



Revista Digital de Investigación y Postgrado

ISSN: 2665-038X

ISSN-L: 2665-038X

omar.escalona@iesip.edu.ve

Instituto de Estudios Superiores de Investigación Y
Postgrado

República Bolivariana de Venezuela

Padrón Noriega, Dilia Josefina
La UNA Desafíos y tendencias que orientan nuestro futuro
Revista Digital de Investigación y Postgrado, vol. 6, 2025, Janeiro-Junho, pp. 155-169
Instituto de Estudios Superiores de Investigación Y Postgrado
San Cristóbal, República Bolivariana de Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.59654/80pwz224>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=748581385009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

A UNA: Desafios e tendências que norteiam nosso futuro

La UNA: Desafíos y tendencias que orientan nuestro futuro



Dilia Josefina Padrón Noriega
<https://orcid.org/0009-0005-0261-0034>
Barcelona, estado de Anzoátegui / Venezuela

Recebido: Julho / 15 / 2024

Aceito: Agosto / 28 / 2024

Como citar: Padron, N. D. J. (2025). A UNA: Desafios e tendências que norteiam nosso futuro. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 6(11), 151-164. <https://doi.org/10.59654/80pwz224>

* Doutorado em Gerência, Pós-Doutorado em Gerência Pós-convencional, Mestrado em Ciências Gerenciais com ênfase em Finanças. Professora Associada Efetiva, Universidad Nacional Abierta, Centro Local Anzoátegui, Venezuela. Correio eletrônico: diliapadron@gmail.com



Resumo

"A UNA: Desafios e tendências que orientam nosso futuro" é uma análise reflexiva sobre o presente e o futuro da educação superior, com foco específico na Universidade Nacional Aberta (UNA). Examina-se a adoção de pedagogias híbridas, que ocupam uma parte significativa do debate educacional. O artigo discute o papel das universidades em serem fundamentais para a sociedade, defendendo vigorosamente um compromisso persistente com a criatividade e a melhoria contínua. O futuro da UNA é promissor; pode ser alcançado com um planejamento cuidadoso e uma liderança visionária, superando desafios e consolidando-se como uma instituição de destaque na formação de profissionais comprometidos com o futuro. Em síntese, este estudo oferece uma visão integral e estruturada dos desafios e tendências universitárias, destacando a necessidade de adaptação e aprimoramento constante no campo educacional.

Palavras-chave: Educação superior, Universidade Nacional Aberta (UNA), pedagogias híbridas, desafios educacionais.

Resumen

"La UNA: Desafíos y tendencias que orientan nuestro futuro" es un análisis reflexivo sobre el presente y futuro de la educación superior, con enfoque específico en la Universidad Nacional Abierta (UNA). Se examina la adopción de pedagogías híbridas, las cuales ocupan una parte sustantiva del debate educativo. En el artículo se razona sobre el papel de las universidades a la hora de ser el todo en la sociedad y a la defensa vehemente por una dedicación persistente a la creatividad y la mejora. El mañana de la UNA es promisorio; se puede llevar a cabo con una planificación cuidadosa y un liderazgo visionario, para superar los desafíos y afirmarse como una institución líder en la formación de profesionales comprometidos con el porvenir. En conjunto, este estudio proporciona una visión integral y estructurada de los desafíos y tendencias universitarias, subrayando la necesidad de adaptación y mejora continua en el ámbito educativo.

Palabras clave: Educación superior, Universidad Nacional Abierta (UNA), pedagogías híbridas, desafíos educativos..

Introdução

As organizações, neste século XXI, têm passado por mudanças constantes com o objetivo de se adaptarem à realidade do país e aos novos paradigmas em que a sociedade está centrada. As pressões políticas e econômicas promovem mudanças sociais e culturais que caracterizam a sociedade venezuelana e, conseqüentemente, influenciam os contextos internos e externos das organizações.

Nesse estado constante de mudanças, as transformações das instituições atuais parecem algo permanente e não casual. Essas transformações são evidentes em diversos âmbitos sociais,



como as formas de relações sociais e de trabalho, especialmente no que se refere ao desenvolvimento e à expansão das novas tecnologias de informação e comunicação. Além disso, os requisitos da globalização econômica, como a busca por qualidade, oportunidade, competitividade e maior acesso, somam-se à intensificação da globalização educacional, levando à internacionalização como uma resposta ativa à globalização do conhecimento.

