



Proyecto de Grado

Grupo: 109004A\_474

Aplicación de la Política Pública Educativa para la Regionalización de la Educación en  
Boyacá

Presentado por:

Claudia Patricia Umaña Ramírez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

CEAD José Acevedo y Gómez

Especialización en Gestión Pública

Bogotá D.C., 2019

## **Dedicatoria**

### **Al Padre del cielo**

Por darme la oportunidad de vivir y guiarme en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mi Hija**

Por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante, por su comprensión amor y paciencia.

### **Mi Tutor.**

Por el gran apoyo, paciencia y motivación para la culminación los estudios y para la elaboración de esta tesis.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento mis tutores, por la dedicación y apoyo que me han brindado, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué a la Universidad, así mismo, agradezco a mis compañeros de especialización su apoyo.

Finalmente, gracias a la Dr. Luis Carvajal Bastos, por sus valiosas sugerencias, paciencia, apoyo en el proceso.

Un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales, gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Pero, sobre todo, gracias hija, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me ha concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| Tabla de Cuadros.....   | 8         |
| Tabla de Gráficos .....   | 10        |
| <b>Resumen .....</b>  | <b>11</b> |
| Introducción.....   | 15        |
| 1. Problema de investigación.....   | 17        |
| <b>1.1 Formulación general del problema .....</b>                               | <b>18</b> |
| 2. Preguntas específicas de investigación .....                                 | 18        |
| 3. Objetivos .....  | 19        |
| <b>3.1 Objetivo General:.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>3.2 Objetivos Específicos:.....</b>  | <b>19</b> |
| 4. Justificación.....   | 19        |
| 5. Resultados Esperados .....   | 26        |
| 6. Diseño metodológico y alcance de la investigación .....                      | 27        |
| <b>6.1 Tipo De Estudio y Alcance .....</b>                                      | <b>27</b> |
| <b>6.2 Técnicas, Método De Manejo De La Información .....</b>                   | <b>27</b> |
| 7. Memoria de Investigación .....   | 29        |
| <b>7.1 Los Método usados para llevar a cabo la investigación, fueron: .....</b> | <b>29</b> |
| 8. Marco Teórico Conceptual.....  | 37        |
| <b>8.1 Teoría General de Sistemas .....</b>                                     | <b>40</b> |

|  |     |
|--|-----|
| 8.2 La Gestión Integral .....  | 42  |
| 8.3 Desarrollo Local .....   | 43  |
| 8.4 Gestión Pública .....  | 49  |
| 8.6 El Diseño y Estructura Organizacional .....  | 51  |
| 9. Sistema de Hipótesis .....  | 57  |
| 10. Marco De Referencia .....  | 63  |
| 10.1 Marco Jurídico .....  | 65  |
| 10.2 Marco Legal.....  | 68  |
| 10.3 Normograma .....  | 75  |
| 10.4 Estructura del Sistema Educativo .....  | 77  |
| 11. Actores en la educación .....  | 84  |
| 13. Permanencia, Acceso y Cobertura .....  | 86  |
| 13.1 Aseguramiento de la Calidad .....   | 95  |
| 14. Proceso Regionalización de la Educación Superior .....   | 99  |
| 14.1 Aportes teóricos o prácticos .....  | 105 |
| 15. Estrategias pedagógicas para el Fortalecimiento .....  | 107 |
| 15. 1 Educación Superior .....   | 108 |
| 15.2 La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como estrategia para el<br>Fortalecimiento de la Presencia Regional ..... | 109 |
| 15.3 Planificación Educativa y Territorial.....  | 110 |
| 15.4 Criterios para la identificación de programas académicos pertinentes .....  | 110 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 15.5 | <b>Criterios para la identificación de niveles educativos.....</b>   | 112 |
| 15.6 | <b>Criterios para la modalidad del servicio educativo .....</b>  | 112 |
| 15.7 | <b>Criterios para la identificación de localidades de emplazamiento .....</b>  | 113 |
| 15.8 | <b>Criterios para la oportunidad, prioridad en el diseño y la oferta de programas educativos.....</b>                  | 114 |
| 16.  | <b>Afianzamiento de Sedes Regionales .....</b>   | 115 |
| 16.1 | <b>Criterios para los Medios Educativos: en cuanto a disponibilidad .....</b>  | 116 |
| 16.2 | <b>Criterio para el enfoque integral en la Calidad.....</b>  | 116 |
| 16.3 | <b>Criterio para el establecimiento de planta docente propia en las Sedes Regionales .....</b>                         | 117 |
| 16.4 | <b>Criterio para la competencia y suficiencia del personal de Apoyo.....</b>   | 118 |
| 16.5 | <b>Criterio para la apertura de Nuevas Sedes.....</b>  | 118 |
| 16.6 | <b>Criterio para la oferta, mercadeo y promoción de productos de las Sedes Regionales .....</b>                        | 118 |
| 17.  | <b>Acceso, Calidad y Permanencia Educativa .....</b>   | 118 |
| 17.1 | <b>Criterios para los Programas de Bienestar y Fomento Cultural .....</b>  | 119 |
| 17.2 | <b>Criterios para la calidad y vocación en el Acceso a la Educación Superior .....</b>                                 | 119 |
| 17.3 | <b>Criterios para el uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la Calidad.....</b>                          | 121 |
| 18.  | <b>Integración con el Territorio .....</b>   | 122 |
| 19.  | <b>Criterios para el Emprendimiento.....</b>   | 123 |
| 20.  | <b>Elementos adicionales que deben ser considerados para tener una presencia integrada con el territorio son:.....</b> | 125 |
| 21.  | <b>Sostenibilidad financiera e institucional .....</b>   | 125 |
| 22.  | <b>Esquema para el desarrollo del Sistema Propuesto para el Proceso de Regionalización .....</b>                       | 126 |

Conclusiones y Recomendaciones ..... 132

Lista de Referencias ..... 135

## **Tabla de Cuadros**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia A.....  | 20 |
| Cuadro 2 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia B ..... | 21 |
| Cuadro 3 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia C ..... | 22 |
| Cuadro 4 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia D ..... | 23 |
| Cuadro 5 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia E ..... | 24 |
| Cuadro 6 Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia F ..... | 25 |
| Cuadro 7 Operacionalización de Hipótesis en variables A.....  | 41 |
| Cuadro 8 Operacionalización de Hipótesis en variables B.....  | 41 |
| Cuadro 9 Operacionalización de Hipótesis en variables C.....  | 41 |
| Cuadro 10 Matrícula por nivel de formación.....   | 60 |
| Cuadro 11 Matrícula por área de conocimiento.....   | 60 |
| Cuadro 12 Matrícula metodología.....  | 60 |
| Cuadro 13 Matrícula por sector .....  | 61 |
| Cuadro 14 Matrícula por sexo .....  | 61 |

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 15 en IES o programas con acreditación de alta calidad por nivel de formación.....                                       | 61 |
| Cuadro 16 Programas que reportan matrícula por nivel de formación.....  | 62 |
| Cuadro 17 Graduados por nivel de formación.....   | 62 |
| Cuadro 18 Tasa de deserción universitaria anual (o de período).....   | 62 |
| Cuadro 19 Tasa de transito inmediato a educación superior.....  | 63 |
| Cuadro 20 Tasa de cobertura bruta en educación superior.....  | 63 |
| Cuadro 21 Resumen Boyacá-Nación.....  | 64 |
| Cuadro 22 Instituciones de Educación Superior que reportan estudiantes atendidos en programas ofertados en el departamento..... | 70 |
| Cuadro 23 de Matrícula por municipios.....  | 72 |
| Cuadro 24 Escalamiento de la estructura según complejidad y tamaño de una Sede.....   | 89 |

## **Tabla de Gráficos**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 Estructura marco teórico conceptual.....             | 39 |
| Gráfico 2 Normograma.....                                      | 74 |
| Gráfico 3 Estructura del Ministerio de Educación Nacional..... | 79 |

## **Resumen**

La presente investigación surge como una reflexión reactiva ante los retos aún pendientes, que existen en materia de regionalización de la educación superior en Colombia teniendo en nuestro país un trato desigual para el departamento de Boyacá, lo cual se ha evidenciado en los pilares de los planes de desarrollo de los últimos gobiernos.

El no contar con un criterio unificado sobre región impide cuantificar las inequidades en esta escala, afectando el avance en prospectivas que permitan mejorar las condiciones de vida de los colombianos.

Es importante mencionar, que las falencias propias del modelo establecido a nivel gubernamental se convierten en obstáculos para cumplir con el ideal de la democratización de la educación superior, por lo cual el trabajo de investigación se ha dedicado a identificar y relacionar los elementos del proceso de regionalización de las instituciones de educación superior públicas en Colombia. El estudio es principalmente cualitativo, de alcance descriptivo, y recurre a enfoques exploratorios y explicativos.

Para desarrollar el presente estudio y teniendo como base el marco teórico, se revisaron los modelos y procesos de regionalización de educación superior e identificando los elementos recurrentes lo cual permitió identificar y definir algunas variables claves de dicho proceso. El análisis del comportamiento de la educación superior en materia de equidad regional demuestra que en Colombia no se hace evidente una política que disminuya las inequidades regionales existentes en educación superior.

Se concluye que existe una desigualdad en el modelo de regionalización, el cual se presenta en dos sentidos: conceptual y fácticamente.

En lo conceptual, es un problema “genético” –dado que la coyuntura donde surge el modelo condiciona los efectos- y, como principal repercusión, ello deriva en un modelo subsidiario.

En cuanto a lo fáctico, se demostró que existen deficiencias en las sedes regionales, que establecen una brecha frente a las instituciones educativas del distrito capital, lo cual configura una desigualdad negativa.

Finalmente se realiza una propuesta integral de un sistema de regionalización aplicable a una Institución de Educación Superior Pública en Colombia, para impulsar la gestión del proceso de regionalización de manera articulada y armónica.

## **Abstract**

The present investigation emerges as a reactive reflection in the face of the challenges still pending, which exist in the area of regionalization of higher education in Colombia, having in our country an unequal treatment for the department of Boyacá, which has been evidenced in the pillars of the plans of development of the last governments.

The lack of a unified criterion on the region prevents quantifying inequities on this scale, affecting the advance in prospects that improve the living conditions of Colombians. It is important to mention that the weaknesses of the model established at the governmental level become obstacles to fulfill the ideal of the democratization of higher education, so the research work has been dedicated to identifying and relating the elements of the process of regionalization of public higher education institutions in Colombia.

The study is mainly qualitative, descriptive in scope, and uses exploratory and explanatory approaches. To develop this study and based on the theoretical framework, the regionalization models and processes of higher education were reviewed and the recurring elements were identified, which allowed identifying and defining some key variables of said process.

The analysis of the behavior of higher education in the area of regional equity demonstrates that in Colombia a policy that reduces existing regional inequities in higher education is not evident.

It is concluded that there is an inequality in the regionalization model, which is presented in two senses: conceptually and factually. Conceptually, it is a “genetic” problem - given that the situation where the model arises determines the effects - and, as the main impact, this results in a subsidiary model.

As for the factual, it was shown that there are deficiencies in the regional headquarters, which establish a gap in front of the educational institutions of the capital district, which creates a negative inequality. Finally, a comprehensive proposal is made for a regionalization system applicable to a Public Higher Education Institution in Colombia, to promote the management of the regionalization process in an articulated and harmonious way.

## **Introducción**

En el año 2015, en Colombia se expidió la Ley 1753, denominada Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, la cual tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada. Si consideramos que el plan de desarrollo se convierte en el instrumento orientador de la acción del Estado, la Constitución de 1991, este instrumento tenga dentro de sus principales pilares a la educación como gran referente de acción para un gobierno.

El plan señala, expresamente, que la “educación es el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos”.

Por consiguiente le corresponderá al Ministerio de Educación Nacional como ente rector de la política educativa en el país, diseñar los instrumentos y difundir sus iniciativas de política, así como evaluar los avances que se logren en la materia, para efectos de que la educación se convierta en un medio indispensable para realizar otros derechos, en el entendido que la educación, derecho a la educación es un derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida social plena en el ámbito de la autonomía de la persona, es el principal medio que permite a menores y a adultos, marginados económica y socialmente, salir de la pobreza y participar plenamente en sus comunidades.

El proceso de regionalización debe ser visto con una mirada global, transdisciplinaria con tendencias innovadoras, donde el objetivo principal está enmarcado en la presencia que las IES hacen en las subregiones, es decir debe ser integral, con todas las funciones misionales presentes

en las regiones. Igualmente debe ser integrada a la vida económica y social del territorio, donde la Institución debe ser parte de la vida de la región.

Para materializar el propósito de hacer de Colombia el país mejor educado de América Latina en el año 2025, el Ministerio de Educación Nacional planteó las líneas estratégicas que determinarán el rumbo de la educación en para los próximos años: excelencia docente, jornada única, Colombia bilingüe, Colombia libre de analfabetismo y más acceso a la educación superior de calidad.

Por tanto, este documento muestra la problemática de la falta de equidad regional en la educación superior en Boyacá, lo que nos muestra que si no se realizan acciones radicales con gestión efectiva en la regionalización de la educación no se podrán cumplir los objetivos plateados por el Gobierno.

## 1. Problema de investigación

En Colombia las Instituciones de Educación Superior tanto públicas como privadas, en su búsqueda por lograr el cumplimiento de la visión han identificado la necesidad de hacer presencia de forma apropiada en las subregiones del departamento de Boyacá y el País.

Esta necesidad se ha evidenciado a partir de la identificación de una serie de problemáticas asociadas como:

- Inexistencia de una política estructurada de regionalización
- Desarticulación y baja cooperación entre las instituciones de educación superior
- Desarticulación con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal.
- Oferta de programas no pertinentes en las regiones y falta de oferta de los adecuados
- Desarticulación de lo académico del nivel central con el nivel regional
- Calidad insatisfactoria de los programas que se ofrecen en las regiones
- No existe el recurso humano docente, ni administrativo suficiente y con el perfil requerido que atienda adecuadamente el servicio educativo
- Insuficiente recurso financiero para hacer una adecuada presencia en las regiones.

Lo anterior, ha traído como consecuencias:

- ✓ Insuficiente cobertura, equidad en el acceso y permanencia a la educación superior.
- ✓ Escasa sostenibilidad económica y financiera para prestar el servicio educativo con calidad.
- ✓ Los programas que se ofrecen y se sirven en las regionales o seccionales son de baja calidad en relación con los que se ofrecen en sede central o distrital.

De acuerdo a lo anterior es de indicar que el problema radica en el un bajo nivel de estructuración y oferta en el proceso de regionalización de las instituciones de educación superior en Boyacá, lo que ocasiona bajos niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo y como ellas hacen presencia regional.

Se deben tener en cuenta los elementos del entorno en la Regionalización de la Educación tales como:

Gestión Integral

Desarrollo Económico Local

Teoría General de Sistemas

Gestión Pública como enfoque aplicado a las organizaciones y asociados a la teoría de Sistemas

Diseño Organizacional

### **1.1 Formulación general del problema**

Existe una falta de estructuración del proceso de regionalización de la educación superior en Boyacá ocasionando bajos niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo, conllevando a una escasa oferta de los programas de educación superior; lo que crea una desigualdad marcada en las oportunidades en el acceso a la educación para gran parte de los ciudadanos, aumentando el problema socioeconómico y de desempleo en la región.

## **2. Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cómo lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia de las instituciones de educación superior, que le permita gestionar el proceso de regionalización de manera sistémica y articulada?
- ¿Cómo lograr la consolidación de las instituciones de educación superior

públicas en las subregiones del departamento de Boyacá, a partir de la identificación de los elementos presentes en el proceso de la regionalización?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General:**

Identificar los principales elementos del proceso de regionalización de las instituciones de educación superior en País orientados a Boyacá.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

- Indagar los fundamentos teóricos del proceso de regionalización de las instituciones educación superior
- Interpretar los modelos o sistemas en el proceso de regionalización de las instituciones de educación superior.
- Proponer estrategias para el fortalecimiento de la regionalización de las instituciones educativas

### **4. Justificación**

Es importante resaltar las brechas de acceso y permanencia en el sistema educativo entre las regiones obedecen fundamentalmente a las diferentes condiciones socioeconómicas que han generado niveles de desarrollo desigual. Una prueba de ello es la concentración de pobreza en las zonas rurales, en donde el 69.8% de sus pobladores son pobres y el 29.2% se encuentran en condiciones de indigencia. En las zonas urbanas el panorama es diferente pues el 47.3% de su población es pobre y el 13.3% se declara en condiciones de indigencia.

Teniendo en cuenta este contexto, el Ministerio de educación ha adelantado estrategias para fomentar el acceso en condiciones de equidad, en este sentido, el 50% de los estudiantes que ingresó al sistema en 2009 pertenecía a familias con ingresos menores a 2 SMLV. Esto genera

importantes retos al país pues el 45% de estos estudiantes ingresa con un nivel bajo en las pruebas Saber 11 del ICFES y la deserción es 10 puntos superior a la del resto con mayores ingresos.

En este sentido la educación superior se convierte en un factor que fomenta las condiciones y capacidades para el desarrollo en igualdad de condiciones entre las regiones. Es por esto por lo que las instituciones de educación superior, el Ministerio de Educación Nacional, las entidades territoriales y organizaciones tanto sociales como productivas deben desarrollar estrategias que permitan ampliar las oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior a los distintos grupos sociales y comunidades territoriales.

En consecuencia, la política de regionalización de la educación superior debe promover la superación de las barreras de acceso y permanencia y busca generar vínculos que propenden por el desarrollo local y regional teniendo en cuenta criterios geográficos, culturales, económicos, sociales y políticos de las regiones y el país.

Teniendo presente este contexto, la educación superior es un factor de desarrollo que genera condiciones y capacidades para disminuir la desigualdad de condiciones entre las regiones. De allí, que tanto las Instituciones de educación superior como el mismo Ministerio de Educación Nacional deben trabajar de manera conjunta y crear estrategias que posibiliten mejorar las condiciones de acceso y facilitar la permanencia en la educación superior a las comunidades territoriales en Boyacá y en país en general lo cual redundará de manera positiva en el ciudadano.

De otro lado, el Plan Sectorial “Educación de Calidad el Camino para la Prosperidad” (MEN, 2010), buscando contribuir también a cerrar las brechas de acceso y permanencia a la educación superior en el ámbito regional, ha establecido importantes metas durante el período

2010-2014 para aumentar las tasas de cobertura bruta al 50% e incrementar el porcentaje de municipios con oferta de Educación Superior del 62% al 75%. Para ello, el MEN dentro de sus estrategias conducentes a generar condiciones de acceso en las regiones, ha creado y fortalecido los Centros Regionales de Educación Superior –CERES- y al apoyo de los proyectos de regionalización que han emprendido las Instituciones de Educación Superior del País.

Así las cosas, el rol de las IES cobra importancia en el sentido de que están llamadas a responder a las demandas del sector real de la economía e ir más allá de solo impartir docencia y realizar investigación sino también, que contribuyan al desarrollo económico y social de la sociedad, para lo cual están exhortadas a desarrollar Investigación, desarrollo e innovación y que sus resultados sean transferidos al sistema productivo. Las Instituciones se convierten en actores claves para el desarrollo del capital humano necesario dotado de conocimientos y habilidades para dar respuesta tanto a las necesidades de la empresa y a los requerimientos del entorno social de los territorios.

Es por ello por lo que las Instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas han puesto en marcha importantes procesos de regionalización, lo que ha contribuido a la meta nacional de ampliación de cobertura en la educación superior, ofreciendo a los estratos menos favorecidos oportunidades reales de acceso a la educación con equidad.

En consecuencia, las Instituciones de Educación Superior están llamadas a estructurar su política de regionalización con el fin de contribuir a la reducción de las barreras de acceso y a la permanencia, buscando mejorar el desarrollo regional teniendo en cuenta los contextos locales, económicos, sociales y culturales de las regiones.

Pero adicionalmente, ello permitirá prestar los servicios educativos en las regiones de Boyacá y del País, con criterios de calidad.

Con el propósito de identificar mecanismos y estrategias de regionalización de la educación superior acordes a las características socioeconómicas y territoriales del departamento de Boyacá busca particularmente, fortalecer los vínculos con las comunidades regionales, locales, el sector gubernamental y los sectores productivos, todo ello utilizando diversos mecanismos entre los cuales se consideran: las actividades de docencia, como las prácticas académicas; los proyectos de investigación aplicada por demanda y proyectos en convenio con entes territoriales y privados, en los que se den procesos de transferencia de tecnología y el fortalecimiento de conocimientos y competencias para enfrentar problemas tecnológicos, productivos y sociales.

Con el uso de estos mecanismos la Institución, buscará aumentar los recursos y capacidades competitivas, aprovechar y catalizar las potencialidades subregionales y locales y fortalecer el capital intelectual, social y cultural en los territorios en los que haga presencia. Para que en las regiones se alcancen mayores niveles de ingreso y desarrollo, es indispensable que exista coherencia entre la formación del recurso humano y los requerimientos del mercado laboral; el sistema de educación debe responder, por lo tanto, en sus diferentes niveles e integralmente a este requerimiento.

Las anteriores acciones, requieren el mejoramiento del nivel de articulación y el diálogo interactivo entre los entes institucionales, generando con ello el mejoramiento continuo de la relación que existe entre la universidad, la empresa y el estado, en la cual la posición de la Institución educativa esté marcada siempre por la pertinencia, calidad y el aprovechamiento de la participación en las dinámicas regionales y locales.

Con lo anterior, se logra establecer la dinámica educacional, ya que es ésta la que permite, mediante una estructura ágil y flexible, el desarrollo de las personas de acuerdo con sus

intereses y aptitudes y, al mismo tiempo, responde a los cambios y demandas de los diferentes sectores. Respecto a este último elemento, las IES tendrán que disponer de mayor atención y mejor lectura del contexto para resolver el problema de asimetría de información entre las necesidades futuras de formación y de empleo, y la temporalidad en el diseño de los planes de estudio y la capacidad ofertada, teniendo presente que la situación es crítica para los sectores que buscan una transformación productiva, y al ser intensivos en conocimiento, enfrentan una oferta limitada de mano de obra calificada.

El desarrollo de este propósito exige desde ya una participación y comprometida de las facultades con el aseguramiento de los procesos académicos más allá de las sedes centrales y un mejoramiento en la desconcentración de recursos y capacidades que posibiliten la autogestión en las subregiones del departamento de Boyacá y del país.

Es importante indicar que en el marco de la implementación del “acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera” – acuerdo firmado en noviembre 2016 entre el gobierno colombiano y las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FAC) que puso fin a un conflicto armado que devastó al país y al campo colombiano por más de 50 años – varias estrategias de políticas públicas encaminadas a concretizar las metas y los objetivos principales del acuerdo, han sido diseñadas y propuestas por el gobierno central a través de sus agencias gubernamentales.

En el acuerdo, emerge de forma relevante la toma de conciencia de parte del estado de la deuda histórica acumulada hacia el campo colombiano y la identificación del mundo rural colombiano como una fuente de posibilidades para el crecimiento económico del país, con enormes potencialidades productivas, de provisión de alimentos, de materias primas y recursos ambientales y, sobre todo “como lugar privilegiado para empezar a construir la paz del lado de

las víctimas” (PNUD, 2011: 7) trabajando para reconstruir una relación de confianza con el campo.

Una de las características estructurales que ha contribuido a la falta de desarrollo rural en Colombia y a la apertura de importantes brechas entre el área rural y el área urbana es sin duda el escaso acceso a oportunidades económicas, laborales, educativas y a recursos naturales y culturales de parte de la población rural.

