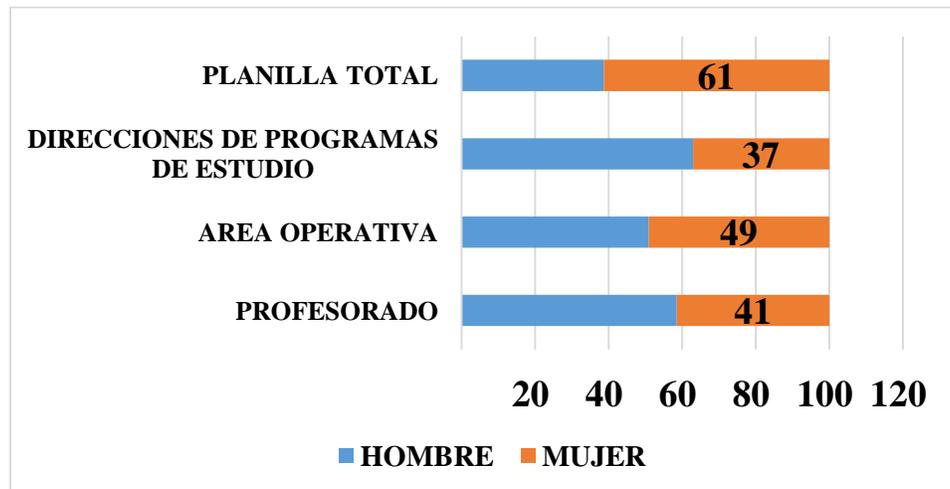


Elaborado con datos de Informes financieros de la UOC

La UOC también tiene su preocupación por la equidad de Género. El 61% de su planilla total son mujeres. El porcentaje en el área operativa y en profesorado disminuye a 49 y 41% respectivamente y sí existe un porcentaje mayor de hombres en las direcciones de programas de estudio, en este rubro la representación femenina es de 37% únicamente.

**Gráfico 6.2**

**UOC: Equidad de Genero**



Elaborado con datos de UOC 2013

Sobre las consultas realizadas a esta universidad, se tiene la respuesta de Marta Aymerich, Vicerrectora de Planeamiento Estratégico. Señala que el perfil de los/las alumnos/as es de personas entre 30 y 45 años y activas laboralmente, distinto al de los alumnos de otras universidades del mismo sistema cuyas edades oscilan entre los 18 y 19 años. Ello permite una convivencia y complementariedad dentro del mismo sistema. Además con el método basado en competencias le brinda a estudiantes la garantía de un aprendizaje de calidad, con un modelo de aprendizaje que varió el rol del profesor y estudiante por lo cual ha sido reconocido internacionalmente y acumula más de 60.000 graduados (Aymerich, 2016).

**Labores relativas a inclusión**

Según la Vicerrectora Aymerich, la UOC se define en su misión como una universidad que forma a las personas a lo largo de la vida contribuyendo a su progreso y al de la sociedad. Para ello se brindan instrumentos que facilitan el acceso a distintos colectivos, incorporando a su oferta académica formación de acceso a la universidad.

Para aquellos profesionales experimentados, ofrece un programa de reconocimiento de la experiencia profesional previa del alumno a partir de una prueba de competencias. Su superación supone obtener el reconocimiento de los créditos correspondientes en las asignaturas de grado. Esto resulta particularmente importante, por cuanto no deben llevar cursos cuyos conocimientos ya los tienen adquiridos.

Además, la UOC ofrece asignaturas de acceso libre en diferentes programas oficiales, al mismo tiempo que ha desarrollado una oferta de seminarios, formación para empresas y programas de capacitación (formación) profesional orientados a la mejora de la competitividad de las organizaciones y a la empleabilidad de las personas. Esta labor es muy inclusiva para aquellos personas que deseen aprender y que no cuenten con los recursos para financiar estudios superiores.

### **Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria**

En los 22 años de vida de la universidad se han impulsado dos centros de investigación que han convertido a la universidad en referente en aprendizaje en línea para la sociedad del conocimiento. La UOC se ha dotado de un modelo de gobierno de la investigación e innovación que está reportando notables éxitos en cuanto a resultados de distintas líneas de investigación e impacto de las publicaciones derivadas de las mismas.

Los grupos de investigación de esta universidad pueden ser disciplinarios o interdisciplinarios y para poder convertirse en un grupo de investigación hay que pasar un proceso de selección a través de las convocatorias, tanto internas como externas, que se abren a tal efecto. En estas convocatorias se selecciona el investigador líder, que puede incorporar personal profesional doctoral, científico e investigadores asociados, entre otras figuras.

Hay que tener presente que todos los grupos deberán pasar por un proceso de evaluación periódica para poderse mantener adscritos al Instituto. En caso de que un grupo no supere el proceso de evaluación (y también en los casos de jubilación o salida del líder del grupo de la institución), el grupo se disolverá y perderá su vinculación al Instituto.

## **Labores relativas a mejoras en tecnología**

Se trata de una universidad de base tecnológica; opera a través de un campus virtual mediante un modelo asíncrono y de atención continuada. Probablemente uno de los mayores cambios desde la perspectiva de la tecnología, se dieron al iniciar la UOC, ya que según Aymerich, tuvo que trabajar con muchos desarrollos propios que han inspirado algunas de las soluciones existentes ahora en el mercado. Actualmente la universidad utiliza soluciones tecnológicas estándares con un razonable grado de desarrollo para la personalización al servicio de procesos. Esto permite actualizar la tecnología con más agilidad y menores costos, mejorando la calidad de atención y servicio (Aymerich, comunicación personal, 10 de noviembre 2016).

Recientemente la OUC cuenta con el Instituto Interdisciplinario de Internet. Este Centro de investigación se especializa en estudios de internet y sus efectos de la interacción de tecnologías digitales en la actividad humana. Esta entidad ha llevado a establecer un conjunto de grupos que se desenvuelven en diversas investigaciones de carácter interdisciplinario. Esas investigaciones pueden incluir cualesquiera investigadores del Centro, investigadores profesores visitantes e investigadores que se encuentren realizando su doctorado en la misma universidad..

## **VII Universidad Nacional de Educación a Distancia de Colombia (UNAD)**

La UNAD nace en el año 1982 con carácter humanista y especializada en niveles técnicos. En la actualidad ha pasado el 100% de sus programas a la virtualidad y se ha dado en los últimos años una reducción del personal académico y de sus Centros.

Tiene actualmente un Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rectoría. Esta rectoría tiene cinco vicerrectorías: académica y de investigación, de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados, de desarrollo regional y proyección comunitaria, de medios y mediaciones pedagógicas y la vicerrectoría de relaciones internacionales.

Además en la parte funcional tiene cinco gerencias: administrativa, de calidad, de innovación, relaciones internacionales y de talento humano, una oficina asesora de planeación, así como las oficinas de control interno y control disciplinario.

### **Sobre su historia**

La UNAD) se inició como un proyecto educativo que nació con el nombre de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR durante el gobierno de Belisario Betancourt en 1982- .Estaba adscrita al Ministerio de Educación Nacional y se transformó en UNAD en 1997.

Se creó con el objeto de diseñar e implementar programas académicos con la estrategia pedagógica de la educación a distancia, que fuesen pertinentes con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales y acordes con los retos y las demandas de una sociedad democrática, participativa y dinámica afines con modelos científicos, sociales y culturales que contextualizan al siglo XXI.

Algunos de los cambios surgidos en la UNAD desde su puesta en marcha consisten en la creación para dar respuesta a sectores que por lo general no contaban con nivel de técnico, para la formación ciudadana y la generación de mejores oportunidades en espacios laborales.

En 2005 es reconocida legalmente por el Ministerio de Educación con carácter de Universidad y en 2006 se le da autonomía académica, administrativa y financiera, adscrita al Ministerio de Educación. Además, en ese año reconoce como establecimiento público de carácter nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente, adscrita al Ministerio de Educación Nacional. En 2007 se realiza el plan 2007-2011” por la calidad educativa y la equidad social”

En el periodo 2009-2012 se reciben dos certificados de calidad y se consolida su logo y en 2012 recibe la acreditación de cinco de sus programas: Comunicación Social, Licenciatura

en Educación, Zootecnia, Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas. Además, obtiene la certificación de su logo UNAD.

