



**MODELO PROSPECTIVO DE REGIONALIZACIÓN EN EDUCACIÓN PARA LA
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA EN LOS MUNICIPIOS
DE FUNZA, MADRID Y MOSQUERA**

PATRICIA FERNÁNDEZ BEJARANO

SANDRA PATRICIA CABRA GALVIS

GERMÁN RICARDO TRIANA IBARRA

Universidad EAN
Bogotá, Colombia
2021

**MODELO PROSPECTIVO DE REGIONALIZACIÓN EN EDUCACIÓN PARA LA
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA EN LOS MUNICIPIOS
DE FUNZA, MADRID Y MOSQUERA**

PATRICIA FERNÁNDEZ BEJARANO

SANDRA PATRICIA CABRA GALVIS

GERMÁN RICARDO TRIANA IBARRA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría Administración de Empresas

Maestría en Gestión Financiera

Director (a):

HAILY JOHANNA MORENO CEBALLOS

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedico y agradezco este nuevo logro a mi Hija Laura Daniela Triana y a mi señora Paola Mayorga, quienes con su esfuerzo y tesón me ayudaron a sacar adelante esta tesis de grado, además, en el día a día me fortalecieron para seguir adelante en los momentos difíciles de mi Maestría en Gestión Financiera.

Germán Triana

A Jorge por su paciencia y apoyo.

Patricia Fernández

Agradezco a Dios por permitirme cumplir otro sueño en mi proyecto de vida, a mi amada hija Sofía por todo su apoyo y paciencia.

Sandra Patricia Cabra

Agradecimientos

Para el desarrollo de este trabajo contamos con la colaboración y disposición del equipo de regionalización de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, sede Funza, en cabeza del líder del proyecto de regionalización, William Danilo Garay Jiménez (Director del programa: Administración de Empresas Comerciales, sede Funza), a los docentes y grupo de conocedores que desde lo público, privado y gubernamental aportaron con su conocimiento para el desarrollo de este trabajo.

Igualmente, agradecemos también a Haidy Johanna Moreno Ceballos quien con sus orientaciones y guía nos llevó a buen puerto con los aspectos metodológicos presentados en esta investigación.

Resumen

El análisis prospectivo para el sector educativo se ha constituido en una herramienta importante debido a su carácter dinámico en el análisis de factores complejos que impactan sobre los diferentes componentes sociales, económicos, ambientales y culturales que impactan a las instituciones educativas al momento de implementar procesos de regionalización de sus programas académicos en los municipios del territorio colombiano. Específicamente, se trabaja el caso de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca con el programa de regionalización de sus programas en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, proyectado a 10 años. En primer lugar, se analizan las tendencias y experiencias de la regionalización de las IES en varios países de América Latina a la luz de las relaciones económicas, sociales y gubernamentales que se han desarrollado en los últimos años para llevar a cabo este proceso en sus respectivos territorios. Adicionalmente, se describe el marco normativo y la experiencia de regionalización para el caso colombiano, presentando una caracterización de la población objetivo de los Municipios de Funza, Madrid y Mosquera en base a dos herramientas aplicadas por la Universidad, cuyos datos recabados fueron analizados por los autores de este trabajo para perfilar la población de interés de los municipios. A continuación, se desarrolla el trabajo prospectivo a través de la vinculación de un grupo de expertos conocedores, que mediante entrevistas y la aplicación de una encuesta, se determinó las variables más relevantes; enmarcadas en los factores entorno universitario, académicos, infraestructura física, legales y normativos, tecnológico, políticos, ambientales, económicos, y sociales; que impactan la regionalización, para realizar una matriz de impactos cruzados a través del software prospectivo MICMAC, para identificar las variables estratégicas en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, se realizó un análisis de viabilidad financiera a 10 años, relacionando cantidad de estudiantes a ingresar por el valor de la matrícula (SMLV), y la proyección de costos y gastos

conforme al modelo adaptado, para este documento, de modelos previo realizado por la división financiera de la UNICOLMAYOR. Finalmente se realiza una propuesta de hipótesis para la construcción de escenarios futuros, se realizan recomendaciones y se entregan las conclusiones finales del ejercicio prospectivo.

Palabras clave: Prospectiva, regionalización, viabilidad financiera, educación superior, factores y variables estratégicas.

Abstract

Prospective analysis for the educational sector has become an important tool due to its dynamic nature in the analysis of complex factors that impact on the different social, economic, environmental and cultural components that impact educational institutions when implementing regionalization processes of their academic programs in the municipalities of the Colombian territory. Specifically, the case of the Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca with the regionalization program of its programs in the municipalities of Funza, Madrid and Mosquera, projected to 10 years. First, the trends and experiences of regionalization of HEIs in several Latin American countries are analyzed in the light of the economic, social and governmental relations that have been developed in recent years to carry out this process in their respective territories. Additionally, the normative framework and the regionalization experience for the Colombian case are described, presenting a characterization of the target population of the municipalities of Funza, Madrid and Mosquera based on two tools applied by the University, whose data were analyzed by the authors of this work to profile the population of interest of the municipalities. Next, the prospective work is developed through the involvement of a group of knowledgeable experts, who through interviews and the application of a survey, determined the most relevant variables; framed in the university environment, academic, physical infrastructure, legal and regulatory, technological, political, environmental, economic, and social factors that impact the regionalization, to make a matrix of cross impacts through the MICMAC prospective software, to identify the strategic variables in the short, medium and long term. Additionally, a 10-year financial viability analysis was carried out, relating the number of students to be admitted by the value of tuition (SMLV), and the projection of costs and expenses according to the model adapted, for this document, from previous models made by the financial division of UNICOLMAYOR. Finally, a

hypothesis proposal is made for the construction of future scenarios, recommendations are made and the final conclusions of the prospective exercise are delivered.