Diante dessa realidade presente em diversos contextos, especialmente no universitário, surge a necessidade de uma nova visão. As universidades venezuelanas, por sua vez, são uma expressão da democratização social e se tornam um projeto de interesse para o Estado venezuelano, sobretudo na atualidade, marcada por incertezas e ambiguidades, exigindo dessas instituições um papel de liderança social e uma conexão com as demandas do desenvolvimento integral da nação, assumindo a responsabilidade de participar na construção de um novo país.

Nesse contexto, surgem dilemas e debates dentro dessas instituições sobre seu papel em uma sociedade que aspira ser participativa e autogestionária. Assim, as universidades, tanto públicas quanto privadas, enfrentam discussões decorrentes de rupturas, reestruturações e propostas emergentes que buscam enfrentar a crise, a transição e as concepções relacionadas à autoridade, ao conhecimento e, sobretudo, à função social dessas instituições. Este ensaio analisa essas tendências e explora como as instituições podem se ajustar e prosperar em um ambiente em constante evolução, exigindo estratégias de coordenação, alianças e propostas bem planejadas.

Características e tendências no contexto atual

O tema da globalização é amplamente debatido na atualidade. Reconhece-se que se trata de um fenômeno social moderno, impulsionado principalmente pelos avanços científicos e tecnológicos, especialmente nas áreas de comunicação e eletrônica, além das aspirações de empresas transnacionais. A globalização é definida e explicada de diversas formas; [Reyes \(2008\)](#) nos oferece ideias que, de certa forma, constituem uma síntese simplificada do significado e do alcance da globalização: a globalização é um conjunto de propostas teóricas que destacam, sobretudo, duas grandes tendências: (a) os sistemas de comunicação mundial; e (b) as condições econômicas, especialmente aquelas relacionadas à mobilidade de recursos financeiros e comerciais.

No entanto, Brünner apresenta uma interpretação da globalização como a manifestação de quatro fenômenos intimamente relacionados entre si: (a) a universalização dos mercados e o avanço do capitalismo pós-industrial; (b) a difusão do modelo democrático como forma ideal de organização política dos Estados; (c) a revolução nas telecomunicações, que leva à chamada "sociedade da informação"; e (d) a generalização de um "clima" cultural característico da época, conhecido como pós-modernidade.

Por outro lado, a chamada sociedade do conhecimento, da informação e do aprendizado na era digital, enquanto paradigma de reorganização das formas de produção, organização, ges-



tão e comunicação em todas as áreas da atividade humana, está inaugurando novos campos que têm gerado uma nova civilização (revolução cultural), um processo acelerado pela emergência da pandemia de Covid-19.

Além dos aspectos econômicos, produtivos, organizacionais, digitais, informáticos e comerciais, esse fenômeno apresenta desafios importantes no âmbito das responsabilidades do Estado em países como a Venezuela. O país entrou em uma nova etapa, e, por consequência, todos os seus sistemas e subsistemas também passaram por mudanças: o país dos últimos anos não direcionou suas expectativas para o processo crescente de globalização e tampouco buscou alinhar seu desenvolvimento nacional.

Esse fenômeno, que vinha se delineando há anos, gerou efeitos estruturais na economia, na sociedade e na política, intensificando mudanças no modelo econômico. Esse cenário trouxe consequências severas para a configuração do Estado, com reformas desreguladoras e intervenções na política social, resultando em rigorosos aumentos da pobreza, da informalidade, da migração, da precariedade laboral, da exclusão e da deterioração das condições de vida da população.

Portanto, um dos desafios fundamentais enfrentados pela educação universitária é superar esses obstáculos com o objetivo de contribuir para as mudanças estruturais no país e atender às necessidades sociais e ambientais. Isso exige currículos, conteúdos e modelos educacionais apropriados, bem como a adequação das qualificações docentes, para que estejam na vanguarda dessas transformações de forma dinâmica.

A sociedade líquida, tecnologia e digitalização

Esta nova sociedade do século XXI está sendo construída rapidamente com as tecnologias da informação e comunicação. Suas raízes sustentam as atividades cotidianas nas esferas da economia, saúde, habitação, alimentação, transporte e, claro, educação. As instituições dedicadas à transmissão de conhecimento são obrigadas a incorporar essas ferramentas tanto na formação geral quanto na especializada; no entanto, sua integração ao processo educacional apresenta desafios e obstáculos.