### **Estructura organizativa de la UNAD**

La UNAD tiene cuatro sistemas estratégicos:

Sistema de alta política universitaria. Es el alto gobierno de la universidad y responsable de la definición y formulación de las políticas y planes institucionales. Está conformado por:

- Consejo Superior Universitario
- Consejo Académico
- Rectoría

Sistema Misional. Integra las unidades y estrategias que responden al cumplimiento de la misión y las responsabilidades sustantivas de la Universidad. Está conformado por:

- Vicerrectoría Académica y de Investigación
- Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados
- Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria
- Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas
- Vicerrectoría de Relaciones Internacionales

Sistema funcional. Integra las unidades y estrategias para la observancia de la misión y el aseguramiento de la sostenibilidad, modernización y calidad del modelo de gestión. Está conformada por:

- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Calidad y Mejoramiento Universitario
- Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico

- Gerencia de Relaciones Interinstitucionales
- Gerencia de Talento Humano
- Oficina Asesora de Planeación
- Oficina de Control Interno
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Secretaría General

#### Sistema operacional

- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
- Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
- Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías
- Escuela de Ciencias de la Educación
- Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
- Escuela de Ciencias de la Salud
- Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Unidad Académica Especial: Instituto Virtual de Lenguas

Además tiene cursos de formación continua para certificar a profesionales en un modelo basado en las competencias.

#### **Evolución del resultado financiero de la UNAD**

Esta universidad también al igual que la UOC tiene autonomía presupuestaria y financiera y tiene aportes del Estado. Para el caso del año 2016 estos aportes representaron alrededor de un 19% de los ingresos totales (UNAD, 2016).

Cuadro 7.1

Universidad Nacional y Abierta a Distancia  
Ingresos y gastos operacionales 2010-2015  
Composición porcentual

	2011	2012	2013	2014	2015
ingresos operacionales	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
venta de servicios	74,9	75,3	72,2	71,9	71,6
Transferencias	25,1	24,7	27,8	28,1	28,4
Costo de ventas	42,2	41,8	44,3	45,4	43,1
Gastos operacionales	45,0	46,7	52,0	51,8	51,0
de administración	43,9	46,1	52,0	51,6	50,9
Generales	26,9	29,8	35,6	36,9	36,8
Sueldos, contribuciones e impuestos	17,0	16,2	16,4	14,7	14,1
Provisiones, depreciaciones y amortización	1,1	0,6	0,0	0,1	0,1
excedente (déficit)	12,7	11,6	3,7	2,8	6,0
otros ingresos	0,0	2,7	2,9	1,2	0,5
otros gastos	1,0	0,7	1,1	1,9	2,4
Excedente (déficit) del ejercicio	15,7	18,0	7,7	3,0	5,6

Elaborado con información de reportes anuales y estados financieros de la UNAD

Según se observa en el cuadro 7.1 que mantienen sus gastos operacionales en promedio por debajo del 51% para el período 2010-2015. El rubro de sueldos y salarios junto con sus contribuciones e impuestos registra un promedio de 16.5% para todo el período. Sin embargo, los gastos de administración son, en promedio, muy cercanos al 50%. Esto porque se registran los salarios administrativos de profesionales no dedicados directamente a la docencia en el rubro de gastos de administración. En los últimos años debido a la crisis financiera que enfrenta la universidad se registran decrecimientos en algunos de los rubros y en el año 2015, en la mayoría de ellos, como se observa en el cuadro. En el caso de los sueldos, se eliminan muchas plazas, pero se crean otras a nivel superior. Aun así el registro para 2015 denota un decrecimiento de 7.5% en sueldos y salarios.

## Cuadro 7.2

### Universidad Nacional y Abierta a Distancia

#### Ingresos y gastos operacionales 2010-2015 -tasa de crecimiento nominal-

	2012	2013	2014	2015
ingresos operacionales	7,7	11,1	12,6	(3,2)
venta de servicios	8,3	6,6	12,1	(3,7)
Transferencias	6,1	24,9	13,8	(2,1)
Costo de ventas	6,5	17,8	15,6	(8,3)
Gastos operacionales	11,7	23,9	12,0	(4,7)
de administración	13,1	25,4	11,8	(4,7)
Generales	19,6	32,6	16,6	(3,6)
Sueldos, contribuciones e impuestos	2,8	12,0	1,4	(7,5)
Provisiones, depreciaciones y amortización	(43,5)	(91,1)	189,5	(18,0)
excedente (déficit)	(2,2)	(64,2)	(15,7)	106,9

Elaborado con información de reportes anuales y estados financieros de la UNAD

En el 2015 se presentó una crisis financiera, particularmente en lo relativo a la Sede de Miami. Según informes de la Procuraduría de Colombia, ésta le sugirió al Ministerio de Educación que elevara una consulta al Consejo de Estado para analizar la situación deficitaria de la sede de la UNAD. Así, el Ministerio de Educación le impuso medidas preventivas por haber encontrado irregularidades administrativas, financieras y de contratación. Casi todas estaban relacionadas con la sede de la institución académica que existe en Estados Unidos porque no estaba articulada con la UNAD Colombia como lo exigían los estatutos.

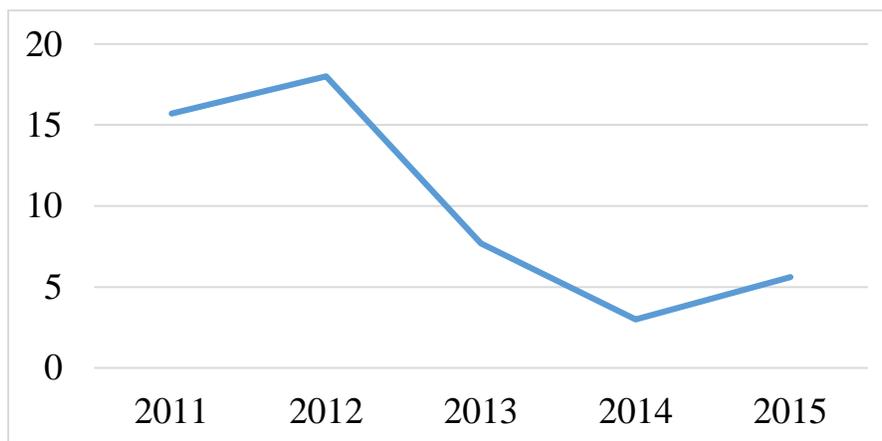
La firma auditora determina que esta sede no es sostenible, pero que su eventual cierre afectaría a los estudiantes colombianos que le apostaron a ella. La sede de Florida tuvo más gastos que ingresos en el periodo 2009-2014, con excepción del 2011; el número de matrículas en 2014 cayó 31,2 por ciento con relación al año anterior; su oferta académica es

débil frente al mercado, y no desarrolla planes de promoción para atraer a nuevos estudiantes.

Gráfico 7.1

UNAD: Excedente de operaciones 2011-2015

- Como porcentaje de los ingresos operacionales-



Elaborado con datos de Informes financieros de la UOC

Según señala Andrés Esteban funcionario de la universidad, la demanda de la Ministra de educación fue desestimada. Entretanto, la partida de sueldos, contribuciones e impuestos continúa creciendo en los últimos cinco años. Solo se reporta una caída en el período 2015 de 7.5%.

Según el mismo funcionario en el medio informativo Las Dos Orillas de Colombia, en el mes de marzo de 2016, el número de estudiantes de la UNAD pasó de 75.000 a 48.000 en menos de dos años. Este hecho lo atribuye a escándalos por contrataciones, elección del rector, así como malos manejos en cuanto al presupuesto en su sede de la Florida, Estados Unidos. Sin embargo, también hay que agregar que se han llevado a cabo medidas de recorte presupuestario que han originado un impacto en la calidad de la educación. Esta universidad pasó a la virtualización eliminando las tutorías presenciales. (Esteban, 2016)

Es importante señalar que informes posteriores, de mayo 2016 de este medio informativo, señalan que la procuraduría le da la razón a la universidad debido a su autonomía con relación al movimiento de recursos públicos hacia la sede de Miami.

En consulta al Ing. Luigi H. López, Vicerrector de Relaciones Internacionales nos informa que la UNAD ha crecido en forma sostenida y que tiene actualmente 69000 estudiantes en sus 52 programas académicos de pregrado, grado y postgrado, así como en educación continua. Afirma que el mayor cambio en estructura surgió en el 2004 en respuesta al cambio pedagógico para pasar a aprendizaje en línea, con el cual la Universidad respondería adecuadamente a tres nuevas funciones sustantivas: la inclusión, la innovación y la internacionalización.