Keywords: Foresight, regionalization, financial viability, higher education, strategic factors and variables.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABLAS	XIV
1. INTRODUCCIÓN	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO NORMATIVO	21
4.1. NORMATIVIDAD EN COLOMBIA EN REGIONALIZACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	21
4.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA, ARTÍCULO 67	21
4.1.2. LEY 30 DE 1992.....	21
4.1.3. LEY 715 DE 2001.....	21
4.1.4. DECRETO 1330 DE JULIO DE 2019.....	21
4.1.5. PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN 2016-2026	22
4.1.6. RESOLUCIÓN 015224 DE 24 DE AGOSTO DE 2020	22
4.1.7. NUEVO SACES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	22
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1. ANTECEDENTES DE LA REGIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	24
5.1.1. CASO CHILE	25
5.1.2. CASO MÉXICO.....	29
5.1.3. CASO ARGENTINA	32
5.1.4. CASO BRASIL.....	34
5.2. CASO COLOMBIA.....	35
5.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS JÓVENES EN LA REGIÓN; TENDENCIAS Y NECESIDADES DE FORMACIÓN	38
5.4. LA PROSPECTIVA CÓMO UNA HERRAMIENTA PARA REPENSAR LA EDUCACIÓN.....	46
5.5. ESCENARIOS DE MODELOS PROSPECTIVOS	48
6. MARCO INSTITUCIONAL	51
6.1. PRESENTACIÓN GENERAL LA EMPRESA	51
6.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	52
6.3. PRODUCTOS O SERVICIO OFERTADOS.....	54
6.4. ANÁLISIS DEL SECTOR	55
7. DISEÑO METODOLÓGICO	59
7.1. POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS	59

7.2.	INSTRUMENTO VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LAS VARIABLES: ENCUESTA A EXPERTOS	63
7.3.	RESULTADOS INSTRUMENTO VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LAS VARIABLES: ENCUESTA A EXPERTOS	67
7.4.	ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y FACTORES	67
8.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	82
8.1.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	83
8.2.	ANÁLISIS DE DATOS.....	84
9.	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	104
9.1.	VIABILIDAD FINANCIERA DEL MODELO DE REGIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS MUNICIPIOS DE FUNZA, MADRID Y MOSQUERA.....	104
9.1.1.	PROYECCIÓN DE MATRÍCULAS DE ESTUDIANTES POR PROGRAMA REGIONALIZADO A 10 AÑOS	105
9.1.2.	IMPACTO FINANCIERO DEL PROGRAMA	111
9.1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA EL MODELO DE REGIONALIZACIÓN.	115
10.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	117
10.1.	RECOMENDACIONES	117
10.2.	CONCLUSIONES.....	119
11.	REFERENCIAS.....	123
12.	BIBLIOGRAFÍA	135
A.	ANEXO. NOMBRE DEL ANEXO	139

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1	53
FIGURA 2	57
FIGURA 3	82
FIGURA 4	91
FIGURA 5	93
FIGURA 6	94
FIGURA 7	96
FIGURA 8	96
FIGURA 9	97
FIGURA 10	98
FIGURA 11	99
FIGURA 12	101
FIGURA 13	103
FIGURA 14	106
FIGURA 15	115

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
TABLA 1	41
TABLA 2	43
TABLA 3	45
TABLA 4	49
TABLA 5	56
TABLA 6	60
TABLA 7	60
TABLA 8	68
TABLA 9	70
TABLA 10	72
TABLA 11	73
TABLA 12	74
TABLA 13	75
TABLA 14	77
TABLA 15	78
TABLA 16	79
TABLA 17	80
TABLA 18	84
TABLA 19	106
TABLA 20	107
TABLA 21	108
TABLA 22	110
TABLA 23	111
TABLA 24	112
TABLA 25	117

1. Introducción

La Educación Superior cumple un papel importante en el desarrollo de un país, dado que es la fuente primordial de conocimiento que contribuye al desarrollo social, económico, político y productivo. En esto las instituciones interfieren directamente, dado que sus programas deben estar actualizados para proveer a los jóvenes los conocimientos necesarios que ayuden con el cumplimiento de los objetivos.

Respondiendo a los desafíos del contexto, el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) definió los lineamientos de política pública para la Educación Superior, que establece una ruta específica para que Colombia se consolide como uno de los países más educados de América Latina en el año 2034. En esta evaluación, se detectaron los siguientes problemas estructurales en el sistema de Educación Superior colombiana: (1) falta de acceso a la educación, (2) permanencia, (3) calidad, (4) baja inversión en ciencia, tecnología e innovación, (5) las asimetrías entre lo rural y lo urbano, (6) el bajo nivel de internacionalización y (7) la rigidez de los mecanismos de financiación (CESU, 2014).

