



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

VICERRECTORIA ACADÉMICA

SISTEMA DE BIBLIOTECAS

2013

**Identificación y Relación de los Principales Elementos
del Proceso de Regionalización de las Instituciones de
Educación Superior Públicas en Colombia**

María Eugenia Herrera Herrera,

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor Temático: PhD Álvaro de Jesús Gómez Fernández

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN, 13 DE DICIEMBRE DE 2013

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.



MARÍA EUGENIA HERRERA HERRERA

Dedicatoria:

Dedico esta investigación a mi familia, a mi esposo José Ignacio y a mi hija Diana Marcela, por su apoyo incondicional y acompañamiento permanente para hacer de este sueño una realidad.

Agradecimientos:

La autora agradece la colaboración de todas aquellas personas del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, por su disposición y apoyo en la identificación y construcción participativa de la Política de Regionalización, la cual fue el insumo que hizo posible esta investigación; especialmente al Director de Planeación José Ignacio Maya Guerra; al Administrador de Empresas Juan Jacobo Gallo Vargas; al profesor Porfirio Cardona Restrepo, por su apoyo metodológico en el desarrollo del proyecto, al profesor Álvaro Gómez Fernández, por su asesoría y a todos los docentes de la cohorte 10 de la Maestría en Administración, por su contribución conceptual puesta al servicio de todos los estudiantes y que con ella nos aumentaron las capacidades de gestión e intervención en la actividad administrativa.

Tabla de Contenido

Tabla de Cuadros.....	7
Tabla de Figuras	8
Resumen.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Resultados Esperados.....	16
2 DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1 Tipo de Estudio y Alcance	18
2.2 Técnicas de manejo de la información.....	18
2.3 Memoria de investigación	19
3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	20
3.1 Teoría General de Sistemas	20
3.2 Gestión Integral	22
3.2.1 El Direccionamiento Estratégico.....	23
3.2.2 La Gerencia de Procesos	24
3.2.3 Transformación de la Cultura.....	27
3.3 El Desarrollo Local	28
3.4 Gestión Pública	32
3.5 Diseño Organizacional /estructura organizacional	35
3.5.1 La Centralización y la Descentralización del trabajo	40
4 MARCO DE REFERENCIA	43
4.1 Dimensiones o Vectores de la Política en Educación Superior	43
4.1.1 Actores en la educación	44
4.1.2 Financiación de la Educación	45
4.1.3 Acceso, Cobertura y permanencia.....	47
4.1.4 Calidad y Aseguramiento de la Calidad	50
4.1.5 Otras Dimensiones o Vectores en Educación Superior.....	53
4.1.6 Dimensiones en construcción en educación superior	53

4.2	Proceso Regionalización de la Educación Superior	54
5	APORTES TEÓRICOS O PRÁCTICOS.....	59
5.1	Propuesta de marco de actuación PARA EL PROCESO regionalización educativa de las ies públicas colombianas con presencia subregional.....	62
5.1.1	Planificación Educativa y Territorial	65
5.1.2	Consolidación de Sedes Regionales	69
5.1.3	Acceso, Calidad y Permanencia Educativa.....	71
5.1.4	Integración con el Territorio	73
5.1.5	Sostenibilidad financiera e institucional	75
5.2	Esquema De Diseño Organizacional Propuesto para el proceso de Regionalización.....	75
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
6	Bibliografía	82
	ANEXOS	86
	Anexo 1. Marco Legal del Sistema De Educación En Colombia	86
	Anexo 2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO.....	90
	Organización del Sector Educativo	92
	anexo 3. Modelos Comparados de Regionalización en IES en Colombia.....	97

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1 Estructura de la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano	35
Cuadro 2 Clasificación de Organizaciones estatales en Colombia, Según el tipo	35
Cuadro 3 Relación entre Nivel de coordinación y la complejidad	37
Cuadro 4 parámetros de Diseño Organizacional.....	39
Cuadro 5 Bases de agrupamiento de tareas.....	39
Cuadro 6 Aspectos relevantes en políticas de educación superior	43
Cuadro 7 Matrícula por sector y nivel de formación	49
Cuadro 8 Centralización / Descentralización y Mecanismos de Control del Estado	55
Cuadro 9 Población Matriculada en Antioquia en Educación Superior 2009.....	57
Cuadro 10 Población Matriculada en Antioquia en Educación Superior por modalidad 2009 sin Valle de Aburra.....	57
Cuadro 11 Participación de la Cobertura en Educación Superior en Antioquia por Área de Conocimiento 2009.....	58
Cuadro 12 Tipologías de estrategia de presencia territorial	59
Cuadro 13 Dimensiones y Características para explorar los modelos de regionalización	61
Cuadro 14 Escalamiento de la estructura según complejidad y tamaño de una Sede	78
Cuadro 15 Niveles del Sistema Educativo Colombiano.....	92
Cuadro 16 Entidades y organismos del Ministerio de Educación Nacional	94
Cuadro 17 Competencias en Educación en los diferentes Niveles del Gobierno en Colombia	96

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura del Marco Teórico Conceptual	20
Figura 2 Sistema Integrado de Gestión y la Organización	23
Figura 3 Ciclo de Mejoramiento Continuo	24
Figura 4 Esquema Genérico de Mapa de Procesos Estratégicos	26
Figura 5 Componentes del Esquema Organizacional	27
Figura 6 Elementos del Desarrollo Sostenible	29
Figura 7 Comparativo entre Administración Pública y Nueva Gestión Pública	34
Figura 8 Mecanismos de Coordinación	37
Figura 9 Componentes de la Estructura Organizacional	38
Figura 10 Elementos del Diseño Organizacional.....	41
Figura 11 Dinámica Educación y Desarrollo	44
Figura 12 Decisiones que han afectado el costo de la educación	46
Figura 13 Pirámide Ocupacional y de contribución al PIB.....	48
Figura 14 Articulación entre niveles de Formación y Mercado laboral.....	49
Figura 15 Estrategias de presencia para la Regionalización.....	62
Figura 16 Dimensiones del Proceso de Regionalización.....	63
Figura 17 Articulación con Actores Regionales.....	63
Figura 18 ETDH como estrategia para la Regionalización	64
Figura 19 Esquema gráfico de Regionalización por Sedes y Nodos (Núcleos)	68
Figura 20 Características del diseño organizacional hacia la construcción de ventaja Competitiva.....	76
Figura 21 Estructura Organizacional Geográfica	77
Figura 22 Elementos del Sistema Educativo	90
Figura 23 Estructura del Sector Educación en el Estado Colombia	93
Figura 24 Estructura del Ministerio de Educación Nacional - Colombia	94

RESUMEN

El trabajo de investigación se ha dedicado a identificar y relacionar los principales 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 siete instituciones de educación superior y tres instituciones vinculadas a la educación superior tanto públicas como privadas, identificando los elementos recurrentes y cómo ellos se relacionan, lo cual permitió identificar y definir algunas variables claves de dicho proceso.

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 sistémica.

Palabras claves.

Regionalización, Desconcentración, Descentralización, Educación Superior, Desarrollo Local, Desarrollo Regional, Proceso, Sistema.

Abstract

The research was designed to identify and relate the main elements of the process Regionalization of Public Higher Education Institutions in Colombia. The study is mainly qualitative and descriptive scope, and uses exploratory and explanatory approaches.

To develop this study and on the basis of the theoretical and conceptual framework, models or processes of regionalization of some HEIs, both public and private were reviewed, identifying recurring elements and how they relate, which allowed to identify and define some variables key to this process.

Finally a comprehensive proposal for regionalization scheme applicable to a Public Institution of Higher Education in Colombia is done to boost the regionalization process management articulated and systemically.

Key words

Regionalization, Decentralization, Higher Education, Local Development, Regional Development, Process, System, Policy

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior de Colombia y específicamente los administradores educativos, requieren de herramientas que le permitan gestionar el proceso de regionalización, de manera sistémica y ordenada, en donde se identifiquen claramente los procedimientos que faciliten la articulación a los procesos misionales de docencia, investigación y extensión.

Una dificultad o limitación que suele presentarse en muchas de las Instituciones de Educación Superior (IES)¹, es que cuando se refieren al proceso de regionalización éste solo está relacionado con la descentralización de programas educativos, es decir, lo que en los procesos misionales está centrado en la docencia o la formación, dejando de lado o sin suficiente atención o actividad, los procesos de investigación, extensión y bienestar universitario; así mismo, procesos relacionados con el soporte, tales como la sostenibilidad de instalaciones físicas, disponibilidad de laboratorios y medios educativos, y lo ideal es que las instituciones hagan presencia en las regiones con las distintas funciones que tiene naturalmente la institución de educación superior.

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.

Esto invita a la construcción de un proceso de regionalización con una mirada desde lo social, que garantice el acceso, la equidad y la inclusión de la población a la educación superior, potenciando la vocacionalidades y potencialidades económicas y productivas de la región, contribuyendo a elevar la calidad de vida del territorio.

Este trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos, en donde se presenta un marco conceptual, metodológico e instrumental, de la forma cómo se ha concebido el proceso de regionalización para las Instituciones de Educación Superior Públicas de Colombia.

En el primer capítulo, se plantea el problema, la justificación y los resultados esperados de Investigación. En el segundo capítulo, se presenta el diseño metodológico, en el que se incluye el tipo de estudio, alcance y las técnicas de manejo de la información para constatar el problema objeto de investigación, lo cual requirió realizar revisión de material documental y entrevistar a algunos directivos de Instituciones de Educación Superior responsables por la gestión del proceso de regionalización

En el capítulo tres se aborda el Marco Teórico con algunos elementos o componentes del constructo: gestión integral, desarrollo económico local, teoría de sistemas, gestión

¹ Basado en la experiencia de la autora y otros expertos consultados

pública como enfoque aplicado a las organizaciones y asociados a la teoría de sistemas y diseño organizacional.

En el capítulo cuatro se trabaja el marco de referencia, en el que se revisan varios conceptos que están alrededor de las características del sector educativo en Colombia, tales como los actores que participan, la financiación, la calidad y el aseguramiento de la calidad y la cobertura; también se aborda el proceso de regionalización, objeto de la investigación.

En el capítulo quinto, se muestran los resultados que entrega la investigación, a partir de la escogencia de una muestra representativa de IES colombianas, tanto públicas como privadas, en donde se identificaron una serie de dimensiones y variables claves. Una vez escogidas las IES objeto de análisis, se procedió a identificar los elementos presentes en cada uno de los modelos o sistemas de regionalización, las variables o elementos comunes allí presentes; para lo cual se realizó un matriz que permitiera compararlos y se entrega un marco de actuación del proceso de regionalización educativa para las IES colombianas con presencia regional y un esquema de diseño organizacional para la presencia subregional. Finalmente, se presentan las conclusiones y se da cierre a la investigación.

En los Anexos de este informe de investigación, se señala la normatividad sobre educación, la estructura del sistema de educación superior y un cuadro comparativo de los modelos o procesos de regionalización de las IES seleccionadas.

Es importante resaltar que el presente trabajo ha permitido apoyar la construcción de la Política de Regionalización del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, la cual ha sido sometida a revisión de autoridades académicas y administrativas de esa Institución.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Instituciones de Educación Superior tanto públicas como privadas, en su búsqueda por alcanzar el cumplimiento de la visión, han identificado la necesidad o deseo de hacer una más adecuada y suficiente presencia en los territorios que influya de manera pertinente en el desarrollo de las subregiones de Antioquia y del País.

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

Inexistencia de una política estructurada de regionalización

- Oferta de programas no pertinentes en las regiones
- 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.
- Desarticulación y baja cooperación entre las Instituciones de Educación Superior
- Desarticulación con los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal.

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 a los que se ofrecen en sede central.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior–IES- tienen un gran reto y es el establecimiento de una política clara y estructurada de regionalización, que permita la equidad en el acceso y la permanencia de los estudiantes y la sostenibilidad de los programas académicos ofertados con criterios de calidad y pertinencia.

Para lograr este reto, las Instituciones deben centrarse en aspectos tales como:

- Analizar el modelo de educación a distancia y presencial con relación a la normatividad que le aplica, de acuerdo a las nuevas metodologías en el proceso enseñanza-aprendizaje, para establecer la mejor manera de hacer presencia en las regiones.
- Enfatizar en la cultura del planeamiento educativo, realizar estudios de factibilidad y pertinencia para la oferta y creación de programas en las regiones.
- Fortalecer la articulación del nivel central con el nivel regional para asegurar la calidad de los servicios ofertados.

- Hacer énfasis en el conocimiento de las problemáticas sociales y regionales en el proceso de selección del personal administrativo y docente que opere en las regiones.
- Fortalecer el desarrollo tecnológico y medios educativos para apoyar los procesos académico-administrativos en las regiones.
- Continuar con el fortalecimiento de la infraestructura física para garantizar el apoyo a las nuevas dinámicas de los programas académicos en las regiones.
- Fortalecer la articulación entre las Instituciones de Educación Superior, con instituciones de educación media y con entidades que ejecutan los programas de regionalización.

En consecuencia, se ha identificado la existencia de un bajo nivel de estructuración de criterios, lineamientos, procesos, equipos de trabajo y orientaciones que permitan el desarrollo sistemático y ordenado del proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior, para contribuir a la reducción de las inequidades presentes en todo el territorio colombiano y especialmente el antioqueño. Ello, cobra importancia desde el punto de vista estratégico para las Instituciones públicas, específicamente porque ellas están llamadas a:

- 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”.

En este sentido, se hace necesario identificar los criterios o elementos presentes en el proceso de regionalización y definir las estrategias y modos de operación; lo cual permitirá entonces, generar condiciones de acceso y permanencia a la educación superior con calidad y pertinencia y teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales propias de cada subregión del Departamento de Antioquia y promover el desarrollo económico y social de las comunidades.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existe un bajo nivel de estructuración del proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior en Colombia, lo que ocasiona bajos niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo y como ellas hacen presencia regional. Esto está evidenciado en:

- Bajo nivel de sistematicidad.
- Bajo nivel de estructuración de criterios para el desarrollo del proceso de regionalización.
- Dificultadas asociadas a la gestión del proceso de regionalización no ordenada

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Objetivo General:

Identificar y relacionar los principales elementos del proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior Públicas en Colombia.

Objetivos Específicos:

- Analizar los diferentes modelos o sistemas en el proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior públicas colombianas.
- Identificar los elementos presentes en los modelos o sistemas en el proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior públicas colombianas.
- Identificar las relaciones de los elementos presentes en el proceso de la regionalización de las Instituciones de Educación Superior públicas colombianas.

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 de Antioquia, a partir de la identificación de los elementos presentes en el proceso de la regionalización?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Según datos del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2013) en el cuatrienio 2006-2010, en Colombia se lograron metas significativas en ampliación de cobertura educativa; la tasa bruta aumentó del 24.4% en 2002 a 35.3% en 2009, pero Antioquia, Valle, Santander, Atlántico y Bogotá concentraron el 63.6% de la matrícula.