De hecho, existe una elevada brecha entre el mundo rural y el urbano, sobre todo con relación al acceso a bienes y servicios básicos, destacando la tendencia histórica de las políticas públicas sociales del país hacia el área urbana y la constante falta de oportunidades económicas en los municipios rurales y rurales dispersos del país (DNP, 2015).

Con esta conciencia, la política pública se está orientando hacia la implementación de planes que tengan como objetivo la integración regional, la cohesión territorial y la inclusión social de los segmentos de población que han sido excluidos del desarrollo del país. En este proceso, adquiere importancia el rol de la educación como medio para cerrar las brechas entre los territorios colombianos, incrementar el acceso equitativo a las oportunidades y acelerar la salida de la pobreza y pobreza extrema de aquellos segmentos de la población que siguen viviendo por debajo del umbral de pobreza.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, propone como reto para Colombia para 2025, él de convertirse en el país más educado de América Latina y “cerrar las brechas en acceso y calidad a la educación, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos” (DNP, 2014:85).

El mismo, reconoce la educación como “el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos” (DNP, 2014:25).

En el contexto de la educación rural, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2017) evidenció que los niños y jóvenes de las zonas rurales y, en especial los niños y jóvenes de las zonas más afectadas por el conflicto, logran menos años de educación formal (5.1 años de educación formal en zonas rurales frente a 8.4 años en zonas urbanas) y que la educación que reciben es de mucha menor calidad que la que reciben los niños en zonas urbanas. A este propósito, en calidad de entidad garante de la educación en Colombia, el MEN se propuso desarrollar y consolidar un conjunto de estrategias que respondan a los retos de la educación en el marco del acuerdo final entre los cuales se destaca el PEER - Plan Especial de Educación Rural que se propone enfrentar los retos de la educación rural al fin de garantizar una educación de calidad los niños, jóvenes y adultos del país respondiendo a las respectivas exigencias individuales, regionales, culturales y territoriales (MEN, 2017). El acceso a las oportunidades de educación depende fuertemente de las características estructurales del territorio en términos de funcionamiento de las instituciones locales, de las estructuras locales, el nivel de articulación multinivel y multisectorial, el tipo de actores sociales que interactúan. A esto, se agregan otras determinantes: el género, la clase social, la etnia. Por eso, el proceso de desarrollo de la educación rural requiere la aplicación de dos enfoques relevantes: el enfoque territorial y el enfoque diferencial.

Una visión guiada por el enfoque territorial implica, entre otros elementos, superar un abordaje sectorialista que se focaliza radicalmente en la actividad agropecuaria, considerando la multiplicidad y diversidad de los sujetos que actúan en los espacios territoriales. Los actores e instituciones territoriales “son distintos en uno y otro territorio, y es en buena medida por eso que las grandes tendencias económicas, sociales o culturales, así como las políticas públicas, no “aterrizan” de la misma forma en uno y otro lugar” (Berdegúe, 2016 en Bebbington et al. 2016: 9). En este sentido, el enfoque diferencial integrado al territorial apunta a focalizar grupos poblacionales específicos (jóvenes, mujeres, víctimas...) contemplando las dimensiones étnicas y culturales y su relación con el espacio que los rodea.

En línea con este enfoque, al fin de garantizar un acceso inclusivo y equitativo a la educación en las áreas rurales, adquiere una importancia elevada el rol de la academia y de los Institutos de Educación Superior (IES) que, a través de un trabajo conjunto con las instituciones públicas y los diferentes actores claves del territorios, pueden impulsar procesos innovadores que se adapten a las exigencias del campo, reconociendo y valorizando los conocimientos locales existentes e integrándolos con competencias académicas más específicas. Las universidades y los IES, a través de sus actividades de extensión y proyección pueden jugar un rol fundamental en la implementación de acciones dirigidas a la superación de la pobreza reconociendo las diversidades y los rasgos identitarios de cada territorio y sus segmentos poblacionales en beneficio del ciudadano y del país.

## **5. Resultados Esperados**

La presente investigación es conveniente dado que actualmente existen insuficiencias en la articulación de procesos de regionalización sistémicos y ordenados en algunas IES, que les

permita gestionar de manera eficiente y efectiva este proceso; ni se identifican claramente los procedimientos que les faciliten la articulación a los procesos misionales de docencia, investigación y extensión.

Es claro que en la actualidad no hay claridad de los roles que las áreas de las instituciones involucradas en el proceso de regionalización deben asumir, por lo que se toman decisiones desde las necesidades inmediatas, sin lineamientos claros, lo que pone en riesgo la calidad en la prestación del servicio educativo. Por lo tanto, los resultados de la investigación sirven para dotar a la alta dirección de las Instituciones de educación superior de herramientas que les permita tomar decisiones sobre la manera de orientar y gestionar de manera clara la regionalización en las instituciones de educación superior.

## **6. Diseño metodológico y alcance de la investigación**

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se presenta la metodología utilizada, en la que se incluye el tipo de estudio y alcance y las técnicas, métodos o diseños de manejo de la información.

### **6.1 Tipo De Estudio y Alcance**

La investigación es principalmente cualitativa, de alcance descriptivo, pero en algunos de sus objetivos específicos recurre a enfoques exploratorios y explicativos.

Por lo anterior y por los objetivos buscados, se recurrió a la técnica de análisis documental.

En la investigación sólo se identificaron los elementos recurrentes en los modelos o procesos de regionalización de algunas Instituciones de Educación Superior Públicas Colombianas.

### **6.2 Técnicas, Método De Manejo De La Información**

Para constatar el problema objeto de la investigación se usaron las siguientes

Técnicas:

- Observación Directa: se observaron los documentos producidos al interior de las Instituciones en relación con la Regionalización.
- La observación por encuesta: que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación donde se refleje la visión del ciudadano en cuanto a la regionalización de la educación
- Revisión documental: se realizó una revisión exhaustiva de la siguiente documentación, a fin de identificar los criterios o elementos que se han trabajado en torno a la regionalización de la Educación Superior.
- Se realizó un análisis de la interrelación: Modelos, procesos o sistemas de regionalización de IES
- Planes Institucionales: Planes de Desarrollo, Planes de Acción, Planes Operativos de unidades o áreas de Gestión, planes temáticos.
- Planes de Mejoramiento producto de visita de pares académicos para autoevaluación y acreditación de programas académicos.
- Planes de Mejoramiento producto del análisis de la gestión administrativa de las IES.
- Informes de Gestión Institucionales
- Informes de Rendición de Cuentas
- Proyectos Educativos Institucionales

- Caracterización de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
- Investigaciones realizadas
- Revistas, web
- Manuales Documentos
- Normatividad

## 7. Memoria de Investigación

Los interrogantes específicos de la investigación, se desplegaron las siguientes actividades dentro del cuerpo de documento:

Estudio teórico de la gestión integral

Análisis de los documentos principales

Estudiar de forma teórica el problema a investigar

Fundamentar teóricamente el objeto y el campo de acción de la investigación

Construir un marco teórico y conceptual del objeto del campo de aplicación

Definir los fundamentos teóricos que sustenten del proceso de regionalización de las instituciones educación superior

Definir las teorías que pueden, desde las diferentes ciencias, soportar la investigación.

Analizar los modelos, procesos, sistemas de regionalización de las IES colombianas.

Identificar los elementos comunes en los procesos de regionalización de la Educación Superior.

Determinar los componentes del sistema de regionalización y sus relaciones.

Valorar la viabilidad del aporte a través de expertos.

**7.1 Los Método usados para llevar a cabo la investigación, fueron:**

El Método Dialéctico materialista porque permitió analizar el problema, el objeto y los componentes y contradicciones presentes en la gestión de la regionalización de las IES de manera sistémica y articulada para elevar el nivel de eficiencia y eficacia que permita el logro de los objetivos institucionales.

El Método Histórico, el cual permitió analizar las distintas etapas del objeto, ir de lo general a lo contextual, o sea los procesos de regionalización de las IES.

El Método lógico, por medio del cual se puede establecer las conexiones esenciales entre los procesos de regionalización y las características de los mismos en las IES y permitió determinar las regularidades y reproducir el objeto en su forma superior.

El Método Sistémico, permitió determinar los componentes del proceso de regionalización y las relaciones entre ellos, atendiendo unidades de análisis.

De acuerdo a lo anterior es importante indicar los modelos de la regionalización de las instituciones de educación superior, mediante una comparación general; teniendo en cuenta que las estrategias definidas desde el Ministerio de Educación Nacional para el fortalecimiento de la regionalización de las instituciones de educación superior del país se evidencian principalmente a través de la articulación de programas y estrategias en las regiones con la participación de actores de carácter nacional y local, para promover el desarrollo territorial por medio de la Educación, estas estrategias se materializan así:

Regionalización:

- CERES
- Apoyo a IES públicas en procesos de regionalización
- Educación inclusiva
- Movilización de la demanda

Calidad:

- Investigación
- Acreditación
- Acompañamiento institucional
- Formación de docentes

Pertinencia:

- Programas académicos acordes a los contextos regionales
- Programas técnico-profesionales y tecnológicos acordes a las apuestas productivas

Cuadro 1

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia A*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR                | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL   | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA  | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO   | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL   |
|--|---|-----------------------------------|--|---|---|
| Centros Regionales de Educación Superior (CERES) | En las estrategias generales de los centros Regionales de Educación Superior, la planeación estratégica y estudios pertinentes para la prestación de programas de educación superior se dan en los actores de la alianza operadores de los CERES, dejando la pertinencia en las instituciones |                                   | Centra su preocupación y esfuerzo en las características y capacidades con que el estudiante sale de sus estudios básicos, cualificándolo ofreciéndole la posibilidad de cursos Nivelatorios, complementarios y preparatorios para el acceso | Carácter predominantemente local y una vocación temática: se especializa en un sector de gran potencial de desarrollo económico para el departamento y de gran capacidad de generación de empleo. Ofrece primordialmente programas que respondan a necesidades claras, expresas y sentidas del sector productivo, con perspectivas de empleabilidad de corto, mediano y largo plazo, y a necesidades expresas de la comunidad, su integración social y fortalecimiento de la cultura ciudadana. Amplia oferta de educación continuada y cursos cortos, adaptados a las necesidades de la comunidad y de las empresas. | Trabaja en paralelo y en cooperación con las entidades que realizan actividades complementarias o similares: las instituciones universitarias con programas tecnológicos y las técnicas y tecnológicas privadas y oficiales, el SENA, los colegios técnicos y los institutos y demás escuelas de formación para el trabajo. Compromete a las alcaldías, las empresas públicas y privadas, las gobernaciones, la cooperación internacional y la banca multilateral en la financiación de la operación. Promueve sistemas de crédito de mediano y largo plazo, de trámite sencillo, que faciliten a los estudiantes el pago de los costos educativos, en el momento en que inicien la producción de ingresos. |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 2

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia B*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR               | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL  | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES   | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA  | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO  | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL   |
|---|--|---|--|--|---|
| <p>Corporación Universitaria Minuto de Dios</p> | <p>☑ Facilitar el acceso:<br/>Facilitar el acceso a la educación ofreciendo a la comunidad la oportunidad de continuar el ejercicio de la educación, sin necesidad de abandonar su lugar de residencia, trabajo o desempeño profesional.</p> <p>☑ Estimular el mejoramiento de la calidad: Estimular el mejoramiento de la calidad y apoyar el desarrollo de programas</p> | <p>☑ Accesibilidad:<br/>Accesibilidad a la educación superior, a través del desarrollo Centros Regionales y CERES (Centros Regionales de Educación Superior) en diferentes regiones del país.</p> | <p>☑ Ambientes de aprendizaje: Usar nuevos ambientes de aprendizaje que propicien nuevas tecnologías en la educación presencial y en la educación virtual.</p> <p>☑ Compromiso económico: Compromiso económico que permita la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, a través del apoyo financiero con fondos públicos y privados (subsidios, créditos, aportes, otros).</p> <p>☑ Permanencia: Disminuir la deserción con políticas claras en el costo educativo, educación por ciclos propedéuticos, apoyo socio productivo, acompañamiento académico en primer semestre en ciencias básicas y otras acciones.</p> | <p>A pesar de que entre sus líneas de política de regionalización no se encuentra explícito el componente de integración con las regiones, la Corporación Universitaria Minuto de Dios hace hincapié en sus diferentes políticas, planes y prácticas, la importancia de una correcta prestación del servicio educativo integrando todas sus unidades de gestión y calidad académica.</p> | <p>Financiación Educativa:<br/>Financiación educativa a través de ICETEX, instituciones financieras y directamente IES.</p> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 3

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia C*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL  | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES  | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA  | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO   | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL  |
|-----------------------------------|--|--|--|---|--|
| Universidad Santo Tomás           | <p>Definir las vocaciones de las regiones para determinar las necesidades de formación y así fortalecer los programas de pregrado que tengan más impacto en la comunidad.</p> <p>Logrando abrir cohortes de programas que garanticen su sostenibilidad.</p> <p>☑ Analizará consultando a los empleadores, el sector público, las cajas de compensación y empresas cuales son las necesidades de formación de cada región.</p> <p>☑ Estudiará los planes de desarrollo regional para ofrecer servicios de consultoría y asesorías al sector público logrando un mayor impacto en la región.</p> | <p>Realizará inversiones en cada región tendientes a lograr el desarrollo docente, académico y científico.</p> | <p>Definir los perfiles de los profesionales, para llevar a cada región los programas de posgrado pertinentes.</p> | <p>No se evidencia esté componente directamente entre sus líneas estratégicas, pero aparece como una constante en sus políticas y estrategias de regionalización.</p> | <p>Fortalecerá alianzas estratégicas en las regiones con el fin de lograr mejores resultados</p> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 4

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia D*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR                 | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL  | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES   | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA   | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO   | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Universidad Nacional y Abierta a Distancia</p> | <p>▣ Desarrollo de los Centros Comunitarios de Educación Superior que como política del MEN deben ser liderados por la UNAD, para el fomento de la acción social comunitaria con la participación activa de tutores y estudiantes y demás instituciones de educación Superior en cada región.</p> <p>▣ Diseño de planes sistemáticos, programas y proyectos de investigación e intervención que contribuyan al fomento de estilos tolerantes y solidarios de convivencia social.</p> <p>▣ Afianzamiento y desarrollo del Estatuto de Extensión Universitaria como mecanismo para facilitar la prestación de servicios educativos no formales, informales y de educación continuada</p> | <p>Diseño de planes sistemáticos de capacitación para funcionarios a fin de lograr su empoderamiento y así garantizar una cultura efectiva de su servicio educativo</p> | <p>Consolidación de una plataforma de Autoevaluación con fines de mejoramiento permanente que coadyuve a la vez la Acreditación Institucional y la de los programas</p> | <p>▣ Presencia académica de la UNAD en zonas de conflicto y de distensión para apoyar el programa de desmovilización que promueve el Gobierno Nacional.</p> | <p>Diseño y puesta en funcionamiento de un modelo sistémico de organización como estrategia para el fortalecimiento de la comunidad académica y para viabilizar de manera efectiva la presencia institucional.</p> <p>▣ Rediseño y gestión de procesos y procedimientos, que tendrán como núcleo la descentralización administrativa y académica.</p> <p>▣ Reorientación de la estructura organizacional de las Facultades y del área académica basada en la consolidación regional de los procesos académicos.</p> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 5

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia E*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR                     | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL  | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES  | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA  | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO   | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL   |
|---|--|--|--|---|---|
| Escuela Superior de Administración Pública - ESAP     | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ La presencia regional: La ESAP en el contexto de lo público debe fortalecer el diseño, evaluación y generación de políticas públicas que impacten positivamente la región y sus desarrollos futuros.</li> </ul> | <p>La ESAP y las nuevas institucionalidades locales: La ESAP deberá enfocarse al municipio, a sus actores y a las dinámicas de poder que se configuran en el territorio que estructura su dimensión pública y administrativa.</p>  | <p>Implementar la categoría de Red: Será pertinente que la ESAP estructure sus prácticas misionales interna y externamente a partir de redes</p>   | <p>Proyectar la ESAP hacia ámbitos territoriales que indiquen capacidad de presentar respuestas del nivel municipal para reinventar el gobierno</p>   | <p>Generar los instrumentos de relación de la ESAP con las Organizaciones Públicas para incrementar credibilidad institucional y funcional.</p>   |
| Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Identificación de programas académicos pertinentes</li> <li>☑ Identificación de niveles educativos</li> <li>☑ Modalidad del servicio educativo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Medios educativos e infraestructura institucional como dotaciones del territorio</li> <li>☑ Enfoque integral en la Calidad</li> <li>☑ Establecimiento de planta docente propia</li> <li>☑ La Oferta, mercadeo y promoción de productos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Programas de Bienestar y Fomento Cultural</li> <li>☑ Calidad en el Acceso (Nivelación académica, Programas de Orientación Vocacional, Atención a Comunidades Especiales, Atracción de talentos regionales y Escuela de Padres)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Emprendimiento (iniciativas de base tecnológica)</li> <li>☑ Gestión tecnológica e Innovación (consultorios Tecnológicos)</li> <li>☑ Investigación aplicada</li> <li>☑ Educación Continuada (cursos, seminarios diplomados abiertos y a la medida)</li> <li>☑ Cooperación técnica territorial (gestión de proyectos y triangulación de recursos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Estimulo participación de actores locales (alcaldías, cooperativas, empresas, graduados)</li> <li>☑ Gestión de fondos locales/subregionales de financiación (estampillas municipales)</li> </ul> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 6

*Modelos Comparados de Regionalización en Instituciones de Educación Superior en Colombia F*

| INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR           | PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL  | CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES   | ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA  | INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO   | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL   |
|---|--|---|--|---|---|
| Consejo Nacional de Educación Superior CESU | La oferta educativa de cada departamento estará determinada por los requerimientos de formación del capital humano definidos en Planes Decenales de Formación del Recurso Humano Regional en la educación terciaria.<br><input type="checkbox"/> Los Planes Decenales de Formación del Recurso Humano Regional definirán el número de cupos de formación por áreas de conocimiento y niveles, de conformidad con un Marco Nacional de Cualificaciones. | <input type="checkbox"/> Cuando no exista o sea insuficiente la oferta y cupos de aquellos programas que, de conformidad con el Plan Decenal de Formación del Recurso Humano Regional, se requieran desarrollar en la región, el Estado lo suplirá con IES oficiales o subsidiando IES privadas, en distintas modalidades | Para la apertura y la renovación de programas académicos de la educación superior terciaria, las instituciones deben demostrar la existencia y funcionamiento de programas de acompañamiento académico, económico y de bienestar para poblaciones en condiciones de vulnerabilidad | La justificación para la apertura y la renovación de programas académicos de la educación superior terciaria debe estar validada a la luz de los Planes Decenales de Formación del Recurso Humano Regional, con el compromiso de cumplimiento de indicadores de impacto en materia de investigación en la región, de proyección social y de interacción con el sector productivo.<br><input type="checkbox"/> Habrá plena flexibilidad en la movilidad entre la educación superior y la educación para el trabajo y el desarrollo humano. | Los subsidios y créditos de las entidades del Estado para la creación de microempresas, clúster y proyectos productivos en la región, tendrán preferencia para egresados de programas incluidos en el Plan Decenal de Formación del Recursos Humanos de dicha región<br><input type="checkbox"/> Es corresponsabilidad de las IES, además de la calidad disciplinar de sus planes de estudio, contribuir en las competencias que permitan a sus egresados ubicarse laboralmente.<br><input type="checkbox"/> El Estado creará una línea especial de subsidios y créditos condonables para los estudiantes que se gradúen de los programas |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

## **8. Marco Teórico Conceptual**

Es de indicar que la educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional”. (Art 1 e la ley 30 de 1992).

El criterio preponderante para la definición de la estructura regional en Colombia (al menos en los últimos cuatro periodos de gobierno) ha estado relacionado con el establecimiento de estructuras homogéneas a partir de indicadores económicos que dan cuenta de unas capacidades regionales a promover o incentivar. La región como construcción social y como proyecto de Estado derivado de la Constitución de 1991 y la COT se relega y reemplaza con los criterios de aglomeración de economías de escala y especialización territorial impulsada por el Banco Mundial (2009) y acogidas en el nuevo regionalismo

Se trata de una regionalización de la educación que no entiende el papel que juega la región en la construcción del proyecto de nación, y por ende aísla la construcción colectiva que subyace a estos procesos de ordenamiento territorial, para mantener a la participación comunitaria, en el mejor de los casos, como un prerequisite no vinculante en la construcción regional ya establecida. Esta revisión de la construcción regional de la educación desde el gobierno nacional es esclarecedora en evidenciar que no existe una posición de Estado en la configuración territorial a escala regional clara, sino que esta varía según las definiciones de cada gobierno de turno. Incluso, resalta que el trabajo emanado de la constitución política de 1991 no se retoma ni siquiera como marco teórico en ninguno de los planes de desarrollo.

Vale la pena indicar que la construcción que desde la academia y las instituciones descentralizadas se ha hecho en torno a la regionalización, siendo estas propuestas paralelas a las iniciativas gubernamentales recogen y sintetizan los diferentes enfoques regionales.

En temas de tipo de formación que se realiza después de haber culminado los estudios de educación media, y después de haber presentado los exámenes del ICFES para ingreso a la educación superior, será accesible a aquellas personas que demuestren tener las capacidades y requisitos establecidos en la ley. Sus objetivos son:

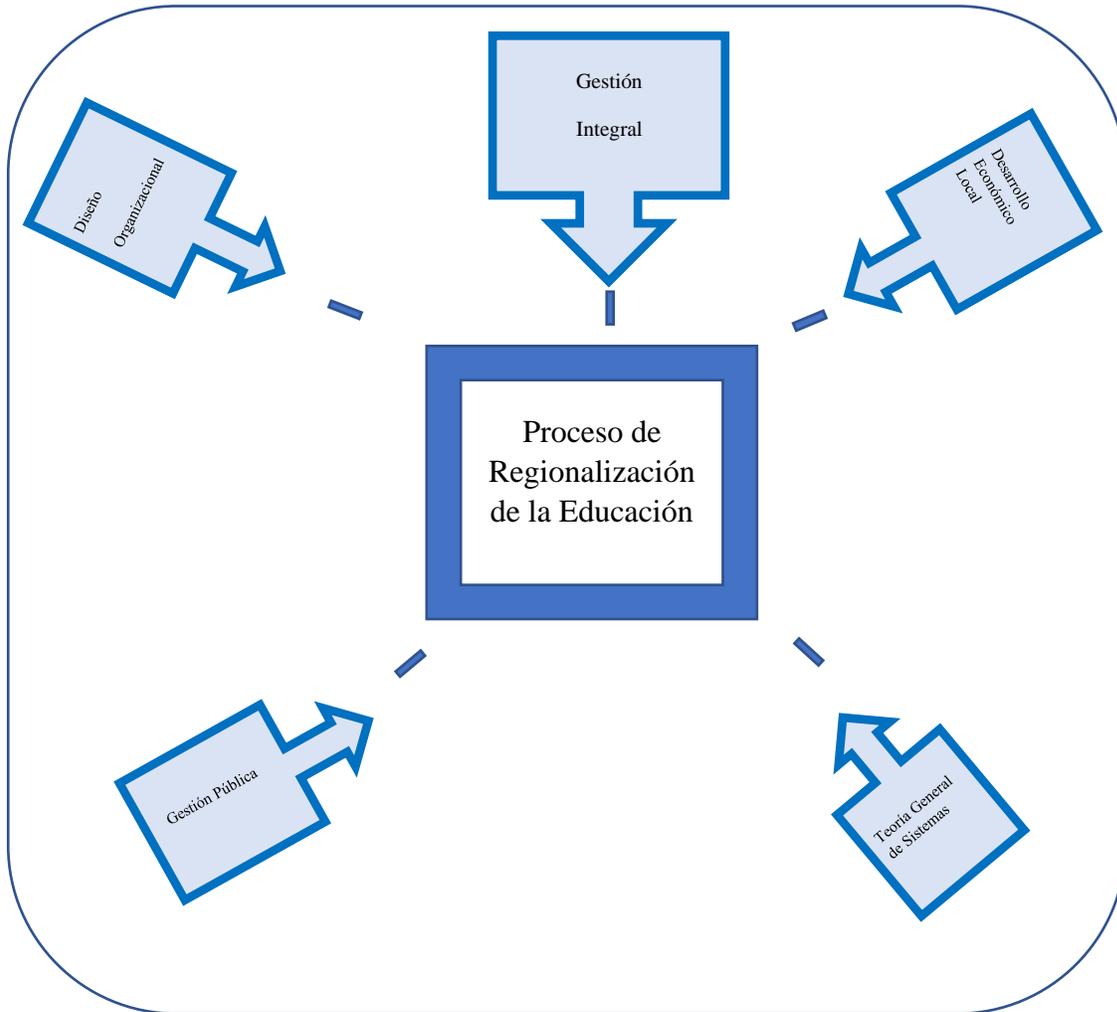
Profundizar en la formación integral

- Trabajar por la creación y el desarrollo del conocimiento
- Promover la utilización del conocimiento para solucionar las necesidades del país
- Prestar a la comunidad un servicio con calidad
- Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético.
- Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación internacional.