La propuesta de regionalización de la universidad UNICOLMAYOR busca disminuir la desigualdad, y dar acceso real a carreras y programas académicos a la población de distintas áreas que, al estar alejadas de las ciudades, no pueden acceder de manera fácil a la educación superior. Según Villalobos (2017), un modelo de regionalización académico pretende “el desarrollo armónico entre las regiones y que permita disminuir la desigualdad y la brecha social mediante la cooperación, las alianzas y el desarrollo estratégico”, para esto es necesario trabajar de forma integrada en todos sus procesos académicos y administrativos, implementando de forma coherente estándares de calidad en la sede, siempre respetando las particularidades de esas regiones, que precisamente las hace distintas y valiosas.

Como dice Medina y Velazco “la Universidad Regional está llamada a desempeñar una importante labor en la gestión del desarrollo regional, dado su potencial para construir la infraestructura humana y las redes productivas y de tecnología local determinantes...” (2014, p. 313), pues las necesidades en docencia, investigación y extensión son diferentes según las regiones colombianas. Cada una de ellas tiene sus particularidades, sus necesidades y sus propias problemáticas, las cuales de manera inteligente pueden ser abordadas de forma estratégica por la universidad. Además, tomando las palabras de Díaz (s. f.), el estar la universidad en la región, crea un sentido de apropiación con las comunidades permitiendo la construcción de conocimiento regionalizado, rescatando las habilidades, los saberes, las destrezas, las aptitudes y las actitudes del entorno local o comunitario, respecto de las zonas o lugares donde se instala.

En este sentido, se busca determinar la viabilidad del modelo de regionalización de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca para satisfacer las necesidades de la región en cuanto a educación superior, a través de implementar programas en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, para así responder a la pregunta: ¿el proyecto de Regionalización de los programas educativos de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, impacta positivamente en el desarrollo socioeconómico de los municipios Funza, Madrid y Mosquera, en el marco de los problemas estructurales definidos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo prospectivo para determinar la viabilidad del Proyecto de Regionalización de la Educación Superior de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el entorno social, determinando las dimensiones económicas y socioculturales de los municipios de Funza, Madrid y Mosquera.
- Estudiar de forma comparativa las experiencias de regionalización en educación superior de cuatro países en Latinoamérica.
- Determinar las condiciones institucionales y de calidad con los cuales los entes territoriales de los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, aporten a las condiciones exigidas por el MEN para garantizar la calidad educativa.
- Establecer la viabilidad financiera del modelo de regionalización prospectiva a 10 años, para ser presentado al Consejo Superior de la Universidad.

3. Justificación

La Educación Superior en los países siempre ha sido manejada por el sector gubernamental, dado que este tema hace parte de la política interna de cada país y son ellos los encargados de garantizar este derecho fundamental a las personas sin importar clases o estratos sociales. Se debe propender por la equidad e igualdad de condiciones en este sector para las personas tanto en las grandes ciudades como en las regiones, toda vez que esta es la principal componente para desarrollo y crecimiento personal de la comunidad.

Hoy en día muchas universidades han incluido dentro de sus planes de desarrollo, el concepto de regionalización y así poder llevar a pequeñas ciudades o pueblos programas de formación. Sin embargo, cuando se pretende regionalizar, no es solo mover currículos, sino también vincular y desarrollar programas de investigación, extensión y acción social además de la docencia, en zonas donde no hay o son escasas las oportunidades y el acceso a la educación superior. En otras palabras, trasladar la calidad educativa que se concentra en la capital del país para ofrecerla en los Municipios del Departamento de Cundinamarca.

De igual forma, también se deben saber qué amenazas, debilidades y recursos existen para ayudar a mejorar a través del acceso al conocimiento, a la ciencia y a la técnica la locación beneficiada. Para tal fin, se debe crear una relación donde prime la confianza y el buen hacer con esa región, respetando su población, sus saberes, costumbres y cultura, reconocerlos, estudiarlos y fomentarlos a través de la oferta de los programas de educación superior existentes, con la participación del sector productivo y las entidades territoriales.

De esta manera, la educación puede llegar a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, pues la regionalización permitirá a estos y a su entorno social y laboral ser responsables de su futuro sin perder su identidad con su cultura local y nacional.

Teniendo en cuenta que la universidad UNICOLMAYOR se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá y en la actualidad se ofrecen dos carreras profesionales y una tecnología de 6 semestres en el municipio de Funza Cundinamarca, con el Modelo de Regionalización de Educación Superior para los tres municipios, se busca poner a disposición de las personas de la región carreras profesionales como Administración de empresas, Derecho, Trabajo Social y Economía, entre otras, extendiendo la Universidad a los municipios de Cundinamarca, lo cual beneficiará a la población ubicada en este sector.

El proyecto de regionalización de educación superior beneficiará a la Universidad ya que esta extenderá su sede para brindar educación a la población que no cuenta con los recursos suficientes para poder ingresar a una Institución de Educación Superior con altos estándares de calidad, esta será reconocida en el sector de la educación a nivel nacional, incrementará su cobertura y diversificará su gama de productos, sin olvidar que la región también tendrá un desarrollo grande aplicando el proyecto, se conceptualice las necesidades de la región y del país donde se establezca para conocer y relacionar las fortalezas y las oportunidades del ente territorial. En este caso, el municipio de Funza es un polo de desarrollo logístico por su ubicación estratégica para actividades industriales y su conexión de infraestructura vial y de transporte.