Dadas las condiciones socioeconómicas de las diferentes regiones se han presentado brechas significativas de acceso y permanencia en el sistema de educación superior, lo cual ha generado desigualdad en el nivel de desarrollo de estas comunidades. Ello se demuestra en los indicadores de pobreza concentrada en las zonas rurales, en donde el 69.8% de esa población es considerada pobre y el 29.2% es catalogada en condiciones de indigencia; En zonas urbanas, en cambio, el 47.3% de esa población es considerada pobre y el 13.3% dice estar en condiciones de indigencia.

Frente a este panorama, el Ministerio de Educación Nacional viene desarrollando varias estrategias encaminadas a mejorar el acceso a la educación superior de manera equitativa. Ello se refleja en que el 50% de los estudiantes que ingresaron a la educación superior en 2009, eran familias con ingresos menores a 2 SMLV, lo cual impone 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.

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.

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 transferidas 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 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 Antioquia 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 de las subregiones de Antioquia, algunas IES, entre ellas el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, 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.

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.

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.

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 activa 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 demás regiones.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Conveniencia:

La investigación es pertinente 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.

Actualmente existen bajos niveles de claridad respecto al rol que cada área de la Instituciones involucradas en el proceso de regionalización debe 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 de las IES.

Relevancia Social:

Los resultados que arroja la investigación aportan a la sociedad, dado que si los administradores educativos tienen claridad sobre cómo se gestiona y pone en marcha el proceso de la regionalización de las IES, se crean oportunidades de acceso a la educación superior y se mejora la calidad del servicio educativo, generando impactos positivos en los graduados que al insertarse en el mercado laboral ayudan a resolver problemas y a identificar oportunidades a las empresas, convirtiéndose en actores sociales del desarrollo de las comunidades de Antioquia y del País.

Implicaciones Prácticas:

Los resultados de la investigación ayudan a resolver un problema real presente en la gestión académico-administrativa del proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior, el que está orientado a facilitarle a los administradores de la academia dicha gestión de manera eficiente y eficaz y a favorecer su articulación con los demás procesos misionales, en cumplimiento de la visión.

Valor Teórico:

La investigación complementará conocimiento existente, en tanto que los resultados se utilizarán para resolver el problema de gestión del proceso de regionalización presente en las IES.

También es posible que al aplicar los conceptos desarrollados en la investigación, en el contexto de la educación superior, se genere nuevo conocimiento basado en las experiencias y nuevos retos.

Igualmente, es posible conocer en mayor medida cómo se comportan ciertas variables identificadas en el trabajo de investigación y la relación entre ellas, dado que el trabajo está orientado a identificar los elementos presentes en el proceso de regionalización de las Instituciones de Educación Superior públicas, a partir del análisis de los diferentes modelos existentes en las IES públicas y privadas colombianas y a identificar las relaciones y dimensiones de los elementos identificados en dichos modelos.

Utilidad metodológica:

La investigación contribuye a la aplicación del concepto del proceso de la regionalización dada la necesidad de gestionar dicho proceso en las Instituciones de Educación Superior bajo nuevos conceptos o nuevas tendencias.

Así mismo, sugiere cómo estudiar más adecuadamente el tema del proceso de la Regionalización aplicado a las Instituciones de Educación Superior, a partir de la identificación de los elementos presentes de manera recurrente en los modelos de regionalización aplicados por éstas.

2 DISEÑO METODOLÓGICO

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 de manejo de la información.

2.1 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.

2.2 TÉCNICAS 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.

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 y 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 referidas
- Revistas científicas
- Monografías
- Manuales

- Documentos
- Normatividad interna y externa

2.3 MEMORIA DE INVESTIGACIÓN

Para responder las preguntas específicas de la investigación, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Estudiar de forma teórica el problema a investigar
- Estudio teórico de la gestión integral
- Análisis de los documentos principales
- 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 y científicos que sustenten el objeto de la investigación.
- 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
- Elaborar y entregar informe final de la investigación

Los Métodos usados para llevar a cabo la investigación, fueron:

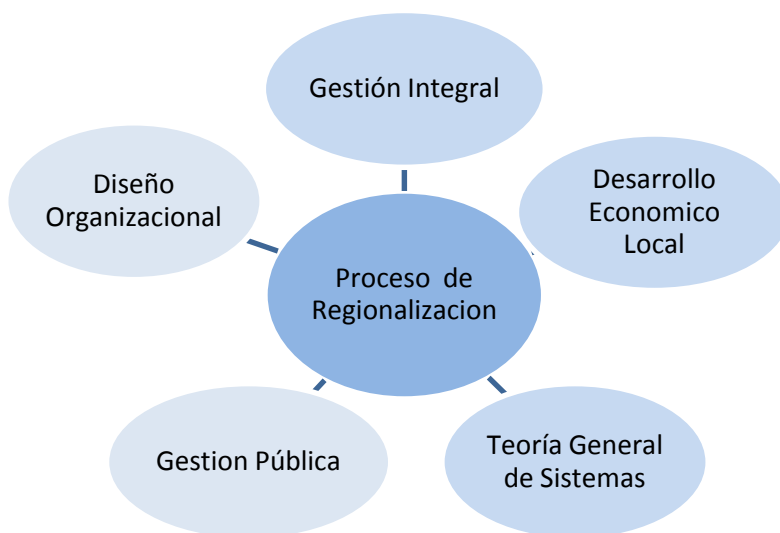
- El **Método Dialéctico materialista** porque permitió analizar el problema, el objeto y los componentes y contradicciones presentes en la gestión de la regionalización de las IES de manera sistémica y articulada para elevar el nivel de eficiencia y eficacia que permita el logro de los objetivos institucionales.
- El **Método Histórico**, porque 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**, porque se pudo establecer las conexiones esenciales entre los procesos de regionalización y las características de los mismos en las IES y posibilitó determinar las regularidades y reproducir el objeto en su forma superior.
- El **Método Sistémico**, porque permitió determinar los componentes del proceso de regionalización y las relaciones entre ellos, atendiendo unidades de análisis.

Es importante señalar que en el anexo 3, se puede observar los modelos comparados de regionalización en las IES en Colombia, cuadro que se construyó a partir de la revisión documental que se realizó para constatar el problema y desarrollar los objetivos planteados en la investigación.

3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para el Marco Teórico Conceptual se identificaron los siguientes elementos o componentes del constructo: Gestión Integral, Desarrollo Económico Local, Teoría General de Sistemas, Gestión Pública como enfoque aplicado a las organizaciones y asociados a la teoría de Sistemas; y Diseño Organizacional. (Ver Ffigura 1).

Figura 1 Estructura del Marco Teórico Conceptual



Fuente: Elaboración Propia

Se inicia por 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. Así mismo se abordan conceptos claves como la gestión pública y el desarrollo económico local.

3.1 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.

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 entre abiertos (transa flujos con su entorno) y cerrados (sin intercambios con su entorno).

De la teoría de sistemas resulta importante considerar el concepto de entropía (la tendencia al estado más probable: caos, el desgaste o el desorden) que en los sistemas sociales tiene efectos en relación con los problemas de la organización, de la información y de la comunicación, razón por la cual, y dada su condición de sistemas artificiales, se hace necesaria la generación de condiciones de “negentropía”, autorregulación y adaptabilidad (cibernética).

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

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).

Los sistemas han sido clasificados en las siguientes categorías:

- Origen: sistemas naturales y artificiales
- Sociales: hombre-máquina y mecánicos
- Flujos :sistemas abiertos y cerrados
- Duración: sistemas permanentes y temporales
- Estabilidad sistemas estables y no estables
- Complejidad: subsistemas y supra sistemas
- Adaptabilidad: adaptativos y no adaptativos
- Sustancia: conceptual o material-real

Desde el punto de vista de la misión de un sistema, las siguientes han sido distinguidas en el marco del estudio de las organizaciones como fundamentales: (KATZ & KHAN, 1978) producción, apoyo, mantenimiento, adaptación y dirección.

La Teoría General de Sistemas busca descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad, que permitan:

- Usar los mismos términos y conceptos para describir rasgos esenciales de sistemas reales muy diferentes; y encontrar leyes generales aplicables a la comprensión de su dinámica.
- Favorecer, la formalización de las descripciones de la realidad; y después, a partir de esto, facilitar la modelización de las interpretaciones.
- Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto; por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único. Los sistemas históricos están dotados de memoria, y no se les puede comprender sin conocer y tener en cuenta su particular trayectoria en el tiempo.
- Superar la oposición entre las dos aproximaciones al conocimiento de la realidad: La analítica, basada en operaciones de reducción. La sistémica, basada en la composición

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.

3.2 GESTIÓN INTEGRAL

La Gestión Integral es 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, está estructurado en tres elementos específicos que se representan en la siguiente gráfica, tomada de la CORPORACIÓN CALIDAD (2007), 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”.

Figura 2 Sistema Integrado de Gestión y la Organización



Fuente: CORPORACIÓN CALIDAD (2007)

En este sentido, se define la administración como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas elegidas. Como gerentes, las personas realizan funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración se aplica en todo tipo de organización, es aplicable a todos los niveles de la organización y su meta es generar valor agregado (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 1996).

3.2.1 El Direccionamiento Estratégico

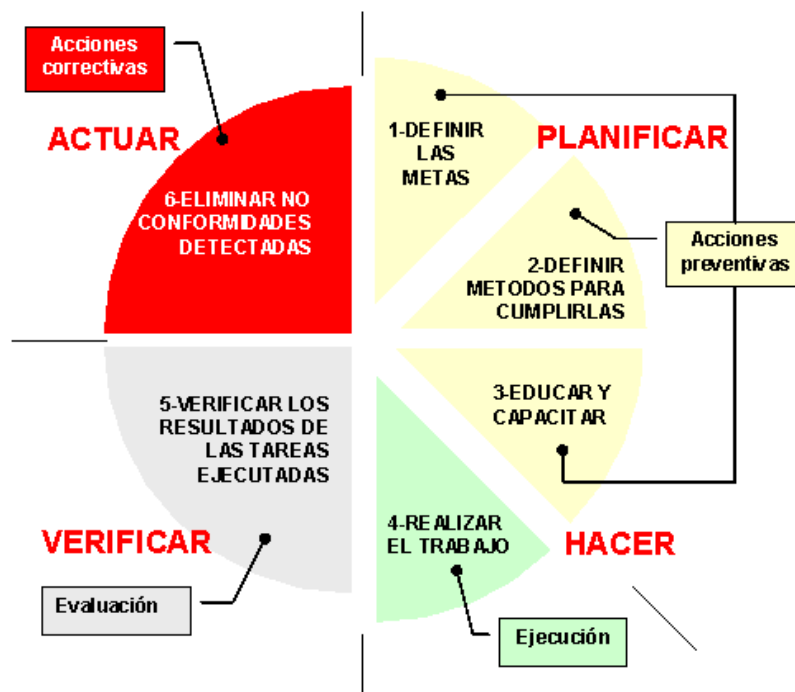
Significa orientar la organización hacia el futuro, focalizar sus esfuerzos y lograr el apoyo incondicional de todas las personas que la integran hacia propósitos comunes. Normalmente el direccionamiento estratégico considera la definición o establecimiento de misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. Este direccionamiento estratégico se operativiza mediante la gestión por procesos, la cual permite definir programas, proyectos y metas por parte de la alta dirección y ser desplegada a los niveles tácticos y operativos.

3.2.2 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. La gerencia de proceso difiere del enfoque funcional en tanto las actividades, tareas y las personas y recursos participantes de la 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).

Figura 3 Ciclo de Mejoramiento Continuo



Tomado de: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

- **Planear.** Desarrollar objetivos y planes de implementación.
- **Hacer.** Consiste en ejecutar los planes para alcanzar los objetivos y recopilar datos para evaluar los resultados.
- **Verificar.** Comparar los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.

- **Actuar Correctivamente.** Actuar para eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio e institucionalizar los rendimientos óptimos; y planificar acciones sobre los resultados indeseables, todavía existentes.

El concepto de proceso se entiende como un conjunto de actividades coherentemente relacionadas, medibles y controlables que transforman unos insumos agregándoles valor para obtener unos resultados que satisfagan las necesidades y requisitos de los clientes; en este sentido, los elementos de entrada de un proceso son generalmente salidas de otros procesos, son generalmente planificados y puestos bajo condiciones controladas (DAFP, 2009).

Tradicionalmente, las empresas han estructurado su accionar por departamentos, áreas funcionales o especializadas que no atienden las necesidades específicas del cliente. Esta estructura funcional está obsoleta y da paso a un nuevo enfoque organizacional llamado organización por procesos, que está orientada al cliente, y se caracteriza por tener una estructura organizacional por procesos, con alto valor agregado, trabajo en grupos altamente empoderados y con un alto nivel educativo, además de tener pocos niveles jerárquicos.

Este concepto busca enfocar a las organizaciones al cliente final, lo cual implica partir del estudio y análisis de sus necesidades, expectativas y gustos para orientar las decisiones y acciones organizacionales hacia su satisfacción y cumplimiento dentro de todos los parámetros exigidos y establecidos por éste, y lograr así mismo, la rentabilidad esperada. Desde esta perspectiva el enfoque de procesos busca la identificación y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones (DAFP, 2009) con el propósito de crear valor mediante el diseño de procesos operativos y gestión eficaces (PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, 1996).

En la permanente búsqueda de factores y elementos que favorezcan el crecimiento, desarrollo y supervivencia de una empresa, es indispensable adoptar los principios de una organización de alto desempeño, fundamentada en la Gestión de Procesos y en que cada uno de ellos tenga un equipo auto dirigido. Para lograrlo, se deben establecer los conceptos, la metodología, las herramientas que se emplearán y que permitan alcanzar estos propósitos.