Descrito en una estructura marco teórico conceptual así:

Gráfico 1

*Estructura marco teórico conceptual*



Es de describir las principales temáticas a nivel conceptual sobre el proceso de regionalización. Para ello, se consideró pertinente conceptualizar inicialmente sobre la caracterización de una organización por procesos, como aquella que se orienta al cliente y sigue los principios de la efectividad institucional; también se hace referencia a la gestión integral donde se abordan conceptos como gestión de procesos, gestión estratégica y gestión de cultura.

Igualmente se abordan conceptos claves como la gestión pública y el desarrollo económico local.

## **8.1 Teoría General de Sistemas**

La consideración del constructo de la teoría general de sistemas tiene sentido en este trabajo de investigación en tanto considera un conjunto de elementos coordinados, con interrelación o interacción dinámica, dispuestos para alcanzar unos objetivos (Johansen Bertoglio, 1982) y permite explicar fenómenos de la realidad, así como su conducta futura.

En el campo de las organizaciones, la teoría general de sistemas tiene aplicación en áreas como: la cibernética, teoría de la información, teoría de los juegos, teoría de la decisión, matemática relacional, análisis factorial, ingeniería de sistemas, investigación de operaciones, ciencias sociales y teoría del caos (Johansen Bertoglio, 1982).

En la perspectiva de sistemas conviene considerar el concepto de procesos como el conjunto de actividades interrelacionadas o secuenciadas que transforman entradas o insumos en salidas o productos agregando valor a las primeras. Esta noción está vinculada a los flujos de los sistemas abiertos o cerrados, pero que en el cambio organizacional o lo social se vincula al nivel o tasa de logro del objetivo del sistema.

Los sistemas pueden contener subsistemas o pertenecer a suprasistemas en modos de integración (dirección de mayor complejidad) o desintegración (dirección reduccionista), lo cual ha permitido clasificar las escalas jerárquicas así, (Kenneth, 1956):

1. Estructuras estáticas (marco de referencia)
2. Sistemas dinámicos simples con movimientos predeterminados
3. Los mecanismos de control o los sistemas cibernéticos
4. Los sistemas abiertos (con dos propiedades: automantenimiento y autoproducción)

5. El genético Social (sistemas vivos vegetales)
6. Sistemas a nivel animal (sistemas vivos animales con mayor complejidad organizativa)
7. Sistemas a Nivel humano
8. Organizaciones sociales
9. Los sistemas trascendentales

La concepción de sistema en relación con sus elementos implica la consideración de límites o fronteras que separan los elementos del sistema de aquellos del entorno o del suprasistema y cuyas características permiten concebir los sistemas entreabiertos (transa flujos con su entorno) y cerrados (sin intercambios con su entorno).

Para las organizaciones y los sistemas sociales la información provee condiciones organizativas y estabilizadoras (Katz & Khan, 1978), de tal manera que a medida que aumenta la información (y por ende la negentropía) aumenta la organización del sistema.

Los sistemas tienden a mantenerse en equilibrio (en estado homeostático permanente) debido a la presencia de fuerzas que, por un lado, tratan de impedir los cambios bruscos y otra, que impulsa al sistema a cambiar, pero en forma lenta y evolutiva.

La retroalimentación permite al sistema mantenerse dentro del programa o plan que se había establecido para lograr su objetivo.

La definición o descripción de un sistema requiere determinar al menos:

Los objetivos del sistema total

El medio en que vive el sistema

Los recursos del sistema

Los componentes del sistema

La dirección del sistema <sup>1</sup>

## **8.2 La Gestión Integral**

Siendo una forma de pensamiento gerencial, estructurado, que tiene como propósito que una organización se desarrolle de manera integral y armónica; es decir que logre el mayor beneficio y satisfacción para sus clientes tanto internos como externos, esto es para sus empleados, para sus dueños y para la sociedad en general. Específicamente, el concepto de gestión integral se enfoca en lograr la productividad y competitividad de las empresas teniendo presente el desarrollo y satisfacción de todas las personas involucradas en las instituciones, lo que redundará en la obtención de un mejor conocimiento y fortalecimiento de las competencias para su desempeño.

Este nuevo enfoque, que contempla un aumento de la productividad y la eficiencia, y que contemplan un pensamiento organizacional deliberado y explícito, un sistema de gestión compuesto por estrategia, procesos y cultura, y un conjunto de prácticas, técnicas y herramientas gerenciales bien utilizadas que se seleccionen, entre otras cosas, en función de lo que dicte el sistema de gestión.

Por tal razón la gerencia de procesos como uno de los conceptos más importantes dentro de las organizaciones, es entendida como la gerencia del día a día, significa dar a cada persona de la organización la responsabilidad y los medios para gestionar y controlar sus procesos y lograr que sus resultados sean predecibles. Por lo cual la gerencia de proceso difiere del enfoque funcional en tanto las actividades, tareas y las personas y recursos participantes de la

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de México, (2008), La nueva Teoría Social en Hispanoamérica Introducción a la Teoría de Sistemas Constructivista, tomado en: [http://www.libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/270/submission/proof/files/assets/common/downloads\\_6022ac27/La%20nueva%20teora%20Social%20en%20Hispanoamerica.pdf](http://www.libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/270/submission/proof/files/assets/common/downloads_6022ac27/La%20nueva%20teora%20Social%20en%20Hispanoamerica.pdf)

organización, se orientan a controlar el desempeño y resultados del proceso, es decir obtener los productos, se orienta en el para qué, mientras que el enfoque funcional se apoya en el desempeño de la tarea, es decir al qué, desintegrado del resultado, debido a la división del trabajo y la especialización funcional.

A la gerencia por procesos se le ha incluido el esquema de ciclo de mejoramiento continuo mediante el PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, el cual se constituye en la concepción gerencial básica que dinamiza las relaciones entre las personas y los procesos (Roure, Monino, & Rodriguez Badal, 1997).

### **8.3 Desarrollo Local**

es necesario precisar algunos términos asociados y de los que en algunos casos ha evolucionado, tales como el desarrollo económico, el desarrollo sostenible, el desarrollo territorial. Para el DNP (2012), el desarrollo sostenible es aquel “ que satisface las necesidades de la presente generación, promueve el crecimiento económico, la equidad social, la modificación constructiva de los ecosistemas y el mantenimiento de la base de los recursos naturales, sin deteriorar el medio ambiente y sin afectar el derecho de generaciones las futuras a utilizarlo para satisfacer sus propias necesidades” y el cual conserva los planteamiento iniciales del concepto expuestos en 1987 por la Comisión Mundial sobre Desarrollo y Medioambiental o Comisión Brundtland (Hardoy et al, 1992, citado por Cárdenas (1998).

El DNP (2012), a su vez entiende por desarrollo territorial el proceso de cambio progresivo, que propicia la armonía entre el bienestar de la población, el uso del territorio, la conservación y protección de los recursos naturales y de las actividades productivas; para el mejoramiento de la calidad de vida de la población, bajo un enfoque de sostenibilidad, así el

desarrollo de un territorio está en relación con la proporción de su superficie territorial y de su población en una determinada condición (Boisier, 2005).

El concepto que encierra la frase “desarrollo sustentable o DS se refiere a la posibilidad de mantener un equilibrio asociado a un cierto nivel (transitorio, en evolución, positivo) de desarrollo del ser humano para responder a las expectativas a lograrse a largo plazo, dentro de márgenes de “sustentabilidad” para la vida del ser humano en la tierra. De acuerdo con la misma CEPAL (1996) el DS es el resultado de un conjunto de decisiones y procesos que deben llevarse a cabo por generaciones de seres humanos para su propio bienestar, dentro de condiciones de vida siempre cambiantes. Estas condiciones están dadas por el sistema holístico que conforma el universo dentro del cual el ser humano es una pequeña parte. y que, por razones de sectorialización y especialización, las decisiones sobre este sistema complejo se reducen usualmente a tratar aspectos sociales, ambientales y económicos.

El desarrollo sustentable está asociado a un conjunto de variables y parámetros determinados por el entorno y que son necesarias de conocer para apoyar los procesos de toma de decisiones.

Entre los que se pueden considerar principalmente (CEPAL, 1996).

Objetivos de desarrollo humano sustentable: el crecimiento económico, el crecimiento con equidad y la sustentabilidad ambiental.

Globalización de los procesos económicos, procesos sociales y de los procesos ambientales.

Indicadores que permiten evaluar escalas o categorías relativas de niveles de desarrollo sustentable.

Dinámica de interacción entre territorios con diferentes escalas de desarrollo x Procesos de gestión utilizados por los actores para alcanzar un nivel de desarrollo.

Las políticas para el Desarrollo Sostenible–DS- están enmarcadas básicamente entre las siguientes dimensiones (CEPAL, 1996):

- Las escalas del DS
- La dinámica del DS
- Los procesos para lograrlo
- La cobertura espacial del concepto
- La temporalidad
- La incertidumbre

Desde diferentes puntos de referencias económicas internacionales se ha intentado generalizar una propuesta de desarrollo productivo basado primordialmente en la lógica de los mercados y los flujos de capital, de espaldas a las expectativas y necesidades de las comunidades (Boisier, 2001) y surge de manera alternativa el concepto de Desarrollo Local, entendido como “el resultado de las decisiones que para el mejoramiento de un territorio en su conjunto y de la calidad de vida de sus habitantes, toman los actores (individuales e institucionales) locales”. También tienen incidencia, las decisiones tomadas en otras escalas (regional, nacional e internacional); sin embargo, lo que es característico del desarrollo local, e imprescindible, es la actuación y liderazgo de los agentes locales y la preeminencia de sus decisiones (Barreiro Cavestany, 2000).

Para Boisier (2005), el desarrollo solo puede ser local y solo puede ser “humano” o “sustentable” o “endógeno” y sostiene que “el desarrollo es un fenómeno dependiente de la trayectoria<sup>5</sup> e históricamente evolutivo y que, como tal, se inicia siempre en un lugar (o en varios, pero nunca en todos), siempre como un proceso esencialmente endógeno (aunque su base

material puede ser considerablemente exógena), siempre descentralizado, y siempre con una dinámica de tipo capilar “de abajo hacia arriba y hacia los lados”, que terminará por producir, en función de la dialéctica territorio/función propia de la modernidad, una geografía del desarrollo, rara vez uniforme, comúnmente con la forma de archipiélago o, en el extremo, con la forma de la dicotomía centro/periferia”.

Un trabajo de PNUD/OIT/UNOPS/EUR (2002), citado por (Hernandez, 2008), resalta algunos aspectos sobresalientes que caracterizan el Desarrollo Local–DL-: El desarrollo de un territorio está fuertemente condicionado por la voluntad y capacidad de los actores locales; el desarrollo de un territorio gira alrededor de la valorización de las potencialidades locales; en todas partes se ha comprobado la importancia de la pequeña y mediana empresa; El desarrollo depende de la capacidad de integrar las iniciativas empresariales; El territorio debe dotarse de instrumentos adecuados, y El secreto del éxito reside en la capacidad de interacción activa entre lo local, lo nacional y lo internacional De acuerdo con BOISIER (2005) el desarrollo local, en el marco de la globalidad, cuenta con tres enfoques complementarios: “El desarrollo local como una matriz de estructuras industriales (basados en los conceptos de Krugman (1991), Michael Porter (1998), Vásquez-Barquero (1999), CEPAL CEPA -Buitelaar (2000).

- El desarrollo local como un proceso endógeno de cambio estructural (basados en los conceptos de Garofoli (1995).
- El desarrollo local como empoderamiento de la sociedad local (basado en los conceptos de OECD (2001).”

El desarrollo local consiste (Boisier, 2001) en un proceso de cambio estructural localizado en un ámbito territorial denominado “región”, que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada

individuo miembro de la comunidad y habitante de tal territorio. Lo anterior permite combinar tres dimensiones:

- Una dimensión espacial, donde se busca el progreso como la transformación sistemática del territorio regional en un sujeto colectivo
- Una dimensión social donde se obtiene como el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil y el logro de una percepción de pertenencia regional, y una dimensión individual donde se remueven las barreras que impiden a una persona determinada, miembro de la comunidad en cuestión y habitante de la región, alcanzar su plena realización como persona humana.

Para el PNUD (2008) si un desarrollo local es exitoso, es por las formas y procesos que le son propios y determinados por los actores que en él habitan, este éxito debe encontrar punto de contacto e impulso redimensionado en lo regional, lo nacional.

La práctica transformadora surge como resultado de una educación y formación para la resolución de problemas y limitaciones, el desarrollo de las potencialidades y el aprovechamiento de oportunidades, donde su abordaje es particular, específico y el método de resolución se basa en la perspectiva colectiva, en el diálogo de saberes y en la construcción compartida de alternativas.

La educación desde el lugar y en contexto constituye el eje central de cualquier propuesta pedagógica que pretende contribuir al impulso de la economía, pues es posible promover el desarrollo y luchar contra la pobreza y la exclusión, sólo si a nivel local el conjunto de actores representativos del territorio, establecemos acuerdos sobre cuáles son los principales problemas y las potencialidades existentes para llevar a cabo una estrategia concertada de desarrollo humano sostenible. Los resultados pueden ser aún más significativos, si esta estrategia logra valorizar el

conjunto de los recursos locales: humanos, institucionales, ambientales, sociales y económico y logra articular tres elementos claves:

- Gobernabilidad
- Organización social y
- Desarrollo productivo

El concepto de desarrollo local pertinente en Boyacá comprende:

- En lo social, la dimensión local favorece la construcción de una sociedad incluyente y equitativa.
- En lo político, la vida local permite la cercanía entre el Estado Municipal y la sociedad y favorece la gobernabilidad.
- En lo económico, el trabajo desde lo local posibilita el aprovechamiento de los recursos propios y diferenciales, el surgimiento de emprendimientos locales y la conformación de cadenas productivas y competitivas.
- En lo ambiental, las prácticas sociales locales propician el uso adecuado y el control de los recursos disponibles y el ambiente.
- En lo territorial, las relaciones locales favorecen los sentimientos de arraigo y pertenencia y la equidad territorial.
- En lo comunicacional, las comunidades locales se construyen a través de procesos de información y de comunicación pública

Maya & Herrera (2010) consideran que “la presencia territorial se convierte en la estrategia siguiente de despliegue de la excelencia académica de la institución, al contribuir con el desarrollo de las comunidades regionales desde las diversas alternativas que la institución provee (formación, investigación, interacción social, bienestar).

El despliegue académico territorial permite participar en la construcción de una sociedad equitativa considerando desde la dimensión social, el fortalecimiento e identificación de capacidades sociales y tecnológicas de los actores, partiendo de un Modelo de Gestión que gerencia el conocimiento desde su producción hasta su utilización por la sociedad, sin ser ajeno a la conservación de nuestra diversidad cultural y medioambiental, contribuyendo al construcción del tejido y capital social y humano, que facilite el desarrollo de las condiciones para el crecimiento de una economía competitiva, incluyente y sustentable, que reconozca la identidad y los contextos subregionales en un entorno global que facilite la identificación de las potencialidades y oportunidades territoriales y considerando el patrimonio tecnológico local y foráneo como elemento inductor y dinamizador.”

La naturaleza y espíritu de la fundación del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid permanece en el propósito de contribuir a la reducción de inequidades presente en todo el territorio boyacense y al aumento de su riqueza por medio de la educación y el desarrollo de soluciones prácticas con base científico-tecnológicas, es decir crear valor para el contexto. Este elemento fundacional mantiene importancia, como un punto vital y estratégico para la Institución, porque en él está llamada a (Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, 2012):

- Ser fuente de equidad para el desarrollo territorial, regional y local
- Ser fuente de formación de capital social e intelectual para el desarrollo del territorio
- Ser aliado clave en la formación de ventajas competitiva para las regiones y sus actores
- Ser vehículo de mejoramiento de calidad de vida para los individuos

#### **8.4 Gestión Pública**

La administración pública surge con el estado moderno y su desarrollo refleja, pero también induce, los cambios políticos y socioeconómicos que se producen en las sociedades.

Para el DAFP (2009) la gestión comprende actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos; y la gestión pública se entiende como el desenvolvimiento de las organizaciones del estado, es decir la gestión estatal, y por esta razón se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo y aplicación de las políticas públicas (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008); así los estudios de los instrumentos de políticas se concentran principalmente en comprender cómo los gobiernos pretenden realizar sus forma que la Administración Pública se ocupa de servir y cuidar los valores e intereses colectivos definidos en el proceso político.

Así la administración pública puede ser comprendida desde varias perspectivas:

Formal: entendida como la entidad o agencia que administra

Material: entendida como la actividad administrativa en si misma

Por otra parte, la Gestión Pública ha sido planteada como la gestión con las limitaciones (restricciones) derivadas del carácter público del cometido (ORTUN RUBIO, 1995) y en la cual la gestión refiere, según el contexto, tanto a:

Una Práctica (gestión con minúscula) que implica la creación y mantenimiento de un medio laboral donde los individuos pueden alcanzar objetivos.

Como un Conjunto de Disciplinas (Gestión con mayúscula), que toman como objeto de estudio algún aspecto de las actividades de coordinación y motivación de las personas que componen las organizaciones.

La gestión pública, como campo de las políticas públicas (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008), implica definir problemas, recabar información, preparar alternativas, seleccionar

criterios, proyectar resultados, conformar costos, tomar decisiones y trazar el proceso.

La literatura sobre gobernanza, la cual explora la capacidad de gobierno sociopolítico de la misma sociedad (Kooiman, 1993) establece como el nivel más avanzado sobre el estudio de políticas públicas y en la que se plantea que gran cantidad de las capacidades públicas de acción están por fuera del Estado, y más concretamente, en el campo de la sociedad civil.

Esto se relaciona con el concepto de partes interesadas” que la NTCGP 1000:2009 (DAFP, 2009) presenta como el interés y participación de otros actores, distintos del gobierno (la administración pública) en los actos y resultados de este.

Los enfoques o modelos clásicos sobre la organización de la gestión pública incluyen: el modelo Burocrático o Weberiano y el Post-Burocrático o Nueva Gestión Pública

El modelo burocrático se caracteriza por su racionalidad y lógica, prima el criterio jurídico técnico en la toma de decisiones en la forma de resolver y administrar los asuntos políticos, económicas y sociales por medio de una división jerarquizada del trabajo, de una especialización técnica de tareas, un control y coordinación de unos grupos sobre otros y una perspectiva de costos económicos decrecientes. Esto exige tiempo, eficiencia y concentración de poder y de las decisiones. x La nueva gestión pública, es un modelo surgido en los años 80 basado en argumentos que enfatizan la flexibilidad, la evaluación a partir de resultados, producción deslocalizada, aplanamiento del estado vía tercerización, la participación de organizaciones no gubernamentales en la gestión de lo público, entre otras, y apoyados en herramientas técnicas y principios organizacionales de la empresa privadas.

## **8.6 El Diseño y Estructura Organizacional**

En cuanto a sus fundamentos teóricos del diseño organizacional tienen sus antecedentes en la teoría general de sistemas que permitió construir la Teoría de la Organización y ver la

organización como la interacción de varios aspectos (Ramió Matas, 1999) el socio técnico, el político-cultural y el de control y mejora.

Los diseños de hoy corresponden a elementos explicados en parte por diferentes teorías, entre las que se cuenta: Enfoques Clásicos

Dirección científica y administrativa (Taylor, Fayol)

Estructuralismo (Weber, Selznick )

Escuela de las Relaciones Humanas (Merton ,Mayo , Likert, Mcgregor, Argyris )

Enfoques Neoclásicos

Neorracionalismo (Simón, March, Linblom)

Neoestructuralismo (Crozier, Mayntz )

Teoría Contingencias (Lawrence, Lorsch, Kast, Rosenzweig)

Enfoques Contemporáneos

Análisis longitudinal

Análisis interorganizativo

Economía organizativa

Cultura y aprendizaje organizativo

Decisiones y ambigüedad

Poder y conflicto en las organizaciones

Cambio organizativo

Para el diseño de una organización, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, como también una consistencia básica con la situación de la organización (dimensión, antigüedad, ambiente, etc.) o los parámetros de diseño como los factores de situación se agrupan configuraciones (Mintzberg,

2012). Existe así un número limitado de configuraciones efectivas, y que conducen a la mayoría de las organizaciones a estructurarse como lo hacen.

La estructura contempla dos requisitos fundamentales de diseño: la división del trabajo en distintas tareas, y la coordinación entre estas tareas.

Esta última considera tanto los mecanismos coordinadores, como el control y la comunicación.

Existen cinco mecanismos coordinadores: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de la destreza de los trabajadores

El ajuste mutuo logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. La supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones

Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programado.

Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está especificado.

La destreza y el conocimiento están estandarizados cuando está especificada la capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

El funcionamiento de la organización y el flujo de comunicaciones pueden ser representados bajo cinco modelos no excluyentes:

Sistema formal: la corriente de poder baja por la jerarquía. el organigrama señala el uso de la supervisión directa, muestra la división del trabajo y las posiciones o cargos existentes en la organización.

Red de flujos regulado: más énfasis sobre la estandarización que sobre la supervisión directa.

Sistema de comunicación informal, enfatizando el papel del ajuste mutuo en la coordinación.

Las personas se comunican y no siguen siempre los flujos marcados en el organigrama. Sistema de constelaciones de trabajo.

La gente se agrupa con sus pares, no sobre la base de la jerarquía, para hacer su trabajo

Un sistema de decisión ad hoc.

Para una decisión determinada se genera un proceso específico al estilo gestión por proyectos El diseño de la organización considera nueve parámetros (Mintzberg, 2012).

La centralización consiste en la tendencia a concentrar la toma de decisiones en un grupo reducido de personas y la delegación es reducida o inexistente, permite una mirada global y la eliminación de duplicidad y la reducción de costos operacionales y cierta especialidad de funciones.