4. Marco Normativo

4.1. Normatividad en Colombia en regionalización de Educación Superior

En este aspecto se relaciona la normatividad que fundamenta la estrategia de Regionalización de la UNICOLMAYOR, su competencia y aplicabilidad.

4.1.1. Constitución Política, artículo 67

La educación está consagrada como un derecho fundamental en Colombia. Se define como un servicio público que tiene una función social, que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. (Constitución Política de Colombia, 1991)

4.1.2. Ley 30 de 1992

En tal sentido se hace referencia al artículo 6, literal (c), que establece que “las instituciones educativas, deben prestar a la comunidad un servicio con calidad” (Ley 30 de 1992).

4.1.3. Ley 715 de 2001

Establece las competencias de las entidades territoriales certificadas, profundiza en el proceso de descentralización ordenando a los municipios mayores de 100.000 habitantes el manejo de la educación, la asignación de los recursos, las de funciones a directivos docentes, y las responsabilidades de la Nación. (Ley 715 de 2001)

4.1.4. Decreto 1330 de julio de 2019

“Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 - Único Reglamentario del Sector Educación” (Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, Decreto 1330 de 2019), el cual expone en sus apartados el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior

para el ámbito local, regional y nacional, promoviendo la oferta de los programas académicos en las diferentes modalidades a partir de diversas metodologías adecuándolas a las necesidades poblacionales y territoriales.

4.1.5. Plan nacional decenal de educación 2016-2026

En sus apartes se establece como:

La hoja de ruta para avanzar, hacia un sistema educativo Mi Plan es la Educación, plan nacional decenal de educación 2016 – 2026, de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias.

(...) en concordancia con el Plan Maestro de Regionalización de la Educación Superior - PMR de 2015, que ha permitido identificar las necesidades, tanto en oferta como en demanda, en este nivel educativo y así orientar la inversión de recursos para optimizar el acceso de las regiones a una oferta académica pertinente. (PNDE 2016-2026)

4.1.6. Resolución 015224 de 24 de agosto de 2020

Que establece lo siguiente:

Los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional que deben cumplir las Instituciones de Educación Superior para obtener y renovar el Registro Calificado, reconociendo la diversidad de las instituciones dada su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, así como de las distintas modalidades. (Resolución 015224 de 2020)

4.1.7. Nuevo SACES del Ministerio de Educación Nacional. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

Desde el contexto de aseguramiento de la calidad:

Es el conjunto de acciones desarrolladas por los diferentes actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que buscan promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior, contribuyendo al avance y fortalecimiento de su comunidad y sus resultados académicos, bajo principios de equidad, diversidad, inclusión y sostenibilidad.

(Ministerio de Educación Nacional, s.f.)

5. Marco de referencia

5.1. Antecedentes de la Regionalización de la Educación Superior

La educación es la base del progreso de la sociedad, por lo que las estrategias de regionalización y descentralización de la educación, hacen que las Instituciones de Educación Superior (IES) deban procurar salir de sus sedes centrales y llegar a los entes territoriales a cumplir con sus funciones misionales; analizando previamente las necesidades de la población que demanda los procesos de formación académica, para que dichos Programas estén acordes con su vocación económica y social, para así determinar la oferta de pregrados a implementar.

Es por esta razón que nace esta propuesta de proyecto: Modelo de Regionalización en Educación para la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca en los municipios Funza, Madrid y Mosquera, cuyo producto final va a determinar la viabilidad y condiciones de tipo socioeconómico, cultural y académico-curricular de estos municipios, con el objetivo de atender conjuntamente las condiciones exigidas por el decreto 1330 de 2019, orientado en garantizar la calidad educativa.

El desarrollo de este proyecto surge de la necesidad de los jóvenes, que por diferentes factores (económicos, sociales y de sostenimiento) no pueden trasladarse a la ciudad capital (Bogotá, D.C), para continuar con su formación profesional y que pese a la implementación de diferentes programas que han permitido que los jóvenes sigan recibiendo una educación de calidad, su acceso en algunos municipios del departamento de Cundinamarca sigue siendo muy escaso. Hoy en día es difícil para los estudiantes de provincia ingresar a formación de calidad en las mejores universidades. Por esto es importante para las Instituciones de Educación Superior que coloquen en sus líneas estratégicas de planeación, el tema de la regionalización, donde se plasme la necesidad de un modelo que fomente dicho proyecto.

El modelo de regionalización de Educación Superior debe abarcar diferentes estudios de pre y factibilidad enmarcados en los siguientes:

- Estudio administrativo.
- Estudio de mercadeo.
- Estudio Técnico.
- Estudio de organizacional y administrativo
- Estudio Financiero

Los problemas de la regionalización en materia de educación han sido poco estudiados en América Latina (Herrera, 2013), caracterizada por las desigualdades de acceso, cobertura y egreso en las regiones del interior de los países. La dimensión de la desigualdad regional hace referencia a las diferencias de la oferta en educación entre diversas áreas geográficas, y en particular entre las personas que pertenecen al medio rural y aquellas que pertenecen al medio urbano, y estas desigualdades constituyen uno de los ejes principales que obstaculizan el desarrollo económico e impacta negativamente en la dotación de capital humano en las regiones, en término de cantidad y calidad (Rama y Cevallos, 2016).