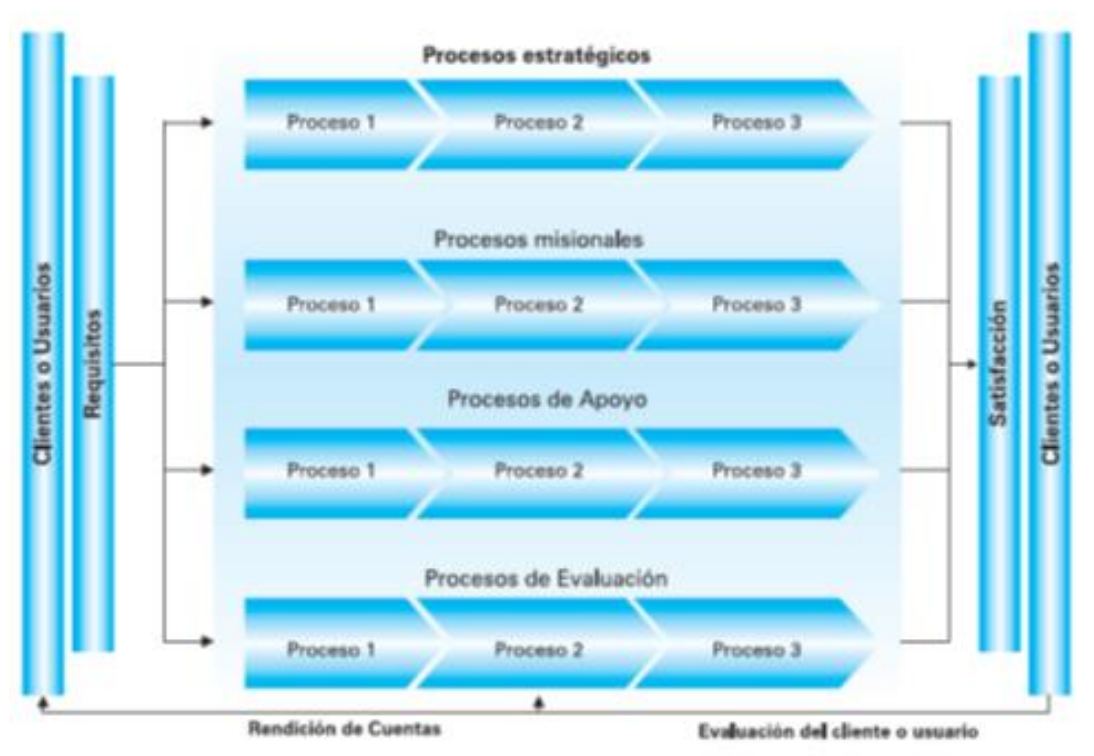
La cultura de procesos comprende el análisis, el rediseño, la normalización y la documentación de los procesos como actividades fundamentales para alcanzar el éxito deseado por la empresa. Más que una metodología o un conjunto de herramientas, la cultura de procesos es una nueva filosofía de gestión. Es así que la gestión de procesos en la empresa está orientada principalmente hacia la creación y consolidación del cambio cultural que afecta a las personas que intervienen en los procesos y asegurar su participación y adhesión a las soluciones y mejoras adoptadas.

Las organizaciones son tan efectivas como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las estructuras departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Los tipos de procesos que puedan existir en una organización, cuando sea aplicable se pueden apreciar en la siguiente figura tomada de (DAFP, 2009) y que se describen a continuación son:

- **Procesos estratégicos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Procesos de evaluación:** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Figura 4 Esquema Genérico de Mapa de Procesos Estratégicos



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, (2009)

3.2.3 Transformación de la Cultura

La cultura es entendida como un conjunto de creencias, suposiciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Es la identidad o la personalidad de la organización. El concepto de cultura organizacional también incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta durante un período de tiempo (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 1996). Para este efecto también es importante agregar que la organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. A su vez, los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros (HILL & JONES, 2009).

Según SALLENAVE (1985), “la cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, lo que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta”.

Los factores culturales tocan todos los componentes del esquema organizacional, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 5 Componentes del Esquema Organizacional



Fuente: SALLENAVE (1985)

Con base en lo anterior, y desde el enfoque de gerencia integral, el concepto de cultura organizacional se integra y articula con el direccionamiento estratégico y la gerencia por procesos para alinear las actuaciones de los colaboradores sobre los objetivos organizacionales y los flujos del trabajo.

La gestión es una filosofía gerencial moderna (CORPORACIÓN CALIDAD, 2007) que se constituye en un medio eficaz para que:

- Las organizaciones sean económicamente exitosas donde todos los que participen en ella se desarrollen y estén satisfechos.
- Todos los clientes reciban los productos y/o servicios de calidad.
- Mejore la productividad de cada persona
- La organización logre diseñar, desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles garantizando su supervivencia, desarrollo y crecimiento.
- Se logre un equipo humano con propósitos comunes.

Bajos estos planteamientos: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, para desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. En un marco de competitividad y supervivencia, las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; donde ésta es un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

3.3 EL DESARROLLO LOCAL

Para llegar al concepto de 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 las generaciones 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 CARDENAS (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
- Procesos de gestión utilizados por los actores para alcanzar un nivel de desarrollo

Figura 6 Elementos del Desarrollo Sostenible



Fuente: CÁRDENAS JIRÓN (1998)

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 trayectoria⁵ 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

Para el PLANEA (2006), el concepto de desarrollo local pertinente en Antioquia 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 antioqueño 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

3.4 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 en términos generales como “el

conjunto 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 tareas” (LASCOUMES & LE GALES, 2009:284 . Citado por AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - UNIVERSIDAD EAFIT, (2010).

La dimensión de lo público se entiende como “el espacio donde se persiguen valores e intereses colectivos, es decir, la organización de objetivos colectivos, y que se definen a través del proceso político (y no del mercado), de tal forma que la “Administración Pública se ocupa de servir y cuidar los valores e intereses colectivos definidos en el proceso político” (AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - UNIVERSIDAD EAFIT, 2010). 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 socio-político” 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 del mismo.

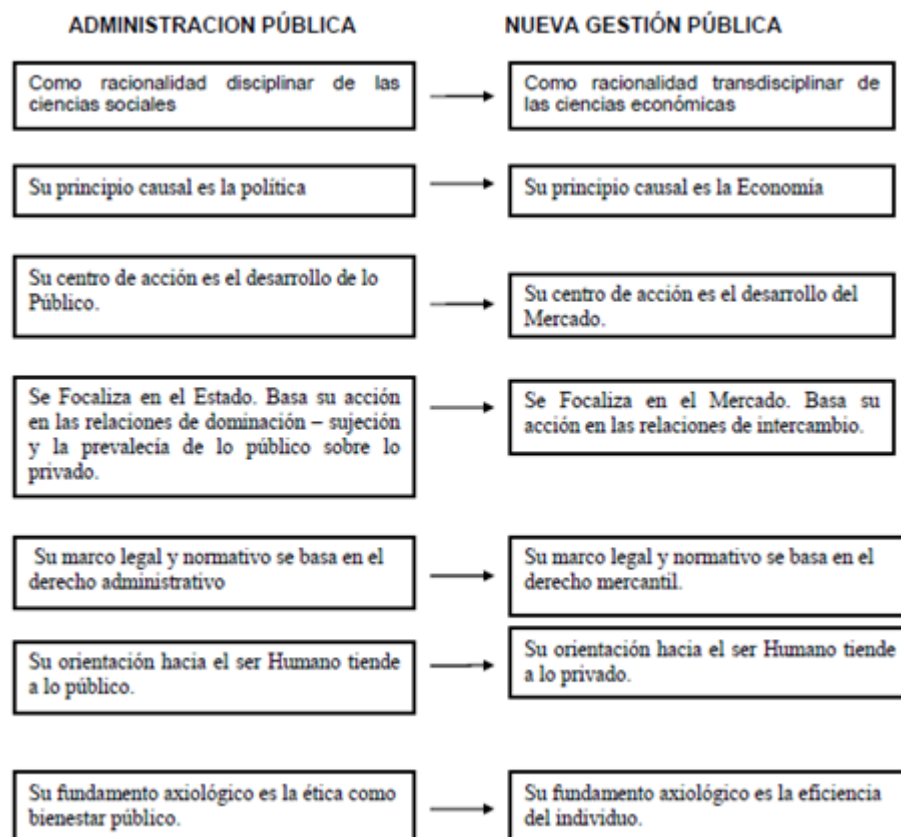
Los enfoques o modelos clásicos sobre la organización de la gestión pública incluyen: el modelo Burocrático o Weberiano y el Post-Burocrático o Nueva Gestión Pública (AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - UNIVERSIDAD EAFIT, 2010)

- 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 las 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.

- La nueva gestión pública, es un modelos 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.

Figura 7 Comparativo entre Administración Pública y Nueva Gestión Pública



Fuente: (ÁLVAREZ COLLAZOS & CHICA VÉLEZ, 2008)

La gestión pública desarrolla dos tipos o familias básicas de soluciones (ORTÚN, 1995):

- Gestión pública micro mediante la gestión de las competencias en el sector público y la aplicación técnicas de gestión desarrolladas en otros ámbitos.
- Gestión pública macro como la gestión del conjunto del sector público

La organización pública y la organización estatal: el Estado se plantea como uno de muchos espacios de lo público, por lo cual todo lo estatal es público, pero no todo lo público es estatal (Barry Bozeman, 1998 citado por ORTÚN, 1995), de tal manera que lo público sobrepasa a lo estatal. En el campo de lo público convergen tanto la sociedad civil como lo estatal, las zonas de exclusión, el mercado, las empresas no estatales, lo

ilegal y lo alegal, así la organización de lo público es un espacio social diverso y fragmentado (ÁLVAREZ COLLAZOS & CHICA VÉLEZ, 2008).

Cuadro 1 Estructura de la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano

ORGANIZACIÓN DEL PODER	ORGANIZACIÓN DEL CONTROL	ORGANIZACIÓN ELECTORAL	ORGANIZACIÓN TERRITORIAL
RAMA LEGISLATIVA	PROCURADURIA GENERAL	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL	DEPARTAMENTO
RAMA EJECUTIVA	CONTRALORIA GENERAL	REGISTRADURIA NACIONAL	DISTRITOS
RAMA JUDICIAL	AUDITORIA GENERAL		MUNICIPIOS

Fuente: ÁLVAREZ COLLAZOS & CHICA VELEZ (2008)

Cuadro 2 Clasificación de Organizaciones estatales en Colombia, Según el tipo

Nivel / Sector	NACIONAL	TERRITORIAL
GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> Presidencia de la Republica Vicepresidencia de la Republica. Ministerios Departamentos Administrativos Consejos sectoriales Superintendencias sin personería Jurídica Unidades Administrativas Especiales sin personería Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> Gobernaciones Departamentales Alcaldías Municipales Asambleas Departamentales Concejos Municipales Secretarias (Dep. –Mun.) Departamentos Administrativos
ENTIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Establecimientos Públicos Superintendencias con personería jurídica Unidades administrativas Especiales con personería Jurídica Empresas Sociales del Estado, ESE. Empresas de Servicios Públicos Empresas Industriales y comerciales del Estado Empresas de Economía Mixta Institutos de Ciencia y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimientos Públicos Empresas Sociales del Estado, ESE. Empresas de Servicios Públicos Empresas Industriales y comerciales del Estado Empresas de Economía Mixta

Fuente: ÁLVAREZ COLLAZOS & CHICA VELEZ (2008)

3.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL /ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los 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 (Simon, March, Linblom)
- Neoestructuralismo (Crozier, Mayntz)
- Teoría Contingencias (Lawrence, Lorsch, Kast, Rosenzweig)

Enfoques Contemporáneos

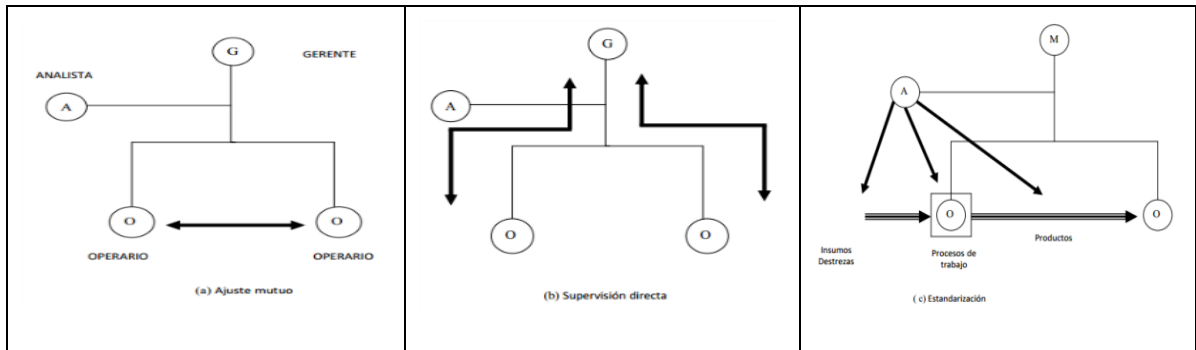
- Análisis longitudinal
- Análisis interorganizativo
- Economía organizativa
- Cultura y aprendizaje organizativo
- Decisiones y ambigüedad
- Poder y conflicto en las organizaciones
- Cambio organizativo

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

Figura 8 Mecanismos de Coordinación



Fuente: MINTZBERG (2012)

Cuadro 3 Relación entre Nivel de coordinación y la complejidad

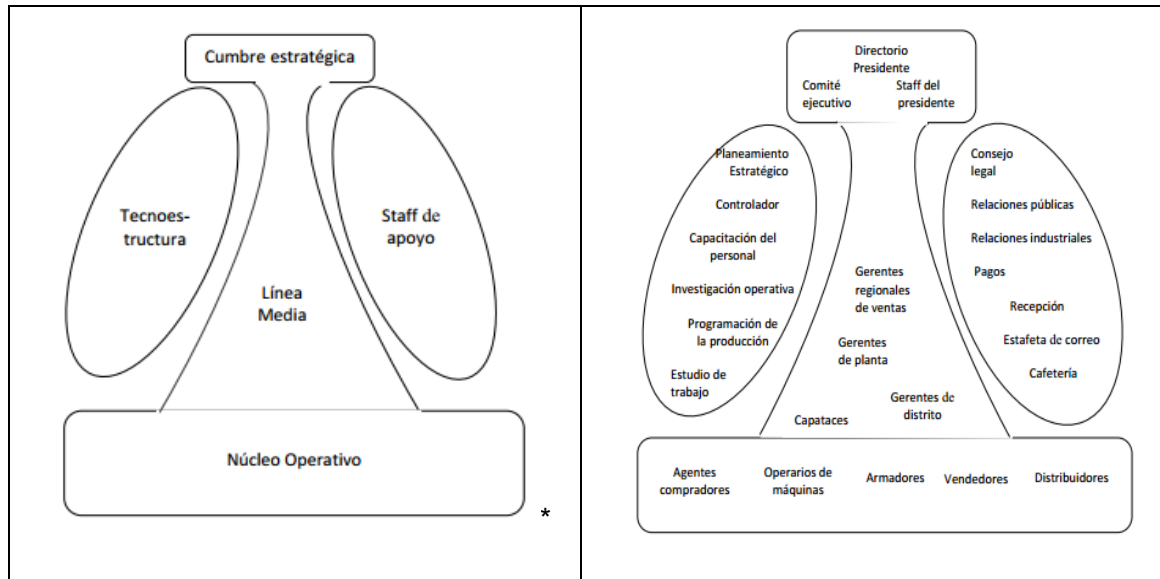
	Baja	<----->	Alta
complejidad Organizacional	Ajuste mutuo	Supervisión / Estandarización	Ajuste mutuo
Complejidad de la trabajo	Estandarización de procesos	estandarización de producción	Estandarización de destrezas

Fuente: Elaboración propia, adaptado de MINTZBERG (2012)