Así, la Universidad incorporó una plataforma pedagógica en línea, respondiendo rápidamente a la capacidad requerida para el creciente número de estudiantes. Después se dieron mejoras a nivel académico y un cambio en la estructura del modelo de evaluación del aprendizaje. Esta innovación llevó a incorporar conceptos organizativos y la gestión por proyectos, haciendo que la universidad se acercara mucho más a lo que sería una organización sistémica inteligente de más rápida respuesta tanto a la gestión académica como administrativa (López, 2016). También señala que se ha trabajado de manera incluyente con apoyo intensivo en las TICs y en lugares en donde no hubiera conectividad a la labor “blended- learning” garantizando el servicio sin ningún tipo de limitante. Y a nivel de internacionalización se han promovido esfuerzos de cooperación con otras universidades para llevar su modelo a otras latitudes.

### **Labores relativas a inclusión de la UNAD**

La labor de inclusión social se construye a través de procesos de participación bajo el enfoque de derechos del desarrollo humano. Así, busca abordar las necesidades de diversidad a partir de las capacidades de las personas por medio de la identificación de la población y su realidad emergente, tanto como cualesquiera problemas que posean para poder desarrollar procesos de inclusión. Para ello la UNAD cuenta con profesional capacitado para la atención especializada de algunos/as de sus estudiantes y poder darles el

apoyo necesario para que no sufran un rezago en sus estudios por una limitación física o económica.

A nivel socioeconómico, se otorgan becas para el financiamiento de estudios por estímulos nacionales, estímulos para servidores públicos de la UNAD y para estudiantes con matrículas de honor.

### **Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria de la UNAD**

Desde su inicio en 1982 se ha caracterizado por su compromiso con las comunidades y poblaciones que no han tenido acceso a una capacitación técnica, socio humanístico y comunitario. También, por su contribución a la recuperación de los tejidos sociales, la generación de espacios laborales y la formación para la participación ciudadana. Las líneas de acción están presentes en la UNAD en la Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria. Dentro de ellas se encuentra el desarrollo humano y la convivencia para la mejora en la productividad, orientada a construir redes de paz y la promoción de las capacidades humanas. También fomentan la capacitación de actores sociales en dinámicas para la mejora en la participación comunitaria y equidad. Se complementa esta labor con proyectos de fortalecimiento organizacional, de evaluación y de gestión.

La investigación se ha visto beneficiada con la creación del grupo de investigadores GITA en 2010. Este grupo nace como una iniciativa de la Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico, con el apoyo de la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería de la UNAD. Es una unidad de generación de conocimiento científico y de desarrollo tecnológico y está dedicado al desarrollo de proyectos.

Algunos de los campos de investigación que comprende son: aplicaciones educativas para el desarrollo de competencias, análisis de interacciones sociales en escenarios digitales.

## **Labores relativas a mejoras en tecnología**

Las mejoras en tecnología se han dado principalmente en:

Computación aplicada con temas de minería de datos, servicios Web, servicios móviles, telecomunicaciones, computación gráfica, etc

Inteligencia artificial aplicada al diseño de ambientes de aprendizaje autónomo, fortaleciendo las bases científicas y tecnológicas de la aplicación de la inteligencia artificial a la solución de problemas del aprendizaje y la construcción de escenarios digitales para incrementar el aprendizaje autónomo.

Representación de conocimiento, sistemas multiagente, reconocimiento de patrones, algoritmos genéticos y redes neuronales Tecnologías de información aplicadas a la educación. Ésta tiene el propósito de la aplicación de la tecnología a la solución de problemas del aprendizaje.

Análisis de redes sociales, análisis de redes semánticas, análisis de protocolos, “E-learning” y “e-inclusión”, aprendizaje basado en juegos. Tecnología ambiental, llevando a cabo inclusión de tecnologías y aplicaciones que reduzcan los efectos negativos ambientales, apoyado por la supervisión, medición y la administración de estas, para gestionar eficientemente los recursos, principalmente energéticos.

## **VIII Open University United Kingdom**

### **Sobre su historia**

La OU fue la primera universidad a Distancia a nivel mundial que se basó en las comunicaciones y que podía otorgar grados universitarios de alta calidad a personas que no podían atender las clases presenciales. Tuvo trabajos previos y se logró concretar como compromiso para 1966. Así abre sus puertas en 19-71 con 25000 estudiantes regulares y 20000 en algún curso. Esto es un porcentaje muy relevante ya que la población de

estudiantes del Reino Unido era solo de 130000. Se señala a sí misma como una universidad que provee soluciones de negocios a industrias de salud trabajando con una empresa de las más grandes del mundo para graduar más enfermeras y paramédicos.

Para los años 80 se inician los postgrados para atraer británicos que vivían en el extranjero y para 1983 se abre la escuela de Administración de Negocios que hoy día es la más grande de toda Europa según lo señalan en su sitio de internet.

Se sigue expandiendo en los 90's y se crean las Escuelas de Leyes y de Lenguajes modernos. También añaden que en la actualidad se entrena a uno de cada diez trabajadores sociales y se trabaja en cerca de 200 autoridades locales y Concejos (en liderazgo, administración, educación y tecnológicas).

En el sector privado, se provee entrenamientos a una gran cantidad de compañías como: PDS que es líder en consultoría de tecnología y negocios. Se abrió un programa el manejo de negocios en futbol. Además IBM, BT, KPMG y "Lloyds Bankin Group" se han beneficiado con entrenamientos al personal

Es una universidad acreditada por "the Middle States Commission on Higher Education" que es una asociación voluntaria y no gubernamental en la promoción, definición y mantenimiento de excelencia educacional con diversidad de misiones, poblaciones y recursos. La OU ha formado parte de esta organización desde el 2005 y se reafirmó su re acreditación en noviembre del 2015.

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la OU se estableció desde 1969. Existen dos órganos que gobiernan la universidad El concejo y el senado. El Concejo es el gobernante principal y tienen subcomités. Tiene 25 representantes entre académicos, investigadores y no académicos, estudiantes y representantes externos de los cuales hay mayoría.

El consejo se encarga principalmente de los activos fijos, el personal y las finanzas, pero debe respetar las decisiones académicas del Senado. El cual es responsable de la promoción de trabajo académico de la universidad, tanto en Docencia como en Investigación, incluyendo la parte curricular y los aspectos de calidad asociados. Así, las reuniones del Senado se concentran en estrategia académica, políticas, prioridades y acciones concretas.

Está compuesta por varias facultades, escuelas y Centros de Investigación. Están la Facultad de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas; Facultad de Bienestar, Educación e Idiomas; Escuela de Negocios, Escuela de leyes; Instituto de Educación Tecnológica, Instituto de comunicación; además posee varios Centros de investigación en: Colaboración e inclusión de pares colaborativos, Educación y Tecnología, Ciudadanía, identidad y Gobernanza, Computación, Ciencias físicas, ambientales y espaciales, Además forma parte de dos Centros relacionados con Economía y Sociedad con otras universidades Europeas.

Esta universidad tiene una política de admisión radicalmente abierta, mientras que atiende altos estándares de beca. Este fue un modelo que demostró ser extremadamente popular con el público.

La cantidad de estudiantes permanentes a tiempo completo en equivalencia para 2016 es de 85,704. Existe una alta satisfacción entre estudiantes calificando su curso para un promedio de 93 por ciento. (Tomado de los resultados de la encuesta nacional a estudiantes del Reino Unido).

En 1983 OU abre la Escuela de Negocios y hoy en día es la más grande de Europa. Se sigue expandiendo en los 90's incluyendo leyes y lenguas modernas. Asimismo se ofrecen grados alternativos en lo que denominan "Open Degree." Se comenzaron a hacer alianzas y la OU sirvió de modelo para educación a Distancia de educación terciaria en el mundo entero.

## **Evolución del resultado financiero de la Open University**

En lo que refiere a su presupuesto, por ejemplo, para el año 2011 gastaba en tutorías y contratos educativos un 34.8% del total de sus ingresos. Permite aportaciones privadas de empresas que apoyan a los estudiantes, así como sistemas de apoyo a partir del pago de matrícula de los/las alumnos/as.