Mientras que en la descentralización las decisiones se toman más cerca del punto donde se necesita la acción y se reduce el retardo en la consulta y la acción, permite aumentar la eficiencia y alivia de carga de trabajo al nivel central, reduce los costos burocráticos de coordinación debido a la autonomía y promueve la flexibilidad. La descentralización puede ser vertical u horizontal. La primera se encarga de la delegación de poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad formal, desde la cumbre estratégica a la línea media. El enfoque es sobre el poder formal. Puede ser: selectiva o paralela, y las cuales se relacionan con la forma de agrupamiento elegida. La organización descentralizada vertical y selectivamente

coordina la toma de decisiones principalmente por el ajuste mutuo, recurriendo al uso de los dispositivos de enlace y está asociada a grupos basados en funciones.

En la descentralización vertical paralela, la regionalización, el poder está centrado en un solo nivel en la jerarquía, como las unidades agrupadas sobre bases de mercado. El poder de decisión desciende de manera paralela: todas las unidades tienen el mismo poder y lo usan de la misma manera.

El sistema de control de desempeño determina cuando está fuera de línea. En la perspectiva de entornos globales dos criterios centrales guían la estrategia (Hill & Jones, 2009) y que, dadas las características de relativo aislamiento entre subregiones, así sea en un marco nacional, pueden ser considerados:

Presiones para reducir costos

Presiones para ser sensibles a la cultura local

Esto significa que una organización deba resolver el conflicto que surgen, primero para minimizar los costos unitarios para llevar o facilitar el acceso a los servicios de distintas localidades y obtener los ahorros provenientes de las economías de escala y los efectos del aprendizaje; por otra parte, ser suficientemente sensible para entender el contexto local y responder adecuadamente a este con la oferta y propuesta de valor.

La presión por reducir los costos incluye: reducir los costos de creación de valor especialmente en los suministros claves, incluido la mano de obra, considerar bienes o servicios de carácter universal, la oferta de competidores con ventaja local existe un exceso de capacidad, costos de cambio reducido de parte de los consumidores.

Las presiones por asumir una respuesta sensible a lo local surgen de las necesidades locales de las comunidades o consumidores, las condiciones de infraestructura, prácticas

tradicionales, canales de distribución y exigencias facilidades de los gobiernos locales o anfitriones.

En cuanto a las estructuras como elementos de los sistemas de control estratégico parte de las preocupaciones en este campo parten por determinar la forma en que la organización debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para desarrollar y poner a trabajar un modelo de empresa exitoso (Hill & Jones, 2009). Así, mediante la estructura organizacional se asignan roles y tareas para la creación de valor, de tal manera que sea posible integrar y coordinar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles, áreas y unidades. A través del Sistema de Control se proporciona un conjunto de estímulos para lograr los objetivos, información de retroalimentación con el propósito de regular y gobernar las actividades y resultados. Con la Cultura Organizacional, se controla la forma en que las personas interactúan entre sí y con terceros por fuera de la organización. De esta manera, con el diseño organizacional, “la estructura, el control y la cultura modelan las conductas, valores y actitudes de las personas, y determinan la forma en que se pondrá en la práctica el modelo de negocios y las estrategias de una organización mediante la Estructura organizacional se deciden tres aspectos básicos:

- Como agrupar las tareas con el propósito de crear competencias distintivas y aplicar una estrategia
- Como asignar la autoridad y la responsabilidad a las unidades que agrupan las tareas
  - Como elevar el nivel de coordinación o integración entre las unidades a medida que la organización evoluciona.

Los modelos clásicos de estructura organizacional incluyen los siguientes:

- Estructura funcional: agrupa funciones especializadas que requieren conocimientos, experiencias o recursos comunes.
- Estructura por productos: agrupa líneas de productos para resolver los problemas de control.
- Estructura Geográfica: agrupa sus actividades como mecanismo para controlar la expansión geográfica, ser más sensibles a las necesidades de los clientes y reducir los costos de transporte para servir mejor a una región.
- Estructura de matriz: combinan el control de actividades por función para diferenciar las tareas afines con agrupaciones por producto o proyectos

### 9. Sistema de Hipótesis

Hipótesis del modelo de regionalización tiene implicaciones fáctico-jurídicas que atentan contra el principio constitucional de igualdad.

Hipótesis General.

La regionalización educativa ha sufrido los efectos de falta capacidades de gobierno en la toma de decisiones de los entes gubernamentales.

Hipótesis específica.

La Regionalización educativa ha sufrido los efectos de la falta capacidades de gobierno en la toma de decisiones y gestión de los gobernantes del departamento de Boyacá y sus municipios.

Cuadro 7

*Operacionalización de Hipótesis en variables A*

| HIPOTESIS                | VARIABLE |
|--------------------------|----------|
| <b>Hipótesis General</b> |          |

Variable

Independiente:

La Regionalización Educativa

La regionalización educativa ha sufrido los efectos de la falta capacidades de gobierno en la toma de decisiones de los entes gubernamentales

Variable

interviniente por falta capacidades de gobierno en la toma de decisiones y gestión de los gubernamentales

Variable

Dependiente:

Las Funciones de las Oficinas gubernamentales

**Hipótesis específica**

La Regionalización educativa ha sufrido los efectos de la falta capacidades de gobierno en la toma de decisiones y gestión de los

Variable

Independiente:

La Regionalización Educativa

Variable

interviniente por falta capacidades de gobierno en la toma de

|   |   |
|---|---|
| gobernantes de los departamentos y municipios   | decisiones y gestión de los gubernamentales de los departamentos y municipios |
| Variable  |   |
| Dependiente:  |   |
| Las Funciones de las Oficinas gubernamentales del departamento de Boyacá y sus municipios |   |

Cuadro 8

*Operacionalización de Hipótesis en variables B*

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Variable Independiente       |                 |
| (H1)                         | Indicadores:    |
|                              | Conceptos       |
|                              | Objetivos       |
|                              | Recursos        |
|                              | Tecnología      |
|                              | Capacitación    |
|                              | Planeamiento    |
|                              | Información     |
|                              | Infraestructura |
| La Regionalización educativa |                 |

|  |   |
|--|---|
|  | Participación de la comunidad<br>Polos de<br>crecimiento<br>Legislación   |
| Variable dependiente<br>(H1)<br><br>Funciones de las<br>oficinas gubernamentales | Descentralización<br>Desconcentración<br>Coherencia de<br>objetivos<br>Recursos<br>regionales<br>Tecnología<br>apropiada<br>Niveles de<br>autoridad<br>Organización<br>Utilización de infraestructura<br>Ejecución de<br>proyectos<br>Población<br>atendida |

|  |                |
|--|----------------|
|  | Reglamentación |
|--|----------------|

Cuadro 9

*Operacionalización de Hipótesis en variables C*

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Variable Dependiente</p> <p>(H2)</p> <p style="text-align: center;">Regionalización<br/>educativa departamental<br/>municipal</p> | <p>Indicadores</p> <p>Información</p> <p>Asesoría</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Estadística escolar</p> <p>Numero de maestros</p> <p>Infraestructura</p> <p>Tecnología apropiada</p> <p>Proyectos específicos</p> <p>Coordinación Interinstitucional</p> <p>Reglamentos</p> |
| <p style="text-align: center;">Variable Dependiente</p> <p>(H2)</p> <p style="text-align: center;">Las Funciones de las<br/>Oficinas gubernamentales</p>         | <p>Niveles de autoridad</p> <p>Toma de decisiones</p>   |

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | Coherencia de<br>objetivos   |
|  | Recursos<br>institucionales  |
|  | Organización regional        |
|  | Integración<br>Institucional |
|  | Dirección de proyectos       |
|  | Utilización de recursos      |

A partir de estas ideas se esbozan algunas hipótesis, tales como: la descentralización no persigue aumentar la participación de los individuos (o grupos); se puede descentralizar según distintas modalidades: desde los gobiernos centrales a los locales, de una institución central a otra, privatizando, otras; además, las políticas de descentralización pueden ser resistidas por algunos y apoyadas por otros; la política gubernamental es resultado de este conflicto (y no del consenso); “es posible afirmar que una política de descentralización es adoptada como una estrategia, toda vez que un grupo en el poder considera que el conjunto de estructuras o procedimientos del gobierno central es un obstáculo a la realización de sus intereses

## 10. Marco De Referencia

Para comprender mejor el fenómeno del proceso de regionalización, visto ya sea como una desconcentración o descentralización del servicio, conviene revisar varios conceptos que están alrededor de las características del sector y de su evolución histórica y que, en Colombia, como en algunos países de Latinoamérica, está estrechamente vinculado a como el Estado ha desarrollado las políticas de educación superior.

Las políticas, entendidas como el conjunto de acciones, decisiones y omisiones por parte de los distintos actores involucrados en los asuntos públicos, son:

¡El diseño de una acción colectiva intencional; el curso de acción que sigue un actor o un conjunto de actores al tratar un problema o asunto de interés.

El concepto de políticas presta atención a lo que de hecho se efectúa y lleva a cabo, más que a lo que se propone y quiere.

Una revisión a los documentos que consignan la política en educación superior permite identificar los siguientes problemas o asuntos de interés:

Aspectos relevantes en políticas de educación superior

Actores

Financiación

Calidad

Acceso Cobertura y permanencia Descentralización (servicio, responsabilidad, concurrencia).

La organización educativa, gobernabilidad y gestión

Ciencia y Tecnología /Investigación e Innovación (Gestión y transferencia tecnológica,)

Aseguramiento de la Calidad

Internacionalización

Control, información transparencia y autorregulación

Articulación vertical del sistema

Articulación Horizontal del sistema

Articulación interna de funciones misionales

Relación con las Empresas y Responsabilidad Social

Formación para el empleo Dimensiones en construcción

TICS

Formación en la Empresa

Generadores de Conocimiento / Bróker de conocimiento

Ciudades educadoras x Mega tendencias

Estos elementos por supuesto no están aislados unos de otros, sino que se entretajan dada su interdependencia.

En general, los tratamientos suelen ser diferenciados dando un manejo más o menos homogéneo a la educación en los niveles preescolar, básica y media y diferenciada de la educación superior. Otros temas territoriales afectan o son afectados por la educación superior en los contextos local, regional y nacional como:

Empleo, salarios y canasta familiar

Competitividad económica regional, nacional

Dinámica de las empresas

Ingresos del hogar

Violencia, desplazamiento

Vías y movilidad regional y conectividad

Presupuesto público

Infraestructura local

Ordenamiento territorial y estrategias de desarrollo local

La conexidad entre educación y desarrollo es evidente para muchos analistas, son actores relevantes en el sistema educativo, además de los órganos de gobierno, los siguientes, no solo por cuanto participan del sistema y son sujetos beneficiarios, promotores o relacionados con los objetivos de la política.

### **10.1 Marco Jurídico**

Para adelantar programas en el ámbito educativo regional se debe tener presente la normatividad relacionada con esta área, de tal modo que las acciones que se emprendan tengan la debida justificación y sean coherentes y pertinentes.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal.

La ley 115 del 8 de febrero de 1994 por la cual se expidió la Ley general de Educación concibe que la educación es “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” es decir, que el ser humano es visto desde una perspectiva sistémica donde convergen múltiples dimensiones las cuales deben ser abordadas totalmente desde el ámbito educativo.

De acuerdo con lo anterior la ley 115 de 1994 también establece que los estamentos educativos deben elaborar y poner en marcha el L Educativo Institucional (PEI) en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos

docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Es importante resaltar que el PEI debe responder a las necesidades y situaciones que presenten los estudiantes o educandos de la jurisdicción municipal, regional y nacional con el fin de brindarles una formación integral ya que estos se conciben como el eje central de todo el proceso educativo.

Los establecimientos educativos incorporarán en el Proyecto Educativo Institucional acciones pedagógicas para favorecer el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos, en especial las capacidades para la toma de decisiones, la adquisición de criterios, el trabajo en equipo, la administración eficiente del tiempo, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación.” (Art. 92 ley 115 de 1994).

Así mismo, el PEI debe ser un proyecto que sea viable y factible, que especifique cada uno de los aspectos para tener en cuenta, es decir que sea concreto y que también permita realizar evaluaciones periódicas de las acciones que se están adelantando.

En cuanto a la clasificación de la educación en Colombia, se encuentran las siguientes categorías; la Educación Formal, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (No formal) e Informal.

La Educación Formal es “aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos”. (Art. 10 Ley 115 de 1994).

Este tipo de educación se da por niveles de la siguiente forma:

- La educación preescolar (mínimo un año obligatorio)

- La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos:
- La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados.
- La educación media vocacional (dos grados y culmina con el título de bachiller.).
- Educación superior.

Según el artículo 27 de la ley 115 menciona que la Educación Media se encarga de la comprensión de ideas y valores universales y tiene como fin preparar al joven para el ingreso a la educación superior. Además, según el Artículo 28 esta podrá tener el carácter de académica o técnica. Adicional a esto, el artículo 29 menciona que la Educación Media que se denomina académica es la que le permite al estudiante según sus capacidades e intereses, profundizar en un campo de las ciencias, las artes o las humanidades.

El artículo 32 de la ley 115 de 1994 menciona que La Educación Media Técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior.

Este tipo de formación técnica según la ley 749 de 2002 podrá emprenderse por personas que hayan culminado la educación básica, es decir el noveno grado de educación secundaria.

La educación superior reglamentada por la ley 30 de 1992, se clasifica en las siguientes:

- a) Instituciones Técnicas Profesionales;
- b) Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
- c) Universidades.

La educación para el trabajo anteriormente llamada educación no formal por la ley general de educación y la cual se contemplan en la ley 1064 de 2006 y el decreto 4904 de 2009,

es aquella que busca complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales que no tienen que estar regidos por los ciclos de la educación formal que se mencionaron en párrafos anteriores. (Art 36 ley 115 de 1994).

El decreto 144 de 1996 en su artículo cuarto contempla que la educación no formal podrá ofrecer programas de formación, complementación, actualización o supletorios de duración variable, en los siguientes campos: laboral, académico, preparación para la validación de niveles y grados propios de la educación formal y participación ciudadana.

Los programas ofertados deberán ser flexibles, de tal manera que permitan su permanente adecuación a las necesidades nacionales, regionales y locales, tanto como a la competitividad. La última categoría del tipo de formación existente en Colombia es la educación Informal, la cual se encuentra establecida en el Artículo 43 de la ley 115 de 1994 donde se define como “todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios de comunicación masiva, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados”.

## **10.2 Marco Legal**

La Constitución Política de Colombia de 1991 presenta un conjunto de elementos relevantes que resultan apropiados mencionar así:

- El art. 44 señalan la educación, la cultura y la recreación como un derecho fundamental de los niños. y el Art 45 plantea que el adolescente tiene derecho a una formación integral
- El Art. 52 expresa el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

- en el Art 64 se establece que es deber del Estado promover el acceso a la educación a las comunidades agrarias
- El Art. 67. establece la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; en búsqueda del acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Plantea igualmente que es una responsabilidad tanto del Estado como de la sociedad y la familia, y gratuita del servicio en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Se señala también que corresponde al Estado regular y vigilar la educación en tanto su calidad, el cumplimiento de sus fines y garantizar la cobertura y asegurar el acceso y permanencia para los menores en el sistema educativo. Establece además que La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales,
- El Art. 68 autoriza a particulares a participar en la creación de instituciones de educación y permite la participación de la comunidad en la dirección de las instituciones educativas. y establece el derecho de las comunidades étnicas y con limitaciones físicas y mentales o facultades excepcionales a tener una educación diferenciada
- El Art. 69. garantiza la autonomía universitaria. y estas podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. Señala el establecimiento de un régimen especial para las universidades del Estado y el compromiso del mismo para fortalecer la investigación científica en las universidades y los mecanismos

financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

- El Art. 300 señala la concurrencia de los departamentos y los municipios en la regulación en el deporte, la educación y la salud
- En Art 356, modificado por distintos actos legislativos, establece fuentes de financiación para la educación y crea el Sistema General de Participaciones (antes “Situado Fiscal”) apoyando los servicios de educación, preescolar, primaria, secundaria y media, y en el art 366 se establece que el gasto público social, al que pertenece el bienestar.

De manera general:

- “La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal.
- La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza. Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.”
- La Ley 1188 de 2008 “establece de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las

Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.”

- La Ley 749 de 2002, de carácter complementario “organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.”
- Decreto 128 de enero 26 de 1976. Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.
- Ley 30 de 1992- Servicio Público de Educación Superior. Expresa normas por medio de las cuales se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior. (El Congreso de Colombia, 28 de diciembre de 1992).
- Ley 29 de 1990: "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias."
- Decreto 1403 de 1993- Reglamentación de Ley 30 de 1992. Establece que mientras se dictaminan los requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado que puedan ofrecer las instituciones de educación superior, estas deberán presentar al Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), con el fin

de garantizar el cumplimiento de los fines de la educación, la información referida al correspondiente programa. Así también regula lo referido a la autorización de la oferta de programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, de conformidad con la referida Ley. (Dado el 21 de Julio de 1993 y Publicado en el Diario Oficial N° 41.476 del 5 de agosto de 1994.

- Ley 115 de 1994- Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.
- Ley 489 de diciembre 29 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.
- Decreto 2230 de 2003- Modificación Estructura Ministerio de Educación Nacional. Sanciona normas por las cuales se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se dictan otras disposiciones. Dado en Bogotá, D. C., a 8 de agosto de 2003.
- Decreto 644 de 2001- Reglamentación sobre puntajes altos en Exámenes de Estado
- Acuerdo No. 01 de junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.

- Acuerdo No. 02 de junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.
- Resolución No. 000167 del 31 de mayo de 2006 - IFCES, por la cual se formaliza una delegación.
- Resolución No. 183 de febrero 2 de 2004, por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES.
- Decreto 4675 de 2006. Por el cual se Modifica la Estructura del Ministerio de Educación Nacional
- Decreto 4674 de 2006. Por el cual se modifica la Planta Global del Ministerio de Educación Nacional
- Decreto 4729 de 2007. Por el cual se otorga la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis López de Mesa".
- Ley 1286 de 2009: "Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones".
- En Aspectos Administrativos Y Financieros:
- Decreto 1478 de Julio 13 de 1994, por el cual se establecen los requisitos y procedimientos para el reconocimiento de personería jurídica de instituciones privada de educación superior, la creación de seccionales y se dictan otras disposiciones.

- Ley 872 de diciembre 30 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios
- Decreto 4110 de 09 de diciembre 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- Concepto Consejo Estado aplicabilidad Ley 909 de 2004. Reglamentación de la carrera administrativa en las universidades estatales
- Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
- Decreto 66 de 2008, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1150 de 2007
- Decreto 631 de 2008, por el cual se establece el régimen salarial para los Colegios Mayores.

En lo que se refiere a las Instituciones de Educación Superior Técnicas y Tecnológicas:

- Ley 749 de 2002 - Modalidad de Formación Técnica y Tecnológica: Dictamina normativa por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y dicta otras disposiciones. (Julio 19 de 2002).
- Decreto 2216 de 2003 - Carácter Académico de las ITP y T (Públicas y Privadas); Establece los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las Instituciones Técnicas Profesionales y Tecnológicas, públicas y privadas y se dictan otras disposiciones. (agosto 6 de 2003).

- En Relación con Formación para el trabajo y el Desarrollo Humano en Colombia, las siguientes son disposiciones aplicables (DNP, 2013):
- Decreto 641 de 1998 crea la misión de Educación técnica, tecnológica y formación profesional,
- Ley 749 de 2002 organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.
- Decreto 249 de 2004 el Artículo 12, establece la Dirección del SNFT.
- Decreto 2020 de 2006 organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo,
- Ley 1064 de 2006 establece el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano
- Decreto 4904 de 2009 se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.
- En 1991 la nueva Constitución Política de Colombia plantea aspectos importantes respecto a la educación como un derecho fundamental y de 1992-1994 se expiden dos instrumentos claves para la gestión y desarrollo de la educación: la Ley 30 de 1992 sobre Educación Superior y la Ley 115 de 1994 o Ley general de Educación centrada principalmente en la educación inicial, básica y media y que planteará la Escuela Democrática apoyada en la estructuración del PEI.

### **10.3 Normograma**

Gráfico 2

*Normograma general*

| NORMA-NUMERO-AÑO                          | APLICACIÓN ESPECIFICA  |
|---|--|
| Constitucion Política de Colombia de 1991 | Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. |
| La Ley 115 de 1994                        | (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal.  |
| Ley 30 de 1992                            | La educación superior, por su parte, es reglamentada la presente Ley que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.  |
| Ley 1188 de 2008                          | Estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.   |
| Ley 749 de 2002                           | Organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.  |
| Ley 30 de 1992                            | Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.  |
| Ley 115 de 1994                           | Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.  |
| Ley 489 de 1998                           | Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.   |
| Ley 1286 de 2009                          | Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones  |
| Ley 29 de 1990                            | Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.  |
| Ley 749 de 2002                           | Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.   |
| Decreto 2566 de 2003                      | Reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008 que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.  |
| Decreto 1403 de 1993                      | Reglamentación de Ley 30 de 1992. Establece que mientras se dictaminan los requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado que puedan ofrecer las instituciones de educación superior, estas deberán presentar al Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines de la educación, la información referida al correspondiente programa. Así también regula lo referido a la autorización de la oferta de programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, de conformidad con la referida Ley. (Dado el 21 de Julio de 1993 y Publicado en el Diario Oficial N° 41.476 del 5 de agosto de 1994.  |
| Decreto 2230 de 2003                      | Nacional, y se dictan otras disposiciones. Dado en Bogotá, D. C., a 8 de agosto de 2003.   |
| Decreto 644 de 2001                       | Reglamentación sobre puntajes altos en Exámenes de Estado  |
| Decreto 4675 de 2006                      | Por el cual se Modifica la Estructura del Ministerio de Educación Nacional   |
| Decreto 4674 de 2006                      | Por el cual se modifica la Planta Global del Ministerio de Educación Nacional  |
| Decreto 4729 de 2007                      | Por el cual se otorga la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis Lopez de Mesa".   |
| Decreto 128 de 1976                       | Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.   |
| Decreto 1295 de 2010                      | Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas  |
| Acuerdo No. 01 de 2005                    | Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.   |
| Acuerdo No. 02 de 2005                    | Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.   |
| Resolución N° 183 de 2004                 | Por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES.   |

Fuente: [https://normograma.info/men/docs/decreto\\_1075\\_2015.htm](https://normograma.info/men/docs/decreto_1075_2015.htm)

## 10.4 Estructura del Sistema Educativo

Es importante comprender la complejidad del sistema educativo implica reconocer inicialmente los componentes o elementos del sistema que para efectos de referencia se listan a continuación, sin pretender ser exhaustivos:

- Objetivos y principios
- Reglas, políticas y tradiciones
- Límites o alcances
- Entornos (macro, meso, micro) económico, social, político que afecta el comportamiento del sistema
- Actores (organismos de dirección y coordinación, entidades jurídicas y personas) y sus roles
- Flujos, actividades y ciclos
- Estructura (tipos niveles, campos, áreas, tipos de instituciones, programas y modalidades)
- Entradas y salidas
- Tecnologías (sistemas organizativos, metodologías, modelos educativos estrategias didácticas y Sistemas de Información).

En su conexidad el sistema de educación guarda relación expresa ya sea por la constitución de 1991 (Art. 67) u otras leyes con los siguientes arreglos de sistemas:

- Sistema de Ciencia y Tecnología
- Sistema Económico y Social
- Cultura y Recreación

- Sistema de Servicios Ambientales

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2013) estructura su perspectiva de acción a través de programas o temas relevantes. Entre ellos se encuentra el Programa de Desarrollo Social, el cual involucra junto con educación, los temas de salud, empleo y seguridad social, promoción social y calidad de vida, género y políticas sociales transversales (y que contribuyen a beneficiar a todos los grupos poblacionales, priorizando según su condición de vulnerabilidad) que incluyen a su vez: objetivos de desarrollo del milenio, infancia y adolescencia, discapacidad, seguridad alimentaria y nutricional y género.