MINTZBERG (2012) Plantea cinco partes que componen la estructura:

- El núcleo operativo en la base: miembros de la organización, que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios, que hacen a la esencia de la organización.
- La cumbre estratégica : encargados de la responsabilidad general de la organización y los gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales
- Línea media: gerentes con autoridad formal. comunica la cumbre estratégica con el núcleo operativo y su mecanismo coordinador es la supervisión directa
- La tecno estructura: analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Fuera de la corriente operacional, pueden diseñarla, cambiarla, planearla o entrenarla, pero no ejecutan las tareas
- El staff de apoyo: unidades especializadas para brindar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional

Figura 9 Componentes de la Estructura Organizacional



Fuente: MINTZBERG (2012)

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)

Cuadro 4 parámetros de Diseño Organizacional

Grupo	Parámetro de diseño
Diseño de posiciones individuales	- Especialización de tarea - Formalización del comportamiento - Capacitación y adoctrinamiento
Diseño de la superestructura	- Agrupamiento de unidad - Dimensión de la unidad
Diseño de encadenamientos laterales	- Sistemas de planeamiento y control - Dispositivos de enlace
Diseño del sistema de toma de decisiones	- Descentralización vertical - Descentralización horizontal

Fuente: Elaboración propia, basado en MINTZBERG (2012)

El agrupamiento de posiciones y unidades es el modo principal para coordinar el trabajo en la organización. Tiene cuatro efectos importantes:

- Establece un sistema de supervisión común entre cargos y unidades.
- Requiere que las posiciones y las unidades compartan recursos (instalaciones, equipos, presupuesto, etc.).
- Crea medidas comunes de desempeño (permite compararlas)
- Alienta la coordinación por ajuste mutuo, pues al compartir recursos, se facilita la comunicación informal

Las bases del agrupamiento consideran 6 tipos

Cuadro 5 Bases de agrupamiento de tareas

Tipos de Agrupamiento	Formas de Agrupamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Cliente o canales: • Lugar o geográfico • por tiempo o turnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Según Mercados / Según los Fines
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y Destreza de trabajo y función • por tiempo o turnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Según Funciones / Según los Medios

Fuente: Elaboración propia, basado en MINTZBERG (2012)

Y se presentan cuatro criterios básicos para seleccionar las bases para agrupamiento:

- Interdependencias de la flujo de trabajo: el agrupamiento de tareas operativas debe reflejar interdependencias naturales de corriente de trabajo
- Interdependencias de función: las funciones usadas en el flujo de trabajo son comunes y están asociadas con la especialización

- Interdependencias de escala: Los grupos pueden tener que formarse para alcanzar dimensiones suficientemente grandes como para funcionar eficientemente
- Interdependencias sociales: se relaciona con las relaciones sociales que acompañan el trabajo realizado y necesario para un adecuado desempeño.

3.5.1 La Centralización y la Descentralización del trabajo

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, 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 incluyen: reducir los costos de creación de valor especialmente en los suministros claves, incluido la mano de obra, considerar bienes o

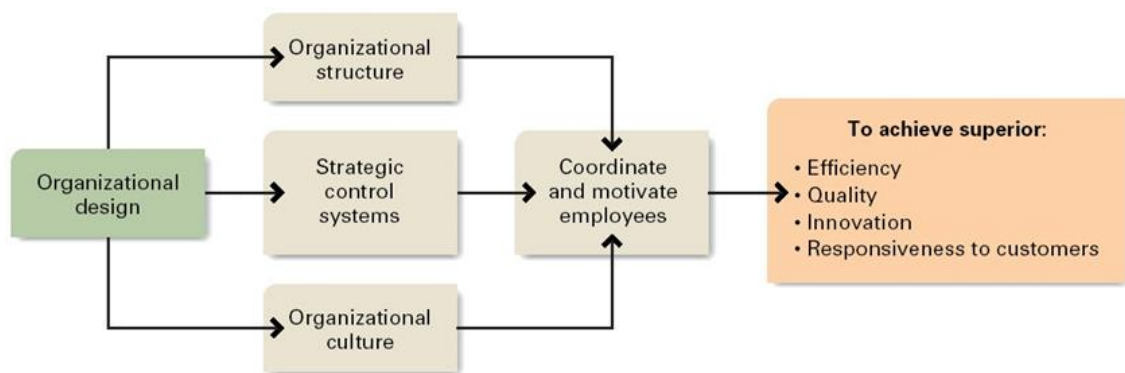
servicios de carácter universal, la oferta de competidores con ventaja local, existe un exceso de capacidad, costos de cambio reducido de parte de los consumidores.

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 facilitadas de los gobiernos locales o anfitriones.

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

Figura 10 Elementos del Diseño Organizacional



Fuente: HILL & JONES (2009)

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, de tal manera que la red resultante fortalezca la I+D.

4 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.

4.1 DIMENSIONES O VECTORES DE LA POLÍTICA EN 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. Las políticas se conforma mediante un conjunto de decisión y la elección entre alternativas” (ÁLVAREZ COLLAZOS & CHICA VÉLEZ, 2008).

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

Cuadro 6 Aspectos relevantes en políticas de educación superior

<ul style="list-style-type: none"> • 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,) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<p>Dimensiones en construcción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TICS • Formación en la Empresa • Generadores de Conocimiento / Bróker de conocimiento • Ciudades educadoras • Mega tendencias 	

Fuente: Elaboración propia

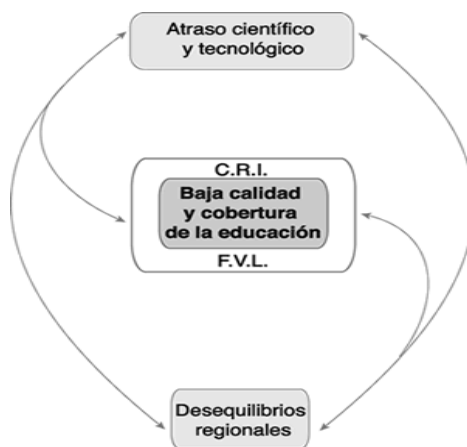
Estos elementos por supuesto no están aislados unos de otros sino que se entretrejen dada su interdependencia. En general, los tratamientos suelen ser diferenciados dando un manejo más o menos homogéneo a la educación en los niveles preescolar, básica y media y diferenciada de la educación superior

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 y
- 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, aunque este sea de largo plazo.

Figura 11 Dinámica Educación y Desarrollo



Fuente: AMAYA P. ()

4.1.1 Actores en la educación

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. 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.

4.1.2 Financiación de la Educación

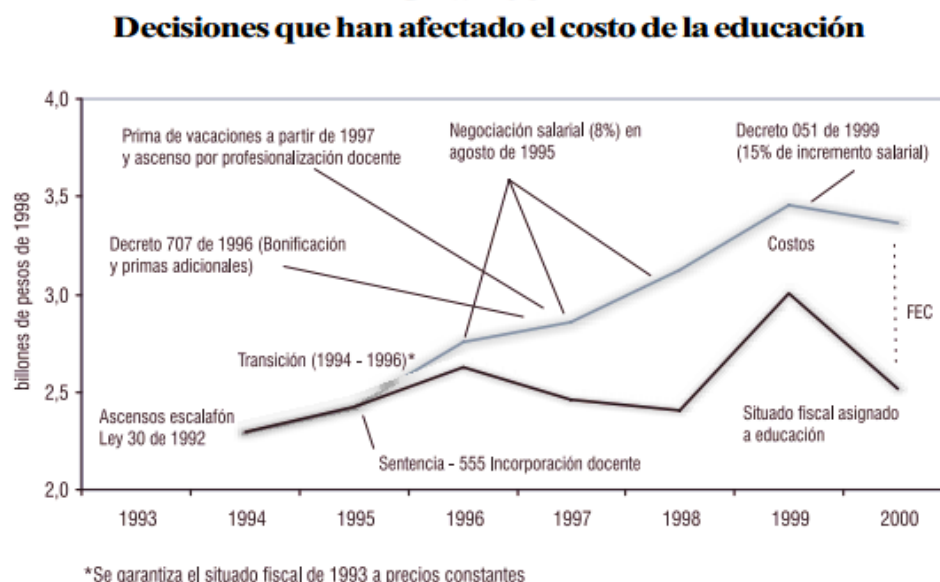
Las discusiones principales se han centrado primero en el gasto público dedicado a educación, en los modos de aplicación del gasto público (financiación a la oferta y financiación a la demanda), la apertura en la corresponsabilidad o concurrencia de la financiación y las facilidades de acceso a la financiación. La financiación tiene efectos directos, especialmente sobre la cobertura, la permanencia, la calidad y la eficiencia institucional.

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.

Figura 12 Decisiones que han afectado el costo de la educación



Fuente: DNP - UDT - Umacro.

Un conflicto presente en el balanceo o equilibrio en las políticas sectoriales puede identificarse por lo que podría definirse como el tiempo la tasa de retorno del recurso invertido en una política, pues aunque para todos pueda ser evidente hoy los beneficios sostenibles de invertir en educación (tampoco de cualquier manera), para un actor de gobierno (quien en el enfoque planteado determina finalmente los mecanismos y acciones en materia de gobierno) los resultados no alcanzan a percibirse en el período de gobierno, de tal manera que las posibilidades de construir capital político a partir de resultados se hace más difícil o débil en tanto trascurre el tiempo para obtener resultados o impactos en la sociedad local o territorial. Esto tiene explicación también en el bajo nivel de planificación y concertación a largo plazo, lo cual hace que cada gobernante territorial monte y desmonte iniciativas y proyectos interrumpiendo la continuidad de iniciativas o políticas que pudieran tener una adecuada trayectoria, lo cual lleva su vez a que cada gobernante plantee a sus comunidades y electores soluciones de coyuntura dentro del período de gobierno. En una lógica de generación de ciclo de riqueza partiendo desde la educación como punto de inversión, los retornos más cortos en el tiempo podrían obtenerse si se invierte en educación superior y formación laboral, por la vía de recaudos tributarios que hicieran sostenible el modelo, lo cual explica en parte la asimetría entre las pirámides de niveles de formación y las de niveles o campos ocupacionales

Las características del sistema de educación como un sistema de respuesta lenta se relaciona con su complejidad, lo cual dificulta a los decisores la aplicación de recursos en causas estructurales (por su dificultad de identificación) y los lleva a aplicarlos sobre causas o hechos sintomáticos. Cuyos efectos, en estos casos pueden resultar temporales, inocuos o incluso adversos.

En el caso de educación superior el congelamiento en los recursos del presupuesto fue a la vez una ganancia y una restricción construida a partir de la Ley 30 de 1992, donde se

garantiza el presupuesto asignado hasta ese momento indexado con el IPC, pero también es claro, como argumento tácito y de nuevo desde la perspectiva de la teoría de los costos de transacción, que dada la autonomía universitaria ganada por las IES, la gobernabilidad sobre los resultados es limitada para quien decide sobre el incremento de los recursos, a costa de sacrificar gobernabilidad y resultados en otro campo de la política, incluso la educativa.

4.1.3 Acceso, Cobertura y permanencia

La historia de las políticas y hecho en Colombia en materia educativa parece desarrollar un ciclo con énfasis por relevos entre la preocupación por la cobertura y la preocupación por la calidad donde en cada ciclo a la calidad la precede o la sucede una reforma que cambia el paradigma de calidad. Este paradigma de calidad está relacionado con las expectativas de lo que desde las comunidades locales hasta las internacionales esperan que produzca o tenga efecto como resultado de la educación (el concepto moderno de calidad o Calidad Total se asocia más a la satisfacción de los requerimientos o expectativas de las partes interesadas, mientras que el concepto técnico de calidad hace referencia al cumplimiento de especificaciones o parámetros funcionales) Así la calidad implica aspectos como la pertinencia, los contenidos, las metodologías, los factores protectores, los ambientes de aprendizaje, la capacidad transformacional de los actores formados o educados.

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 su 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.

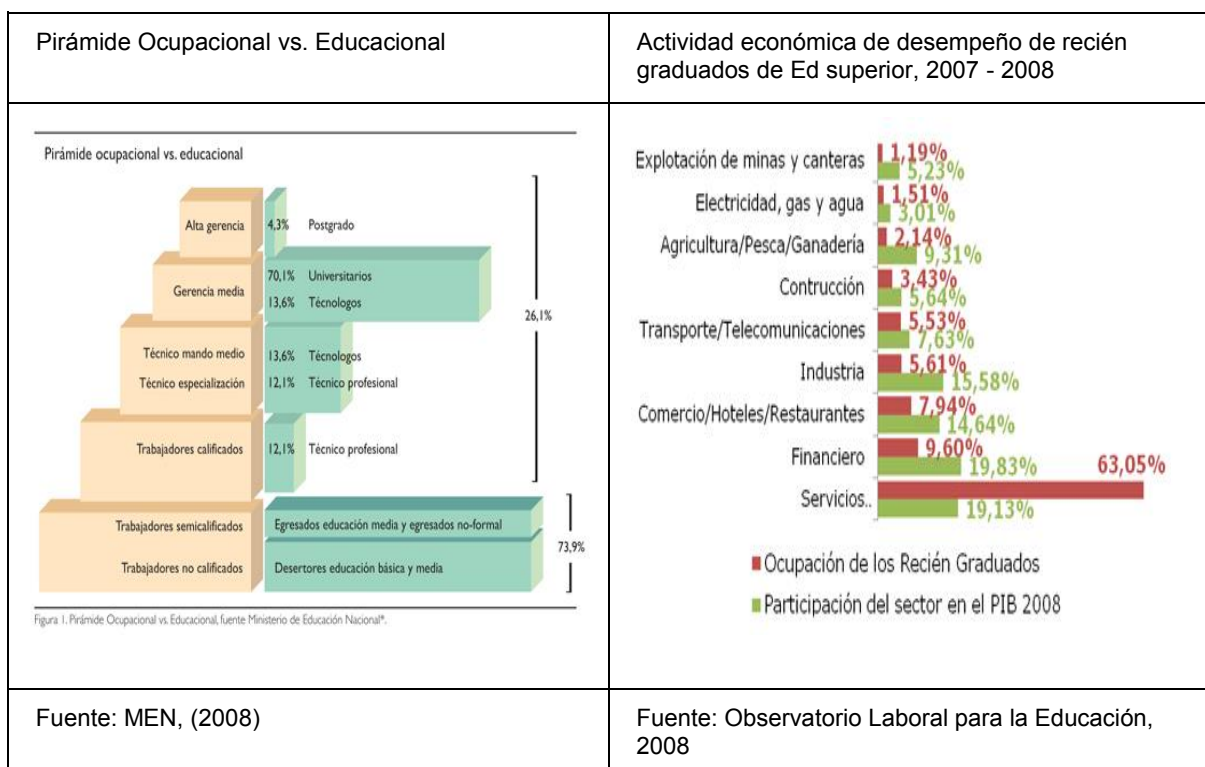
Para el 2008 (MEN, 2009) la matrícula privada pagada por particulares estuvo conformada por 1'861.210 estudiantes, de los cuales el 30% corresponde a la matrícula en Bogotá, seguida por Cali y Medellín con el 16% del país. Todas las entidades territoriales certificadas, a excepción de Vaupés, contratan 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.