Vivemos em um contexto de dissolução do sentido de pertencimento social do ser humano, dando lugar a uma individualidade marcada. O ser humano experimenta uma independência, onde a sociedade já não é mais a soma de individualidades, mas sim o conjunto delas. Para [Bauman \(2003\)](#), estamos na era da modernidade líquida, enfrentando o problema da construção do futuro, a busca por soluções para as dificuldades contemporâneas e a visão de novas formas de relação com o saber que emergem na dinâmica atual.

[Bauman \(2003\)](#) explora os atributos da sociedade capitalista que permaneceram ao longo do tempo e argumenta que tudo muda de um momento para outro. Somos coerentes com as mudanças e acreditamos que nada é permanente. Vivemos em uma atualidade onde tudo é



consumível e elástico, inclusive o ser humano. Os valores e dogmas das gerações anteriores eram sólidos; no presente, nada é inquebrável ou fixo, o que explica as grandes variações que ocorrem em todos os âmbitos sociais, econômicos, políticos, culturais e educacionais.

É, portanto, necessário estabelecer novos modos, apropriar-se de ferramentas e conceitos que permitam aprender com os cenários emergentes para o conhecimento e a interação entre os indivíduos. O "aprendizado líquido" (Bauman, 2008) é um tipo de educação que se adapta às mudanças, aproveitando as possibilidades do mundo globalizado. Trata-se de um ensino que rompe com a solidez estabelecida, preparando as pessoas para viver em um mundo em constante transformação, repleto de informação, conectividade e atuação por meio de comunidades de prática.

A adaptação da UNA (Universidade Nacional Aberta) a essas mudanças está inscrita no marco da sociedade digital, do conhecimento, da informação e do aprendizado, como reflexo dessa volatilidade líquida. Isso envolve dinâmicas convergentes e divergentes, além da inclusão da tecnologia nos espaços acadêmicos e, conseqüentemente, mudanças na gestão e produção do saber.

Pedagogias híbridas

No âmbito acadêmico, as experiências e lições impostas pela pandemia de Covid-19 apontam para a prática de um modelo híbrido no processo de ensino-aprendizagem, adaptado às novas tecnologias. O modelo de ensino da UNA precisa se ajustar a essa nova realidade, aproveitando tecnologias que permitem comunicação síncrona e assíncrona entre localidades distantes.

Assim, o conceito de ensino híbrido oferece uma oportunidade de coerência na educação, promovendo crescimento e estabilidade espaço-temporal (síncrona e assíncrona). De acordo com Duarte *et al.* (2008, p.76), "Essa modalidade formativa se define pelo uso entrelaçado da presença e da não presença nas salas de aula. Isso só é possível modificando o design e a organização docente e de aprendizado dos cursos e disciplinas".

Nesse contexto, as interações presenciais são integradas às oportunidades oferecidas pela tecnologia digital, criando um novo espaço didático. Esse cenário possibilita que professores e alunos utilizem ferramentas físicas e intangíveis, promovendo um aprendizado significativo. A pedagogia híbrida exige um currículo flexível, que integre atividades presenciais e virtuais de maneira coerente.

Por outro lado, o autor Graham (2006) destaca que o aprendizado híbrido é a fusão de dois ambientes de aprendizado arquetípicos: o aprendizado tradicional presencial, praticado há séculos, e os ambientes de aprendizado distribuído, que cresceram exponencialmente graças às possibilidades tecnológicas de comunicação e interação. Graham observa que, no passado, havia um contraste significativo entre esses dois ambientes de aprendizado, que utilizavam combinações diferentes de meios e métodos, voltados a públicos distintos.



O principal desafio no design e desenvolvimento de ambientes híbridos está em compreender que se trata de uma modalidade educacional nova, com características particulares. Bem compreendida, essa modalidade pode maximizar as possibilidades tanto presenciais quanto virtuais. Interpretar ambientes híbridos como presenciais com elementos virtuais de apoio, ou como virtuais com alguns encontros presenciais, limita o potencial dessa abordagem.

Cenário universitário nacional

No caso venezuelano, as universidades encontram-se atualmente em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico. Enfrentam o desafio de mudar e inovar um modelo educacional que apresenta características conservadoras e tradicionalistas em todos os níveis e modalidades da educação. Nesse cenário, a organização universitária enfrenta inúmeros desafios que devem ser abordados tanto a partir do próprio sistema quanto da posição institucional de cada universidade, já que é imprescindível um processo de mudança universitária com políticas, programas e estilos de gestão que possibilitem sua revitalização.