En cuanto a los objetivos de la Educación Superior en el país la educación superior está regulada por la Ley 30 de 1992 que la concibe "como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral y tiene por objeto el desarrollo pleno de los alumnos y su formación académica o profesional" La educación superior está entendida como el paso siguiente a la educación media del sistema educativo colombiano. "La educación superior promoverá el conocimiento y la reafirmación de los valores de la nacionalidad, a expansión de las áreas de creación y goce de la cultura, la incorporación integral de los colombianos a los beneficios del desarrollo artístico, científico y tecnológico que de ella se deriven y la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales para adecuarlos a la satisfacción de las necesidades humanas". (Art.3, Dec.80 de 1.980).

De acuerdo con el Gobierno Nacional y los documentos dispuestos por este a nivel internacional la estructura de la educación se establece como sigue: Tipos, Niveles, modalidades.

Tipos de Educación: Formal (o sistemática), No Formal (hoy Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano-FTDH), e Informal (o asistemática para las últimas dos).

Niveles de Educación: incluye:

- Educación Preescolar: grados Maternal, Párvulo, Pre jardín, Jardín y
- Transición (Decreto 2.247 de 1997),
- Educación Básica: Primaria (5 grados) y Secundaria (4 grados),
- Educación Media: 2 grados y
- Educación Superior: dividido en pregrado y posgrado

Modalidades: Vocacional, Especial, a distancia, semiescolarizado, A su vez la educación superior, y de acuerdo con la Ley 30 de 1992, está organizada en Colombia, de acuerdo con las siguientes agrupaciones:

Campos de acción: Técnico, Científico, Tecnológico, Humanidades, Arte, Filosofía.

Áreas del conocimiento: Agronomía, Veterinaria y afines; Bellas Artes; Ciencias de la Educación; Ciencias de la Salud; Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias, Políticas; Economía, Administración, Contaduría y afines; Humanidades y Ciencias, Religiosas; Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines y Matemáticas y Ciencias Naturales.

Carácter académico (tipo de institución) se clasifican en Instituciones Técnicas, Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades (Ley 30 de 1992).

Programas académicos. en Pregrado comprenden el Técnico Profesional, Tecnólogo Profesional y el Profesional. A nivel de Posgrado se establecen especializaciones, Maestrías y Doctorados.

Modalidades educativas: Son consideradas la presencial, Semipresencial y a Distancia.

La organización de la Educación en Colombia presenta un esquema descentralizado especialmente en lo que compete al alcance de la ley 115 de 1992 (preescolar, básica y media),

sobre la premisa de acercar más a los gobiernos locales a las demandas y necesidades de la población beneficiaria de la educación, facilita la rendición de cuentas a los usuarios y la eficiencia en la prestación de los servicios y mejora el control que los gobiernos tienen sobre las distintas variables que afectan la prestación del servicio educativo y su capacidad para comprometerse con la obtención de mejores resultados (MEN, 2009).

El Sector de Educación Nacional está conformado por el Sector Central (Ministerio de Educación Nacional, el Sector Descentralizado (entidades adscritas y vinculadas) y los Organismos Autónomos (entes universitarios autónomos). En el Nivel Nacional el Ministerio de Educación Nacional (cuya estructura fue modificada por el Decreto 1306 de 2009 del MEN) presenta una estructura que refleja un conjunto de propósitos centrales y como organiza estos funcionalmente (ver gráfica 25) en dos Viceministerios (uno para la educación preescolar, básica, media y otro para la educación superior) evidenciando el tratamiento y naturaleza diferenciada de cada uno de estos asuntos en tanto actores y complejidad. Ambos Viceministerios reflejan Direcciones enfocadas a la calidad y el fomento, pero el de Educación Básica y Media además se concentra en cobertura, equidad y primera infancia.

### Gráfico 3

*Estructura del Ministerio de Educación Nacional*



El Nivel Nacional del Sector Administrativo de la Educación está constituido por el Ministerio de Educación Nacional y sus entidades adscritas y vinculadas:

#### Entidades Adscritas

- Instituto Nacional para Ciegos -INCI-
- Instituto Nacional para Sordos -INSOR-
- Instituto Técnico Central
- Instituto Técnico Nacional de Comercio "Simón Rodríguez" Intenalco Educación Superior.
- Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional -ITFIP-
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés y Providencia
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - ICETEX

- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES-
- Fondo de Desarrollo de la Educación Superior - FODESEP

El esquema descentralizado en la educación preescolar, básica y media y Superior plantea competencias y responsabilidades concurrentes y complementarias con la educación a cada nivel de gobierno (nacional, departamental, distrital y municipal) en el cual, las autoridades de cada entidad territorial deben ejercer sus funciones de manera coordinada con las de los otros niveles de gobierno. Y otorga la responsabilidad directa de la prestación del servicio educativo a las entidades territoriales certificadas, en cuanto a dirigir, organizar y planificar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media.

En el nivel nacional se encuentra el Ministerio de Educación Nacional que como ente rector de las políticas educativas traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo.

En los niveles territoriales están las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales de las entidades territoriales certificadas que ejercen la El esquema descentralizado en la educación preescolar, básica y media y Superior plantea competencias y responsabilidades concurrentes y complementarias con la educación a cada nivel de gobierno (nacional, departamental, distrital y municipal) en el cual, las autoridades de cada entidad territorial deben ejercer sus funciones de manera coordinada con las de los otros niveles de gobierno, y otorga la responsabilidad directa de la prestación del servicio educativo a las entidades territoriales certificadas, en cuanto a dirigir, organizar y planificar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media. entidades territoriales certificadas, en cuanto a dirigir, organizar y planificar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media.

En el nivel nacional se encuentra el Ministerio de Educación Nacional que como ente rector de las políticas educativas traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo.

En los niveles territoriales están las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales de las entidades territoriales certificadas que ejercen la administración (incluida la inspección y vigilancia) de la prestación del servicio educativo en el territorio de su jurisdicción.

En el nivel departamental las secretarías de educación departamentales responden por la prestación del servicio educativo de todos sus municipios no certificados que a su vez deben establecer relaciones coordinadas con sus respectivos departamentos.

El establecimiento educativo, donde se concretan los esfuerzos de la entidad territorial para lograr sus metas en cobertura, calidad y eficiencia educativa.

A manera de organismos de coordinación en los diferentes niveles territoriales, existen otros órganos de participación como las juntas de educación, que como órganos consultivos apoyan planeación y diseño políticas educativas, y pueden ejercer evaluación y control. De acuerdo con el nivel territorial en que se encuentren se denominan:

JUNE (Junta Nacional de Educación)

JUDE (Juntas Departamentales de Educación),

JUDI (Juntas Distritales de Educación)

JUME (Juntas Municipales de Educación).

La Nación:

- Formula políticas y objetivos, dicta normas, regula la prestación del servicio educativo, realiza seguimiento y evaluación.

- Brinda asistencia técnica y administrativa a las entidades territoriales para fortalecer su capacidad de gestión, y Distribuye los recursos conforme a los criterios que ella misma define

Municipios certificados, distritos y departamentos:

- Administran la prestación del servicio educativo: dirigen, planifican y administran los recursos físicos, humanos y financieros, prestan el servicio educativo
- Responden por los resultados en cobertura y calidad, tanto al gobierno central como a la comunidad.
- Prestan asistencia técnica

Municipios no certificados:

- Administran y distribuyen los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) destinados a calidad y a alimentación escolar.
- Ordenan los traslados de personal en su jurisdicción en coordinación con el departamento, suministran información y cofinancian proyectos de infraestructura, calidad y dotación.

No obstante que educación, como servicio público, es una obligación estatal destinada atender una necesidad esencial de la comunidad, el servicio educativo puede ser prestado directamente por el Estado o por particulares, previa autorización estatal, así los establecimientos educativos pueden ser de carácter público o del Estado (pueden ser oficiales o contratados), privados o solidarios (cubiertos bajo el régimen de derecho privado).

## **11. Actores en la educación**

Es de indicar que son actores en el sistema educativo, además de los órganos de gobierno, los siguientes, no solo por cuanto participan del sistema y son sujetos beneficiarios, promotores o

relacionados con los objetivos de la política; también puede vérselos como partes interesadas, entre los cuales es posible incluir la comunidad académica y la comunidad educativa (en la acepción establecida por la ley 115 de 1994 en el Art 6°),

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares; Entidades y autoridades del Gobierno directas o relacionadas, Establecimientos Públicos y privados de educación, Bibliotecas, museos y establecimientos de cultura, deporte y recreación Empresarios, Sociedad civil, Gremios, Proveedores del sistema: sistema financiero, industria editorial, industria TIC, industria de radio y televisión educativa.

## **12. Financiación de la Educación**

Las fuentes de financiación han sido identificadas en el presupuesto público (relativamente congelado para las necesidades crecientes del desarrollo y complejidad de la educación), en fuentes privadas (como créditos y donantes) y fuentes propias (matrícula y explotación de los activos físicos y de conocimiento) y los sujetos de financiación se consideran: las entidades y establecimientos de educación y los alumnos y hogares.

Esta dimensión política mantiene conflictos con otras como la de cobertura y calidad, pues mientras cada plan de gobierno o desarrollo de cada ente territorial se compromete con incrementarlos, no sucede así con los presupuestos, que además se han quedado prácticamente congelados en materia de funcionamiento (en el caso de la educación pública a cargo del estado) y ubicando los recursos vía proyectos, que por su naturaleza no son duraderos en el tiempo, lo cual ocasiona en un gran número de oportunidades que las soluciones no sean estructurales sino

meramente temporales y, en ocasiones, erráticas, en el intento por la innovación y el reconocimiento público de los electores.

La financiación por supuesto incide en la calidad de los maestros y de los recursos y ambientes de aprendizaje, que cada vez son más exigentes en el espíritu de elevar la competencia de los alumnos y la competitividad de las regiones. La estructura de costos y las presiones del sistema parecen divergir de la tendencia de asignación de los recursos.

### **13. Permanencia, Acceso y Cobertura**

Los esfuerzos desarrollados en cobertura, aunque loables, como lo menciona COOMBS, (1986) desarrollaron una pirámide inversa ver imagen, esto ha llevado al gobierno, no solo desde las carteras de educación sino desde otras carteras relacionadas con los sectores productivos a pensar sugerir e incentivar comportamientos educativos en la demanda educativa que equilibren la asimetría. (Los Ministerios de Agricultura, Industria, Comercio y Turismo y TIC han dispuesto, por ejemplo, recursos de su Ministerio en el ICETEX para financiar formación profesional en áreas académicas de sus intereses de cara a los TLC el mismo Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones parecía mostrar mayor interés por estimular la formación en los niveles técnicos y tecnológicos que el mismo ministerio de educación). Esta Asimetría no es nueva pues se ha visto reflejada en el desempleo estructural, en el subempleo y en el deterioro de los precios de los salarios por efectos de la oferta y la demanda en el mercado laboral. El deterioro y atraktividad de algunos sectores como el agropecuario ha desestimulado la inversión y estos sectores como parte del proyecto de vida de múltiples estudiantes, lo cual a la postre ha reducido la capacidad técnica, productiva y competitiva del mismo.

Para el 2008 (MEN, 2009) la matrícula privada pagada por particulares estuvo conformada por 1'861.210 estudiantes, de los cuales el 30% corresponde a la matrícula en

Bogotá, seguida por Cali y Medellín con el 16% del país. Todas las entidades territoriales certificadas, a excepción de Vaupés, contratan la prestación del servicio educativo que no puede ser atendida por el sistema educativo oficial. La matrícula privada financiada por las familias es cerca del 16% de la matrícula total, teniendo en cuenta la matrícula oficial de más de nueve millones de estudiantes (incluyendo la que se contrata con el sector privado). Para el 2010, el sector educativo colombiano en los niveles de básica y media contaba con 23.423 establecimientos educativos, 58.853 sedes y una matrícula total de 11 millones 122 mil estudiantes. La educación superior tiene cerca de 286 instituciones y más de 1.5 millón de estudiantes. La participación del sector privado en la educación es de aproximadamente 21.3% en educación básica y media, mientras que en educación superior es de 44.1% (DNP, 2013).

El encadenamiento por niveles como ciclos de formación ha afectado el sistema en tanto que la presión por cobertura, acceso y permanencia en la básica y la media eventualmente ha descuidado las necesidades de formación previa a la superior y a la formación laboral, lo cual reduce las posibilidades de acceso y de elevar los niveles de calidad en la educación superior. Esto es tanto más cierto en la medida que un gran volumen de la población accede a la educación básica y media a través de instituciones públicas, cuya calidad de formación ha reflejado distancias comparativas en desventaja con la formación dada en las instituciones privadas, limitando las oportunidades de acceso a la Ed superior que considera sistemas de selección excluyentes en tanto con la educación privada, restringiendo así las posibilidades de acceso y escalamiento social.

La cobertura de educación superior en las subregiones o localidades como municipios por fuera de áreas metropolitanas evidencia dos problemas fundamentales, por un lado la limitada cobertura tanto de la educación pública como de la privada, por otra los precios de acceso tanto

en el caso de públicas como privadas debido, en el caso de las segundas, a la débil financiación de la oferta y la intermitente financiación de la demanda y la calidad de la educación , básica y media que afecta el acceso y calidad de la superior y por su puesto para completar la débil y poco ajustada oferta de programas que se ajusten a las necesidades y posibilidades de empleo local o subregional.

Cuadro 10

*Matricula por nivel de formación*

| Nivel de formación   | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Técnica Profesional  | 747           | 50            | 130           | 671           | 1.152         | 605           | 1.387         | 2.021         | 1.937         |
| Tecnológica          | 11.345        | 11.332        | 12.760        | 14.276        | 13.814        | 13.838        | 13.467        | 14.109        | 13.719        |
| Universitaria        | 31.352        | 35.187        | 38.049        | 38.989        | 41.222        | 42.912        | 44.038        | 45.681        | 44.897        |
| Especialización      | 1.639         | 3.776         | 4.357         | 5.883         | 2.845         | 3.500         | 6.624         | 6.027         | 3.343         |
| Maestría             | 385           | 670           | 726           | 1.090         | 1.231         | 1.341         | 1.400         | 1.444         | 1.666         |
| Doctorado            | 44            | 28            | 84            | 96            | 99            | 111           | 96            | 131           | 155           |
| <b>Total General</b> | <b>45.512</b> | <b>51.043</b> | <b>56.106</b> | <b>61.005</b> | <b>60.363</b> | <b>62.307</b> | <b>67.012</b> | <b>69.413</b> | <b>65.717</b> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 11

*Matrícula por área de conocimiento*

| Área de conocimiento             | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Agronomía, veterinaria y afines  | 2.265  | 2.874  | 2.706  | 2.572  | 2.178  | 2.151  | 2.494  | 2.561  | 2.523  |
| Bellas artes                     | 674    | 712    | 848    | 916    | 992    | 996    | 1.040  | 1.066  | 1.007  |
| Ciencias de la educación         | 7.078  | 9.657  | 10.168 | 11.834 | 8.830  | 9.478  | 12.880 | 13.346 | 10.121 |
| Ciencias de la salud             | 2.614  | 2.846  | 3.056  | 3.033  | 2.660  | 2.648  | 2.906  | 3.492  | 3.692  |
| Ciencias sociales y humanas      | 4.848  | 5.594  | 6.295  | 6.940  | 7.591  | 7.294  | 7.688  | 7.787  | 8.469  |
| Economía administración contad   | 13.491 | 13.291 | 14.807 | 15.542 | 16.035 | 16.465 | 16.577 | 17.793 | 17.763 |
| Ingeniería arquitectura urbanisn | 13.521 | 14.810 | 16.939 | 18.555 | 20.411 | 21.356 | 21.426 | 21.305 | 20.110 |
| Matemáticas y ciencias naturales | 1021   | 1259   | 1287   | 1613   | 1666   | 1919   | 2001   | 2063   | 2032   |
| Total General                    | 45.512 | 51.043 | 56.106 | 61.005 | 60.363 | 62.307 | 67.012 | 69.413 | 65.717 |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

## Cuadro 12

### *Matrícula metodología*

| Metodología             | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Presencial              | 35.850 | 38.626 | 41.939 | 43.970 | 46.596 | 48.248 | 49.079 | 49.572 | 50.564 |
| Distancia (Tradicional) | 9.601  | 12.373 | 14.052 | 16.758 | 13.207 | 13.118 | 15.973 | 16.811 | 12.055 |
| Distancia (Virtual)     | 61     | 44     | 115    | 277    | 560    | 941    | 1.960  | 3.030  | 3.098  |
| Total General           | 45.512 | 51.043 | 56.106 | 61.005 | 60.363 | 62.307 | 67.012 | 69.413 | 65.717 |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

### Cuadro 13

#### *Matrícula por sector*

| <b>Sector</b>        | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Oficial              | 37.952        | 39.129        | 41.379        | 43.304        | 45.127        | 45.011        | 45.644        | 48.635        | 48.248        |
| Privada              | 7.560         | 11.914        | 14.727        | 17.701        | 15.236        | 17.296        | 21.368        | 20.778        | 17.469        |
| <b>Total General</b> | <b>45.512</b> | <b>51.043</b> | <b>56.106</b> | <b>61.005</b> | <b>60.363</b> | <b>62.307</b> | <b>67.012</b> | <b>69.413</b> | <b>65.717</b> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

### Cuadro 14

#### *Matricula por sexo*

| <b>Sexo</b>          | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Hombre               | 19.974        | 22.384        | 24.594        | 26.349        | 27.311        | 27.819        | 29.389        | 30.429        | 29.491        |
| Mujer                | 25.538        | 28.659        | 31.512        | 34.656        | 33.052        | 34.488        | 37.623        | 38.984        | 36.226        |
| <b>Total General</b> | <b>45.512</b> | <b>51.043</b> | <b>56.106</b> | <b>61.005</b> | <b>60.363</b> | <b>62.307</b> | <b>67.012</b> | <b>69.413</b> | <b>65.717</b> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

### Cuadro 15

#### *IES o programas con acreditación de alta calidad por nivel de formación*

| <b>Nivel de formación</b> | <b>Mat. Total</b> | <b>Mat. Acreditada</b> | <b>%</b>     |
|---------------------------|-------------------|------------------------|--------------|
| Técnica Profesional       | 1.937             | 1.937                  | 100,0%       |
| Tecnológica               | 13.719            | 2.117                  | 15,4%        |
| Universitaria             | 44.897            | 30.391                 | 67,7%        |
| Especialización           | 3.343             | 1.741                  | 52,1%        |
| Maestría                  | 1.666             | 1.539                  | 92,4%        |
| Doctorado                 | 155               | 155                    | 100,0%       |
| <b>Total General</b>      | <b>65.717</b>     | <b>37.880</b>          | <b>57,6%</b> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

### Cuadro 16

*Programas que reportan matrícula por nivel de formación*

| <b>Nivel</b>         | <b>Programas</b> |
|----------------------|------------------|
| Técnica Profesional  | 7                |
| Tecnológica          | 107              |
| Universitaria        | 180              |
| Especialización      | 89               |
| Maestría             | 52               |
| Doctorado            | 9                |
| <b>Total General</b> | <b>444</b>       |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

### Cuadro 17

*Graduados por nivel de formación*

| <b>Nivel de Formación</b> | <b>2010</b>  | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   |
|---------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Técnica Profesional       | 834          | 106           | 780           | 365           | 50            | 427           | 31            | 470           | 709           |
| Tecnológica               | 264          | 1.880         | 2.158         | 2.287         | 2.572         | 2.233         | 2.769         | 2.969         | 3.630         |
| Universitaria             | 3.367        | 3.885         | 4.175         | 4.283         | 4.663         | 3.743         | 4.784         | 5.930         | 5.530         |
| Especialización           | 2.460        | 4.048         | 3.649         | 3.728         | 6.322         | 4.090         | 4.571         | 5.782         | 3.621         |
| Maestría                  | 41           | 119           | 137           | 169           | 191           | 245           | 334           | 693           | 687           |
| Doctorado                 | 5            | 1             | 4             | 2             | 3             | 3             | 16            | 19            | 14            |
| <b>Total General</b>      | <b>6.971</b> | <b>10.039</b> | <b>10.903</b> | <b>10.834</b> | <b>13.801</b> | <b>10.741</b> | <b>12.505</b> | <b>15.863</b> | <b>14.191</b> |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 18

*Tasa de deserción universitaria anual (o de período)*

| Tasa de Deserción | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| Departamento      | 10,9% | 11,0% | 10,8% | 8,1%  | 7,2%  | 7,1% | 7,1% | .    | .    |
| Nacional          | 12,9% | 11,8% | 11,1% | 10,4% | 10,1% | 9,3% | 9,0% | .    | .    |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 19

*Tasa de transito inmediato a educación superior*

| Tasa de Tránsito | Estudiantes de Grado Once en 2015 | Ingresaron a Educación Superior en 2016 | Tasa de tránsito inmediato 2016 | Estudiantes de Grado Once en 2016 | Ingresaron a Educación Superior en 2017 | Tasa de tránsito inmediato 2017 | Estudiantes de Grado Once en 2017 | Ingresaron a Educación Superior en 2018 | Tasa de tránsito inmediato 2018 |
|------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| Departamento     | 15.363                            | 6.670                                   | 43,4%                           | 15.762                            | 7.021                                   | 44,5%                           | 16.130                            | 6.775                                   | 42,0%                           |
| Nacional         | 484.664                           | 184.013                                 | 38,0%                           | 493.582                           | 209.185                                 | 42,4%                           | 495.371                           | 191.680                                 | 38,7%                           |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 20

*Tasa de cobertura bruta en educación superior*

| Tasa de Cobertura | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Departamento      | 39,6% | 42,3% | 46,2% | 48,7% | 50,8% | 52,0% | 53,4% | 56,3% | 55,4% |
| Nacional          | 37,1% | 40,4% | 41,7% | 45,2% | 47,8% | 49,4% | 51,5% | 52,8% | 52,0% |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Cuadro 21

Resumen Boyacá-Nación

---

| Resumen Boyacá - Nación                         | BOYACA | Nación    |
|---|--------|-----------|
| Matrícula total de educación superior           | 65.717 | 2.408.041 |
| Matrícula en programas de pregrado              | 60.553 | 2.234.962 |
| Matrícula en programas de posgrado              | 5.164  | 173.079   |
| Tasa de cobertura bruta en educación superior   | 55,4%  | 52,0%     |
| Tasa de tránsito inmediato a educación superior | 42,0%  | 38,7%     |

---

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

Ante las limitantes de capacidad y expansión de la absorción de la educación superior y la demanda creciente de la industria de personal cualificado para enfrentar la competitividad global, el Gobierno ha dado un nuevo impulso a la formación técnica laboral, pero paradójicamente el SENA, institución reconocida nacional e internacionalmente por su contribución en este campo ha cedido a la tentación del prestigio de la educación superior y pareciera estar abandonando este campo para entrar en la liga de la educación superior en los niveles de tecnología profesional, los cuales son vigilados por el Ministerio de Educación, pues sus graduados, en la desarticulación entre la formación sistemática y asistemática no tienen reconocimiento a sus competencias y

niveles de formación alcanzado, lo cual de plano establecía ciclos cerrados de formación sin posibilidad de desarrollo de carrera académica y profesional

El acceso también resulta un acceso desigual en oportunidades si se consideran las posibilidades y condiciones de un individuo en la ciudad frente a uno en la ruralidad, lo cual tiende a generar concentraciones de capital humano más formado que se constituyen a su vez en inequidades territoriales para el desarrollo en cuanto a recursos y capacidades. Las relativas bajas densidades poblacionales por fuera de las ciudades capitales o áreas metropolitanas en Colombia coinciden con una baja presencia de la educación superior causado en parte por: baja capacidad adquisitiva de las comunidades, débil red y altos costos de transporte, baja disponibilidad y cualificación de personal docente, rigidez de los mecanismos de registro unido a baja diversidad de la oferta, lo cual lleva a saturar rápidamente la oferta laboral.