Figura 13 Pirámide Ocupacional y de contribución al PIB



Las limitaciones en expansión de la educación pública han evidenciado un cambio en el peso de la participación de la educación privada.

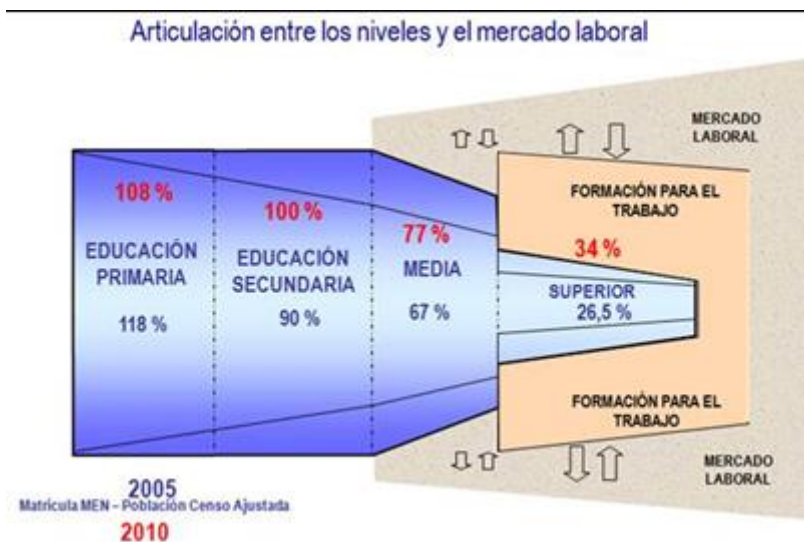
Cuadro 7 Matrícula por sector y nivel de formación

MATRÍCULA POR SECTOR Y NIVEL DE FORMACIÓN 2012		
Nivel de Formación	% de Matrícula Oficial sobre Matrícula Total 2006	% de Matrícula Oficial sobre Matrícula Total 2012
Técnica Profesional	71,0%	28,2%
Tecnológica	67,8%	83,1%
Universitaria	45,4%	44,2%
Especialización	31,0%	20,0%
Maestría	53,6%	45,7%
Doctorado	66,9%	69,1%
Colombia	51,4%	53,4%

Fuente: MEN, (2012)

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.

Figura 14 Articulación entre niveles de Formación y Mercado laboral



Fuente: MEN (2010)

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 coincide 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

4.1.4 Calidad y Aseguramiento de la Calidad

La Calidad en 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) (AMAYA PULIDO, s.f)

- 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 armados

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 términos 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)

A propósito de este asunto (MAYA GUERRA, 2008) se identifican un conjunto de elementos relevantes: como aspectos que dificultan la Autocorrección del Mercado Educativo Superior a nivel subregional:

- El volumen de población resulta insuficiente para economías de escala que permitan cubrir los costos de operación e inversión.
- Los sectores económicos traducidos en profesiones por proveer, aunque son relativamente reducidos, dispersan la población en volúmenes aún más pequeños.
- La preocupación por el tema de economías de escala provoca que la IES propongan una oferta reducida de programas durante periodos relativamente amplios ocasionando sobreoferta de profesionales y deterioros en los precios del trabajo (salarios).
- La presencia previa de instituciones desestimula la llegada de nuevas, lo cual limita la existencia de una competencia equilibrada de calidad y precios.
- Los programas ofertados **reproducen las dinámicas** económicas y de empleabilidad y resultan tímidas para proponer programas para impulsar las potencialidades locales.

Respecto a las situaciones que condicionan o limitan el desarrollo de la Formación Técnica y Tecnológica se señala (MAYA GUERRA, 2008):

- 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 (MAYA GUERRA, 2008)

- 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 sobre-diagnóstico).
- 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.

4.1.5 Otras Dimensiones o Vectores en Educación Superior

Otros temas como la descentralización (un poco trabajada en el aparte de la organización educativa) el paquete ciencia y Tecnología, innovación, gestión y transferencia tecnológica (propio de la educación superior y los institutos), el aseguramiento de la calidad, la Internacionalización, control (información transparencia y autorregulación), la cooperación (y articulación inter e intra-sectorial, sub y supra nacional), la articulación interna de funciones misionales (en el caso de la educación superior), relación con las empresas y responsabilidad social y la formación para el empleo son dimensiones objeto de interés de la educación que no alcanzan a ser discutidas acá, sin embargo resulta apropiado mencionar que las tendencias cada vez más aceleradas de globalización hace más dinámico y más impredecible. Los acuerdos sobre el comercio y la inversión extranjera directa generan presiones sobre la movilidad laboral, razones por la cual empiezan a darse presiones por la homologación, reconocimientos y certificaciones internacionales sobre competencias y titulaciones. La intangibilidad del servicio educativo, en el marco del uso de las TIC, resulta inmune, por ejemplo, a la capacidad de control de los gobiernos nacionales, excepto por la expedición, registro y reconocimiento de las autoridades locales como requisito para el ejercicio.

4.1.6 Dimensiones en construcción en educación superior

Nuevas dimensiones inician una tendencia de aparecer en la escena pública y a tomar relevancia o mezclarse en las otras dimensiones y que serán objeto de gestión en la política pública, muchas de las cuales ya es posible evidenciar sus dinámicas hoy .Entre ellas es posible mencionar:

- TICS en el entorno escolar y fuera de este
- Formación en la empresa o universidad corporativa
- La sociedad del conocimiento y la sociedad del aprendizaje
- las instituciones de educación como “Bróker” de conocimiento
- Ciudades Educadoras

- Macro tendencias

Basados en los documentos elaborados por la EUROPEAN COMMISSION, (2004) es posible sintetizar las siguientes tendencias, principalmente en Educación Superior:

- Cambios en la forma de atender la masificación de la educación
- Nuevas pautas de financiación
- Sistemas de enseñanza cada vez más diversificados
- Generalizada disminución global de los niveles académicos
- La enseñanza superior se ha venido convertido en una empresa competitiva
- Incremento de la importancia del contexto mundial: la Internacionalización de las Universidades en ámbitos de educación, investigación y gestión tecnológica
- Circulación libre de títulos
- Mayor tensión existente en torno a la dinámica centro-periferia (instituciones de alto desempeño vs instituciones seguidoras)
- Aumento de movilidad de alumnos y profesores
- La garantía de calidad en la enseñanza superior bajo normas reconocidas internacionales.
- Reestructuración radical del 'contrato social': los padres y/o los estudiantes asumen cada vez en mayor medida los gastos de matrícula y otros derechos.
- Aumento de la enseñanza superior privada.
- Autofinanciación de la universidad pública.
- Cambios institucionales debido al fortalecimiento de vínculos de la triple hélice entre la universidad, el sector público y las empresas privadas con nuevas fuentes de ingresos
- Mayor brecha entre entidades que cumplen las tres funciones sustantivas de educación superior y aquellas con énfasis en sólo una o dos.
- La enseñanza a distancia es un campo de enorme potencial apoyada en TIC. La Internet ha revolucionado realmente cómo se comunica el conocimiento.
- La empleabilidad como prioridad principal
- Crecimiento de las actividades de investigación aplicada y desarrollo, a costa de la investigación básica.
- Menor autonomía investigadora y mayor regulación externa y rendición de cuentas.

4.2 PROCESO REGIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

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)".

Cuadro 8 Centralización / Descentralización y Mecanismos de Control del Estado

TIPOS DE CENTRALIZACION/DESCENTRALIZACION MECANISMO DE CONTROL DEL ESTADO			
TIPO DE ORGANIZACION	POLITICA Y PLANES NACIONALES	PLANES ORGANIZATIVOS ARTICULADOS CON PLANES NACIONALES	CONTROL POR EXCEPCION
Empresas Públicas	A	B	C
Empresas Privadas	D	E	F

Fuente: Mc GINN, (1987)

- Tipo A forma dominante y tradicional de la organización de la educación en América Latina;
- Tipo B es la forma de descentralización más común en la región;
- Tipo C da cuenta de organizaciones educativas autónomas respecto del Ministerio de Educación central (como las universidades).
- Tipo E organizaciones públicas que invitan a organizaciones privadas a participar en la toma de decisiones (a modo de ejemplo, los consejos escuela-industria de los colegios secundarios técnicos).
- Tipo F organizaciones privadas que operan con ausencia absoluta de intervención estatal.

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.

El CESU (s.f.) define la regionalización como “la forma como se garantiza que la población de todos y cada uno de los ámbitos geográficos y socioculturales del país en condiciones de acceder a la educación superior pueda hacerlo, para potenciar la vocación productiva de la región haciéndola económicamente competitiva. La regionalización adquiere su real dimensión cuando es pertinente, equitativa, inclusiva, articulada y diversa; es decir, cuando su sistema de educación superior y de ciencia y tecnología, con la participación de todos los estamentos de la comunidad, actúa armónicamente para reconocer su realidad, validar las necesidades, identificar las áreas de desarrollo y los programas formativos, actores y recursos propios en educación, para elevar su calidad de vida.”

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

La política de regionalización de la educación superior del actual Gobierno (MEN, 2012) “promoverá la superación de las barreras de acceso y permanencia, y buscará generar vínculos que propendan por el desarrollo local y regional teniendo en cuenta criterios geográficos, culturales, económicos, sociales y políticos de las regiones. Los principales retos entre 2010 y 2014 para esta política en Educación Superior son aumentar la tasa de cobertura bruta al 50%, incrementar el porcentaje de municipios con oferta de Educación Superior del 62% al 75% y crear 100 nuevos Centros Regionales de Educación Superior – CERES”.

- Ampliación y fortalecimiento de la regionalización y flexibilidad de la oferta de educación superior.
- Fomento de la educación técnica y tecnológica
- Incentivar la permanencia en educación superior
- Fortalecimiento de la financiación de la educación superior

Y para lograrlo se han adelantado estrategias como las siguientes:

- Creación y fortalecimiento de los Centros Regionales de Educación Superior – CERES.
- Fomentar los proyectos de regionalización de las IES
- Apoyo y atención a población con necesidades educativas diversas

En Antioquia, con base en un estudio realizado para el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid en 2011 (MAYA GUERRA, 2011) y basado en datos del SNIES la siguiente era la cobertura registrada en 2009:

Cuadro 9 Población Matriculada en Antioquia en Educación Superior 2009

Etiquetas de fila	Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Total general	Participación Subregion
☒ Bájó Cauca	0	218	769	0			987	0,5%
☒ Magdalena Medio	1	57	285	0			343	0,2%
☒ Nordeste	36	428	238	0			702	0,4%
☒ Norte	14	283	2.489	48			2.834	1,5%
☒ Occidente	1	367	845	0			1.213	0,6%
☒ Oriente	87	944	3.931	30	39		5.031	2,7%
☒ Suroeste	2	467	569	8			1.046	0,6%
☒ Urabá	1.006	876	2.953	143			4.978	2,7%
☒ Valle de Aburrá	1.881	42.252	116.019	6.612	2.774	492	170.030	90,8%
Total general	3.028	45.892	128.098	6.841	2.813	492	187.164	100%
Participación	1,1%	24,8%	68,2%	3,9%	1,6%	0,3%	100,0%	
Participación sin Valle de Aburrá	6,7%	21,2%	70,5%	1,3%	0,2%	0,0%	100,0%	

Tomado de MAYA (2011). Fuente de datos: SNIES (2009)

Lo anterior evidencia el nivel de concentración de la oferta en el Valle de Aburrá (90,8%), así como el nivel de inequidad si se considera que concentra el 50% de población²:

Cuadro 10 Población Matriculada en Antioquia en Educación Superior por modalidad 2009 sin Valle de Aburra

Subregiones	A distancia	Presencial	Total general
Oriente	676	4.355	5.031
Urabá	3.546	1.432	4.978
Norte	1.954	880	2.834
Occidente	630	583	1.213
Suroeste	8	1.080	1.088
Bajo Cauca	399	588	987
Nordeste	114	546	660
Magdalena Medio	28	315	343
Total general	7.355	9.779	17.134

Tomado de MAYA (2011). Fuente de datos: SNIES (2009)

Por áreas de conocimiento la cobertura se aprecia de la siguiente manera

² Los datos podrían contener algún sesgo si los programas en las regiones están registrados en otra ciudad

Cuadro 11 Participación de la Cobertura en Educación Superior en Antioquia por Área de Conocimiento 2009

Subregiones	Agronomía, Veterinaria y Afines (%)	Bellas Artes (%)	Ciencias de la Educación (%)	Ciencias de la Salud (%)	Ciencias Sociales y Humanas (%)	Economía, Administración, Contaduría y Afines (%)	Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines (%)	Matemáticas y Ciencias Naturales (%)
Bajo Cauca	6	0	16	14	22	9	29	4
Magdalena Medio	1	0	24	0	48	8	8	11
Nordeste	17	0	20	3	6	27	27	0
Norte	6	0	42	2	20	11	18	1
Occidente	1	0	23	0	4	30	43	0
Oriente	11	0	22	1	19	21	23	4
Suroeste	10	0	25	0	8	33	20	5
Urabá	3	0	18	7	13	36	21	2
Total general	7%	0%	24%	4%	16%	24%	23%	3%

Tomado de MAYA (2011). Fuente de datos: SNIES (2009)

5 APORTES TEÓRICOS O PRÁCTICOS

Para el 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.

Se eligieron las IES descritas en el anexo 3, en el cuadro denominado “Modelos Comparados de Regionalización en IES en Colombia” por la facilidad en el acceso y disponibilidad de la información, se realizaron entrevistas informales dirigidas a expertos en la temática, tales como directores de regionalización, profesionales especializados y personal próximo al proceso.

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 (Anexo 3) 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.