A realidade do ensino superior na Venezuela gerou um sistema universitário com instituições que, salvo exceções, não garantem o cumprimento de padrões mínimos de qualidade nas funções acadêmicas: ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e inovação, desenvolvimento das humanidades, criação e produção artística, extensão e comunicação. Isso tem causado distorções no funcionamento das universidades, baixa captação de estudantes e recursos financeiros, além de uma considerável perda de capital humano acadêmico.

A universidade venezuelana resiste; seu corpo docente sofre de uma profunda desmotivação, causada por uma administração que demonstra sua incapacidade. As instituições não possuem autonomia para atender às necessidades de seus colaboradores, que enfrentam salários insuficientes, limitando a capacidade de lidar com a realidade imposta por um ambiente econômico e social hostil.

Em relação aos estudantes, que ainda são poucos, enfrentam dificuldades para integrar-se a espaços virtuais de ensino, realidade que se impõe, mas para a qual muitos carecem de recursos básicos como computadores, smartphones e conectividade. Da mesma forma, as autoridades universitárias enfrentam o desafio de gerir instituições com recursos financeiros extremamente limitados, infraestrutura obsoleta e tecnologia insuficiente para as necessidades acadêmicas atuais.

Promove-se a educação domiciliar como solução, assumindo que todos os alunos têm acesso a computadores, smartphones, conexão à internet e eletricidade, o que está longe da realidade para muitos. Assim, enfrenta-se a virtualização da educação sem considerar as limitações financeiras e tecnológicas de grande parte da comunidade acadêmica.

Nesse cenário, as universidades sofrem abandono e dependem da dedicação altruísta de seu pessoal, que impede seu colapso total. Foram deixadas à própria sorte, sem financiamento



adequado ou plano estratégico de desenvolvimento nacional que fortaleça seu papel essencial na sociedade.

Nesse contexto de exigências, o sistema universitário venezuelano deve reinventar-se com novos formatos que o mantenham atualizado para cumprir sua relevância social e científica e transcender. A tendência é projetar a educação universitária para uma “nova etapa, não limitada às transformações existentes, mas baseada na ruptura que traz um novo paradigma de aprendizagem e gestão do conhecimento ao longo da vida, com responsabilidade social” (Aponte, 2008, p. 147).

Apesar de alguns avanços e das incertezas atuais, o financiamento estatal às universidades mantém um ambiente extremamente complexo para a gestão de instituições públicas, forçando-as a adaptar-se a uma lógica mercantil que enfraquece sua missão educacional e pública. Ainda assim, a UNA conseguiu manter-se relevante, expressando-se na preferência dos estudantes por seus cursos de graduação e no desenvolvimento de programas de pós-graduação.

A Universidade Nacional Aberta

A criação da UNA, em 27 de setembro de 1977, não simbolizou simplesmente a adição de mais uma universidade ao cenário nacional da época. Representou um esforço ousado de inovação, que passou da fase de design à operação plena e regular por meio de um modelo de grande escala, sem precedentes ou testes prévios.

A proposta de estabelecer uma grande universidade a distância encontrou receptividade política inicial. Assim nasceu a UNA, oferecendo uma alternativa para a formação de profissionais qualificados e empreendedores em áreas prioritárias do desenvolvimento social, garantindo sua inserção no mercado de trabalho nacional e internacional.

É importante destacar que a UNA passou por diferentes etapas ao longo de sua história acadêmica. Aos poucos, foi evoluindo e respondendo às mudanças sociais, políticas e econômicas do contexto, mantendo sempre os princípios fundamentais que compõem seus pilares e garantem sua continuidade.

A inovação universitária é, portanto, uma necessidade nos tempos atuais. As novas realidades da globalização, a criação de zonas econômicas mais amplas, a aceleração das comunicações, a competitividade e os novos conhecimentos apresentam grandes desafios para o ensino superior, que só poderão ser superados por meio de processos de mudança profundos e sistêmicos.

Contexto UNA

Às universidades foram atribuídas diversas funções que, embora historicamente tenham assumido formas muito distintas, mantiveram, no entanto, certa continuidade. Nos últimos anos,



tem sido enfatizada a responsabilidade de promover o desenvolvimento social, cultural e econômico das sociedades em seu entorno. A perspectiva atual nos obriga a enxergar a educação universitária em uma variedade de contextos influenciados por variáveis políticas. Um desses cenários é marcado pelo decréscimo econômico, a redução do emprego privado, as restrições no emprego público e a insegurança; fatores que permitem prever uma continuidade e agravamento da crise universitária, associada a aumentos nos processos de migração.