A continuación, presentamos como referentes algunos aspectos relevantes de la regionalización educativa en cuatro países de Latinoamérica, para dibujar un panorama general que nos permita visibilizar los procesos emprendidos, los logros y las dificultades presentadas desde diversos marcos políticos, geográficos y sociales.

5.1.1. Caso Chile

En Chile, a inicios del siglo XX, con el surgimiento de las universidades católicas y su privatización con enfoque mercante para responder al modelo neoliberal de la economía que se va imponiendo en la región, la universidad es pensada no solo desde lo académico sino también desde una competencia de mercado con una oferta variable de programas,

tecnologías, instalaciones, cualificación docente que responda a incrementar los ingresos para su autosostenimiento (Linares, 2016). Hasta 1980, existían, en Chile, 8 universidades que comprendían todo el sistema de educación superior. Con la promulgación del Decreto Ley 3541 de 1980 y el conjunto de normas asociadas, surgen tres nuevas entidades: universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, dividiendo el ámbito universitario en dos: las instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades Chiles (CRUCH) que agrupa las universidades tradicionales fundadas antes de 1980, y, por otro lado, las universidades privadas creadas con posterioridad a la ley de 1980. En 1974, había 143.966 estudiantes matriculados en instituciones de educación superior, y en 2009 la cifra ascendía a 876.243 (Farcas, 2010).

En Chile encontramos una concentración demográfica, económica, política, científica y tecnológica: más del 40% de la población nacional reside en la capital; 46 de los 47 grupos económicos del país tienen su casa matriz en la capital, entre el 75 y el 80 % de los fondos de desarrollo está concentrado en proyectos e instituciones de la Región Metropolitana, el 80 al 90% de los medios de comunicación son absorbidos por cadenas nacionales o internacionales, debilitando las identidades locales y regionales. (Castro, 2010). Los procesos de masificación y privatización promovidos desde comienzos de los años 80 bajo la dictadura de Pinochet y continuados por los gobiernos democráticos liderados por la Concertación de Partidos por la Democracia desde 1990, contribuyeron al aumento significativo en la cobertura tanto a nivel de universidades, instituciones profesionales y centros de formación técnica, pero los mecanismos para la transición entre la educación media y la educación superior favorecen mayormente a los estudiantes que provienen de los hogares con mayores ingresos (Espinoza, 2017).

El modelo educativo promovido permitió la descentralización de las sedes universitarias dándoles autonomía, y se unificaron al separarlas de sus respectivas matrices y dar origen a nuevas universidades públicas regionales. A partir de entonces, las universidades solo

tendieron a crear sedes en su propia región con una expansión en la dinámica de universidades regionales (Rama y Cevallos 2016), pero dependientes de las directrices del Gobierno Central. Chile posee un sistema de educación superior en su mayoría de carácter privado, con un 75% de la matrícula (Espinoza y González, 2015), y con uno de los aranceles más costosos; las familias acceden a las universidades gracias al endeudamiento, ya que quienes obtienen un título de educación superior ganan un 237% más que quienes no lo hacen (Penaglia y Mejías, 2019).

Las Universidades Públicas Chilenas compiten por la asignación de recursos públicos ampliamente diversificados, lo cual conlleva a generar estrategias y comportamientos institucionales con efectos en su organización, y gestión sobre el rol y la cultura académica (Brunner, 2008). La norma constitucional aprobada en 2003 establece la obligatoriedad de doce años de enseñanza para todos los niños, e impone en el Estado el deber de proveer los recursos necesarios para cumplir con este mandato. En este sentido, las familias vieron reflejado un aumento de los ingresos en los hogares y dieron una mayor importancia a la educación, lo que incentivó a los jóvenes a continuar sus estudios en instituciones de educación superior.

El logro de un acceso igualitario al sistema de educación es todo un desafío para cualquier país y constituye el primer paso hacia el logro de la equidad (Espinoza, 2017), la cual ocurre cuando las recompensas y los recursos son asignados sobre la base de necesidades individuales. En Chile, una mayor cobertura no significó necesariamente en el largo plazo un mayor bienestar general o la mejora de la educación en términos de calidad. Para el año 1990 la cobertura neta en materia de Educación Superior en la población era de 12.8%, y en 2015 era del 37.4% (MIDEPLAN, 2015), pero al existir universidades privadas y públicas, así como colegios privados y públicos, también existe diferencias entre ellas en cuanto a recursos, tecnologías, profesionalización docente, etc., lo que deriva que dependiendo de los ingresos

económicos o la capacidad de endeudamiento de las familias, se podrá acceder a una u otra institución, y a las Universidades chilenas sigue ingresando un sector privilegiado. (Espinoza, 2017).

De acuerdo con el estudio de AEQUALIS, Foro de Educación Superior, presentado en el documento “Vinculación del Desarrollo regional y la educación superior en Chile: Diagnóstico y Propuestas”, las IES enfrentan importantes barreras para cumplir su rol como instituciones llamadas a contribuir al desarrollo regional, debido a las dificultades que tienen para atraer talentos académicos a sus aulas y laboratorios en parte por la alta tasa de migración hacia las áreas metropolitanas, su financiamiento y los aportes del Estado las obliga a competir en el mercado para la captura de recursos, y su quehacer académico debe responder a los incentivos y directrices emanados desde el Gobierno Central. Lo anterior deriva en una escasa capacidad para vincularse de manera efectiva con el desarrollo de las regiones y los desafíos que estas enfrentan. Estudios realizados señalan que a partir del año 2000 se empieza a hablar fuertemente de la modalidad de enseñanza virtual en el sistema educativo chileno. La incorporación paulatina de las tecnologías como apoyo a la docencia y su desarrollo en los últimos años favorece la vinculación de las necesidades regionales y nacionales en temas de acceso, equidad e inclusión (Universidad Virtual REUNA, 2003).