Cuadro 12 Tipologías de estrategia de presencia territorial

Estrategias de Presencia	Características Estrategia	Institución	Tipo de Gestión
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión principalmente desconcentrada • Localizada principalmente en ciudades capitales • Sedes con autoridades académicas y administrativas propias • El nivel nacional unifica políticas de actuación para facilitar la gestión y 	Escuela Superior de Administración Pública	Descentralizada
		Universidad Pontificia Bolivariana	Desconcentrada
		Universidad Nacional	Desconcentrada
		Universidad Nacional Abierta y a Distancia	Centralizada
		Universidad Cooperativa de Colombia	Desconcentrada
		Corporación Universitaria Remington	Centralizada
		Universidad Santo Tomas	Centralizada

Estrategias de Presencia	Características Estrategia	Institución	Tipo de Gestión
	coordinación.	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN	Centralizada
Subregional	<ul style="list-style-type: none"> • Propia de IES públicas departamentales • Presencia con asiento en varios municipios pero alcance o cobertura supramunicipal • la visión de desarrollo es abordada de manera regional y zonal 	Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	Centralizado
		Universidad de Antioquia	Descentralizado Administrativamente Centralizado Académicamente
		Universidad del Valle	Descentralizado Administrativamente Centralizado Académicamente
		Universidad del Cauca	Centralizado
Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • se caracterizan principalmente por su temporalidad la presencia Su número de cohortes y tiempo de presencia es específico, • infraestructura física para la prestación del servicio educativo no es propia de la institución. • Se ajustan a los medios educativos disponibles localmente • No suele contar con autoridades académicas o administrativas locales. • Las transacciones académicas y administrativas se resuelven en la Sede Central 	Tecnológico de Antioquia ITM Pascual Bravo	Centralizado
Multinivel	<ul style="list-style-type: none"> • Recoge elementos de la estrategia Nacional, Regional y Municipal • busca el desarrollo regional mediante la presencia local, articulándose con los planes de desarrollo nacional, departamental • Tienes centros de servicio y medios educativos en ciudades principales y algunas secundarias de manera permanente en un departamento. • Presta servicios de manera itinerante en municipios en instalaciones no propias • Se puede apoyar en medios educativos móviles 	SENA	Descentralizado
		Corporación Universitaria Minuto de Dios	Desconcentrado

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro siguiente se presentan un conjunto de características relevantes identificadas en el análisis de dichas instituciones y que no necesariamente dice que el modelo o proceso es exitoso, solo que fueron identificadas

Cuadro 13 Dimensiones y Características para explorar los modelos de regionalización

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de Bienestar y Fomento Cultural ● Calidad en el Acceso <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivelación académica ○ Programas de Orientación Vocacional ○ Atención a Comunidades Especiales y atracción de talentos regionales ○ Escuela de Padres ● Uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la Calidad
INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> ● ·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
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Integrados al Currículos ● Articulados al territorio ● Énfasis Institucional, Poblaciones objetivos (focalizado) ● Capital semilla y de riesgo, Inversionistas de riesgo

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 3 es posible apreciar los Modelos Comparados de Regionalización en IES en Colombia de donde se derivan las características tipificadas anteriormente.

5.1 PROPUESTA DE MARCO DE ACTUACIÓN PARA EL PROCESO REGIONALIZACIÓN EDUCATIVA DE LAS IES PÚBLICAS COLOMBIANAS CON PRESENCIA SUBREGIONAL

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

Estrategias formativas 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 cinco elementos centrales:

Figura 15 Estrategias de presencia para la Regionalización



Fuente: Elaboración propia

- Presencia con enfoque subregional
- Fortalecimiento del capital humano a través de la formación
- 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.

En la figura 17 se muestran las dimensiones sobre las que se debe basar el proceso de Regionalización. 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 proactiva:

Figura 16 Dimensiones del Proceso de Regionalización

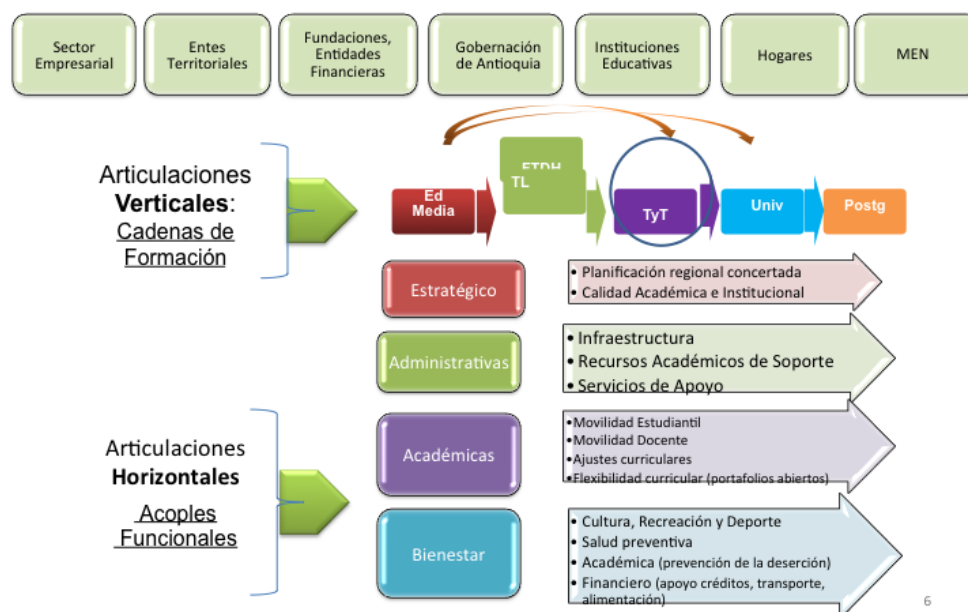


Fuente: Elaboración propia

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.

En el gráfico siguiente puede apreciarse la forma en la que está concebida las **articulaciones** con diversos actores interesados en el proceso:

Figura 17 Articulación con Actores Regionales



Fuente: Elaboración propia

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

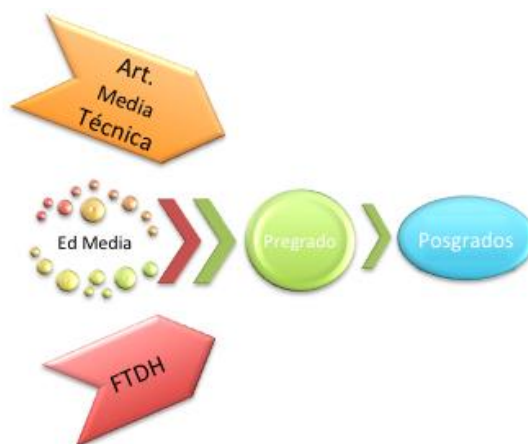
Educación Superior

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 poblacionales 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.

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.

Figura 18 ETDH como estrategia para la Regionalización



Fuente: Elaboración propia

Esta conexión con la Educación Media y la ETDH se expresa, principalmente a través de dos mecanismos: Articulaciones y encadenamientos:

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:

5.1.1 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

5.1.1.1 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 relacionados 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

5.1.1.2 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.

- Hay un número suficiente de profesionales en el nivel anterior, que permite sugerir que un número de profesionales pueden avanzar al siguiente nivel y que hay bases de calidad para realizarlo.
- Los niveles de competitividad subregional exigen profesionales con competencias más elevadas o más especializadas.
- En la subregión se poseen condiciones de infraestructura y medios educativos, propias o en articulación para atender con suficiencia el servicio educativo.

5.1.1.3 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.

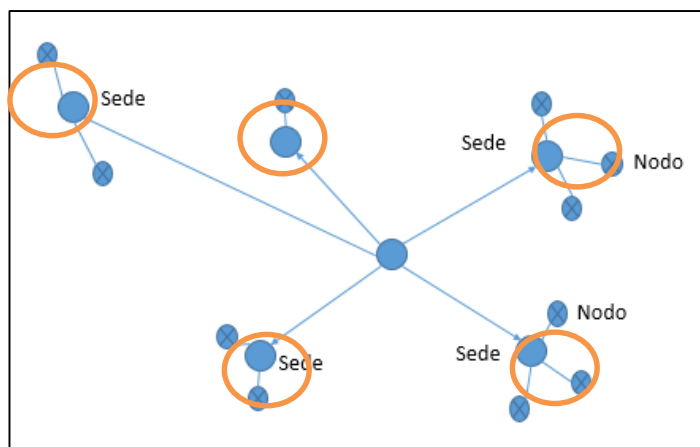
- Los programas presenciales se prestarán preferiblemente en aquellas localidades donde la Institución tenga asiento con sede propia o en comodato o convenio y cuente o pueda contar con los recursos de infraestructura educativa apropiada, en un radio de acción para poblaciones dentro de los 60 kilómetros 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.

5.1.1.4 Criterios para la identificación de localidades de emplazamiento

La creación o apertura de sedes regionales o nodos 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.

Figura 19 Esquema gráfico de Regionalización por Sedes y Nodos (Núcleos)



Fuente: Elaboración propia

5.1.1.5 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 mega-proyectos 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

5.1.2 Consolidación de Sedes Regionales

Es fundamental 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

5.1.2.1 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.

5.1.2.2 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.).

5.1.2.3 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 las 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.

5.1.2.4 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.

5.1.2.5 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.

5.1.2.6 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.

5.1.3 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
 - Escuela de Padres
- Uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la calidad

5.1.3.1 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.

5.1.3.2 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 Municipio:** 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 instituciones 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 en 2005.
- **Escuela de Padres:** como uno de los elementos o factores protectores en el hogar, donde se involucra en el proceso formativo del estudiante al Estado, a la Institución Educativa y a la Familia, como plantea la Ley 115 de 1994. Esto es especialmente importante sobre aquellos estudiantes en cuyos hogares no exista ningún graduado de la educación superior. Ello debido a que, según estadísticas del Sistema para la Prevención de la Deserción en Educación Superior -SPADIES- del MEN (2012), presentan un mayor riesgo de deserción aquellos estudiantes cuyos padres o hermanos tienen bajos niveles educativos.

5.1.3.3 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.

5.1.4 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

5.1.4.1 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)
 - Proyectos impulsados durante el proceso formativo (Transversal)
 - Emprendimiento como proyecto de aula
 - Iniciativas Basadas en innovación de Productos, Procesos, Mercados
 - 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)

5.1.4.2 Otros elementos 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

5.1.5 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)

5.2 ESQUEMA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA EL PROCESO DE REGIONALIZACIÓN

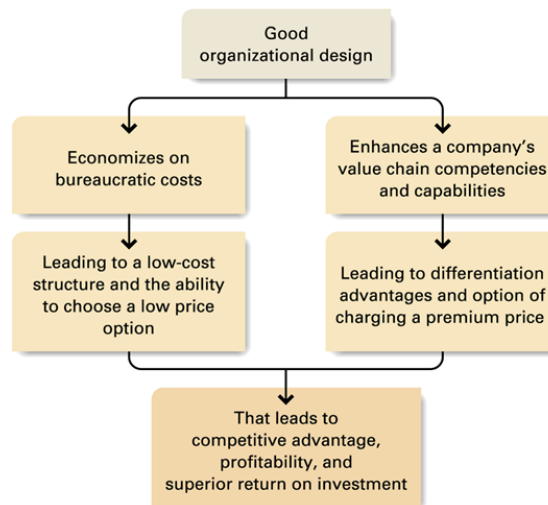
Para desarrollar el sistema antes propuesto se hace necesario identificar elementos relativos al control estratégico para asegurar el comportamiento y resultados esperados, pero que adicionalmente tenga las capacidades de adaptabilidad y respuesta al crecimiento, la complejidad y los cambios de entorno. 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 Antioquia). 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

Figura 20 Características del diseño organizacional hacia la construcción de ventaja Competitiva



Tomado de: HILL & JONES (2009)

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

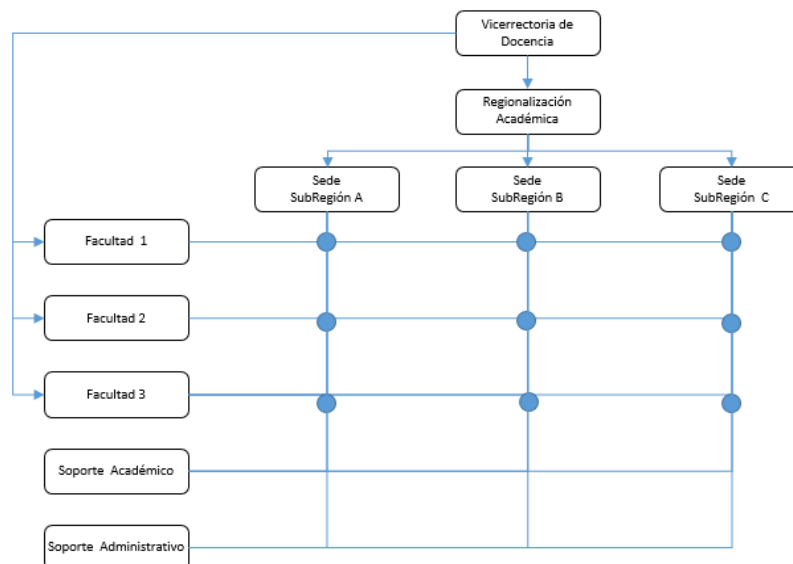
está igualmente reducido el nivel de autonomía de las unidades regionales para responder a las necesidades locales.

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 intraorganizacional.

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).

Figura 21 Estructura Organizacional Geográfica



Fuente: Elaboración propia

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.

Un escalamiento posible sugeriría estas características:

Cuadro 14 Escalamiento de la estructura según complejidad y tamaño de una Sede

Escala de complejidad y tamaño de una Sede	Características de estructura
Menos de 400 estudiantes o 4 programas académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sede con infraestructura física flotante • Profesionales especializados asumen roles funcionales • Un docente local desarrolla roles de aseguramiento de calidad por área de conocimiento con articulación central • Las funciones de soporte se atienden centralizadamente o mediante contratos de suministros locales • Los servicios de aplicaciones informáticas son centrales
Entre 400 estudiantes y 1500 menos de 8 programas	<ul style="list-style-type: none"> • Sede con infraestructura propia • El coordinador de sede tiene perfil para interlocución local en mesas sectoriales y con actores de gobierno • Roles funcionales asumidos por grupos de trabajo • El aseguramiento de calidad de programas se hace por un colectivo docente por área de conocimiento con articulación central • Las funciones de soporte académico son locales, de soporte administrativo son centrales o mediante contratos de suministros locales
De 1500 a 4000 estudiantes Más de 8 programas	<ul style="list-style-type: none"> • Sede con infraestructura propia • El coordinador de sede tiene perfil superior para interlocución local en mesas sectoriales y con actores de gobierno y tiene staff de apoyo • Roles funcionales asumidos por unidades de gestión formales • El aseguramiento de calidad de programas se hace por un colectivo docente por área de conocimiento con articulación central

Escala de complejidad y tamaño de una Sede	Características de estructura
	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de soporte académico y administrativo son locales • Los servicios de aplicaciones informáticas son centrales • La Sede se comporta como un centro de gestión con presupuesto discriminado

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El desarrollo de la educación es un asunto que nos debería interesar a todos, tanto más, cuando estamos conscientes de las implicaciones que tiene en la transformación de nuestra realidad y en la capacidad para mejorar nuestra calidad de vida como individuos y como colectivo en un territorio. La pertinencia en el desarrollo del territorio, pareciera ser un asunto apenas evidente que, en virtud de la concertación, termina por ser superficialmente tratado y tenido en cuenta, si es que es tenido en consideración, a la hora de planificar el desarrollo de una región. La responsabilidad que le cabe a un administrador educativo por efectuar cada decisión, cada elección, es un asunto estratégico. Su implicación va más allá del error o éxito organizacional, pues de hecho afecta a una comunidad, positiva o negativamente, cataliza o ralentiza y orienta o desvía el rumbo de ésta y de los proyectos de vida de los involucrados en dicha acción, normalmente llamados beneficiarios.
2. Las Instituciones de Educación Superior en los territorios son agentes fundamentales del desarrollo, tanto en el corto como en el mediano y el largo plazo y cuando una institución decide participar o no, también lo hace sobre el desarrollo local. La fragilidad de los territorios y subregiones es muy alta tanto frente a los aciertos como a los desaciertos de una institución o un programa, cosa distinta a la que pudiera suceder en un Área Metropolitana donde las proporciones de participación hacen que los efectos de un actor resulten leves o corregidos por las fuerzas de mercado.
3. Las IES son responsables por la formación de capital humano e intelectual que pueda desarrollar y operar las potencialidades en todas las dimensiones del desarrollo, es decir requiere incorporar ciencia y tecnología a esa nueva ruralidad; por lo que las áreas de énfasis educativo deben asociarse a las cadenas productivas, potencialidades y clústeres, pues como dice Londoño (2000) “el desarrollo de las potencialidades locales y la existencia de un mercado interno fuerte y exigente son la base fundamental para crear las sinergias que hacen competitivas las cadenas productivas y los clústeres de un territorio”.
4. Este trabajo ha permitido abrir un panorama acerca de las dimensiones y complejidades que desarrollar educación en las regiones significa; que por ser ciudades menores y apartadas de las capitales el ejercicio no debe ser menos riguroso, por el contrario, al ser comunidades más vulnerables, no existe un mercado abierto y equilibrado que permita corregir los errores de un actor cuando nuestra realidad muestra la limitada oferta en las diferentes localidades y subregiones; pero no ha sido el propósito de este documento ni tiene la intención de hacer más difícil la llegada de una IES a las subregiones; todo lo contrario, es una intención, y así se espera que la asuman los lectores, por 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.