A crise econômica e sua gestão impactam diretamente nos recursos orçamentários, no desgaste do corpo docente e discente e na segurança das instalações universitárias. Essas começaram a sofrer roubos e atos de vandalismo constantes, resultando na perda de equipamentos técnicos, bem como de grande parte da infraestrutura elétrica, sanitária e administrativa.

A universidade deve desenvolver suas estratégias com base em suas capacidades distintivas, mas também levando em consideração o contexto social, econômico e regulatório. No processo de proposição, foram identificados alguns problemas que afetam a instituição e agrupados de acordo com o processo e a função substantiva a que pertencem. A seguir, são destacadas as problemáticas, as proposições e como essas podem ser vistas como uma oportunidade para a UNA.

Situação atual das sedes, pessoal, tecnologia e assessores/orientadores

- Centros Locais e Unidades de Apoio com infraestrutura danificada e sem estudantes.
- Instalações em uso e fora de uso.
- Necessidade de Talento Humano: docente, administrativo e operário.
- Necessidade atual de infraestrutura tecnológica na UNA.
- Falta de conectividade.
- Obsolescência e deterioração de equipamentos.

Os Centros Locais são os pontos de representação da Universidade nos diferentes estados, os quais enfrentam problemas semelhantes em todo o país, tais como o desgaste das infraestruturas físicas, a falta de serviços básicos como água potável e eletricidade, ausência de ar-condicionado e conectividade, além do desmantelamento sofrido pela instituição. Esses atos delituosos, que em sua maioria permanecem impunes, resultaram na perda de equipamentos e materiais indispensáveis para o ensino universitário, impossíveis de serem repostos devido à falta de orçamento.

Para descrever as condições atuais da UNA, provavelmente bastaria visitar qualquer sede e relatar o que é observado, completando com o nome de qualquer cidade. A UNA reflete uma situação espelhada em todas as suas unidades. Refiro-me a seu universo: infraestruturas, corpo docente, operários, administrativos e estudantes.

Embora alguns de seus edifícios tenham estado vazios ou quase vazios nos últimos anos, é o capital humano que tem tentado manter a universidade viva. A UNA deveria estar (como já



esteve) em condições de administrar não apenas uma vasta infraestrutura, mas também todos os recursos associados. No entanto, a falta de cumprimento dos compromissos para fornecer os recursos necessários resultou no abandono de suas edificações.

Outro ponto crítico é a oferta acadêmica, que se apresenta fragilizada, com ausência de estudantes e carência de pessoal acadêmico em várias áreas. Isso gera uma desarticulação entre os Processos Administrativos e Acadêmicos e os Recursos disponíveis. Há problemas na coordenação de métodos e falta de investimentos em recursos físicos, tecnológicos e humanos.

Os processos administrativos para aquisição de materiais são lentos, atrasando os prazos de execução e desconsiderando as programações realizadas. Há demora na aprovação da contratação de recursos humanos e na alocação econômica, o que reduz a visibilidade e a competitividade da Universidade. Um dos processos que deveria apoiar as funções essenciais é o administrativo, mas sua gestão enfrenta problemáticas comuns que afetam diversos atores, evidenciando-se principalmente na falta de pessoal administrativo e recursos financeiros.

Além disso, a obsolescência da infraestrutura tecnológica e a falta de conectividade comprometem os processos acadêmicos, resultando em atrasos. Não existem diretrizes para o desenvolvimento de um programa virtual voltado ao bem-estar que impacte positivamente na administração. A infraestrutura inadequada para tais processos contribui para a baixa participação e integração, ao não dispor de espaços físicos apropriados e equipados para consulta pelos usuários.

Em linhas gerais, há deficiências e insuficiências na infraestrutura física, nos equipamentos e na conectividade. Isso compromete o posicionamento da imagem da Universidade e impede que as funções essenciais sejam plenamente exercidas, prejudicando a realização de algumas atividades universitárias.

Inscrição, assessoramento/orientação, elaboração de material instrucional e avaliação

- Baixa matrícula na graduação.
- Cursos com poucos estudantes.
- Falhas nos processos.
- Elaboração de recursos didáticos.
- Estratégias de avaliação.