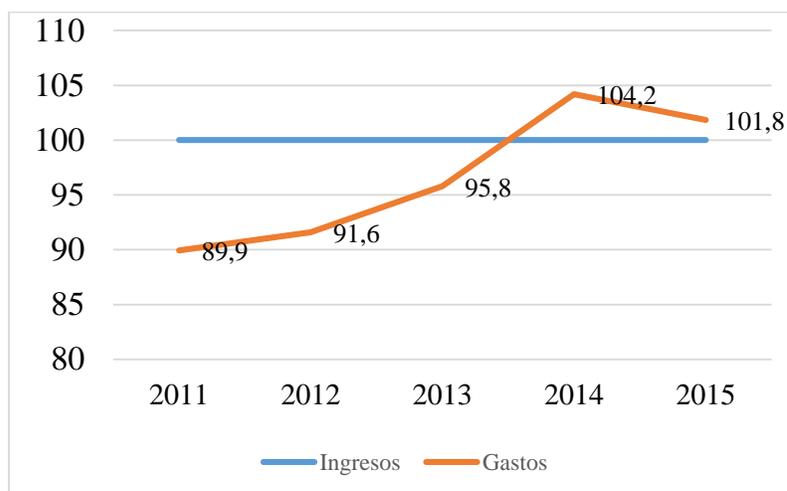
Para 2013 señalan que más de 200000 estudiantes tienen acceso a los materiales de cursos en sus teléfonos celulares o tabletas y que de acuerdo a una encuesta nacional el 92% del estudiantado está satisfecho con la calidad de los cursos poniendo a la OU entre las cinco primeras universidades del Reino Unido en cuanto a satisfacción se refiere.

Para el periodo 2013-2014, los aportes estatales a la universidad se vieron reducidos en un 25% (Open University, 2015). Sin embargo, fue una situación prevista por la universidad, por tanto, el déficit se vería compensado con el superávit del año anterior y con el previsto para el año posterior. Además, se presentó un incremento de ingresos de las empresas privadas y se realizó un incremento en los costos de matrícula. La OU contaba con un total de 173 899 estudiantes para el año 2014.

El modelo de negocios de la universidad se encuentra regulado por el sector público y tiene su componente de becas además de que realiza sus inversiones sobre sus beneficios que se reinvierten para otorgar más cantidad de becas.

Los gastos y beneficios se dividen en cinco categorías principales: Gastos de Facultades Académicas, Soporte a Estudiantes, Servicios de Aprendizaje, Premisas Universitarias e Investigación Externa. Los mayores gastos se dan en las facultades, por ejemplo representaron en promedio un 43% de los gastos totales entre 2013 y 2015. Mientras que el soporte a estudiantes y los servicios de aprendizaje corresponden a un 20% para casa uno en el mismo periodo. El restante 17% se refleja en los correspondientes a los últimos tres rubros.

Grafico 8.1  
GASTOS DE OPEN UNIVERSITY  
-como porcentaje de sus ingresos-



Elaborado con información de reportes anuales y estados financieros de la Open University

Como puede observarse el gráfico 8.1 para los últimos tres años la proporción del ingreso se comporta de forma más variada a través de los años, mientras que la proporción del gasto tiende a mantenerse estable. Es por ello que se muestra los gastos como porcentaje de ingresos totales. Este tipo de comportamiento viene dándose hace varios años (OU, 2011)

El plan estratégico de la actualidad fue aprobado por el Consejo en 2012. Así define estrategias para Escocia, Irlanda y Gales con el objetivo de atraer potenciales estudiantes y para los cursos específicos que sean correctos para ellos/ellas. Esto tratando de que no se dé una reducción del número de estudiantes por cuanto el 80% de los mismos son de Inglaterra.

Se dan ocasionalmente, como ocurrió en este periodo, cambios de las contrataciones de personal a tiempo completo y personal temporal de acuerdo a la reducción o aumento de estudiantes.

La mayor causa del incremento en el ingreso representa un 13% de aumento en el pago que realiza el estudiantado por Tutorías. Y la caída en los ingresos más grande se da por la caída en donaciones al fondo en un 10 por ciento.

Se tiene un monitoreo de los Estados sobre la condición de los edificios y la última revisión denota el buen estado en que se encuentran, señalando como nuevos, muy seguros operacionalmente o con pequeño deterioro al 99% de ellos.

La estrategia financiera es flexible, por lo que recomiendan en el comité de finanzas revisarla periódicamente para tratar de mantener un superávit aproximado de 2% y no como se había tenido anteriormente de 5%. Esto anterior a intereses, depreciación y amortización y utilizarlo como indicador en términos porcentuales con relación al ingreso.

En el cuadro 8.2 se observa los ingresos y gastos operacionales de la OU en los últimos cinco años. Para los tres últimos años sí existen reportes sobre el estado de la actividad financiera. Si se reporta un déficit para los dos últimos años de 16.1 millones de libras para 2014 y 6.8 millones de libras para 2015. Es necesario acotar que los estados financieros de la OU cierran el 31 de julio de cada año y que comprenden el segundo semestre del año anterior más el primer semestre del año que se indica por el período lectivo que tiene esta universidad. Los datos del 2011 y 2012 se tomaron del reporte anual finalizado el 31 de julio de 2012. Los gastos correspondientes a sueldos y salarios han estado en los últimos tres años en un promedio de 66% con relación a los gastos de operación. Este rubro contempla no solo los sueldos y salarios sino además las cargas sociales y los impuestos relativos a la nómina.

Sobre el cómo solventa la OU este déficit se hace uso de excedentes de años anteriores, se da oportunamente incrementos en otros ingresos y para el año siguiente se presupuesta un incremento de la matrícula, según se denota en los reportes anuales de la universidad.

Grafico 8.2

Open University: Ingresos y Gastos operacionales  
- millones de libras-

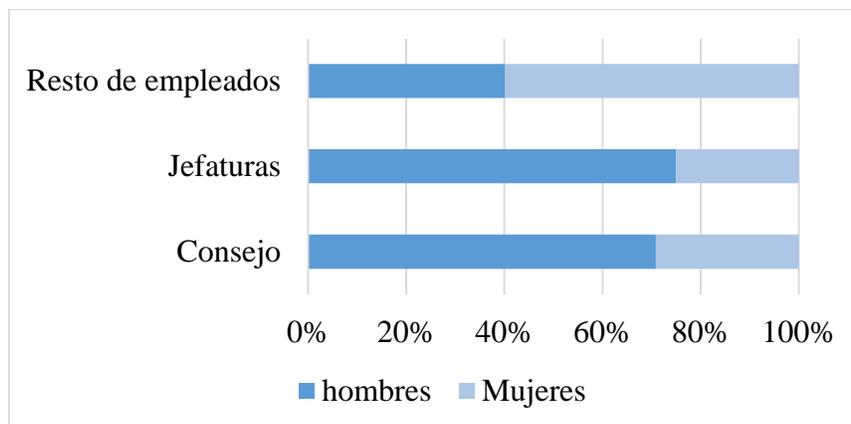


Elaborado con información de reportes anuales y estados financieros de la Open University

El empleo se encuentra bien representado y con mayoría para las mujeres en el resto de empleos de la OU. Para los puestos en el Consejo y en las Jefaturas prevalece la desigualdad de género.

Gráfico 8.3

OPEN UNIVERSITY: Empleo por género



Elaborado con información de reportes anuales y estados financieros de la Open University

Los gastos de personal y costos de seguridad social y pensiones alcanzan un 66.8% de los ingresos totales para el año que finalizó en julio 2015 (OU, 2015, Pág.2)

### **Labores relativas a inclusión**

En 2009 se persuade al gobierno de otorgar préstamos para las personas de primer ingreso en tiempo parcial para establecer una paridad entre estudiantes mejorando la inclusión.

En la parte social también se trabaja con organizaciones para discapacitados y no videntes como: UNISON, National Extension College, Leonard Cheshire Disability y Royal National Institute of Blind People. También dan apoyo a organizaciones comunales con trabajo voluntario.

La OU persuadió al gobierno para que otorgara préstamos para los pagos de tutorías a aquellos estudiantes de tiempo parcial que ingresaban por primera vez.

### **Labores relativas a Investigación y Extensión universitaria de la OU**

Con relación a la investigación tiene prioridades en los siguientes temas:

Ciudadanía y Gobernanza, para cambiar las relaciones entre ciudadanos y gobernantes del mundo del siglo 21 teniendo un rango desde situaciones globales de migración hasta el escrutinio de vidas privadas.

Desarrollo internacional. Estas investigaciones están más dirigidas hacia la inclusión social, trabajando con pobres y marginados para desarrollarles sus propias soluciones.

Educación. La OU es líder a nivel europeo en tecnologías de aprendizaje que tienen influencia alrededor del mundo en entregar educación digital a escala. En ese contexto se realizan las investigaciones educativas.

Investigación de Postgraduados. Se tiene una comunidad internacional de graduados que investigan sobre el contexto, en conjunto con equipo académico o líderes expertos de sus disciplinas.

Investigación abierta de bases de datos en línea. Eso se refiere a un repositorio que tienen en línea de forma gratuita con información para quienquiera que lo necesite.