Por otro lado, las instituciones educativas chilenas, particularmente las universidades, ven la Educación a Distancia soportadas por tecnologías de información y comunicación – NTIC, como una alternativa viable tanto para flexibilizar sus modelos presenciales, así como para impartir enseñanza, especialmente en la formación continua, favoreciendo la planificación de las instituciones y la vinculación con las necesidades regionales y nacionales, en un marco de cooperación y sinergia. (Universidad Virtual REUNA, 2003). En Latinoamérica, la educación a distancia ha sido durante los últimos 20 años, el motor más importante del aumento de la cobertura educativa en las regiones. El grado de mercantilización tiende a la baja en el sector

público y sus precios se acercan a los costos, o muchas veces por debajo, como parte de sistemas subsidiados o gratuitos para sectores tradicionalmente excluidos. La expansión generalizada de las plataformas Moodle de fuente abierta, niveles de flexibilidad muy superiores, y costos y precios más bajos permiten una mayor accesibilidad de las poblaciones más apartadas y de estratos socioeconómicos bajos. (Rama, 2012)

En el caso de Chile, la virtualización de la enseñanza ha significado un acercamiento entre las modalidades presencial y a distancia, donde cada vez más las universidades tradicionalmente presenciales están viendo a esta modalidad soportada por tecnologías de información y comunicación como una alternativa viable para ser implementada tanto en el pregrado como el posgrado. Hoy en día las cátedras presenciales ya incorporan horas a distancia, como producto del Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior (MECESUP) cuyo objetivo es mejorar la calidad, eficiencia, pertinencia e innovación de las IES en todos sus niveles, favoreciendo la planificación a mediana plazo de las instituciones y la vinculación con las necesidades regionales y nacionales (Universidad Virtual REUNA, 2003)

5.1.2. Caso México

La diversidad regional de México tiene un potencial de gran riqueza y mantener una distribución geográfica equilibrada de las instituciones de educación superior ha sido una de las prioridades de las políticas públicas de los últimos años, mejorando el acceso de los jóvenes. La educación superior está creciendo y si se mantienen las tendencias de los últimos años, el 26% de los jóvenes obtendrán un título universitario a lo largo de su vida. Sin embargo, la ausencia de un mecanismo de planificación eficiente genera tensiones en el financiamiento y la capacidad de respuesta de las IES ante las necesidades regionales (OECD, 2019). En México el proceso se ha dado mediante la diferenciación y regionalización a partir de nuevas instituciones terciarias, con la creación de Universidades Estatales y Universidades Federales. Durante la presidencia

de Felipe Calderón se crearon 140 nuevas instituciones (Rama, 2016), actualmente, el sistema de educación superior se compone de 11 subsistemas, siendo las que albergan más centros educativos las Instituciones privadas (995), Instituciones públicas de formación docente (249), Institutos públicos tecnológicos (211) e Instituciones privadas de formación docente (184) (Y. Cruz y A. Cruz, 2008).

De acuerdo con datos de la UNESCO, en 2014 la matrícula en educación superior fue de 3.4 millones de estudiantes, lo que lo ubica como el segundo más alto entre los miembros de la OCDE, después de EEUU. Sin embargo, esta cifra representa menos de la tercera parte de la población objetivo, lo que lo ubicó en el último lugar de cobertura entre los miembros de la OCDE. Este nivel de cobertura lo alcanzó Finlandia, en la década de los 70, y Argentina, Dinamarca, Francia, Noruega y Holanda en la década de los 80 (Fernández, 2017). En la década de los 80, la Educación Superior particular se expandió en México debido al aumento de la demanda poblacional y que las autoridades educativas han sido incapaces de atender. Esta educación particular se clasifica en 3 tipos: (1) las de alto perfil, que atienden a las élites de la sociedad y cumplen con criterios de calidad y acreditación, (2), las de mediano perfil que atienden a la población de clase social media alta, y cumplen con algunos criterios de calidad, y (3) las de bajo perfil que se enfocan en atender la demanda educativa que en la mayoría de los casos no encontraron lugar en la Universidad Pública, y no cumplen con criterios de calidad o de acreditación. (Navarrete et al. 2020)

Se identifican varios desafíos para aumentar la cobertura de la Educación Superior, como subsanar las condiciones que obstaculizan la permanencia, como el nivel económico de las familias, el acceso a infraestructura suficiente y la oferta de incentivos que permitan el logro educativo tales como Bibliotecas y el acceso a internet (Fernández, 2017). Las nuevas demandas de acceso a la Educación Superior no presencial permitieron el crecimiento de la cobertura regional al incrementar la creación de instituciones orientadas a la oferta en

modalidad a distancia y a transformar la oferta de programas de las instituciones con oferta exclusiva presencial. La expansión de la educación a distancia se expresó bajo la conformación de modelos bimodales, como por ejemplo desde la UNAM, la Universidad de Guadalajara, la de Veracruz o la de Puebla, donde propusieron una nueva oferta en base a dinámicas semipresenciales con apoyo de libros y guías didácticas especiales. La UNAM fue un modelo en la región al crear en 1974 el Sistema de Universidad Abierta (Rama, 2012).