Os principais problemas que afetam a matrícula de estudantes na UNA refletem-se na crise econômica e na emigração. Como consequência, o número de novos alunos tem diminuído. Outro fator que prejudica os estudantes é a baixa efetividade dos canais de comunicação com os orientadores, devido à escassez desses profissionais, à falta de conectividade e à ausência de equipamentos adequados. A falta de estratégias de acompanhamento e avaliação pertinentes também é um desafio. Além disso, há poucas oportunidades de participação nos pro-



gramas de bem-estar, muitas vezes por falta de conhecimento sobre as ofertas disponíveis, o que resulta em insatisfação por parte dos estudantes devido à falta de informações oportunas.

O Sistema Integrado de Informação da instituição apresenta atualmente fraquezas significativas. No passado, esse sistema atendia satisfatoriamente às demandas dos usuários; no entanto, a tecnologia sobre a qual ele foi construído tornou-se obsoleta. Um diagnóstico é necessário para identificar áreas de oportunidade, permitindo uma administração mais eficiente.

Ademais, há a necessidade de implementar novas diretrizes de ensino-aprendizagem que foquem em como utilizar a informação para adquirir conhecimentos, habilidades e competências, promovendo a geração de novos saberes e abandonando a repetição mecânica de informações que estão amplamente disponíveis.

A avaliação de desempenho no contexto universitário é geralmente considerada uma forma de medir os conhecimentos, habilidades e competências que serão exigidos na vida profissional futura. Esses aspectos são refletidos nas notas ou qualificações. No entanto, não há atualmente um modelo amplamente aceito que sirva como referência para avaliar de maneira ideal os aprendizados que ocorrem à distância, longe do contato direto com a instituição educativa.

Outro ponto crítico é a oferta limitada de materiais bibliográficos, tanto impressos quanto digitais. Embora o livro impresso exija custos substanciais de produção, os arquivos digitais, embora possam ser copiados e distribuídos facilmente, ainda requerem investimento para produção, distribuição e atualização. A crise contínua impulsionou a integração gradual de livros eletrônicos nas bibliotecas universitárias, destacando a importância crescente dos recursos online nos contextos atuais de aprendizagem.

As tecnologias digitais oferecem oportunidades significativas para o acesso, armazenamento e transmissão de informações. Além disso, os ambientes de leitura digital permitem a apresentação de informações que seriam difíceis ou impossíveis de obter em textos impressos, modificando profundamente a forma como lemos. Materiais digitais podem ser adaptados ao nível de competência de cada indivíduo, possibilitando processos de aprendizagem flexíveis e personalizados. No entanto, pesquisas indicam que as características das telas podem, por vezes, incentivar hábitos de leitura menos favoráveis.

A UNA poderia aproveitar todos os recursos da tecnologia educacional atual, promovendo o desenvolvimento de conteúdos audiovisuais digitais e adaptando estratégias de avaliação às particularidades da educação mediada pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs).

De acordo com a análise dos problemas mais relevantes nas funções essenciais e nos processos observados, os problemas mais recorrentes são: a falta de articulação das funções essenciais com a docência; a ausência de estratégias e políticas em diferentes processos; falhas nos processos de comunicação e informação; pouca gestão; escassez ou inexistência de recursos de-



signados para o funcionamento dos Centros Locais; insuficiência de recursos e ferramentas tecnológicas; e atrasos em processos que integram academia e administração, resultando nos principais problemas estruturais da instituição.

Desafios, tendências e oportunidades que orientam nosso futuro

A Universidade deve criar suas estratégias com base em suas capacidades distintivas, mas também levando em consideração o contexto social, econômico e regulatório. Deve constituir como parte da sua cultura a coleta contínua de informações próprias e contextuais. Informações que, analisadas de maneira integrada e com uma perspectiva competitiva, possibilitam um análise estratégico que permite definir onde queremos estar nos próximos anos. A seguir, são destacados os desafios e as tendências, e como podem ser vistas como uma oportunidade para a UNA.

Situação atual das sedes, pessoal, tecnologia e orientadores

- Centros Locais e Unidades de Apoio com infra-estruturas danificadas e sem alunos.
- Necessidade de Talento Humano administrativo/obreiro.
- Necessidade atual de infraestrutura tecnológica na UNA.
- Carência de conectividade.
- Obsolescência e deterioração de equipamentos.
- Insuficiência de Talento Humano Docente.
- Desmotivação.