Un aspecto interesante han sido las políticas dirigidas a comunidades vulnerables, reflejados en Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016 y en los Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerable del MEN (2005), donde éste identificó a éstas poblaciones “como las personas que se encuentran en mayor medida expuestos a la exclusión, la pobreza y los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden” y para lograrlo, busca institucionalizar la atención educativa de las poblaciones. Así el Ministerio de Educación Nacional ha considerado como grupos vulnerables prioritarios de atención a:

- Las comunidades étnicas (indígenas, afrocolombianos, raizales y el pueblo ROM).
- Los jóvenes y adultos iletrados.
- Los menores con necesidades educativas especiales (con discapacidad o limitaciones o con talentos o capacidades excepcionales).

- Los afectados por la violencia (población en situación de desplazamiento, menores desvinculados de los grupos armados al margen de la ley e hijos en edad escolar de adultos desmovilizados).
- Los menores en riesgo social (menores trabajadores, adolescentes en conflicto con la ley penal y niños, niñas y adolescentes en protección).
- Los habitantes de frontera.
- La población rural dispersa

### **13.1 Aseguramiento de la Calidad**

En concordancia con el marco de las políticas de educación presenta dos dimensiones; por una parte las condiciones básicas para la prestación del servicio educativo (registro calificado para programas y licencia de funcionamiento para las instituciones), y por otra parte la acreditación (de programas e instituciones) cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).

Las Condiciones de Calidad para registro calificado se encuentra reglada en la Ley 1188 de 2008, por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones se concentra en aspectos relativos al programa en cuanto a:

- Contenidos curriculares adecuados
- La pertinencia frente a las necesidades del país y el desarrollo cultural y científico de la Nación.
- Actividades académicas que favorezcan el proceso formativo
- La formación en investigación

- La relación, con el sector externo
- El número y calidad del personal docente
- El uso adecuado de los medios educativos para formar alumnos autónomos y participantes.

La garantía de una infraestructura física en aulas, bibliotecas, auditorios, laboratorios y espacios para la recreación y la cultura, que garanticen la labor académica.

A nivel institucional:

- Mecanismos de selección y evaluación de estudiantes y profesores
- La existencia de una estructura administrativa y académica flexible
- La cultura de la autoevaluación y de mejoramiento continuo
- Un programa de egresados
- Un modelo de bienestar universitario
- La gestión de recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de las metas.

No obstante, lo anterior, la calidad de la educación superior en Colombia se ha visto rezagada en el concierto internacional. A nivel regional y subregional en el país el asunto resulta todavía más desalentador, entre otras por las siguientes causas (MAYA GUERRA, 2008)

- Baja calidad de entrada de los alumnos procedentes de la media
- Precios que difícilmente permiten acceder a un gran volumen de la población graduada de la educación media.
- Modos y tiempos de formación inadecuados para los contextos locales
- Baja presencia por razones de disponibilidad de recursos o sostenibilidad de las IES.
- Baja disponibilidad de personal docente cualificado

- Débiles sistemas económicos locales y subregionales para absorber personal cualificado.
- Desigualdad de recursos y condiciones frente a condiciones presentes en las ciudades.
- Baja valoración social de los programas técnicos y tecnológicos
- Asimetría de la oferta académica en niveles y programas con las demandas del desarrollo subregional.
- Debilidad, desarticulación, y marginalidad de la ciencia y la tecnología en el proceso de desarrollo subregional y en la cultura de las comunidades que dinamicen las fuerzas productivas sociales, políticas, culturales.
- Baja relación en el proceso formativo entre las familias, los maestros e instituciones.
- Marcadas diferencias socio-espaciales entre las regiones que afecta las condiciones de entorno, tales como bajo desarrollo de la infraestructura física, la precaria red de comunicaciones que dificultan el acceso de parte de la población a los centros de abastecimiento o a los servicios sociales.
- Los escenarios de conflictos sociales y armado

La pertinencia ha sido objeto de amplias discusiones en el ámbito educativo y en muchos escenarios la pertinencia exigida por la Ley 1188 de 2008, en término de lo que resulta conveniente para la Nación y que en este documento ha sido expresado como pertinencia territorial, ha sido confundida con pertinencia de mercado, pues si en la primera se consulta las necesidades de un territorio, en la segunda se consultan los deseos de los individuos. Por otro lado y en relación con el desarrollo local, la vocación de un territorio está relacionada a un marco de planificación que reproduce la tendencia histórica frente a lo que en el pasado se ha hecho, o

se ha sabido hacer, relacionadas con actividades, generalmente primarias y vinculadas con recursos naturales presentes en la zona, mientras que sobre la potencialidad de un territorio se amplía el horizonte de oportunidades al permitirse explorar e inducir nuevas posibilidades en consideración de un contexto económico ampliado, más allá de la región que se planifica (Maya Guerra, 2008)

Respecto las situaciones que condicionan o limita el desarrollo de la Formación Técnica y Tecnológica se señala (Maya Guerra, 2008):621286

- Subvaloración social, económica e intelectual de la formación técnica y tecnológica
- Bajo estatus social y educativo de las instituciones en un sistema de jerarquías o élites
- . El Carácter Terminal que conservan algunos programas en el contexto local o regional.
- La disminución de la fundamentación científica y experimental
- Escasa y ambigua diferenciación conceptual entre la educación técnica y la tecnológica.
- “Sustituibilidad “laboral entre técnicos y tecnólogos

Elementos como los anteriores han provocado una respuesta de las IES al Desarrollo Regional caracterizada de la siguiente manera:

- Timidez de las IES para hacer apuestas de futuro y desarrollo en las subregiones
- Insuficiente el esfuerzo en los estudios previos para ofertar o actualizar un programa académico (Paradigma del sobrediagnóstico).
- Lentitud en la respuesta a los requerimientos del desarrollo

- Respuestas más orientadas a las preferencias de los clientes y los actores decisores, que a los requerimientos del desarrollo local o regional.
- Baja Preferencia por educación técnica y tecnológica
- La tendencia al subsidio de la demanda y a la reducción al subsidio de la oferta, extrapolada a las subregiones, modifica el comportamiento de la IES pública y lo lleva a actuar como un jugador privado ocupando, en ocasiones, los espacios disciplinares donde encuentre condiciones más favorables de sostenibilidad financiera.
- Preferencia de algunas IES a desarrollar programas de bajos costos de inversión y operación.

#### **14. Proceso Regionalización de la Educación Superior**

En la regionalización de la educación superior la descentralización independientemente de haber sido un tema recurrente en la historia del país, sólo se inicia en 1986 con la descentralización política a través de la elección popular de alcaldes acompañada del referéndum y la revocatoria del mandato, instrumentos ideados para controlar socialmente la gestión de estos. Este hecho modifica la relación entre los gobiernos local y nacional y, busca la eficiencia y eficacia en las acciones de las administraciones locales en la medida en que se podría dar respuesta oportuna a sus necesidades, a la solución de los conflictos y a la promoción de programas de bienestar colectivo.

En ese año, además se fortalecen los fiscos locales con las transferencias provenientes de la participación del impuesto a las ventas al aumentar, del 30 al 50%, el monto de la totalidad del IVA a distribuir entre las entidades territoriales. (Ley 12 de 1986).

En 1987 se expidió “Estatuto de descentralización en beneficio de los municipios”, a partir del cual, y en lo sucesivo, la construcción, dotación y mantenimiento de planteles escolares e instalaciones deportivas, de educación física y recreación, estarían a cargo de los municipios. (Decreto-Ley 077) En 1988 se promulgó la Ley 24 de 1988, que nunca se implementó. Reestructuraba el Ministerio de Educación Nacional –MEN- y estipulaba delegar las funciones de dirección y administración en los gobernadores. Igualmente pretendía descentralizar la construcción de instituciones escolares.

MC GINN (1987) propone seis clasificaciones de las formas que se asume la centralización/descentralización en América Latina: el mecanismo de control empleado por el Estado para controlar a las organizaciones subordinadas y el tipo de organización (pública/privada); “el mecanismo de control pasa desde un alto grado de centralización (las organizaciones ponen en marcha planes formulados en el nivel central) hasta un nivel intermedio (las organizaciones formulan sus propias políticas y planes pero articulados con acciones nacionales) y, finalmente, un bajo grado de centralización (el Estado sólo define las acciones que no pueden ser ejecutadas, control por excepción)”.

HEVIA (1991) señala tres campos de acción a los cuales se refieren las políticas de descentralización educativa: la gestión económica-financiera; la gestión propiamente administrativa; la gestión pedagógica-curricular”.

Al respecto la descentralización y desconcentración son procesos diferentes aunque relacionados; la descentralización se refiere a la “delegación de facultades operativas y el ejercicio de un poder de decisión real” mientras que desconcentración se entiende como “la delegación de funciones se hace a organismos que no son autónomos sino que están bajo la dependencia directa del poder central” no necesariamente la desconcentración de funciones lleva

a la descentralización y tampoco la descentralización requiere necesariamente la desconcentración de funciones (HEVIA, 1991).

Se distinguen las siguientes modalidades de descentralización:

**Nuclearización:** surgida desde la base y asociada con sectores campesinos, organización y participación comunitaria, micro planificación.

**Regionalización:** instrumento tecnocrático de planificación nacional para resolver los problemas de un desarrollo nacional desequilibrado; pertinencia social de la oferta; currículo regional/local); **Municipalización:** implica en muchos casos, segmentación de la oferta, privatización de las condiciones laborales de los docentes, conflictos por superposición de funciones; mayores y nuevos recursos o control político; cambio en la administración del financiamiento del sistema educativo.

A perspectiva del Ministerio de Educación respecto a la regionalización refleja que el concepto puede tener un alcance diferente dependiendo desde el nivel de gobierno u organización desde donde se mire. Para el Gobierno Nacional la regionalización queda registrada en grandes agregados por departamentos entre población urbana y rural, mientras que para los Departamentos se entiende como el servicio de educación superior por fuera de las ciudades capitales o áreas metropolitanas el progresivo marchitamiento del programa CERES se hace necesario conocer el análisis que el gobierno nacional ha hecho sobre el mismo, recordando que desde su creación en 2003 se han organizado cerca de 200 en poco más de 31 departamentos, en alrededor de 600 municipios y atendido un promedio de 30.000 estudiantes. Una experiencia tan significativa bien merece que se conozcan sus resultados más allá de las simples estadísticas oficiales, apelando a la voz de sus principales actores y promotores, -las instituciones de

educación superior que no han horrado talento y compromiso en su operación y consolidación-, y evitar asistir a un entierro de tercera del programa.

Pretender sustituir el programa CERES mediante la reactivación de los Consejos Regionales de Educación Superior-CRES, -figura hoy en desuso-, y sobre quienes pesa antecedentes de burocratización e ineficacia, no son la mejor solución y es vista como una salida no bien pensada, aunque legal y que solo ha de servir temporalmente para tapan el hueco que deja la desaparición de los CERES.

Es imperativo abordar la regionalización de la educación superior como un factor que fomente la generación de condiciones y capacidades en las regiones para su propio desarrollo, y facilite la ampliación de las oportunidades de acceso a la educación superior de las capas más pobres de la población, cerrándoles el paso a la exclusión, la discriminación, la inequidad y la centralización, a la vez que brinde un marco jurídico a las IES participantes, las dote de un plan operativo ágil y flexible y les garantice la financiación oportuna y adecuada.

El relacionamiento con el sector productivo tanto en el campo como en la ciudad, la proximidad a los planes y proyectos de ciencia, tecnología e innovación adelantados por las universidades y centros de investigación, sumado al flujo esperado de reintegrados de los grupos alzados en armas como resultado de los acuerdos de paz de La Habana, son tres aspectos sobre los cuales cualquier política pública de regionalización de la educación superior debe centrar buena parte de su interés.

Las regiones han desarrollado modelos autónomos de desarrollo local –principalmente en las ciudades capitales- y desde allí a otros municipios vecinos, por iniciativa de las IES presentes en el territorio, en otras ocasiones involucrando a IES de otros departamentos con las que comparten intereses comunes, a empresarios y gremios de la producción, autoridades del

gobierno municipal y departamental, organismos de cooperación internacional, otros agentes económicos y sociales con presencia en las regiones, para de este modo consolidar procesos de alto impacto en la comunidad académica, sin esperar por la convocatoria del estado ni por reglamentación alguna.

Estas experiencias regionales lejos de ser desestimuladas, deben concentrar el apoyo del gobierno en razón a la estructura de oferta de programas pertinentes y de alta calidad, en armonía con las características socioeconómicas de las regiones y en atención a la mayor demanda de las poblaciones más apartadas por acceso a educación superior de calidad en su propio territorio.

El cúmulo de conocimiento y buenas prácticas obtenidas por los resultados de las iniciativas de regionalización promovidas y desarrolladas por las IES en los territorios, amerita que el MEN consolide este movimiento nacional mediante un banco de experiencias que sirva como referente para futuras estrategias de regionalización de la educación superior.

Las líneas de mayor demanda en un proceso de regionalización de la educación superior, vista desde la óptica de las TyT públicas, podrían resumirse así:

- Políticas de buen gobierno corporativo.
- Formación docente tanto presencial como mediante el uso de metodologías virtuales de aprendizaje.
- Diseño de currículos.
- Asistencia técnica en la elaboración de planes y programas de formación en atención a población vulnerable (familias desplazadas, reintegrados de los grupos alzados en armas, víctimas de la violencia, etc.)

En Boyacá con base en el estudio realizado se tiene la siguiente cobertura y análisis

Cuadro 22

*Instituciones de Educación Superior que reportan estudiantes atendidos en programas ofertados en el departamento*

| No. | IES PADRE | COD_IES | Institución de Educación Superior                       | Departamento de domicilio de la IES | Sector IES | Carácter IES                                  | Matrícula 2018 |
|-----|-----------|---------|---|-------------------------------------|------------|---|----------------|
| 1   | 1105      | 1105    | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL                         | BOGOTA D.C                          | OFICIAL    | Universidad                                   | 11             |
| 2   | 1106      | 1106    | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC | BOYACA                              | OFICIAL    | Universidad                                   | 21.888         |
| 3   | 1106      | 1107    | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC | BOYACA                              | OFICIAL    | Universidad                                   | 3.224          |
| 4   | 1106      | 1108    | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC | BOYACA                              | OFICIAL    | Universidad                                   | 3.700          |
| 5   | 1106      | 1109    | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC | BOYACA                              | OFICIAL    | Universidad                                   | 924            |
| 6   | 1201      | 1201    | UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA                                | ANTIOQUIA                           | OFICIAL    | Universidad                                   | 33             |
| 7   | 1212      | 1212    | UNIVERSIDAD DE PAMPLONA                                 | NORTE DE SANTANDER                  | OFICIAL    | Universidad                                   | 76             |
| 8   | 1704      | 1704    | UNIVERSIDAD SANTO TOMAS                                 | BOGOTA D.C                          | PRIVADA    | Universidad                                   | 1.132          |
| 9   | 1704      | 1732    | UNIVERSIDAD SANTO TOMAS                                 | BOYACA                              | PRIVADA    | Universidad                                   | 3.679          |
| 10  | 1706      | 1706    | UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA                       | BOGOTA D.C                          | PRIVADA    | Universidad                                   | 81             |
| 11  | 1734      | 1734    | UNIVERSIDAD DE BOYACA UNIBOYACA                         | BOYACA                              | PRIVADA    | Universidad                                   | 5.816          |
| 12  | 1826      | 1826    | UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO                              | BOGOTA D.C                          | PRIVADA    | Universidad                                   | 1.370          |
| 13  | 2102      | 2102    | UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD         | BOGOTA D.C                          | OFICIAL    | Universidad                                   | 5.389          |
| 14  | 2104      | 2104    | ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-        | BOGOTA D.C                          | OFICIAL    | Institución Universitaria/Escuela Tecnológica | 831            |
| 15  | 2106      | 2106    | DIRECCION NACIONAL DE ESCUELAS                          | BOGOTA D.C                          | OFICIAL    | Institución Universitaria/Escuela Tecnológica | 802            |
| 16  | 2720      | 2720    | FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN DE CASTELLANOS             | BOYACA                              | PRIVADA    | Institución Universitaria/Escuela Tecnológica | 3.817          |
| 17  | 2724      | 2724    | FUNDACION UNIVERSITARIA DE SAN GIL - UNISANGIL -        | SANTANDER                           | PRIVADA    | Institución Universitaria/Escuela Tecnológica | 596            |
| 18  | 2833      | 2833    | CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON                     | ANTIOQUIA                           | PRIVADA    | Institución Universitaria/Escuela Tecnológica | 978            |
| 19  | 9110      | 9110    | SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA-                  | BOGOTA D.C                          | OFICIAL    | Institución Tecnológica                       | 11.370         |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

**Cuadro 23**

*Matrícula por municipios*

| No. | Cód. Municipi o | Municipio             | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|-----|-----------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1   | 15001           | TUNJA                 | 23.945 | 29.243 | 31.811 | 36.065 | 35.432 | 38.777 | 41.077 | 45.662 | 42.061 |
| 2   | 15022           | ALMEIDA               | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      |
| 3   | 15047           | AQUITANIA             | 1      | -      | 99     | 78     | 49     | 4      | 2      | -      | -      |
| 4   | 15051           | ARCABUCO              | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 5   | 15087           | BELEN                 | 26     | 26     | 38     | 35     | 34     | 1      | -      | -      | -      |
| 6   | 15090           | BERBEO                | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 7   | 15097           | BOAVITA               | 157    | 174    | 121    | 105    | 88     | 88     | 88     | 76     | 80     |
| 8   | 15104           | BOYACA                | 1      | -      | -      | -      | -      | 1      | 3      | -      | -      |
| 9   | 15106           | BRICEÑO               | 31     | 31     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 10  | 15109           | BUENAVISTA            | 2      | 30     | 30     | 30     | -      | 5      | -      | -      | -      |
| 11  | 15114           | BUSBANZA              | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 12  | 15131           | CALDAS                | -      | 43     | 36     | 2      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 13  | 15135           | CAMPOHERMOSO          | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 14  | 15162           | CERINZA               | 24     | 23     | 19     | 7      | 3      | 4      | -      | -      | -      |
| 15  | 15172           | CHINAVITA             | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 16  | 15176           | CHIQUINQUIRA          | 2.271  | 2.471  | 2.617  | 2.685  | 2.965  | 3.168  | 3.556  | 2.620  | 2.511  |
| 17  | 15180           | CHISCAS               | 58     | 56     | 61     | 49     | 30     | 32     | 19     | -      | -      |
| 18  | 15183           | CHITA                 | -      | 40     | 35     | 35     | -      | -      | -      | -      | -      |
| 19  | 15185           | CHITARAQUE            | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 20  | 15187           | CHIVATA               | -      | -      | -      | -      | -      | 5      | -      | -      | -      |
| 21  | 15189           | CIENEGA               | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 22  | 15204           | COMBITA               | 36     | 50     | 27     | 9      | -      | 2      | 1      | -      | -      |
| 23  | 15212           | COPER                 | -      | -      | 45     | 28     | 14     | -      | 1      | -      | -      |
| 24  | 15215           | CORRALES              | -      | 38     | 38     | 32     | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 25  | 15223           | CUBAARA               | 216    | 140    | 202    | 186    | 185    | 133    | 149    | 184    | 159    |
| 26  | 15224           | CUCAITA               | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 27  | 15226           | CUITIVA               | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 28  | 15236           | CHIVOR                | -      | 55     | 41     | 25     | -      | 11     | -      | -      | -      |
| 29  | 15238           | DUITAMA               | 6.561  | 6.436  | 6.693  | 6.999  | 6.893  | 6.940  | 7.407  | 6.872  | 6.875  |
| 30  | 15244           | EL COCUY              | -      | -      | 26     | 26     | 11     | -      | -      | -      | -      |
| 31  | 15248           | EL ESPINO             | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 32  | 15272           | FIRAVITOBÁ            | 57     | 46     | -      | -      | -      | 2      | 1      | -      | -      |
| 33  | 15276           | FLORESTA              | -      | -      | 23     | 23     | 13     | 2      | -      | -      | -      |
| 34  | 15293           | GACHANTIVA            | -      | -      | 34     | 18     | 16     | 3      | -      | -      | -      |
| 35  | 15296           | GAMEZA                | -      | -      | 1      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 36  | 15299           | GARAGOÁ               | 541    | 497    | 471    | 499    | 431    | 418    | 365    | 282    | 271    |
| 37  | 15322           | GUATEQUE              | 19     | 41     | 111    | 130    | 103    | 66     | 81     | 84     | 69     |
| 38  | 15325           | GUAYATA               | 33     | 19     | 18     | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 39  | 15332           | GUICÁN                | 73     | 74     | 114    | 104    | 65     | 44     | 17     | -      | -      |
| 40  | 15362           | IZA                   | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 41  | 15367           | JENESANO              | 36     | 22     | -      | 1      | -      | 4      | -      | -      | -      |
| 42  | 15368           | JERICO                | 1      | -      | 1      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 43  | 15377           | LABRANZAGRANDE        | -      | 34     | 27     | 25     | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 44  | 15380           | LA CAPILLA            | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 45  | 15403           | LA UVITA              | 21     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 46  | 15407           | VILLA DE LEYVA        | -      | 1      | -      | -      | -      | 13     | 32     | -      | -      |
| 47  | 15425           | MACANAL               | 39     | 33     | 28     | 17     | 13     | 3      | -      | -      | -      |
| 48  | 15442           | MARIPI                | -      | -      | 1      | 1      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 49  | 15455           | MIRAFLORES            | 91     | 19     | 52     | 45     | 40     | 31     | 110    | 46     | 55     |
| 50  | 15464           | MONGUA                | -      | -      | 1      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 51  | 15466           | MONGUI                | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 52  | 15469           | MONQUIRA              | 350    | 371    | 378    | 312    | 315    | 159    | 241    | 280    | 254    |
| 53  | 15476           | MOTAVITA              | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 54  | 15480           | MUZO                  | 46     | 29     | 72     | 54     | 27     | 2      | 1      | -      | -      |
| 55  | 15491           | NOBSA                 | 231    | 249    | 226    | 83     | 29     | 43     | -      | -      | -      |
| 56  | 15494           | NEUVO COLÓN           | 24     | -      | -      | -      | -      | 4      | -      | -      | -      |
| 57  | 15507           | OTANCHE               | 81     | 73     | 49     | 42     | 19     | 2      | -      | -      | -      |
| 58  | 15514           | PAEZ                  | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 59  | 15516           | PAIPA                 | 200    | 176    | 415    | 413    | 326    | 72     | -      | -      | -      |
| 60  | 15518           | PAJARITO              | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 61  | 15522           | PAÑQUEBA              | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 62  | 15531           | PAUNA                 | -      | 34     | 34     | 24     | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 63  | 15533           | PAYA                  | 27     | 27     | 22     | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 64  | 15537           | PAZ DE RÍO            | 26     | 26     | 26     | 1      | 1      | 26     | -      | -      | -      |
| 65  | 15542           | PESCA                 | 2      | 3      | 2      | 2      | 1      | 1      | -      | -      | -      |
| 66  | 15550           | PISBA                 | -      | -      | 1      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 67  | 15572           | PUERTO BOYACA         | 860    | 700    | 547    | 317    | 189    | 297    | 455    | 596    | 404    |
| 68  | 15580           | QUIPAMA               | -      | 40     | 32     | 29     | -      | -      | 1      | 1      | -      |
| 69  | 15599           | RAMIRÍQUI             | 68     | -      | 33     | 33     | 29     | -      | -      | -      | -      |
| 70  | 15600           | RAQUIRA               | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 71  | 15621           | RONDON                | 32     | -      | 66     | 63     | 44     | -      | 13     | -      | -      |
| 72  | 15632           | SABOYA                | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 73  | 15638           | SACHICA               | -      | -      | -      | -      | -      | 3      | -      | -      | -      |
| 74  | 15646           | SAMACA                | 226    | 238    | 299    | 363    | 219    | 129    | 7      | -      | -      |
| 75  | 15664           | SAN JOSE DE PARE      | 1      | -      | -      | -      | -      | 5      | -      | -      | -      |
| 76  | 15667           | SAN LUIS DE GACENO    | -      | -      | 73     | 69     | 55     | 2      | -      | -      | -      |
| 77  | 15673           | SAN MATEO             | -      | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      |
| 78  | 15676           | SAN MIGUEL DE SEMA    | -      | 30     | 29     | 17     | -      | 2      | 1      | -      | -      |
| 79  | 15681           | SAN PABLO DE BORBUR   | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 80  | 15686           | SANTANA               | 27     | 22     | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 81  | 15690           | SANTA MARIA           | 1      | -      | -      | -      | -      | 1      | 1      | -      | -      |
| 82  | 15693           | SANTA ROSA DE VITERBO | -      | -      | 59     | 389    | 836    | 2      | 196    | 297    | 802    |
| 83  | 15696           | SANTA SOFÍA           | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 84  | 15720           | SATIVANORTE           | -      | -      | 40     | 45     | 31     | 12     | -      | -      | -      |
| 85  | 15740           | SIACHOQUE             | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 86  | 15753           | SOATA                 | 460    | 330    | 373    | 345    | 269    | 255    | 255    | 135    | 122    |
| 87  | 15755           | SOCOTÁ                | 30     | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 88  | 15757           | SOCHÁ                 | 150    | 168    | 194    | 199    | 147    | 128    | 112    | 121    | 90     |
| 89  | 15759           | SOGAMOSO              | 7.979  | 8.534  | 9.928  | 10.614 | 11.234 | 11.212 | 12.742 | 12.100 | 11.953 |
| 90  | 15761           | SOMONDOCO             | 25     | 15     | -      | -      | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 91  | 15762           | SORA                  | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 92  | 15763           | SOTAQUIRA             | 1      | 29     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 93  | 15764           | SORACA                | -      | 46     | 44     | 30     | -      | 1      | -      | -      | -      |
| 94  | 15774           | SUSACÓN               | -      | -      | 14     | 17     | 12     | 13     | -      | -      | -      |
| 95  | 15776           | SUTAMARCHAN           | -      | -      | 29     | 29     | 13     | -      | -      | -      | -      |
| 96  | 15778           | SUTATENZA             | 179    | 63     | 105    | 74     | 135    | 85     | 57     | 38     | 7      |
| 97  | 15790           | TASCO                 | -      | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 98  | 15798           | TENZA                 | 34     | 100    | 93     | 68     | -      | 31     | 18     | 13     | 4      |
| 99  | 15806           | TIBASOSA              | -      | -      | 1      | -      | -      | 5      | -      | -      | -      |
| 100 | 15808           | TINJACA               | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | 1      | -      | -      |
| 101 | 15810           | TIPACOQUE             | 38     | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 102 | 15814           | TOCA                  | 31     | -      | -      | -      | -      | 5      | -      | -      | -      |
| 103 | 15816           | TOGUI                 | 26     | -      | -      | -      | -      | 4      | -      | 1      | -      |
| 104 | 15820           | TOPAGA                | -      | -      | 1      | -      | -      | 3      | 1      | -      | -      |
| 105 | 15822           | TOTA                  | -      | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | -      | -      |
| 106 | 15832           | TUNUNGUA              | -      | 27     | 25     | 15     | -      | -      | -      | -      | -      |
| 107 | 15835           | TURMEQUE              | 32     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 108 | 15837           | TUTA                  | 60     | 24     | 33     | 30     | 22     | 4      | 1      | -      | -      |
| 109 | 15839           | TUTAZA                | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 110 | 15842           | UMBITA                | -      | -      | -      | 41     | 25     | 23     | -      | -      | -      |
| 111 | 15861           | VENTAQUEMADA          | 25     | 21     | 16     | -      | -      | 2      | -      | -      | -      |
| 112 | 15897           | ZETAQUIRA             | -      | 26     | 26     | 26     | -      | -      | -      | -      | -      |