En la actualidad hay temas que sobresalen como son:

Explorando la Respuesta del Reino Unido al desarrollo sostenible  
Cambiando de actitudes hacia la migración  
Rompiendo barreras sobre el aprendizaje  
Educar a los pobres del hemisferio Sur  
Buscando un balance entre la seguridad privada y el derecho (OU,2016).

Sobre la oficina internacional, la OU se ha comprometido en el desarrollo internacional los últimos 20 años. Brinda ayuda en política internacional, medicina y economía saludable en el sub Sahara, África y también en Asia. También incluye educación e inglés, principalmente en Bangladesh.

### **Labores relativas a mejoras en tecnología**

Desde 1988 tres cursos requerían el uso de computadoras y los estudiantes se podían comunicar por medio del Sistema de videoconferencias. Posteriormente se establece una alianza con BBC y se comienzan a producir videos y DVD's que permiten que el contenido educacional llegara a un público mucho más amplio.

El curso actualmente se entrega tomando todas las ventajas del internet, con estudiantes en línea y en sus aparatos móviles teniendo una tecnología de avanzada hasta en el microscopio virtual.

El contenido de la OU está disponible a través de “OpenLearn” y medios populares como “iTunes U” y “Youtube”, y como parte de “FutureLearn”, que es una colaboración internacional universitaria que lleva aprendizaje en línea a la audiencia mundial.

La OU ha sorprendido con nuevas y emergentes tecnologías a nivel mundial. Según menciona Martha Lane Fox, Baronesa miembro del Consejo de la OU, esta universidad enseña a través del método “supported open learning” que es enseñanza a distancia abierta y con flexibilidad para quienes tienen trabajos, familias u otros compromisos. Con la ventaja de tener materiales de alta calidad y tutores personales que apoyan con su experiencia, guía y retroalimentación además de especialistas consejeros. Además los alumnos pueden reunirse en las clases tutoriales, en grupos informales y/o en foros o grupos de estudio de internet como en conferencias en línea.

## **IX Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica**

### **Sobre su historia**

La UNED de Costa Rica fue creada en 1977, principalmente con el objetivo de llevar hasta todos los rincones del país la educación terciaria para promover el desarrollo regional y para que todas aquellas personas que no habían podido ingresar a la universidad tanto en el área metropolitana como en las otras regiones, ya fuese por razones tanto familiares, como económicas o sociales, lo pudieran hacer estudiando a distancia. El proyecto pretendió el desarrollo y la creación de 22 carreras cortas. El primer plan de desarrollo estaba dirigido a programas no escolarizados, tutorías y profesores Consejeros la educación permanente y la extensión universitaria (Ramírez 2006, p34). Inició con programas televisivos y de radio, y posteriormente se instalan salas de videoconferencia en diferentes Centros

Universitarios. La innovación tecnológica no era muy familiar para la época y la interacción con otras instituciones era limitada.

La democratización del conocimiento al que se refiere la Ley de creación de la UNED es para brindar educación superior a población adulta, con obligaciones familiares, de zona rural, con ingresos bajos y/o que trabaja.

A en los años 1989 y 1990 se da la reestructuración. Según Solís (2005) esta reestructuración puede que llevara a la universidad hacia una estructura semejante a la de una institución de carácter presencial, con la diferencia de la instrumentalización. Se crearon nuevas unidades académicas, otras se desintegraron y algunas se modificaron. Es importante cuestionarse sobre los efectos de esa reestructuración. Actualmente se estudia en la Asamblea Universitaria Representativa la posibilidad de un cambio integral en el Estatuto orgánico de la Universidad.

Por lo general la UNED se caracteriza por una población estudiantil mayormente femenina. Así del 2001 al 2015 el porcentaje de mujeres se encuentra entre el 55 y el 60%.

Sobre las graduaciones por Escuela históricamente se han dado más graduaciones en la Escuela de Ciencias de la Educación y seguidamente en la escuela de ciencias de la administración, quedando las graduaciones de la escuela de Ciencias Sociales, Dirección de Extensión y Postgrados en un porcentaje inferior al 10% para cada una de ellas.

### **Estructura organizativa**

El mayor órgano de la UNED es la Asamblea Universitaria Representativa (AUR) que tiene representantes de los sectores académicos, de jefaturas, de profesionales, de Tutores, sector administrativo y de los estudiantes. Actualmente la AUR está estudiando realizar un cambio del Estatuto Orgánico de la Universidad y se espera que este proceso lleve a mejoras sustanciales en la organización.

Le sigue en orden de importancia el Consejo Universitario, compuesto por tres miembros externos a la universidad, el Rector, miembros internos profesionales elegidos

por una Asamblea Plebiscitaria y un/a representante del sector estudiantil elegido/a por este sector. También le siguen la Auditoría, la Defensoría de los Estudiantes y la oficina jurídica. Posterior en el organigrama, encontramos la Rectoría y el Consejo de Rectoría compuesto por el Rector y Vicerrectores. Luego encontramos la Dirección de Asuntos Internacionales, la Dirección de Tecnología y la Dirección de Mercadeo. Finalmente, la UNED se divide en tres Vicerrectorías: Académica, Ejecutiva Planificación e Investigación.

La conformación en la actualidad de la UNED es la siguiente: Tiene cuatro Escuelas: De Ciencias de la Educación, Ciencias de la Administración, Ciencias exactas y Naturales y Ciencias Sociales. El total de grados dados por estas escuelas es de 37. La Dirección de Estudios de postgrado ofrece 24 maestrías y 4 doctorados Tiene la Dirección de Extensión universitaria que brinda cursos de idiomas con titulación y algunos otros cursos de los cuales también se titula algunos técnicos, del instituto de formación y capacitación municipal y de desarrollo local, de desarrollo de la educación, de comunicación y tecnologías, de desarrollo gerencial, de gestión local y para la promoción cultural y recreativa.

Como señala Rojas en términos relativos con otras universidades del estado, la UNED ha tenido un crecimiento significativo en la población estudiantil en la década anterior y eso implicó también algunos ajustes:

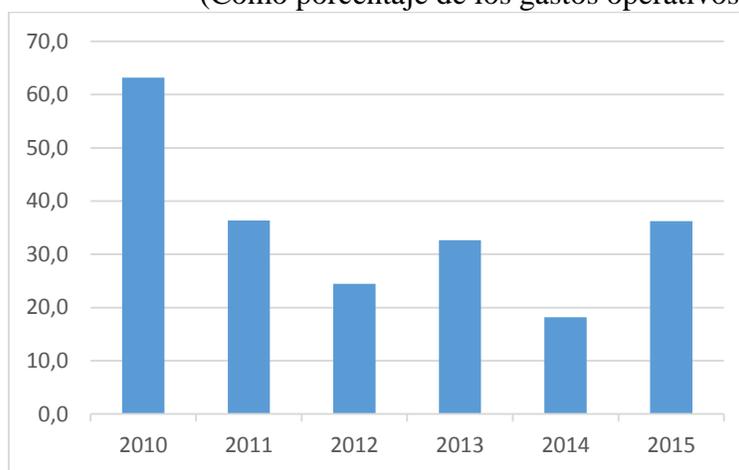
El crecimiento en la matrícula de la UNED, en los últimos 10 años, ha aumentado en un 60,8% del 2000 al 2010, en contraste con un 32,2% de la Universidad de Costa Rica, 30% de la Universidad Nacional y 15,6% del Instituto Tecnológico. Ello ha implicado una presión importante en las finanzas de la Institución, que obliga a las Autoridades Universitarias a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y estrategias de racionalización del gasto (Rojas, 2011).

### **Evolución de resultados financieros**

Las transferencias corrientes del sector público representaron 69,89% del total de ingresos del 2015 mientras que los ingresos propios generados por el funcionamiento de la

universidad representan 12,95%. Durante 2014 y 2015 se obtienen recursos adicionales del préstamo adquirido por el gobierno para mejorar la inversión en las universidades y las capacitaciones. Por último, existe una pequeña porción del presupuesto corresponde a transferencias privadas e impuestos específicos.