Inscrição, assessoria/orientação, elaboração de material instrucional e avaliação

- Baixa matrícula na graduação.
- Cursos com poucos estudantes.
- Falhas nos processos.
- Aumento da matrícula no pós-graduação.
- Sistema Educacional Misturado.
- Elaboração de recursos didáticos.
- Estratégias de Avaliação.

A UNA tem uma oportunidade de se posicionar como uma organização ágil, em um constante estado de mudança, para cumprir seus objetivos diante de ambientes em transformação. Isso exige uma alta capacidade de antecipação e uma orientação decidida para a ação, com foco nas novas necessidades da sociedade. A universidade deve se adaptar continuamente aos novos requerimentos, redesenhando as estratégias de orientação, acompanhamento e monitoramento das trajetórias dos estudantes, oferecendo apoio precoce em casos de atraso e/ou possível evasão, e fortalecendo os processos de ensino e aprendizagem com estratégias didático-pedagógicas focadas em aprendizagens significativas, com valor instrucional integrado aos planos de curso.



Deve ser uma universidade que aproveite todos os recursos da tecnologia educacional atual, promovendo o desenvolvimento para a criação de conteúdos audiovisuais digitais, adaptando estratégias de avaliação de acordo com as características da educação mediada pelas tecnologias da informação e comunicação, sendo também competitiva nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, vinculação e serviços.

O desafio, o mais complexo até o momento, é conceber e propiciar o desenvolvimento de uma nova maneira de abordar o funcionamento do sistema, em que o eixo central seja a criação de capacidades humanas, técnicas e institucionais para levar adiante as novas missões em um contexto social incerto, mutável e crescente de desigualdade. Para a atual conjuntura, não se trata de um ajuste ou acomodação do que já existe; a mudança exige estratégias poderosas que reorganizem e reestruturam o modelo como um todo, ao mesmo tempo em que possibilitem a modificação das imagens e crenças sobre como e com quem conduzir os processos.

É importante lembrar que as organizações são dirigidas por pessoas e suas ações dependem de sua mentalidade. Por isso, para a universidade tradicional, é difícil se refazer diante das mudanças aceleradas exigidas pelas tendências e mega-tendências, uma vez que elas apresentam sinais contraditórios e frequentemente antagônicos. As reformas não são impostas, elas devem passar por um processo de evolução, no qual equipes multi e transdisciplinares, com ousadia, criatividade e conhecimento de ponta, as orientem para um futuro de ação.

Hoje, a UNA precisa romper com as concepções paradigmáticas que a estagnam, pensar e se conceber como uma instituição essencial para enfrentar os grandes desafios do mundo contemporâneo, formando cidadãos capazes de construir uma sociedade mais aberta, justa, baseada na solidariedade e no respeito aos direitos humanos. Acima de tudo, deve ser uma universidade comprometida com uma melhor qualidade de vida para a população; uma universidade nova, renovada e criativa, capaz de aceitar e assumir o desafio da autotransformação. Uma mudança que deve ser liderada tanto internamente quanto externamente, pois o país exige e nossa época também.

A universidade que queremos

É possível que, sem a pandemia, as mudanças nos métodos administrativos e de ensino tenham sido mais lentas; igualmente, é verdade que irrompemos nesse mundo sem a devida preparação. No entanto, não deixa de ser válido que as instituições universitárias se reinventaram para continuar com seus processos de ensino e aprendizagem ao nível que as circunstâncias permitiram. Os professores utilizamos todas as ferramentas possíveis para continuar os processos de ensino nas respectivas disciplinas, fomos proativos ao encontrar vias que nos permitissem superar os obstáculos que a tecnologia apresentou.

Trata-se de uma realidade complexa que a Universidade, no contexto atual, deve enfrentar, o que exigirá estratégias importantes de coordenação, com propostas bem articuladas e planejadas. Para avançar, é necessário realizar um diagnóstico do estado atual da UNA que permita projetar sua funcionalidade.



Esse diagnóstico nos coloca no contexto adequado para melhorar junto com a mudança, entendendo que o futuro deve ser projetado em seus objetivos institucionais, funcionais e operacionais, assim como na adaptação da estrutura organizacional aos novos tempos, ao mesmo tempo em que se resgatam as funções que foram deixadas de lado. Tudo isso em sintonia com as tendências, desafios e desenvolvimentos atuais da educação: globalização, dimensão internacional e cooperação, problemas e soluções, integração de capacidades, mudanças tecnológicas e avanços em TIC, gestão do conhecimento.