Fuente: MEN (Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES)

## 14.1 Aportes teóricos o prácticos

En desarrollo de los objetivos planteados en la propuesta, se identificaron los elementos del proceso de regionalización de algunas Instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas de Colombia, además se consideraron las Políticas del Ministerio de Educación Nacional, la Estrategia de los Centros de Educación Superior - CERES y las Políticas de Regionalización del Consejo Nacional de Educación Superior - CESU.

Una vez escogidas las IES objeto de análisis, se procedió a identificar los elementos presentes en cada uno de los procesos de regionalización, tratando de identificar las variables o elementos comunes, para lo cual se realizó un cuadro comparativo (que permitiera comparar e identificar cómo se relacionan dichos elementos).

Con base en la revisión documental y en el marco teórico y conceptual, se identificaron una serie de dimensiones y variables claves, las cuales deben entenderse no como partes, sino como conjuntos que por su homogeneidad y perspectiva impulsan la gestión del proceso de regionalización de manera articulada y sistémica. Así las cosas, no es conveniente aplicarlos de manera aislada, todo lo contrario, su aplicación debe ser interactuante y provocador de efectos superiores.

La revisión sobre las formas en que las IES hacen presencia en las regiones, permitió identificar varias tipologías, clasificadas en el trabajo, como estrategias de presencia. Dado que dichas estrategias corresponden a su propia autonomía y evolución, podrían darse multiplicidad de combinaciones. El cuadro siguiente corresponde a una identificación sobre un conjunto de instituciones que prestan sus servicios en más de una subregión, en tipologías establecidas para este documento y no necesariamente exhaustivos.

El proceso de regionalización aquí propuesto se apoya en el concepto de desarrollo local y la corresponsabilidad de los actores.

## 15. Estrategias pedagógicas para el Fortalecimiento

El primer planteamiento acerca de cómo las IES deben hacer el proceso de regionalización, tiene que ver con la forma como planteen su presencia en el territorio; que se sugiere se establezca a través de los siguientes elementos:

- Prestación del servicio educativo con sostenibilidad académica (calidad), social (confianza y relaciones) y financiera
- Desarrollo local contando con la participación activa de los actores locales
- Un enfoque integral donde el servicio Educativo incluye todas las funciones misionales, para que ésta también esté integrada al territorio.
- Fortalecimiento de la formación del capital humano

Con ellas, planteadas como una necesidad sentida, se establecen los criterios y mecanismos bajo los cuales se conducirá la actuación de la Regionalización de manera consistente y proactivas tales como:

Planificación Educativa y Territorial

Consolidación de sedes Regionales

Acceso, calidad y Permanencia educativa

Integración del Territorio

Sostenibilidad financiera e Institucional

Es importante resaltar que la presencia en el territorio parte, desde el concepto del Desarrollo Local, por reconocer los actores interesados en los resultados del proceso y cuyos recursos, capacidades, potencialidades, restricciones y objetivos deben ser considerados en la construcción de las apuestas de desarrollo, convertidas en productos institucionales.

Las articulaciones compartidas donde bajo redes locales de trabajo académico, actores (sector empresarial, entes territoriales, fundaciones entidades financiera, gobernaciones, instituciones educativas, hogares, MEN) diversos y amplios niveles de concurrencia, con diversos actores interesados en el proceso de regionalización de la educación superior se pretende dar un enfoque y estrategias que faciliten el proceso de regionalización de la educación haciéndolo más efectivo.

De acuerdo con lo anterior nos enfocamos en las estrategias de articulación se presentan de 3 tipos: para el fortalecimiento de las competencias básicas, para el desarrollo de las competencias específicas, para el fortalecimiento y desarrollo de competencias básicas y específicas.

Entre los elementos más relevantes que podrían estar presentes en la cadena de formación después de la educación básica y media están los siguientes:

### **15. 1 Educación Superior**

El planteamiento más importante con el que se inicia esta actividad se deriva a partir de los Planes de Desarrollo Subregionales, la oferta académica presente y las concentraciones poblaciones de bachilleres, se identifican un conjunto de programas académicos que respondan como profesiones a la intervención o solución de esas iniciativas de desarrollo para cada subregión. Se deben precisar los programas académicos en todos los niveles, incluida la Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

## **15.2 La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como estrategia para el Fortalecimiento de la Presencia Regional**

Este elemento como estrategia de Regionalización se puede apreciar en el gráfico siguiente, donde la cadena educativa se conecta en el inicio con la Educación Media y la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) en un esquema de sistema de valor que trasciende la cadena de valor de las IES y que implica considerar lo que otros actores pueden requerir y proveer.

Las articulaciones se realizan a partir de los grados 10° y 11° de la Educación Media para desarrollar competencias en los educandos, quienes al finalizar sus estudios obtienen un conjunto de beneficios adicionales a si solo se graduaran como bachilleres académicos o técnicos. Por otro lado, los encadenamientos educativos implican la posibilidad de establecer continuidades en los ciclos de formación, en este caso, diseñados especialmente para ingresar a la educación superior.

Estos dos mecanismos han sido identificados en la estrategia de educación superior como una vía para aumentar la formación del capital humano necesario para impulsar la productividad regional, la cobertura de educación, asegurar la tasa y calidad de entrada en la educación superior, reducir los índices de retiro estudiantil y un aumento de la tasa de inserción laboral y reducción del tiempo de primer enganche.

Estas estrategias para fortalecer la presencia territorial cubren un sinnúmero de aspectos necesarios para una presencia integral e integrada al territorio.

A partir de lo anterior, a continuación, se presenta una descripción de las variables o dimensiones y características o criterios de análisis:

### **15.3 Planificación Educativa y Territorial**

El propósito fundamental al identificar esta variable, es determinar los medios para lograr el posicionamiento y una óptima presencia institucional en el territorio. Para ello, las IES deberán identificar los requerimientos de desarrollo subregional y de los territorios en materia de educación superior, la investigación y la interacción universidad-comunidad.

Las IES tienen la responsabilidad de determinar las formas del servicio y establecer un vínculo con los actores subregionales para obtener con ello, en el marco de la corresponsabilidad social de los territorios, las viabilidades económicas necesarias y hacer sostenibles, pertinentes y aceptables, desde la calidad, los servicios universitarios que como Institución de educación superior se debe ofrecer.

En la planificación educativa y territorial se contempla una serie de criterios, que permitirán establecer el modo adecuado para prestar el servicio educativo pertinente y de calidad en las diferentes regiones:

- Identificación de programas académicos pertinentes
- Identificación de niveles educativos
- Modalidad del servicio educativo
- Identificación de localidades de emplazamiento
- De oportunidad, prioridad en el diseño y oferta de programas educativos

### **15.4 Criterios para la identificación de programas académicos pertinentes**

La perspectiva de presencia institucional se hará en el marco de la planificación subregional, la cual será base de la unidad de análisis.

Para la identificación y selección de programas, se utilizarán los siguientes elementos:

- La potencialidad y dinámica de las actividades económicas de la subregión

- Los oficios o profesiones relacionados con dichas actividades económicas
- El nivel de especialidad o desarrollo de dichas profesiones dentro del contexto subregional.
- Las demandas de profesionales suprarregional siempre y cuando el actor pueda actuar desde la localidad o la subregión.
- Las condiciones o necesidades del desarrollo territorial primarán sobre las demandas de mercado.
- Las áreas de conocimiento y núcleos básicos de los programas estarán relacionadas directa o indirectamente con la tradición y el desarrollo académico de la Institución en general que permita soportar su creación y desarrollo desde una base de conocimiento interno.
- La información podrá tener como fuentes análisis del contexto territorial basado en información secundaria, criterio de expertos y mesas sectoriales, grupos de empresarios
- La identificación de programas podrá referirse a cuatro fases:
- Identificación de sectores promisorios, que se refiere a subsectores o industrias de mayor crecimiento.
- Caracterización área prioritarias, relacionando las características de dicha área o subsector.
- Identificación de tendencias, tecnologías y ocupaciones relacionadas nuevas y en transformación.
- Descripción cualitativa de ocupaciones, que hace referencia al perfil ocupacional, comportamientos laborales, requisitos y condiciones.

Ocupaciones Nuevas: resultan cuando, se introduce una innovación tecnológica o de conocimiento al proceso productivo. Ocupaciones en Transformación: aparecen cuando se incorporan nuevos conocimientos y actividades, sin cambiar el objetivo de la ocupación.

Ocupaciones Emergentes: Cuando se desarrolla una especialización, que previamente era suplida por otra ocupación.

### **15.5 Criterios para la identificación de niveles educativos**

El desarrollo de niveles educativos deberá atender prioritariamente los establecidos en la ley de educación superior, pero dando un peso a cada uno en proporción a la pirámide ocupacional y al nivel de desarrollo económico y necesidad de las profesiones en la subregión, dando mayor énfasis a programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, Técnicos profesionales, Tecnólogos, Profesionales y Posgrados.

En concordancia con lo anterior se debe garantizar:

Los niveles de competitividad subregional exigen profesionales con competencias más elevadas o más especializadas.

En la subregión se posea condiciones de infraestructura y medios educativos, propias o en articulación para atender con suficiencia el servicio educativo.

### **15.6 Criterios para la modalidad del servicio educativo**

Las modalidades del servicio educativo son presencial, abierta, a distancia, donde el apoyo de las TIC puede estar presente en cualquiera de ellas, ya sea como soporte a los cursos presenciales o como elemento direccionador de contenidos y currículo e interacción en programas a distancia.

Los programas presenciales se prestarán preferiblemente en aquellas localidades donde la Institución tenga asiento con sede propia o en comodato o convenio y cuente o pueda contar con

los recursos de infraestructura educativa apropiada, en un radio de acción para poblaciones dentro de los 40 kilómetros de distancia o 60 minutos de recorrido.

Los programas a distancia se prestarán considerando radios de acción o cobertura de hasta 80 kilómetros de distancia o 90 minutos de recorrido. Se ofrecerán preferiblemente en núcleos intensivos los fines de semana y con apoyo intensivo de recursos tic.

Los programas a distancia con uso intensivo de tic deberán contar con centros de tutoría y sitios de práctica académica en la subregión donde se tiene cobertura, propios o en convenio, para asegurar las condiciones de calidad. Su criterio de cobertura podrá ser superior a los 80 kilómetros considerando como límites de alcance los de una subregión.

En el caso de programas de posgrados o con alto contenido teórico, no habrá restricciones de alcance en distancia, frente a los centros tutoriales o administrativos.

### **15.7 Criterios para la identificación de localidades de emplazamiento**

La creación o apertura de sedes regionales de servicio obedecerán a los siguientes criterios:

- La región o subregión tiene una alta dinámica económica, reflejada en su diversidad sectorial, volumen de empresas y organizaciones establecidas, contribución económica, población, tasa de graduación del grado 11 de la educación media.
- El costo de transporte desde su localidad de residencia hasta la eventual localidad del sitio de servicio, combinados para la población potencial de la zona o la subregión, es el más bajo.
- La población potencial se encuentra en un radio de acción inferior a una hora de viaje en transporte público terrestre

- Existen actores locales interesados y comprometidos en contribuir con la subvención o financiación de infraestructura, recursos educativos y operación.
- No hay saturación de la oferta educativa superior con calidad en la subregión en las áreas de interés de la Institución y existe una demanda insatisfecha.
- Existen mecanismos para asegurar la sostenibilidad académica, administrativa y financiera de la sede.

### **15.8 Criterios para la oportunidad, prioridad en el diseño y la oferta de programas educativos**

El orden o secuencia en el diseño y apertura de programas podrán considerar los siguientes criterios:

Los programas serán diseñados con altos niveles de flexibilidad, especialmente en lo que tiene que ver con el plan de estudios, para que se establezcan variantes de énfasis o áreas de profundización que permita a los alumnos abordar distintos campos de la profesión.

Los programas se diseñarán buscando encadenamientos educativos dentro de la Institución o con instituciones articuladas, desde la media hasta los niveles universitarios profesionales; en el que se buscará que la formación adquirida en el nivel previo pueda ser reconocida en una parte en el nivel siguiente.

Será requisito para todos los estudiantes del en los programas de regionalización, haber concluido y aprobado el grado 11 de educación media, afín de facilitar el eventual tránsito hacia otros niveles y asegurar criterios de calidad de entrada y la permanencia educativa, desde una perspectiva académica.

El diseño de los contenidos del curso y de las áreas de profundización tendrá en consideración el contexto subregional, que, no obstante, le permita al menos el desempeño en el

contexto nacional, según la complejidad de los niveles de formación. Para lo cual, los niveles de formación profesional universitaria y de posgrado incluirán criterios de internacionalización.

Existen registros de programas académicos en una de las sedes que pueden ser extendidos y su tiempo de salida del servicio es reducido.

El programa está altamente vinculado con potencialidades o megaproyectos de la subregión y no está siendo atendido por otros oferentes.

No hay oferta de programas en la subregión con precios más bajos o en una mejor combinación precio-calidad-promesa de valor.

## **16. Afianzamiento de Sedes Regionales**

Es primordial que las IES mejoren y fortalezcan la presencia que actualmente realizan en las sedes regionales, en términos de infraestructura física, oferta académica, calidad y cobertura, pues con ello se lograrán niveles sostenibles de calidad e integración que permiten pensar en la elevación del nivel de servicio de estas sedes y en su autogestión.

Los criterios que las IES deben trabajar para consolidar las sedes regionales actuales son:

- Medios educativos e infraestructura institucional como dotaciones del territorio
- Enfoque integral en la Calidad
- Establecimiento de planta docente propia en las Sedes Regionales
- Competencia y suficiencia del personal de Apoyo
- Apertura de Nuevas Sedes
- La oferta, mercadeo y promoción de productos

## **16.1 Criterios para los Medios Educativos: en cuanto a disponibilidad**

Equidad: la cantidad, calidad y pertinencia de los medios asignados para el servicio de los programas y la Sede es equivalente al de la Sede Central, se corresponde con las condiciones necesarias para la prestación del servicio.

Medios educativos e infraestructura institucional como dotaciones del territorio, los laboratorios del Poli y medios educativos apoyan la educación media y las actividades que se desarrollan para las entidades del Estado y la comunidad. Su concepción deberá hacerse por encima de los requerimientos coyunturales estrictamente internos, pues deberán interpretar con suficiente holgura tanto el desarrollo mediato de la institución como las necesidades de dotación del territorio inmediato en alineación con los productos de la institución.

## **16.2 Criterio para el enfoque integral en la Calidad**

Dando cumplimiento y superando los requisitos del MEN y al enfoque por proceso y de mejora continua, impulsado por el Ministerio de Educación Nacional y el Departamento Administrativo de la Función Pública (NTCGP 1000:2009). Las características de calidad incluyen en su alcance la satisfacción de requerimientos del entorno; por ello y para atender con suficiencia, considerarán mecanismos de flexibilidad curricular que incluya aspectos como:

- Diversidad en líneas de profundización de los programas que permita especializar a los estudiantes en ciertos temas necesarios por el contexto.
- Apertura y temporalidad de líneas emergentes demandados por la industria o el contexto.

- Articulación interna de líneas y programas académicas de formación que permita a los graduados el avance en niveles y el reconocimiento de competencias ya evaluadas institucionalmente y reduzca los tiempos de formación.
- Suficiencia en la calidad académica para facilitar la movilidad de estudiantes entre sedes en los mismos o distintos programas.
- Los administradores académicos posibilitarán el curso de módulos o asignaturas en otras Instituciones de Educación superior cuyo curso permita fortalecer en el estudiantado otros enfoques o áreas no disponibles internamente en articulación con el currículo y serán reconocidos académicamente.
- El currículo tendrá características integrales desde la formación, para lo cual la institución ofrecerá programas complementarios a los planes de estudio (formación artística, humana, deportiva, lenguas extranjeras, etc.).

### **16.3 Criterio para el establecimiento de planta docente propia en las Sedes Regionales**

Las unidades regionales con características de Sede deberán contar con planta propia de docentes que habiten de manera regular el territorio, para que contribuyan en la articulación de los procesos regionales. Su número y área de conocimiento estará en función del número de programas y número de estudiantes en una proporción no menor a la sede central, en cuyo caso nunca podrá ser inferior a un profesor por programa en cada sede.

La selección de docentes deberá considerar competencias para abordar las tres funciones misionales con énfasis en la gestión tecnológica basado en metodologías de investigación acción participativa, pero especialmente competencias didácticas para atender poblaciones con requerimientos diversos y apoyar los procesos de educación a distancia basados

en TIC, en formación práctica y en contexto con el territorio en un marco de nacionalidad y globalidad.

#### **16.4 Criterio para la competencia y suficiencia del personal de Apoyo**

Las Sedes contarán con personal de apoyo administrativo y académico suficiente para atender con calidad el servicio educativo, el perfil de los Coordinadores o Directores de Sede deberán contar con la suficiencia académica y administrativa para ser interlocutores en mesas sectoriales subregionales y participar en la articulación de actores en iniciativas para el territorio.

#### **16.5 Criterio para la apertura de Nuevas Sedes**

La Apertura de Nuevas sedes deberá considerar los recursos necesarios para iniciar la oferta y garantizar la sostenibilidad, pero adicionalmente anticipar y programar la evolución de la población y los programas, buscando no crecimientos lentos o pausados, sino programados y acelerados sobre bases firmes de pertinencia territorial.

#### **16.6 Criterio para la oferta, mercadeo y promoción de productos de las Sedes Regionales**

Debe ajustarse a las necesidades del contexto del territorio, por ello los contenidos de los programas, los calendarios académicos, las jornadas y horarios de los programas, deberán programarse según la propia dinámica de la Sede en el Territorio y tendrá independencia de la programación de la Sede Central, para lo cual las herramientas y aplicativos institucionales en admisiones, académicos, contratación docente, financiera, logística, y todos los procesos institucionales se ajustarán a los requerimientos del servicio y no a la inversa.

### **17. Acceso, Calidad y Permanencia Educativa**

Los criterios que las IES deben atender para facilitar el acceso a la educación superior, con criterios de calidad y facilitando la permanencia, son:

- Programas de Bienestar y Fomento Cultural

- Calidad en el Acceso
- Nivelación académica
- Programas de Orientación Vocacional
- Atención a Comunidades Especiales y atracción de talentos regionales
- Uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la calidad

### **17.1 Criterios para los Programas de Bienestar y Fomento Cultural**

Los estudiantes y empleados de las Sedes Regionales contarán con los mismos servicios, beneficios y oportunidades de acceso dispuestos en la Sede Central, pero contextualizados o ajustados según los requerimientos o particularidades de cada una de las regiones, atendiendo su idiosincrasia y cultura. Dada las características de vulnerabilidad e inequidad a las que la población puede haber estado sometida, podrán ser aplicados criterios de discriminación positiva que favorezcan las condiciones de permanencia y desarrollo en las instituciones. Los servicios podrán ser prestados directamente o a través de terceros y en cualquier caso evitarán que la comunidad entre en círculos de asistencialismo y por el contrario desarrollen capacidades propias, conciencia y actuación de corresponsabilidad social.