Un caso de estudio es el modelo de Regionalización de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla –BUAP-, cuyo proceso ha transitado por dos caminos distintos: la descentralización y la desconcentración. En el primero se crearon 4 unidades académicas fuera de la ciudad de Puebla, y en el segundo se crearon 8 unidades regionales: Tehuacán, Chignahuapan, Libres, Zacapoaxtla, Acatzingo, Chautla, Tetela y Atlixco, y sus ofertas educativas no son una réplica de los programas académicos de la ciudad de Puebla, ni corresponde a una simple ampliación de cobertura. La apertura de los programas está respaldada por minuciosos estudios de factibilidad, los grupos de estudiantes tienen un máximo de 40 personas, se cuenta con las capacidades de infraestructura y recursos humanos, y se planeó un máximo de 3500 estudiantes por Unidad Regional una vez los programas alcancen su madurez. (Fernández et al., 2012).

En México también se ha desarrollado la cobertura de las Universidades con un modelo universitario en red. Rocío Amador define este modelo como “un sistema con una estructura que permite mantener el control y atender los problemas de cobertura geográfica y crecimiento poblacional mediante la aplicación de métodos flexibles de formación permanente y continua, presenciales y a distancia, individuales y de autoformación” (Amador, 2006, pp. 166-169). Igualmente afirma que la universidad en red plantea un espacio de legitimización de la organización social de las comunidades, y que este modelo presupone el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (Amador, 2006). La tendencia actual

universitaria es trasladar cada vez más programas y potestades a las regiones, en vez de favorecer el centralismo hacia la metrópoli universitaria (Villalobos, 2017).

La Universidad Pedagógica Nacional enlaza sus unidades académicas actuales en distintos programas de televisión, videoconferencias e internet. La Universidad de Guadalajara vincula sus programas al Sistema para la Innovación del Aprendizaje (Innova), y se ligan en televisión, videoconferencias interactivas e internet para la difusión de sus programas. Por su parte, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) desarrolla un modelo a distancia llamado Telecampus UNAM a través de televisión satelital, vinculando todos sus campus y sedes. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, primera red de carácter privado de México, destaca por su Sistema de Educación Interactiva Vía Satélite (SEIS), y conecta sus 33 campus del sistema dentro y fuera de México a través de su reconocido programa de Universidad Virtual (Villalobos, 2017).

Lo anterior, ha permitido que, durante los primeros años del siglo XXI, poblaciones rurales, indígenas, con discapacidad y sectores marginados socioeconómicamente puedan tener oportunidades de acceso a la Educación Superior, pero hacen falta más políticas que reconozcan la complejidad de la regionalización con la atención de las barreras que obstaculizan el acceso a los sectores más desfavorecidos, su permanencia en la institución y el ingreso al mercado laboral digno de los egresados (Arnaut y Giorguli, 2010).

5.1.3. Caso Argentina

La desigualdad y la inequidad que siempre ha existido entre las grandes ciudades y las regiones han dificultado la trascendencia del tema de la Educación Superior en los países latinoamericanos, esto sin contar la situación de los intereses políticos que se ha manejado al interior de la estructura gubernamental en la mayoría de estos países. Como consecuencia de lo anterior, el tema de Educación Superior en Argentina ha estado supeditado a la definición de qué entidad es la encargada y responsable de las tareas administrativas concernientes al

quehacer educativo, profesores, estudiantes, debido a la naturaleza de su creación, ya que algunas instituciones han sido creadas por el gobierno y otras por provincias, estado federado constituyente de la República, el cual se rige en algunos asuntos por sus propias leyes (Rama y Cevallos, 2016)

La educación no universitaria en Argentina la compone institutos de formación docente para los diferentes niveles de educación y escuelas orientadas a la formación técnica. Las principales universidades son creadas por el gobierno nacional y financiadas por el gobierno federal (Mollis, 2007), lo que ha posibilitado que el sistema de educación en Argentina sea robusto pues está “conformado por más de 1,700 establecimientos de nivel terciario no universitario y por 102 establecimientos universitarios” (Mollis, 2007). Si bien estas instituciones están reglamentadas bajo un modelo de independencia se rigen por la articulación de la política y los partidos locales. En Argentina, la permanente nacionalización de las universidades provinciales, impulsada por la existencia de salarios diferenciados entre los niveles nacionales y provinciales, es uno de los factores de resistencia a la regionalización institucional de las universidades por parte de los cuerpos académicos (Rama y Cevallos, 2016).

De acuerdo con Rama y Cevallos (2016), se identifica como los aspectos económicos se sobreponen al crecimiento y desarrollo de instituciones universitarias que aporten al surgimiento de la región. Otro ejemplo de los impedimentos para el crecimiento de las instituciones educativas en las regiones, fue la promulgación de “la ley 17.778 del 12 de junio de 1968 que facultó la creación de esta modalidad institucional de regionalización universitaria.” (Rama y Cevallos, 2016).