Gráfico 9.1  
UNED: Evolución de los Gastos de Inversión  
Período: 2010 – 2015  
(Como porcentaje de los gastos operativos)



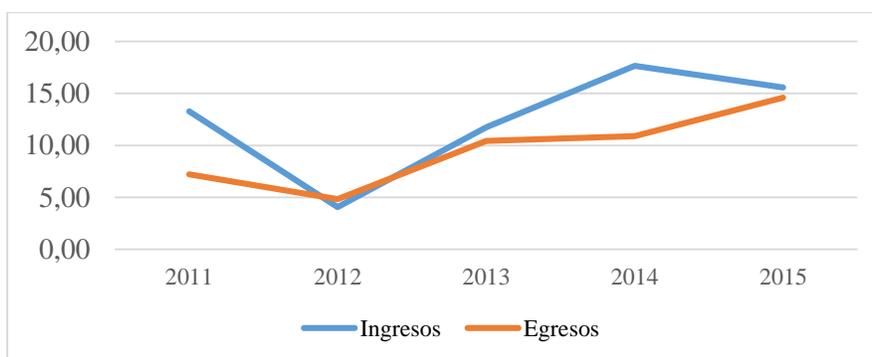
Fuente Informe de Labores 2015

La UNED de Costa Rica, ha invertido muchos recursos en gastos de personal. Es esto sostenible? Es importante tener presente lo mencionado por Rojas (2011) relativo al incremento en la matrícula en la década anterior con relación al incremento en la matrícula a nivel nacional de las universidades públicas presenciales y la consecuente presión que esto ha ejercido sobre los gastos institucionales: Es por ello que como se observa en el gráfico 9.1, los porcentajes de inversión como parte de los gastos totales han sufrido una caída en los años 2011 y 2012 y aunque crecen levemente en el 2013, vuelven a disminuir y están por debajo del 20% en 2014.

A partir del año 2013 se dan recursos de “Ley N° 9047 para la Regulación y Comercialización de Bebidas con Contenido Alcohólico”, para al Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la UNED, dirigidas a la oferta de capacitaciones dirigidas a las municipalidades.

**Grafico 9.2**

**UNED: Crecimiento nominal de ingresos y egresos**



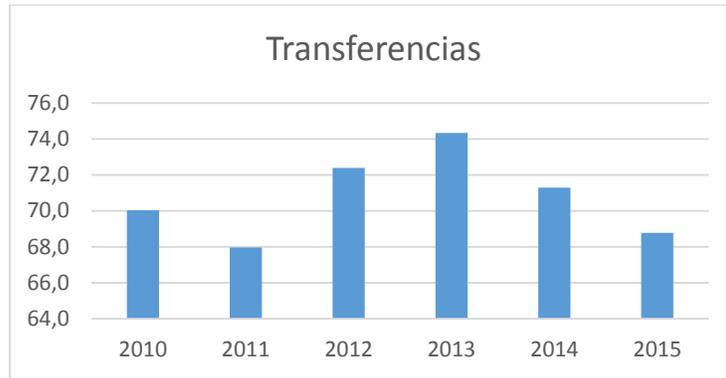
Fuente Informe de Labores de Rectoría 2015

La situación financiera de la UNED viene preocupando a las autoridades y profesionales de la institución por los crecientes costos de los gastos de personal. Estos gastos representan más de un 81% de los gastos totales de la universidad para el período 2015. En el grafico 9.2 se nota la diferencia entre el crecimiento nominal dado en los últimos años en los ingresos y el de los egresos. Y el 2014 es atípico por cuanto la universidad recibió más de 1800 millones de colones adicionales de manera extraordinaria.

Las reservas que se deben tener en la UNED deberían ayudar para años deficitarios en caso de una caída de los ingresos nacionales, pero también debe analizarse lo que debería de hacerse en caso de una caída sostenida de los ingresos.

Los ingresos globales, generalmente pueden tener recursos provenientes del año anterior. Además por un Contrato del Gobierno de Costa Rica la UNED se encuentra en una situación coyuntural en el que se le otorgaron cincuenta millones de dólares para infraestructura y becas de postgrado principalmente. Esto es un elemento que explica el incremento de la inversión en el último año (informe de Rectoría, 2015)

**Gráfico 9.3**  
**UNED: Evolución de transferencias públicas**  
**Período: 2010 – 2015**  
**(Como porcentaje de los ingresos totales)**



Fuente Informe de Labores 2015

La principal fuente de financiamiento de la UNED desde su creación ha sido las transferencias provenientes del Estado. En el caso de la UNED representó un crecimiento de 10,86% para el año 2015, si se tiene en cuenta un aporte extraordinario para proyectos específicos por parte de la Comisión Nacional de Rectores.

Las transferencias corrientes del sector público incrementaron un 11.40%. Los ingresos por intereses aumentaron en un 40.95%, Sin embargo, se trata de ingresos que corresponden a únicamente a un 7.9% del presupuesto.

Según el informe de Rectoría, la contratación de servicios de gestión y apoyo, tuvieron un crecimiento de 26,9% en el 2015, También se dio un aumento importante por el pago de prestaciones legales.

El cuadro 9.1 de forma ascendente se refleja el crecimiento en tiempos completos de plazas para cargos fijos, por un período del 2007 al 2015; tanto en lo que se refiere a plazas nuevas como incrementos de jornada.

Para 2015 se tienen un incremento en el total de plazas de un 1%. Sin embargo, solo en 2010 se dio un crecimiento del 10% y nuevamente en el 2014 un 11.5%.

Cuadro 9.1  
UNED: Crecimiento anual del total de personal  
Período: 2008 – 2015

2008	5.8
2009	5.5
2010	10.9
2011	0.01
2012	0.0
2013	1.4
2014*	11.5
2015	1.0

- Calculado en tiempos completos. Se incluyen los aumentos de jornada por dos tiempos completos, aprobados en el presupuesto extraordinario de-2014.

**FUENTE:** Elaborado con información del Anuario Estadístico, Año 2015.

En el 2013 se presenta una situación, en acatamiento a las recomendaciones de la Contraloría General de la República, se crean 173 plazas de personal que estaba nombrado por servicios especiales.

Sobre la equidad de género en UNED se tiene que para el año 2016, según la Dirección de Recursos Humanos, el 51.92% del personal son mujeres, lo cual resulta bastante equitativo a nivel de todo el personal en general.

### **Labores relativas a inclusión**

Desde su creación se señala como universidad inclusiva atendiendo a población casada, mujeres, personas que no pueden asistir a sesiones presenciales, gente trabajadora que se le complica por su horario y hasta privados de libertad que desean continuar con estudios en educación terciaria.

La labor de inclusión en la UNED se realiza desde el acceso al no tener limitaciones de ingreso por medio de un examen de admisión, como también desde la calidad

## **Labores relativas a Investigación y Extensión Universitaria**

La vicerrectoría de Investigación se crea en el año 2007 y a partir de ahí se ha asignado anualmente un presupuesto creciente para esta vicerrectoría, dedicada a investigaciones en la protección del medio ambiente, investigaciones generadoras de innovación, educación primaria, etc.

El Centro de Investigación y evaluación institucional realiza investigación para la mejora de la universidad tanto en estudios de contexto para mejoras en la gestión, para el desarrollo regional, así como de la situación laboral de nuestros graduados para orientar en el cierre o apertura de programas.

La dirección de Extensión universitaria se dedica principalmente a la capacitación en regiones para el desarrollo rural, a la promoción cultural y la enseñanza de idiomas. Esta labor ha sido muy importante para las diferentes comunidades de Costa Rica.

## **Labores relativas a mejoras en tecnología**

La UNED ha trabajado con plataformas móviles y trata de proteger el medio ambiente, por lo que mucho material se proporciona de manera digital.

Muchos cursos han pasado a la virtualidad, sin embargo se tiene en cuenta que es importante la mejora en la conectividad en algunas regiones del país para poder mejorar en el alcance digital hacia toda la población.

En los casos en donde los/las estudiantes no tienen acceso a internet, como en el caso de los/las privados/as de libertad se les ofrece material escrito o por medio de discos.

## **X Conclusiones**

### **Sobre Cambios en la Educación a Distancia**

La educación a distancia ha evolucionado positivamente por las mejoras en la tecnología, pero también se ha visto afectada debido a que muchas universidades presenciales han incursionado en cursos virtuales y creado una fuerte competencia para las universidades a distancia. Muchas de las universidades a distancia en el mundo, entre ellas las aquí estudiadas, han revolucionado hacia la era digital. Por ejemplo, la UOC nace como universidad virtual, la UNAD se convierte totalmente a la virtualidad, mientras que la OU y la UNED poco a poco comienzan a pasar muchos cursos a la virtualidad.