5. El uso de mecanismos sistemáticos para comprender y caracterizar un fenómeno ha facilitado el desarrollo de la ciencia y la tecnología. En este caso, el uso de las ciencias estratégicas ha posibilitado develar los componentes principales, es el deseo de la autora, para facilitar y asegurar el proceso.

6. La presente investigación desarrolló los objetivos planteados: identificó y relacionó los principales elementos del proceso de regionalización de las IES públicas en Colombia, a partir del análisis, identificación y relacionamiento los elementos presentes en los modelos de regionalización de las IES.

7. En términos generales, se identificó que las Instituciones de Educación Superior, en los casos analizados, realizan una presencia regional, asumiendo principalmente el proceso de docencia y en algunos casos los procesos de investigación y extensión, pero de manera desarticulada y sin hacer énfasis en los demás procesos de apoyo que aseguran la calidad académica e institucional.

8. Se encontró, como regla general, que en las IES del país analizadas, existe debilidad en el diseño organizacional que limita una adecuada presencia, es decir, planificación, control y seguimiento a las actividades en sedes regionales.

9. Dada la autonomía universitaria, parece que no hay criterios homogéneos para desarrollar la regionalización en condiciones adecuadas, por lo que conviene que las IES estructuren mejor las escenarios en los que prestaran el servicio educativo subregional, pues no es suficiente con solo llevar programas académicos, conviene considerar una presencia integral e integrada al territorio.

10. Teniendo como base la revisión documental que se realizó para constatar el problema y desarrollar los objetivos planteados en la investigación, se reconocieron algunas variables que no habían sido identificadas en la literatura.

11. 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.

6 BIBLIOGRAFÍA

- 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://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/APT2010/1_APT_CREDITOS/SEMESTRE%205%20APT%20CREDITOS/2%20GESTION%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20PUBLICAS.doc.pdf
- AMAYA PULIDO, P. J. (s.f). *Universidad Nacional de Colombia*. (D. N. Académica, Editor) Recuperado el 1 de 10 de 2013, de www.virtual.unal.edu.co: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007072/index.html>
- AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - UNIVERSIDAD EAFIT. (2010). *La Gestión Pública Local en el Ámbito Metropolitano*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- BARREIRO CAVESTANY, F. (Noviembre de 2000). *Desarrollo desde el Territorio. A propósito del desarrollo local*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de Universidad Nacional de Quilmes: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>
- BOISIER, S. (2001). Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando? (O. MADOERY, & A. VAZQUEZ BARQUERO, Edits.) *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*, 48-74.
- BOISIER, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? . *Revista de la CEPAL* (86), 47-62.
- CÁRDENAS JIRÓN, L. A. (1998). Definición de un marco para comprender el concepto del desarrollo sostenible. *Revista Invi*, 13: 3 a 20 (33).
- CEPAL. (1996). *Conceptualización, modelaje y operacionalización del desarrollo sustentable ¿tarea factible?* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Unidad de Recursos Naturales.
- CESU. (s.f.). *Propuesta de Lineamientos de Política Pública sobre Regionalización de la Educación Superior en 2034 (versión preliminar)*. Bogotá.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (25 de 4 de 2008). LEY No. 1188 de 2008. *Registro Calificado de programas de educación superior* . Santafé de Bogotá, Colombia.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (28 de 12 de 1992). Ley 30 de 1992. *Organiza el servicio público de Educación Superior* . Bogotá, Colombia.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (8 de 02 de 1994). Ley 115 de 1994. *Ley General de Educación* . Bogotá, Colombia.
- COOMBS, P. (1986). Visión general de la crisis mundial de la educación superior. En F. - ICFES-MEN, *Crisis de la Educación Superior*. Bogotá.

- CORPORACIÓN CALIDAD. (2007). *Sistema Integrado de la Gestión y la Organización – SIGO*. Medellín, Colombia.
- DAFP. (2009). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=628
- DAFP. (2012). *Manual Estructura del Estado Colombiano. 12 Sector Educación Nacional*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DNP. (07 de 2000). La Educación en Colombia: evolución y diagnóstico. *Boletines de divulgación económica*, 6, 41. Santafe de Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Boletines_Divulgacion_Economica/BDE_6_Educacion.pdf
- DNP. (2013). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 5 de 10 de 2013, de www.dnp.gov.co
- DNP. (8 de 12 de 2012). *Departamento Nacional de Planeación- Glosario*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de <http://www.dnp.gov.co/Glosario/tabid/802/filter/D/Default.aspx>
- EUROPEAN COMMISSION. (2004). *Higher Education and Research for the Era: currents trends and challenges for the near future*. reporte, Directorate-General for Research.
- HERNANDEZ, A. (2008). *Territorio, Desarrollo e Innovación. Economía política de una transformación*. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- HEVIA, R. (1991). Política de Descentralización de la Educación Básica y Media en América Latina. *OREALC*, .
- HILL, C., & JONES, G. (2009). *Administración Estratégica: un enfoque Integrado* (6a ed.). Mexico: Mac. Graw Hill.
- JOHANSEN BERTOGLIO, O. (1982). *Introducción a la Teoría general de sistemas*. México: Ed. Limusa, 2004.
- KATZ, D., & KHAN, R. (1978). *Psicología Social de las Organizaciones*. New York: Wiley.
- KENNETH, B. (1956). *General Systems Theory. The Skeleton of Science*. Recuperado el 17 de 09 de 2013, de <http://www.panarchy.org/boulding/systems.1956.html>
- KOOIMAN, J. (1993). *Modern Governance: Government-Society Interactions*. (Sage., Ed.) London, England.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (1996). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill, 2012.
- LONDOÑO YEPES, C. (2000). *Vocaciones Económicas Subregionales de Antioquia y Conflicto en el Uso de los Suelos*. Antioquia, Medellín.
- LONDOÑO. (s.f.).

MAYA GUERRA, J. I. (2008). *Identificación y análisis de factores incidentes en el retiro voluntario de estudiantes de pregrado en el politécnico colombiano jaimé isaza cadavid En el período 02-2004 a 01-2006*. Tesis, Universidad Nacional de Colombia, Medellín.

MAYA GUERRA, J. I. (2008). La Educación Superior en el Desarrollo Territorial: un Asunto de Pertinencia. *Formación Técnica y Tecnológica en Antioquia* , 4-9.

MAYA GUERRA, J. I. (2011). *Aproximaciones a la Identificación de Demandas Territoriales de Formación Profesional en las Subregiones de Antioquia*. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Antioquia. Medellín: Oficina Asesora de Planeación.

MAYA GUERRA, J. I., & HERRERA HERRERA, M. E. (2010). *Direccionamiento Estratégico Institucional. Misión y Visión. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid* (Documentos Básicos. primera edición, enero de 2012 ed.). Medellín, Antioquia, Colombia: Oficina de Comunicaciones.

MC GINN, N. (1987). Un Proyecto de Investigación y Acción para la Descentralización de Sistemas Educativos en América Latina. *La Educación - Revista Interamericana de Desarrollo Educativo* , I-II (101).

MEN. (05 de 2009). Organización del Sistema Educativo. Conceptos Generales de la Educación Preescolar, Básica y Media. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-205294_archivo_pdf.pdf

MEN. (11 de 2013). *Observatorio laboral para la Educación*. Obtenido de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-channel.html>

MEN. (18 de 03 de 2013). *MinEducación*. (MEN, Ed.) Recuperado el 03 de 12 de 2013, de www.mineducacion.gov.co: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179269.html>

MEN. (2005). *Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables*. Obtenido de [mineducación.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co): http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-90668_archivo_pdf.pdf

MEN. (2005). Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016. *Lineamientos sobre Poblaciones Vulnerables* . Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057_poblacionesvulnerables.pdf

MEN. (2008). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. Articulación de la Educación Media para a formación de competencias laborales específicas*. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá: MEN.

MEN. (2010). *Plan Sectorial de Educación 2010-2014*. (M. d. Nacional, Ed.) Obtenido de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-327868_lecturas_9.pdf

MEN. (2012). *Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de www.mineducacion.gov.co: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2895.html>

MEN. (2012). *Términos para apoyar la Creación de Centros Regionales de Educación Superior*. Recuperado el 4 de 12 de 2013, de www.mineduacion.gov.co: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-187078_archivo_pdf_terminos_referencia_ceres_2012.pdf

MINTZBERG, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

OECD. (2001). *Devolution and Globalisation: Implications for Local Decision-Makers*. París, Francia: LEED Programme (Local Economic and Employment Development).

ORTUN RUBIO, V. (1995). *Gestión pública: conceptos y métodos*. España: RAE: Revista Asturiana de Economía.

ORTÚN, V. (1995). *Gestión pública: conceptos y métodos*. (D. d. barcelona, Recopilador) Barcelona, Cataluña, España. Recuperado el 30 de 11 de 2013, de http://www.diba.cat/documents/172547/226405/promoeco-descarregues-biblioteca_estrategies-gestiopublica95-pdf.pdf

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. A. (1996). *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa: cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

PLANEA. (2006). *El Desarrollo Local y Regional de Antioquia. Propuesta Estratégica*. Medellín, Antioquia, Colombia: Plan Estratégico de Antioquia.

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 "una nueva visión para una nueva época"* (Primera Edición ed., Vol. Documentos Básicos). Medellín, Antioquia, Colombia: Oficina de Comunicaciones.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO-PNUD. (2008). *Temas que no pueden faltar en los planes de desarrollo*. (R. A. Gráfica, Ed.) Bogotá, Colombia: Unidad de Análisis del Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación del PNUD.

RAMIÓ MATAS, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública* (ilustrada ed.). Madrid, España: Tecnos.

ROURE, J., MONINO, M., & RODRIGUEZ BADAL, M. A. (1997). *La gestión por procesos: la gestión estratégica de los procesos, metodologías para la mejora permanente de los procesos, casos prácticos* (Biblioteca IESE No. 47. Estudio y Ediciones IESE ed.). Barcelona: IESE.

SALLENAVE, J. P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.

ANEXOS

ANEXO 1. MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN EN COLOMBIA

Este anexo tiene por propósito dar soporte o apoyo al marco contextual desde la perspectiva legal, de tal manera que los lectores puedan asociar más rápidamente los elementos contenidos en este trabajo con las normas vigentes en Colombia en distintos aspectos de la educación, especialmente de educación superior.

“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 N° 000167 del 31 de Mayo de 2006 - Icfes, por la cual se formaliza una delegación.
- Resolución N° 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.

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

- 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.

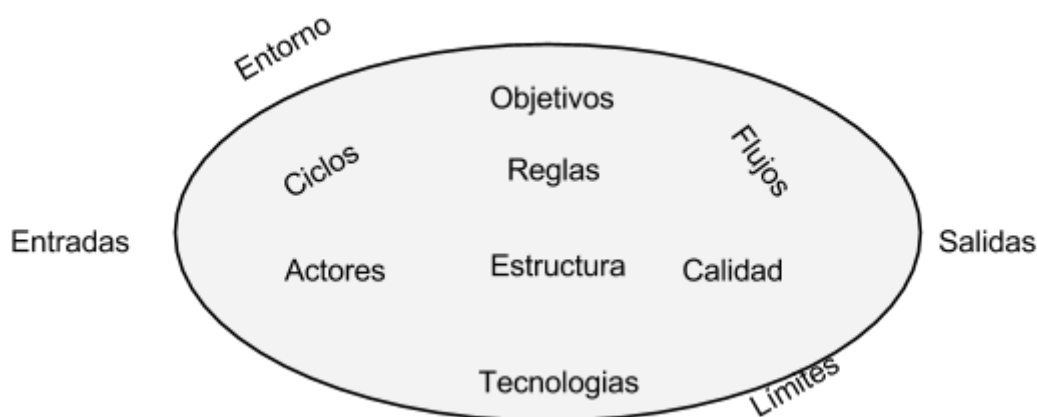
- Se señala también que corresponde al Estado regular y vigilar la educación en tanto su calidad, el cumplimiento de sus fines y garantizar la cobertura y asegurar el acceso y permanencia para los menores en el sistema educativo. Establece además que La Nación y las entidades territoriales participarán 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

ANEXO 2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO

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)

Figura 22 Elementos del Sistema Educativo



Fuente: Elaboración propia

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.

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.

Cuadro 15 Niveles del Sistema Educativo Colombiano

Sistema educativo colombiano

Nivel	Ciclo	Programas	Duración	Grado obtenido
Educación preescolar			Mínimo un (1) grado obligatorio	
Educación básica	Primaria		Cinco (5) grados	
	Secundaria		Cuatro (4) grados	
Educación media (académica o técnica)			Dos (2) grados	Bachiller
Educación Superior	Pregrado	Técnico profesional	Dos (2) años	Técnico profesional
		Tecnológico	Tres (3) años	Tecnólogo
		Profesional	Cuatro (4) - cinco (5) años	Profesional
	Postgrado	Especialización	Uno (1) - dos (2) años	Especialista
		Maestría	Dos (2) años	Magister
		Doctorado	Cinco (5) años	Doctor

Fuente: Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, Ley 30 de 1992, Ley de servicio público de la educación superior, Ley 749 de 2002, Ley de educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y Tecnológica.