Grandes desafios e obstáculos se avizinham no horizonte. No entanto, as experiências vividas nos dão uma luz de esperança diante da incerteza. O caminho que devemos seguir nos obriga a sonhar com uma Universidade Nacional Aberta renovada; uma instituição educacional que aposte em processos próprios do século XXI, que demandam a utilização de mecanismos virtuais para as funções acadêmicas substanciais que definem nossa casa. A adaptação da UNA equivale a repensar novas competências nos processos que são gerenciados, a nível administrativo, no ensino, na pesquisa, na extensão e nos serviços, alguns dos quais já estão sendo ajustados.

A UNA nasceu com uma missão específica: fortalecer o sistema de educação superior com duas condições principais: formar graduados com competências claras e com uma estreita vinculação com o setor social. Essas qualidades permitiram que os graduados tivessem um bom nível de inserção no mercado de trabalho. A UNA cumpriu plenamente com essa missão e hoje se encontra em uma nova etapa, necessária para uma reorientação na instituição para gerar as mudanças e consolidação necessárias.

Reflexões finais

Esta crise prolongada se apresenta como uma oportunidade para refletirmos, coletivamente, sobre a Universidade que queremos. Por isso, é necessário definir prioridades, orientar as ações e coordenar os esforços em direção a um objetivo que deve ser consensuado e compartilhado. É preciso, em primeiro lugar, trabalhar a partir da política pública, considerando que a educação é um bem público e, como tal, o Estado deve ser o principal responsável por garantir o direito a ela. Isso implica que, a partir da administração pública, devem ser garantidas as condições necessárias para que a comunidade educacional possa desenvolver suas funções em qualquer circunstância e para todos.

Com um segundo ponto, a colaboração como estratégia. O primordial é construir respostas, assumindo a importância do diálogo e do aprendizado compartilhado, assim como a corresponsabilidade entre os diferentes agentes que intervêm no processo educativo. Um terceiro ponto refere-se ao fortalecimento institucional e ao desenvolvimento de capacidades. Trata-se de promover todas aquelas ações que visem ter uma instituição mais sólida, com maior capacidade de responder às demandas de um contexto em constante mudança.

Finalmente, pensar em termos de futuro. É necessário tomar consciência dos riscos que envolve não impulsionar estratégias que favoreçam a transformação da Universidade. Tomar a tribulação



como una oportunidad de mudança para melhorar. Estamos diante de um momento categórico, uma oportunidade única para iniciar uma alternativa significativa para a mudança, promovendo a equidade e a qualidade que ratifiquem a capacidade da educação não só para reformar o indivíduo, mas também como um instrumento para a construção de uma sociedade mais justa.

Referências

- Aponte, E. (2008). Desigualdad, Inclusión y Equidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y Escenario Alternativo en el Horizonte 2021. En *Tendencias de la Educación Superior de América Latina y el Caribe*. Gazzola, A. y Didriksson, A. (Editores). UNESCO. http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/LibroTENDENCIAS_espanol.Pdf
- Arias, E., Brechner, M., Perez, M. e Vázquez, M. (2020). De la educación a distancia a la híbrida: elementos clave para hacerla realidad. *Política Educativa Hablemos de América Latina y El Caribe*, Vol. 0, pp. 1–21. BID. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/eduhibrida/>
- Bauman, Z. (2008). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa
- Bauman, Z.(2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Siglo XXI.
- Brunner, J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias. Documento presentado en el Seminario sobre Prospectiva de la Educación en América Latina y el Caribe (2000, agosto). http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO2000.pdf
- Duart, J. M., Gil, M., Pujol, M. e Castaño, J. (2008). *La universidad en la sociedad red*. UOC-Ariel
- Graham, C. R. (2006). Blended learning systems. definition. current trends, and future directios. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs* (pp. 3-18). Pfeiffer.
- Linder, K. (2017). Fundamentos de la enseñanza y el aprendizaje híbridos. *Nuevas direcciones para la enseñanza y el aprendizaje*, (149). 11-18. <https://doi.org/10.1002/tl.20222>
- Universidad Nacional Abierta. (s/f). *Un modelo de innovación en Educación Superior a Distancia*. [Página Web en Línea]. <http://www.una.edu.ve/>
- Reyes, G. E. (2008). *Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales*. <http://www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml>