En el nivel general de educación superior, se prevén cambios significativos a partir de programas virtuales, donde es posible que muchas universidades lleguen a desaparecer. En particular algunas universidades a distancia se han visto ya en problemas financieros, han tenido que hacer reajustes mediante recortes de personal y han llegado a tener pérdidas sustanciales que requieren de ajustes y liquidación de algunas inversiones. Sin embargo, ante el crecimiento poblacional, la lejanía de los centros de trabajo, la necesidad de que los/las estudiantes que trasladarse largas distancias a los centros de estudio y el encarecimiento de los materiales didácticos escritos, se presenta al mismo tiempo una oportunidad para que universidades bajo esta modalidad se consoliden en el mercado educativo. Ello, debido a factores como los antes señalados, los cuales no sólo abaratan los costos para estudiantes, sino que además les ahorra grandes cantidades de tiempo en el caso de no tener que trasladarse a recibir clases presenciales.

La clave para la vigencia futura de las universidades a distancia, consiste en establecer un equilibrio entre aquellos cursos que se puedan dar virtualmente y los que requieran de tutorías presenciales, manteniéndose vigente con cursos transversales relativos a las competencias interdisciplinarias que se requieran. Algunas de estas tendencias, como se ha señalado, han sido acogidas por las universidades estudiadas, con los consecuentes beneficios de disminuir los costos variables de operación.

## **Principales cambios organizativos en las distintas universidades estudiadas**

La composición de la estructura organizativa de las cuatro universidades es muy similar. Por ejemplo, en relación a su Consejo Universitario que gobierna y su composición, el cual es representando representado los diferentes sectores de las universidades, tanto docencia, como sector externo, sector administrativo y representación estudiantil.

En el caso de la UOC, aunque es la universidad más reciente (1995), importa destacar que desde que nace es una universidad en línea y que posee un gerente que se encarga de la parte administrativa de la universidad. Esto le ha dado flexibilización en la parte de gestión separándola de lo académico y su fiscalización ha sido satisfactoria en los últimos años.

La UOC ha tenido un crecimiento importante al comenzar con 200 alumnos y tener actualmente más de 200000. Por otro lado, un cambio significativo a nivel organizacional reciente ha sido la disminución de costos en los programas que se otorgan en español, los cuales tenían costos muy superiores a los otorgados en catalán. Este cambio organizativo está diseñado para la mejora en la inclusión social.

Tanto la UOC como la UO tienen cursos libres gratuitos para la promoción del aprendizaje. Esto ha ayudado al aumento en la matrícula el que la UOC, al igual que ha colaborado el hecho que diversificara los cursos en línea tanto en español como en inglés.

Por su parte, un cambio organizacional importante a destacar para la UNAD es que nació en 1982 para la formación de técnicos y, actualmente, ha incursionado en programas de grado y posgrado universitario. Además, es una universidad que cambia del modelo de educación de distancia a universidad en línea.

La OU es la más antigua de las universidades a distancia estudiadas (1971), y actualmente tiene la escuela de Negocios más prominente de toda Europa. También se encuentra altamente acreditada en muchas otras profesiones y ha abierto gran cantidad de cursos a nivel mundial.

Las Universidades Europeas tienen su ciclo diferente a las latinoamericanas por razones climáticas por lo que los estados financieros en algunos casos finalizan en junio del año siguiente.

La UNED de Costa Rica sigue siendo una universidad a distancia, aunque algunos de sus cursos se ofrecen virtualmente. Tiene una reestructuración en los años noventa y está en un momento de replanteamiento actualmente para la Reforma del Estatuto Orgánico.

Sobre las universidades estudiadas que tienen sede en el exterior destaca una experiencia exitosa en Bangladesh para la OU, en la que colabora en la enseñanza del inglés. Para la UOC, su sede en México se destaca la creación de carreras conjuntas con universidades latinoamericanas. Sin embargo, para el caso de la UNAD, en su sede de Miami, la experiencia ha sido de muchos recursos utilizados hasta la fecha para unos pocos estudiantes, lo cual le llevó a serios problemas financieros que requirieron intervención y puso en duda la necesidad de mantener abierta la sede.

### **Resultados financieros a destacar**

En el caso de la UOC, la cantidad de alumnos por profesor ha disminuido en el tiempo, pero los gastos iniciales en plataformas y otros gastos fijos fueron superiores y en los últimos cinco años los gastos de personal han estado en un 40% con relación a la totalidad de ingresos.

Un dato importante de mencionar es que se ha visto afectada por la crisis europea y las consecuentes devaluaciones. Sin embargo, ha realizado ajustes de personal y de inversiones, teniéndose que además puede disminuir los costos de algunos cursos.

La UNAD está actualmente virtualizada también, no como al principio, y los gastos operativos como porcentaje de los ingresos totales se encuentran alrededor del 50%.

La OU ha tenido regularmente ingresos superiores a sus egresos, pero estas épocas de bonanza le han ayudado a prevenir crisis financieras debido a que para el año que se encuentran los gastos superiores a los ingresos, esto es solventado con los superávits de años anteriores.

La UNED se ha caracterizado por su inclusión social, los programas de extensión y el apoyo al desarrollo de comunidades lejanas al área metropolitana del país que teniendo un 96% del territorio cuenta con apenas un 40% de la población.

Se denota entre las diferentes universidades a distancia estudiadas que en general , los porcentajes de costos variables de personal y de profesorado temporal no son superiores a 50% como porcentaje de los ingresos totales, a excepción de la UNED de Costa Rica en donde representan más de un 80%, este porcentaje en estas otras universidades ha tenido mayor variabilidad en el tiempo hacia la baja y con relación al presupuesto que gastan en este rubro es muy inferior al que se gasta en UNED de Costa Rica, siguiendo estas otras universidades el patrón de la educación a distancia en donde los costos fijos representan un porcentaje mayor al inicio y los costos de personal relativos tienden a disminuir en el tiempo.

### **Sobre mejoras en inclusión social**

Las becas otorgadas y el sistema inversiones con apoyos estatales y privados para el otorgamiento de becas, han beneficiado a muchos estudiantes en todas las universidades.

La creación de cursos libres gratuitos en línea también ha ayudado a la promoción del conocimiento a nivel mundial. Esto es importante seguirlo promoviendo debido a la necesidad de los/las profesionales de tener competencias en diferentes áreas.

En todas las universidades estudiadas se presenta la equidad de género por lo general entre el personal contratado, aunque tiende a existir un poco más de empleo masculino en los puestos directivos. A nivel estudiantil no se presenta discriminación por género, por raza, orientación sexual o condición socioeconómica. Para esta última condición se tiene el

otorgamiento de becas y apoyos financieros tanto de sectores privados como públicos. En el caso de la OU en Bangladesh las becas otorgadas para sus cursos gratuitos son para personas de muy escasos recursos económicos.

### **Sobre mejoras Investigación y Extensión**

Tanto la UOC como la UNAD y la OU cuentan con sedes en otros países. En los primeros casos para la atención de estudiantes regulares, mientras que la OU en su sede de Bangladesh realiza programas de extensión universitaria colaborando en la enseñanza del inglés y profesorado.

Todas las universidades han abierto varios centros de Investigación y de información, dando grandes aportes a la sociedad del conocimiento, en cursos de capacitación y en asocio con entes internacionales.

### **Sobre las mejoras en tecnología**

Las mejoras tecnológicas han ayudado a que los desplazamientos hacia universidades presenciales y todos los costos que eso conlleva, se hayan visto disminuidos a nivel mundial.

Los avances tecnológicos han sido por una parte beneficiosos para las universidades a distancia y esto ha permitido además el otorgamiento de cursos libres y gratuitos a distancia también. En el contexto en el que la educación superior se había vuelto inalcanzable para muchas poblaciones, esto es una característica muy importante a destacar.

## **XI Discusión**

Es importante tener presente en la gestión administrativa de la UNED no solo la adecuada planificación para la utilización de recursos financieros, sino tener en cuenta qué sucede internacionalmente y en qué puede afectar la planificación de la institución el quehacer de la competencia.

Además, se debe examinar la estructura de la UNED, tanto en docencia, producción de materiales, y todo lo que conlleva el área operativa. Lo anterior, teniendo presente que la situación presupuestaria está relacionada en el caso de la UNED al Producto Interno Bruto del país. Esto por cuanto la UNED depende en más de 80% de los fondos públicos.

Específicamente en el entorno es importante el análisis de las profesiones que se pueden encontrar saturadas y hacer proyecciones hacia futuro teniendo en cuenta los objetivos de la institución. Es imperativo tener presente las demandas externas de la institución como universidad financiada por el Estado y tener en cuenta que el objetivo es que nuestros graduados también puedan conseguir empleo. A este respecto la UNED tiene que sacar su ventaja comparativa, tener una respuesta para abrir y/o cerrar programas y hacer uso de las mejoras tecnológicas ofreciendo lo que se pueda dar en línea, pero a la vez garantizando que nuestros estudiantes tengan el acceso para llevar estos cursos. Ciertamente tenemos muchos cursos en línea. Sin embargo, es importante divulgar en qué consisten las diferencias para diferentes cursos.