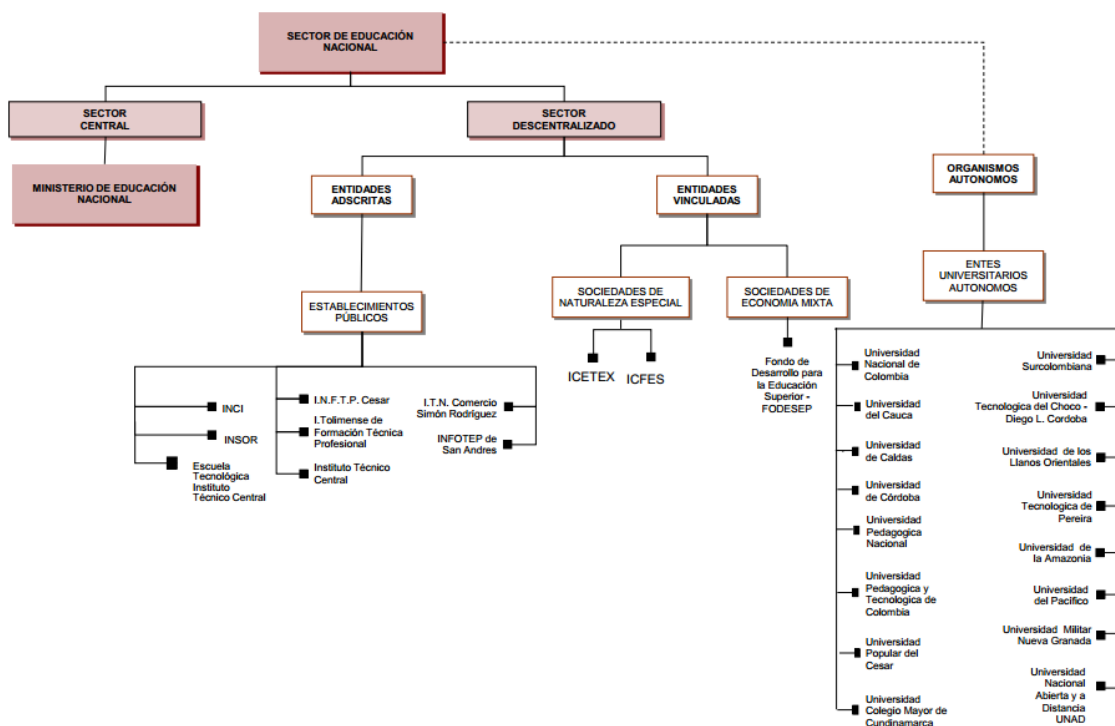
Organización del Sector Educativo

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).

Figura 23 Estructura del Sector Educación en el Estado Colombia

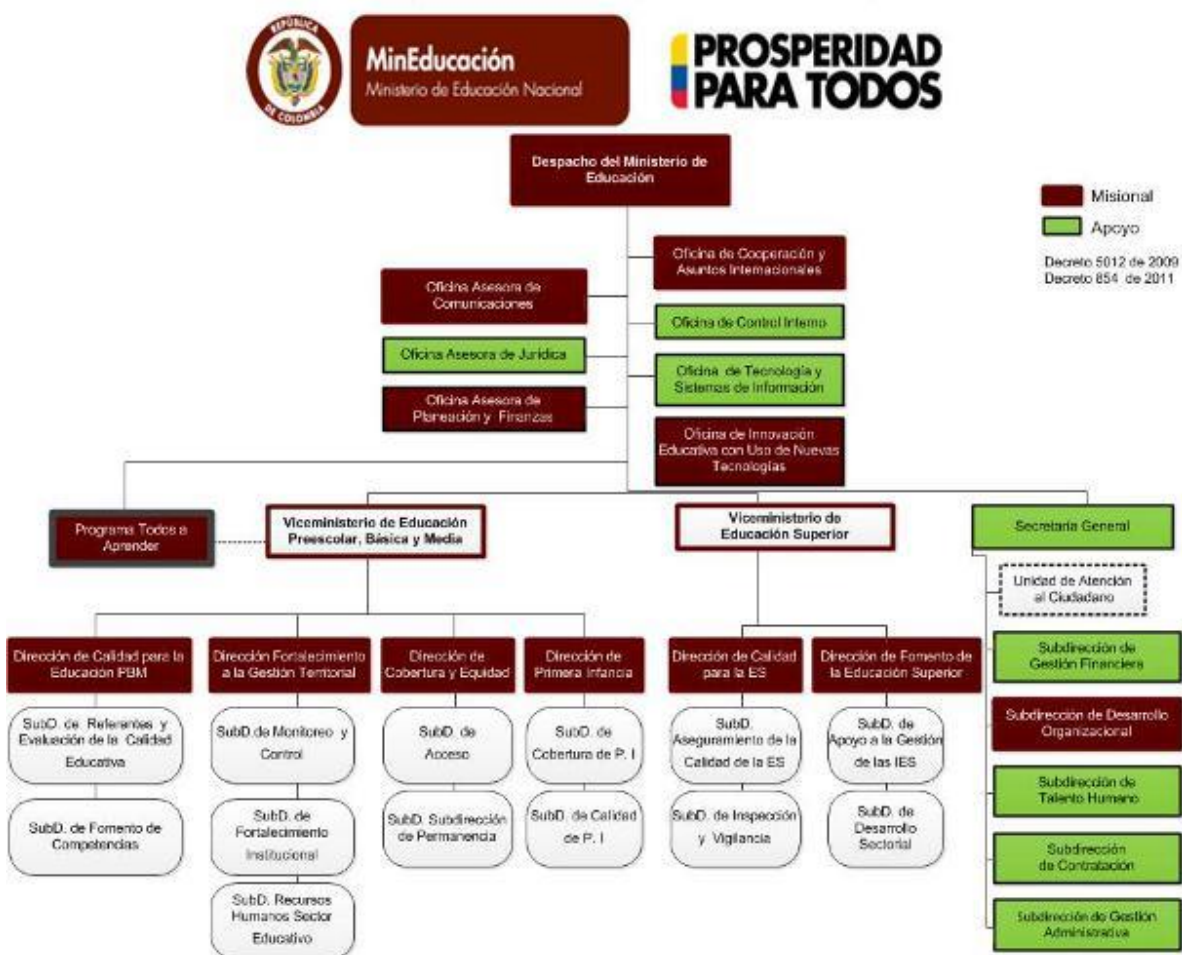
CONFORMACIÓN DEL SECTOR DE EDUCACIÓN NACIONAL



Fuente: DAFP (2012). Manual de Estructura del Estado Colombiano v12

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.

Figura 24 Estructura del Ministerio de Educación Nacional - Colombia



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

Cuadro 16 Entidades y organismos del Ministerio de Educación Nacional

Entidades Adscritas	Entidades Vinculadas	Órganos de Asesoría y Coordinación Sectorial	Otros Establecimientos Educativos del Orden Nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES • Instituto Nacional para Ciegos, INCI • Instituto Nacional para Sordos, INSOR • 7 Institutos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX • Fondo de Desarrollo de la Educación Superior -FODESEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Nacional de Educación Superior - CESU • Consejo Nacional de Acreditación, CNA • Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación- CONACES 	<ul style="list-style-type: none"> • COLCIENCIAS • COLCULTURA • Instituto Caro y Cuervo • Instituto de Cultura Hispánica • Instituto Colombiano de Construcciones Escolares • Instituto Colombiano

Entidades Adscritas	Entidades Vinculadas	Órganos de Asesoría y Coordinación Sectorial	Otros Establecimientos Educativos del Orden Nacional
Formación Técnicas <ul style="list-style-type: none"> • 1 Instituto Tecnológico • 1 Colegio Mayor 		<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Pedagógica Nacional de Comunidades Negras • Comités Regionales de Educación Superior - CRES • Consejo Nacional de Periodismo • Consejo Nacional de Juventud 	de Pedagogía <ul style="list-style-type: none"> • COLDEPORTES • SENA

Fuente: DAFP (2012).Manual de Estructura del Estado Colombiano v12

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 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).

Las competencias a cargo de los diferentes niveles de gobierno están definidas en la Ley 715 de 2001 así:

Cuadro 17 Competencias en Educación en los diferentes Niveles del Gobierno en Colombia

La Nación	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 y administrativa a sus instituciones o centros educativos
Municipios no certificados	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 a 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)

ANEXO 3. MODELOS COMPARADOS DE REGIONALIZACIÓN EN IES EN COLOMBIA

INSITUACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
<p>Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de Bienestar y Fomento Cultural Calidad en el Acceso (Nivelación académica, Programas de Orientación Vocacional, Atención a Comunidades Especiales, Atracción de talentos regionales y Escuela de Padres) Uso y apoyo de las TIC para la cobertura el acceso y la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Estimulo 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)
<p>Ministerio de Educación Nacional</p>	<p>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:</p> <p>Regionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CERES - Apoyo a IES públicas en procesos de regionalización - Educación inclusiva - Movilización de la demanda <p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación - Acreditación - Acompañamiento institucional - Formación de docentes <p>Pertinencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas académicos acordes a los contextos regionales - Programas técnico profesionales y tecnológicas acordes a las apuestas productivas 				

INSITUACIÓN 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)	- Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano				
	<p>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.</p>		<p>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 a la educación superior.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
Corporación Universitaria Minuto de Dios	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el acceso: 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. Estimular el mejoramiento de la calidad: Estimular el mejoramiento de la calidad y apoyar el desarrollo de programas 	<ul style="list-style-type: none"> Accesibilidad: Accesibilidad a la educación superior, a través del desarrollo Centros Regionales y CERES (Centros Regionales de Educación Superior) en diferentes regiones del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambientes de aprendizaje: Usar nuevos ambientes de aprendizaje que propicien nuevas tecnologías en la educación presencial y en la educación virtual. Compromiso económico: Compromiso económico que permita la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, a través del apoyo financiero con fondos públicos y privados (subsídios, 	<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</p>	<ul style="list-style-type: none"> Financiación Educativa: Financiación educativa a través de ICETEX, instituciones financieras y directamente IES.

INSITUACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
	<p>pertinentes que respondan a las necesidades específicas de una región y de la población, en asocio con el sector productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor de la matrícula: Valor de la matrícula preferencial para estratos 1 y 2 de la población estudiantil, hasta un 50% de subsidio del valor oficial. • Ofrecer programas en ciclos propedéuticos: Ofrecer programas en ciclos propedéuticos que permitan su articulación y continuidad en los niveles educativos y salida al campo laboral en cada uno de ellos. 		<p>créditos, aportes, otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>unidades de gestión y calidad académica.</p>	
<p>Universidad Santo Tomás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Logrando abrir cohortes de programas que garanticen su sostenibilidad. • Analizará consultando a los empleadores, el sector público, las cajas de compensación y empresas cuales son las necesidades de formación de cada región. • Estudiará los planes de desarrollo regional para ofrecer servicios de 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizará inversiones en cada región tendientes a lograr el desarrollo docente, académico y científico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los perfiles de los profesionales, para llevar a cada región los programas de posgrado pertinentes. 	<p>No se evidencia esté componente directamente entre sus líneas estratégicas, pero aparece como una constante en sus políticas y estrategias de regionalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecerá alianzas estratégicas en las regiones con el fin de lograr mejores resultados.

INSITUACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
	consultoría y asesorías al sector público logrando un mayor impacto en la región.				
Universidad del Valle	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estructura organizativa de las sedes regionales y seccionales y sus relaciones entre sí y con la sede principal 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de una oferta académica propia de docencia, investigación y extensión para las sedes regionales y seccionales 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la planta docente y administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de seccionales y sedes regionales acorde con la vocación regional y sus dinámicas 	<ul style="list-style-type: none"> fortalecimiento de las relaciones internas
Universidad Nacional y Abierta a Distancia	<ul style="list-style-type: none"> 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. Diseño de planes sistemáticos, programas y proyectos de investigación e intervención que contribuyan al fomento de estilos tolerantes y solidarios de convivencia social. Afianzamiento y desarrollo del Estatuto de Extensión Universitaria como mecanismo para facilitar la prestación de servicios educativos no formales, informales y de educación continuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de planes sistemáticos de capacitación para funcionarios a fin de lograr su empoderamiento y así garantizar una cultura efectiva de su servicio educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de una plataforma de Autoevaluación con fines de mejoramiento permanente que coadyuve a la vez la Acreditación Institucional y la de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencia académica de la UNAD en zonas de conflicto y de distensión para apoyar el programa de desmovilización que promueve el Gobierno Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Rediseño y gestión de procesos y procedimientos, que tendrán como núcleo la descentralización administrativa y académica. Reorientación de la estructura organizacional de las Facultades y del área académica basada en la consolidación regional de los procesos académicos.
Universidad de Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> Instalar y desarrollar las capacidades académicas, administrativas y logísticas requeridas para generar y ofrecer un 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la estructura organizativa de regionalización, incrementando su capacidad de 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la prestación de los servicios de apoyo y soporte requeridos para el desarrollo de procesos académicos en las 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar el potencial humano, cultural, institucional, científico y tecnológico de las regiones en el hacer 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el plan de inversiones e implementar las estrategias de gestión necesarias para garantizar la sostenibilidad económica y

INSITUACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
	<p>servicio educativo superior de calidad y de acuerdo con las particularidades específicas de las regiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar el talento humano que requieren las regiones para su desarrollo atendiendo la configuración de una estrategia que articule docencia, investigación y extensión • Vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución a los problemas locales y regionales 	<p>coordinación académico-administrativa interuniversitaria, para fortalecer la gestión educativa de la universidad en las regiones</p>	<p>regiones</p>	<p>académico de la Universidad</p>	<p>financiera del presente plan estratégico de regionalización</p>
<p>Consejo Nacional de Educación Superior CESU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Habrá plena flexibilidad en la movilidad entre la educación superior y la educación para el trabajo y el desarrollo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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. • El Estado creará una línea especial de subsidios y créditos condonables para los estudiantes que se gradúen de los programas

INSITUACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL	CONSOLIDACIÓN DE SEDES REGIONALES	ACCESO, CALIDAD Y PERMANENCIA EDUCATIVA	INTEGRACIÓN CON EL TERRITORIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
					definidos en el Plan Decenal de Formación del Recurso Humano Regional, y que no obtengan la demanda mínima definida para ellos.
Escuela Superior de Administración Pública - ESAP	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la categoría de Red: Será pertinente que la ESAP estructure sus prácticas misionales interna y externamente a partir de redes 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar la ESAP hacia ámbitos territoriales que indiquen capacidad de presentar respuestas del nivel municipal para reinventar el gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar los instrumentos de relación de la ESAP con las Organizaciones Públicas para incrementar credibilidad institucional y funcional.