Las políticas estarán orientadas a definir cuáles y como deben ser los programas de bienestar y fomento cultural que serán llevados a las regiones, los cuales no son los mismos que se ofrecen en la sede central, pues las regiones tienen un contexto cultural y necesitan desarrollar actividades que les sean propias.

### **17.2 Criterios para la calidad y vocación en el Acceso a la Educación Superior**

Nivelatorios Académicos. La comunidad académica interna podrá ser beneficiaria de programas de nivelación cuando las áreas de conocimiento evaluadas a la entrada de programas o durante los programas identifiquen la necesidad de ser elevadas. A estos programas podrán

acceder en modalidad de extensión miembros de las comunidades educativas de la subregión para mejorar su desempeño académico en pruebas de estado para acceso a la educación superior.

Programas de Orientación Vocacional. La Institución desarrollará sistemáticamente en cada región programas de evaluación entre aspirantes potenciales y reales, programas de orientación vocacional que permitan alinear el potencial cognitivo y de habilidades de los aspirantes con la oferta potencial y real de la institución para mejorar las posibilidades de desarrollo humano y profesional del estudiantado. Estos programas adicionalmente podrán articularse con la educación media y con las actividades docentes para mejorar en los estudiantes la autoconciencia de sus capacidades y modos de aprendizaje, así como en los docentes la capacidad para manejar la diversidad en el aula para potenciar a los individuos.

Atención a Comunidades Especiales y atracción de talentos regionales: La IES en comunión con políticas nacionales favorecerá con prelación un conjunto de comunidades así:

Mejores Bachilleres de los Municipios: Los mejores Bachilleres de cada municipio según las pruebas de estado estarán exentos de pagar los derechos de inscripción y derechos académicos del primer año de estudio en los programas de educación superior de la institución y se mantendrán sus beneficios si su promedio académico se mantiene sobre 4.0 en cada período académico sin detrimento de los programas vigentes en cada sede para premiar el desempeño académico.

Cada programa en las sedes regionales separará un 10% de los cupos establecidos por los que puedan participar las siguientes comunidades del Departamento, con iguales mecanismos de selección a los empleados en la institución: comunidades étnicas (indígenas, afrodescendientes, Rom), afectados por la violencia (la población en situación de desplazamiento, los menores desvinculados de los grupos armados al margen de la Ley e hijos en edad escolar de adultos

desmovilizados), habitantes de frontera y población rural dispersa). Estas políticas se harán en concordancia con los lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables impartida por el MEN.

### **17.3 Criterios para el uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la Calidad**

Un elemento clave para la ampliación de la cobertura, el enriquecimiento de los recursos académicos en términos de aprendizaje y el incremento de la calidad de formación de la actual población es la disponibilidad continua, en cualquier tiempo y lugar, de los contenidos académicos; al tocar este tema se puede pensar en las plataformas LMS (Learning Management System) y en el mejor y mayor aprovechamiento de los Ambientes Virtuales de Aprendizaje – AVA-, los cuales ofrecen nuevas posibilidades tanto para estudiantes en programas presenciales como a distancia.

Ofrecer este tipo de servicios, o desarrollarlos en las IES, significa realizar rápidamente productos que busquen la mejora y ampliación del servicio; capacitar al personal académico en temas de diseño, administración y tutoría de asignaturas y Objetos Virtuales de Aprendizaje – OVA– y diseñar cuidadosamente estos servicios para convertirlos en una de las principales ventajas competitivas que tenga la Institución, contando por supuesto con una acertada claridad en los diseños curriculares, el uso de las técnicas pedagógicas y andrológicas apropiadas para los diferentes públicos existentes en las regiones.

El uso de estas herramientas por parte de los docentes y los estudiantes, es un poderoso inductor de las nuevas formas de producción que promueven la autonomía, la deslocalización y el trabajo, tanto sincrónico como asincrónico, que hoy es conocido como teletrabajo y que se convertirá, con seguridad, en la nueva clave en la prestación de servicios educativos dentro de la estrategia de posicionamiento y en el fortalecimiento del capital social del territorio.

Este programa tiene responsabilidad por fortalecer la capacidad de diseño, producción y servicio de contenidos para AVA (consolidación de la formación virtual y revisión de micro currículos) como elemento clave para la competitividad de los servicios educativos de futuro; igualmente se hace necesaria la formación de tutores en AVA, asegurar la disponibilidad de servicios tecnológicos de apoyo, la preparación de un plan para el desarrollo de programas académicos en modalidad virtual, regulares y por demanda, y su efectiva puesta en servicio.

Todas las asignaturas y en especial aquellas pertenecientes a los programas a distancia podrán hacer uso ya como apoyo al componente presencial o como signatura plenamente virtual los recursos desarrollados por la institución para el servicio educativo basados en ambientes virtuales de aprendizaje.

### **18. Integración con el Territorio**

La presencia de las IES en las regiones posibilita a las mismas contar con un actor de consulta en la identificación y articulaciones de potencialidades y proyectos para el desarrollo subregional.

Para lograr con excelencia lo anterior, debe aumentarse la capacidad de participación e interacción, en términos de nivel de respuesta y competencia de los representantes institucionales, dentro de diversos escenarios; de esta manera la actuación de las IES pasará de ser consultiva y trascenderá hacia una participación activa como operadora, o servidora de los componentes requeridos por los proyectos de desarrollo; en estos últimos podrán apalancarse, adicionalmente, los recursos en red como el capital gestionado de infraestructura y los servicios, lo cual permitirá distribuir costos fijos, mejorar las economías de escala y utilizar los recursos de quienes participen.

En esta variable en especial, se hace presente el compromiso de articulación de las IES con los actores regionales, posibilitando el desarrollo de programas de extensión en las regiones, el desarrollo de proyectos de investigación aplicada a problemáticas regionales y el establecimiento de mecanismos de coordinación de participación de los consultorios de extensión e investigación en las problemáticas locales y regionales, así como la gestión de proyectos a través de la cooperación técnica territorial.

- Emprendimiento (iniciativas de base tecnológica)
- Gestión tecnológica e Innovación (consultorios Tecnológicos)
- Investigación aplicada
- Educación Continuada (cursos, seminarios diplomados abiertos y a la medida)
- Cooperación técnica territorial (gestión de proyectos y triangulación de recursos)
- Articulación con IES
- Participación en Política Pública Subregional

### **19. Criterios para el Emprendimiento**

Los procesos de emprendimiento vinculan procesos de docencia y extensión académica, pero también pueden llegar a vincular procesos de investigación a la implementación de empresas producto de trabajos investigativos y el desarrollo de competencias que permitan al estudiante detectar problemáticas y sugerir soluciones empresariales a las mismas.

- Las políticas de emprendimiento en las IES se deben orientar en armonía con otras iniciativas institucionales que potencian e identifican la acción institucional, diferenciándola de otras.

- Formación en procesos de Emprendimiento (estudiantes Matriculados) o Proyectos impulsados durante el proceso formativo (Transversal) o Emprendimiento como proyecto de aula
- Iniciativas Basadas en innovación de Productos, Procesos, Mercados u Orientada: Enfoque global a la acción local
- Énfasis en iniciativas de base tecnológica (no exclusivo)
- Apoyo en la búsqueda de fuentes de financiación
- Apoyo en procesos de Formalización
- Articulación con los consultorios tecnológicos
- Apoyo en el desarrollo de soluciones
- Acompañamiento Consultorio Empresarial
- Desarrollo de unidades internas de soporte a iniciativas incubadas
- Desarrollo de ambientes creativos en el campus que estimulen la actitud emprendedora
- Salones de lúdica
- Talleres de creación
- Cultura creativa
- Hogar como ambiente protector y de estímulo (Involucrar el hogar)
- Apoyo a comunidades externas vía extensión patrocinada (Instituciones de Educación Media, graduados, particulares)

**20. Elementos adicionales que deben ser considerados para tener una presencia integrada con el territorio son:**

- Gestión tecnológica e Innovación (Consultorios Tecnológicos)
- Investigación aplicada
- Educación Continuada (cursos, seminarios diplomados abiertos y a la medida)
- Cooperación técnica territorial (gestión de proyectos y triangulación de recursos)
- Articulación con IES
- Participación en Política Pública Subregional

**21. Sostenibilidad financiera e institucional**

La presencia Institucional en las regiones debe estar acompañada de una adecuada disponibilidad de recursos, tanto físicos como financieros, con el fin de garantizar no solamente la calidad académica sino la supervivencia institucional. Es por ello que varias son las estrategias o criterios que se deben emprender para generar nuevas fuentes de ingresos, que contribuyan a la sostenibilidad financiera de las IES, para el desarrollo y el crecimiento institucional.

Estímulo participación de actores locales (alcaldías, cooperativas, empresas, graduados).

Gestión de fondos locales/ subregionales de financiación (estampillas municipales).

Gestión de proyectos Estatales (Regalías, Gobernación, Corporaciones, Ministerios y Departamentos Administrativos).

Gestión financiación a la demanda (Gobernación, ICETEX).

Gestión tecnológica (extensión, consultoría tecnológica).

Venta de servicios (alquileres, cursos cortos).

## **22. Esquema para el desarrollo del Sistema Propuesto para el Proceso de Regionalización**

Para desarrollar el sistema antes propuesto se hace necesario identificar elementos relativos al control estratégico para asegurar el comportamiento y resultados esperados, pero que adicionalmente tenga las capacidades de adaptabilidad y respuesta al crecimiento, la complejidad y los cambios de entorno. Lo anterior sugiere proponer elementos relativos a la estructura organizacional media de la regionalización, a los sistemas de control y a la cultura organizacional.

Las características relacionadas para el sistema planteado sugieren considerar al menos dos tipologías de estructura organizacional que combinen de la mejor forma: Estructura Geográfica y Estructura Matricial.

Dadas las características del servicio público y las limitantes y tendencias históricas de contención del gasto público, unidas a los lineamientos de incremento de cobertura es posible considerar que el diseño organizacional debe responder a una estrategia orientada a bajos costos (en relación con las estrategias clásicas planteadas por Porter). Esto implica reducir costos en todas las funciones haciendo hincapié en las competencias que mejoren las características de los productos (bienes y servicios) o que reduzcan sus costos de servicio. Esto requiere que los servicios ofrecidos sean estándares (programas académicos y servicios de extensión e investigación con las mismas características básicas) para usuarios promedio (podría ser para aspirantes de estratos 2 y 3 de las subregiones de Boyacá. El liderazgo en costos exige niveles continuos de supervisión a las estructuras y a los sistemas de control con el fin de mejorar su desempeño, para lo cual deberá contar con apoyo importante de herramientas basadas en TIC que facilite la supervisión y evaluación del desempeño de los procesos y funciones.

Para el primer caso resulta apenas natural considerar que las características del servicio educativo, principalmente por sus características presenciales y dadas las necesidades de respuesta local y de reducción del costo total (considerando todos los participantes: hogares, institución, gobiernos) deben recurrir a un esquema geográfico que permita asegurar los servicios en cada sitio donde se decida prestarlos. La estructura geográfica proporciona más coordinación y control que la estructura funcional clásica debido a la configuración de jerarquías regionales para atender el trabajo que allí se presenta y atender de manera más adecuada a las necesidades regionales (servicios de docencia, extensión, investigación, interacción local). Al mismo tiempo dado que los sistemas de información son centralizados, estos pueden apoyar a todas las sedes regionales. Al emplear la estructura geográfica es posible obtener economías de escala en contratación tanto en los procesos básicos o misionales como en los de soporte, mantener una estructura baja de costos y responder apropiadamente a las necesidades de los usuarios en las regiones.

En este contexto se presenta un conflicto de coordinación entre la estrategia orientada al desarrollo de la regionalización académica (Fortalecimiento del Capital Social del Territorio) y la organización académica por Facultades (que corresponde a una estructura básica por Productos). Debido a que los programas académicos y los docentes están adscritos a las Facultades y estas tienen su asiento y gobierno desde la Sede Central, pues allí además es donde se da hoy el gran volumen de la actividad, el nivel de supervisión de los procesos en las sedes regionales se ve ostensiblemente reducido, pero está igualmente reducido el nivel de autonomía de las unidades regionales para responder a las necesidades locales.

De acá surgen dos alternativas de ajuste del diseño organizacional:

Uno, que combine la autoridad de las Facultades sobre los programas y la preeminencia de la estrategia de regionalización y que lleva a una configuración matricial.

Otro, que le otorgue autonomía académica a la regionalización para desarrollar y controlar programas y tener docentes propios apoyándose de las Facultades y otras unidades de soporte para colaboración interorganizacional.

La Dirección (o unidad de gestión) de Regionalización en el segundo caso, en respuesta a las necesidades subregionales, propone y controla el desarrollo de productos (bienes y servicios) que académicamente, son avalados por las Facultades y tramitados a través del Consejo Académico y administrativamente, son apoyados por las unidades de soporte institucional. En cada sede regional se desarrollan estructuras y recursos de servicios propios si el volumen, y capacidad de control así lo permiten, a fin de mantener una estructura de costos baja. dado que históricamente el flujo de conocimiento en el servicio educativo entre facultades y sedes regionales ha sido relativamente baja (excepto para el diseño y registro de programas) bien podría considerarse otorgar autonomía a la dirección de regionalización para diseñar y servir programas propios asumiendo categoría de Facultad (en la historia institucional esta figura funcionó, coincidiendo con el mayor nivel de expansión histórico de la regionalización y su debilitamiento estuvo explicado por razones legales externas al diseño de la estructura).

En cada caso, se constituye un rol para que en cada Sede pueda ser coordinado y controlado el resultado sobre el tipo de producto misional (Docencia, investigación, Extensión), sin embargo, la Unidad de Regionalización Académica sirve de enlace de comunicación y coordinación entre las Sedes Subregionales y los recursos, unidades de control y de soporte de la Sede Central.

Dependiendo del tamaño y complejidad las responsabilidades pueden ir evolucionando de roles asignados a un profesional, empleado docente, administrativo o contratista hacia la configuración de grupos de trabajo y eventualmente unidades de gestión.

Una escalada posible sugeriría estas características:

Cuadro 24

*Escalamiento de la estructura según complejidad y tamaño de una Sede*

| <b>Escala de complejidad y</b>                    | <b>Características de Estructura</b>  |
|---|---|
| Menos de 400 estudiantes o 4 programas académicos | <p>Sede con infraestructura física flotante</p> <p>Profesionales especializados asumen roles funcionales</p> <p>Un docente local desarrolla roles de aseguramiento de calidad por área de conocimiento con articulación central</p> <p>Las funciones de soporte se atienden centralizadamente o mediante contratos de suministros locales</p> <p>Los servicios de aplicaciones informáticas son centrales</p> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Entre 400<br>estudiantes y 1500 | <p>Sede con infraestructura propia.</p> <p>El coordinador de sede tiene perfil para interlocución local en mesas sectoriales y con actores de gobierno</p> <p>Roles funcionales asumidos por grupos de trabajo.</p>   |
| menos de 8<br>programas         | <p>El Aseguramiento de calidad de programas se hace por colectivo docente por área de conocimiento con articulación central.</p> <p>Las funciones de soporte académico son locales, de soporte administrativo son centrales o mediante contratos de suministros locales</p> |
| De 1500 a 4000<br>estudiantes   | <p>Sede con infraestructura propia.</p> <p>El coordinador de sede tiene perfil superior para interlocución local en mesas sectoriales y con actores de gobierno y tiene staff de apoyo</p> <p>Roles funcionales asumidos por unidades de gestión</p>                        |
| Más de 8 programas              | Formales.   |

El aseguramiento de calidad de programas  
se hace por un colectivo docente por área de  
conocimiento con articulación central.

Fuente: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-341917\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-341917_archivo_pdf.pdf)

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En términos generales, se identificaron los fundamentos teóricos del proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior, dónde se evidencian debilidades en el desarrollo local de la educación impidiendo un progreso social y económico óptimo los territorios.

En el análisis de los modelos o sistemas del proceso de regionalización de la educación superior se evidencia en la articulación de programas y estrategias en las regiones, con la participación de actores de carácter nacional y local, pero de manera desarticulada y sin hacer énfasis en los demás procesos de apoyo que aseguran la calidad académica e institucional.

Las estrategias para el fortalecimiento de la regionalización de la educación superior se enmarcan en valorar el conjunto de recursos locales; humanos, institucionales, ambientales, sociales y económico con el fin de logra articular el gobierno, la organización social y el desarrollo

Este trabajo ha permitido identificar los principales elementos, sus dimensiones y complejidades en el desarrollo de la regionalización de las instituciones de educación superior en Boyacá y el país.

El proceso de regionalización de la educación superior en Boyacá y en general en las regiones apartadas, no debe ser menos riguroso, por el contrario, al ser comunidades más vulnerables, debería existir un mercado abierto y equilibrado en materia de educación superior que permita un mejor desarrollo local, por lo cual el propósito de este documento ha sido facilitar la identificación de las características, casi a modo de lista de verificación, de lo que un administrador educativo en una IES debe tener en cuenta para desarrollar su proceso de regionalización educativa adecuadamente. Es un intento por reducir la incertidumbre y mejorar

la calidad de la toma de decisiones, especialmente de aquellas con cargo a los recursos públicos, pero también de aquellas financiadas por los ciudadanos, tradicionalmente basadas en la intuición.

El marco y los criterios de actuación de la regionalización así como el esquema de diseño organizacional para la presencia subregional que aquí se propone, pueden ser considerados como políticas para las Instituciones de Educación Superior colombianas con presencia regional, con lo cual se espera que los administradores educativos de las IES logren un mayor nivel de eficiencia, eficacia y efectividad que les permita gestionar el proceso de regionalización de manera sistémica y articulada.

La equidad en educación superior se ha concentrado de manera planificada en el acceso individual al servicio educativo, dejando de lado su aspecto determinante: el carácter de bien común que arroja a la educación superior. Cuando se asume este papel social, se reconoce que la equidad va mucho más allá de la cobertura incluyendo factores como la calidad, la autonomía, el bienestar, y demás aspectos necesarios para garantizar que las instituciones de educación superior cumplan con su papel social de desarrollo y apropiación comunal del conocimiento al servicio del desarrollo nacional.

En general, la política educativa se concentró en el acceso en una clara ampliación de cobertura que no se ha visto acompañada con un fortalecimiento institucional y financiero, elementos fundamentales para la calidad educativa y por ende para una real política de equidad regional en materia de educación superior, lo que lleva a afirmar que no se puede hablar de la existencia de resultados equitativos en educación superior.

Otra conclusión que se deriva del análisis de la Educación Superior, es que el debilitamiento de la educación superior pública es lento pero constante y especialmente

preocupante para las universidades públicas que ven cómo sus responsabilidades incrementan año a año, mientras que los recursos transferidos por el Estado decrecen.

En un país como Colombia, con las apremiantes necesidades de desarrollar las fuerzas productivas, la educación de calidad científica, pública, de acceso universal y al servicio del desarrollo nacional adquiere un carácter absolutamente preponderante. La ausencia de una apuesta por fortalecer este tipo de instituciones se suma a la debilidad en la construcción regional y a la ausencia de un proyecto de país, tan necesario para superar allí sí, las profundas inequidades que aquejan al pueblo colombiano

## Lista de Referencias

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia (1991). Colombia.

<http://doi.org/42867930>

Auroi, C. (2006). Regiones y descentralización en Europa y América Latina. In Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas (Ed.), *Historias de descentralización: transformación del régimen político y cambio en el modelo de desarrollo América Latina, Europa y EUA* (pp. 53–68). Bogotá.

Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (01 de 2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*.

Recuperado el 08 de 12 de 2012, de [www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co) CESU. (s.f.). *Propuesta de Lineamientos de Política Pública sobre Regionalización de la Educación Superior en 2034 (versión preliminar)*. Bogotá.

Banco Mundial. (2006). Informe para el desarrollo mundial 2006. Equidad y desarrollo.

Banco Mundial. (2009). Una nueva geografía económica. Informe Sobre El Desarrollo, 1– 48. Retrieved from [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR\\_OVERVIEW\\_ES\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR_OVERVIEW_ES_Web.pdf)

Centro de Investigación y Educación Popular. (1998). *Colombia País de regiones* (Vols 1- 4). (Ediciones Antropos, Ed.). Bogotá.

Chang, H.-J. (2015). *Economía para el 99% de la población*. (DEBATE, Ed.). Madrid.

Congreso de Colombia. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992 (1992). Retrieved from

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)

Congreso de la República de Colombia. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. (1992). Colombia.

Congreso de la República de Colombia. Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. (1994). Colombia.

Congreso de la República de Colombia. LEY 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. (2006). Colombia.

Consejo Nacional de Educación Superior. (2014). Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. (Multi-impresos S.A.S., Ed.). Bogotá.

El Desarrollo Urbano de México. (Colegio de México, Ed.). México.

Ferreiro, A. & Longhi, A. (2014) Metodología de la Investigación 2. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor. 2014.eBook. (cuestión 7 – Pag. 35). Recuperado de [http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=847674&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp\\_C1](http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=847674&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_C1)

Fichas técnicas. Indicadores de Educación Superior. Retrieved from [http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles212350\\_Fichas\\_tecnicas.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles212350_Fichas_tecnicas.pdf)

Lerma González, H. (2009) Metodología de la Investigación. Series: colección Educación y pedagogía. Área educación. Edición: Cuarta edición. Bogotá, D.C. : Ecoe ediciones. eBook. Language: Spanish (pag. 21). Recuperado

Maldonado Copello, A. (2010). Descentralización territorial en Colombia: situación y perspectivas de política. Bogotá: FESCOL.

Marx, C. (2000). Crítica del Programa de Gotha. (Ministerio de Educación y Cultura, Ed.). Montevideo.

Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. Borradores de Economía. Retrieved

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Organización del sistema educativo. Ministerio de Educación

Nacional. Decreto 1295 de 2010, Ministerio de Educacion Nacional 17 (2010). Retrieved from

[http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles229430\\_archivo\\_pdf\\_decreto1295.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf) Ministerio

de Educación Nacional. (2010b). Revolución Educativa 2002 -2010 Acciones y Lecciones. (Y.

Castaño, Ed.), Panamericana formas e impresos. Bogotá. Ministerio de Educación Nacional.

(2011). Proyecto de ley No. 112 del 2011. Exposición de Motivos. Bogotá. Retrieved from

[mo&cad=rja](#). [Consulta 02 de junio 2015]

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. D. (2010). Metodología de la

Investigación (Quinta Edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill. (Capitulo 3 – Pág.

67). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=721%20>

Serrano, C. (2011). Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina, 1–24.

Sistema Universitario Estatal. (2012). Desfinanciamiento de la educación superior en Colombia. Sue.

Stiglitz, J. (2012). The Price of inequality. (W.W. Norton & Company, Ed.). New York. Unicel,

L. (1978).

UNESCO. (2008). Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación Superior en América

Latina y el Caribe. [Recuperado el 28 de mayo de 2015 a las 22:40 horas].

Uribe Velez, A. (2001). Revolución educativa. Bogotá

Web: [www.mineduacion.gov.co/1759/w3article-284555.html](http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3article-284555.html) Ministerio de Educación Nacional.

(2014).