A pesar de tener casi cuatro décadas, la UNED no es tan conocida en todo el territorio nacional y el impacto que debe tener en las zonas alejadas de la gran área metropolitana debe mejorar y tener en cuenta la competencia de las universidades privadas que están haciendo camino en las diferentes regiones. Es importante la divulgación y la promoción como la universidad de calidad más barata del país, con costos que además incluyen los materiales en cada materia.

La UNED podría redistribuir las tareas de la sede central y de los Centros Universitarios, de manera que siempre se garantice la presencia de esta universidad en todo el territorio nacional, con centros más tecnificados y con mayor cobertura de internet, para que se puedan ver reducidos sus costos variables de operación. A la vez, que el ahorro resultante

pueda servir para el otorgamiento de mayor cantidad de becas u otras inversiones que mejoren la calidad del internet y/o los recursos tecnológicos lo que igualmente conlleva a una mejora en la inclusión.

Es preocupante por cuanto las inversiones en el caso de la UNED de Costa Rica se han visto rezagadas en detrimento de los costos variables, especialmente en el crecimiento del personal. Además, no es una universidad privada que cuando tiene menos alumnos puede estar prescindiendo de algunas plazas de profesores (tutores) con facilidad. A este respecto se puede analizar la creación de una Gerencia o la revisión de las labores de la Vicerrectoría Ejecutiva.

Es preciso tener en cuenta la competencia de las universidades que ofrecen programas totalmente en línea y analizar los efectos que puedan tener esos programas sobre la UNED de Costa Rica.

Los modelos de contratación de personal en las universidades estudiadas, a excepción de UNED son más flexibles, por lo que pueden reducir la planilla de empleados más fácilmente, y por ser entes privados, además utilizan el método de contrataciones temporales independientes con más frecuencia.

## Referencias

- Amador, R. (2010) Modelos de redes de educación a distancia en México. *Revista electrónica de educación Sinéctica*, 34, extraído de: [http://sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=486\\_modelos\\_de\\_redes\\_de\\_educacion\\_superior\\_a\\_distancia\\_en\\_mexico](http://sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=486_modelos_de_redes_de_educacion_superior_a_distancia_en_mexico)
- El País (2005). La UOC baja precios de los estudios en castellano y los equipara al catalán. 12 de abril del 2005. Tomado de [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/04/11/catalunya/1428772357\\_170218.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/04/11/catalunya/1428772357_170218.html)
- Estebán.A. *Las dos orillas. La crisis de la UNAD: Entre recortes y autoritarismo*. Marzo 15, 2016. Tomado de <http://www.las2orillas.co/la-crisis-del-la-unad-recortes-autoritarismoLa/>
- Muñiz, M. Estudios de caso en la investigación cualitativa. Universidad Autónoma de Nuevo Leon, México. Tomado de [1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa%20\(2\).pdf](#)
- Open University, 2011. Financial statements for the year ended 31 July 2011. Tomado de <http://www.open.ac.uk/foi/main/sites/www.open.ac.uk.foi.main/files/pics/d133349.pdf>
- Open University. (2014). *The open University Annual Report 2013-2014. Life changing learning*. Extraído de: <http://www.open.ac.uk/about/main/sites/www.open.ac.uk.about.main/files/files/ecms/web-content/about-annual-report-2013-14.pdf>
- Open University. *Estructura Organizacional*. Extraído de: <http://www.open.ac.uk/about/main/management/formal-governance-structure>
- Open University, (2014). Financial Statements for the year ending July 31, 2014. Extraído de: [http://www.open.ac.uk/foi/main/sites/www.open.ac.uk.foi.main/files/files/ecms/web-content/Year%20Ending%2031%20July%202014%20\(updated\).pdf](http://www.open.ac.uk/foi/main/sites/www.open.ac.uk.foi.main/files/files/ecms/web-content/Year%20Ending%2031%20July%202014%20(updated).pdf)

Open University, (2015). Financial Statements for the year ending July 31, 2015. Tomado de [http://www.open.ac.uk/foi/main/sites/www.open.ac.uk.foi.main/files/files/ecms/web-content/FINANCIAL\\_STATEMENTS\\_2015\\_pdf.pdf](http://www.open.ac.uk/foi/main/sites/www.open.ac.uk.foi.main/files/files/ecms/web-content/FINANCIAL_STATEMENTS_2015_pdf.pdf)

Ramírez, Celedonio. (2006). La tercera revolución Educativa costarricense. Memoria de la creación y puesta en marcha de la UNED (1975-1982). San José Costa Rica. Editorial UNED

Rojas, R. (2011) Modelo de costos para cursos teóricos de las carreras de grado de la UNED. Documento CIEI 014-2011.UNED.

Salas, I (2002) *¿Por qué la UOC puede concebirse como una organización fractal?* [Artículo en línea]. Extraído de: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/isalas0902/isalas0902.html>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Colombia. (2016) *Oferta 2016*. Extraído de: <https://estudios.unad.edu.co/diplomados-cursos-congresos>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Colombia. Consejo Superior Universitario. Secretaría. Presupuesto de Ingresos y Gastos de la UNAD para 2016. Acuerdo 019 del 1 de diciembre de 2015 [https://gaf.unad.edu.co/images/gaf/Acuerdos\\_Presupuestales/Adopcion\\_Presupuesto\\_2016.pdf](https://gaf.unad.edu.co/images/gaf/Acuerdos_Presupuestales/Adopcion_Presupuesto_2016.pdf)

Universidad Nacional Abierta de Colombia. Informe de auditoría 2013. Tomado de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/178100118/159+INFORME+DE+AUDITORIA+UNAD.pdf/68bd9b1f-93d4-4d28-bb2c-1588b185b893?version=1.1>

Universidad Estatal a Distancia. (2005). CIDREB-UNED. Creación y Organización de la UNED. San José Costa Rica: EUNED.

Universidad Estatal a Distancia (2014). *Informe de labores 2015*. San José: EUNED

Universidad Estatal a Distancia. (2015). *Presupuesto*. Extraído de: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/PORTAL%20DE%20TRANSPARENCIA/PRESUPUESTOS%20UNED/PRESUPUESTO%202015.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/PORTAL%20DE%20TRANSPARENCIA/PRESUPUESTOS%20UNED/PRESUPUESTO%202015.PDF)

Universitat Oberta de Catalunya (2016) *Oferta*. Extraído de <https://www.uoc.edu/portal/es/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya. Diagnóstico de igualdad de género del 2013. Tomado de [http://www.uoc.edu/portal/\\_resources/CA/documents/la\\_universitat/igualtat/diagnosi-igualtat-2013.pdf](http://www.uoc.edu/portal/_resources/CA/documents/la_universitat/igualtat/diagnosi-igualtat-2013.pdf)

UOC, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya ejercicio 2012. Informe 16/2014. Tomado de [https://www.uoc.edu/portal/\\_resources/CA/documents/economia-finances/sindicatura-comptes-2012\\_es.pdf](https://www.uoc.edu/portal/_resources/CA/documents/economia-finances/sindicatura-comptes-2012_es.pdf)

UOC. Portal Jurídico. Tomado en septiembre de 2016. ([http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&documentId=113663](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=113663))

UOC. Modelo Educativo. Tomado en agosto 2016 de <http://www.uoc.edu/portal/es/universitat/model-educatiu/index.html>

Zawacky O, Anderson T. (2014). Online distance education. Tomado de [http://microblogging.infodocs.eu/wp-content/uploads/2014/07/Online\\_Distance\\_Education.pdf](http://microblogging.infodocs.eu/wp-content/uploads/2014/07/Online_Distance_Education.pdf)

## **Anexo**

### Cuestionario

En su universidad cuales han sido según su criterio los mayores cambios administrativos a través de su historia?

De estos cambios cuáles considera que le han beneficiado a la universidad y por qué?

En su universidad cuales han sido según su criterio los mayores cambios académicos a través de su historia?

De estos cambios cuáles considera que le han beneficiado a la universidad y por qué?

Se han realizado labores para el acceso para estudiantes? Cuáles son estas acciones y qué resultados positivos le ha traído a la población estudiantil?

Cuáles han sido las labores relativas a la mejora en tecnología en su universidad?.

Cuáles han sido las labores relativas a la mejora en tecnología en su universidad?.

Yin, R. K. (1984). Case study research: Design and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications. Tomado de [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP\\_1\\_2012\\_93](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_1_2012_93)