Antes de que se creara ante el gobierno la universidad en provincia,

La ley requería la aprobación de un Decreto del poder ejecutivo en el cual se prestase conformidad con el proyecto; que toda modificación de las carreras, títulos, grados y otros cambios tuvieran un nuevo acuerdo del poder ejecutivo, y que no podían tener

cogestión ya que sus órganos de gobierno solo podían estar integrados por profesores universitarios. Como política de largo plazo, la ley creó el Consejo de Rectores de las Universidades Provinciales como órgano de consulta. (Rama y Cevallos, 2016)

Este proceso y la tramitología en la creación de las instituciones universitarias en las provincias, propició al derogamiento de la ley en 1995, dándole paso a la creación de la ley de Educación Superior, que, aunque permitió cierta autonomía de las universidades nacionales ubicadas en las regiones, igualmente seguían subordinadas presupuestalmente por el gobierno, a través de sus entes administrativas (Rama y Cevallos, 2016).

Hoy en día, a pesar de que se ha venido dando un aumento en la creación de las universidades en las provincias, esto no ha tenido el resultado esperado. El incremento de entidades educativas es un factor que, aunque, debería suponer un alza en la propiedad intelectual del país; un crecimiento económico, social y cultural de este, y una constante revitalización del conocimiento, gracias al intercambio científico; en realidad, tiene como consecuencia lo contrario. Debido a que no existe la apropiada acreditación en las instituciones provinciales, los títulos y demás menciones no tienen el reconocimiento necesario, a diferencia de las universidades u organizaciones académicas de las ciudades, lo que a gran escala solo deja ver el decaimiento de una educación que podría ir cuesta arriba, pues una gran cantidad de la población que decide estudiar en las universidades de las provincias no ve recompensado; ya sea a nivel laboral, social, político o económico; el esfuerzo que hicieron durante su recorrido académico.

5.1.4. Caso Brasil

En el caso de Brasil, al igual que la gran mayoría de los países latinoamericanos, se afronta la desigualdad social entre su población, lo que a su vez tiene consecuencia directamente proporcional con el desarrollo, crecimiento y oportunidades en la educación. No obstante, en

Brasil, como en todos los países, el derecho a la educación se debe garantizar a todas las personas. Esto se ve reflejado en las siguientes en las cifras de instituciones educativas

El caso de Brasil, en el sector público en 2004 había 224 instituciones, el 11,1% del total nacional, consistentes en 87 universidades federales, 75 universidades estatales y 62 universidades municipales. Para 2011, el total de universidades públicas era de 284 con un aumento de 60 nuevas instituciones, lo que representa un incremento de 27% en la cantidad de universidades del sector público. De esta cifra, a las universidades federales correspondió un aumento de 16 para alcanzar 103 (incremento de 18%); las estatales alcanzaron 110 con un aumento de 35 instituciones que representó un aumento de 47% y las universidades municipales alcanzaron 71 a escala nacional con un aumento de 9 instituciones, o sea, el 14%: el menor en términos absolutos y relativos. En este caso, la regionalización de la universidad pública en el segundo nivel del Estado, los Estados, y estos asumen la gestión y el financiamiento (Rama y Cevallos, 2016).

Con base en esta información y ahondando un poco acerca de este proceso en Brasil, se observa que el acceso a la Educación Superior en las regiones está apoyado en grupos terciarios, lo cual disminuye la calidad de la formación, toda vez que el grupo de docentes ubicados en estas áreas regionales son personas con nivel de estudio técnico y tecnológico, dado que el personal profesional es ubicado en las ciudades capitales. Teniendo en cuenta lo anterior, se ve una vez más reflejado las desigualdades e inequidades que existen en la Educación Superior en las regiones, comprometiendo con esto el crecimiento y desarrollo de su gente.

5.2. Caso Colombia

Al igual que los otros países en Latinoamérica, Colombia tiene la apuesta de lograr buenos o por los menos adecuados umbrales de regionalización, tratándose de la consolidación de universidades, donde se tiene un impulso creciente frente al proceso, el cual parte de directrices de política pública desde el MEN, donde ya se ha logrado que este tema sea incluido dentro de las estrategias de crecimiento académico del país. La universidad regional colombiana resulta ser una unidad geográficamente integradora del territorio, caracterizada por la articulación de un proyecto socio – comunitario de nación que recoge y canaliza las expectativas, intereses, dificultades y metas de poblaciones tradicional e históricamente marginales. Donde, la región se piensa como un ente con capacidad de autogestión, parte integrante y constitutiva de una gran estructura organizacional; en donde y con propósito descentralizador se condicionó y direccionó el curso que la Regionalización de la Educación Superior en Colombia. En ese orden de ideas, y según las directrices señaladas por el Ministerio de Educación Nacional (2013, p. 69 – 71) para regular esta materia, existen dos elementos: a) CERES: Los Centros Regionales de Educación Superior, que permiten reducir las brechas de acceso y permanencia a la Educación Superior en el país a través de la oferta académica pertinente a las necesidades socioeconómicas de las regiones; y b) Estrategias de regionalización de las IES: cuyo objetivo es fortalecer la capacidad institucional de las entidades territoriales y actores regionales, con el fin de promover políticas de cobertura, permanencia, calidad y pertinencia de la Educación Superior con el fin de aportar a los procesos de desarrollo regional. De donde se destaca las estrategias como: 1) Sede principal en un municipio diferente a la ciudad capital; 2) Sede o seccional en municipios diferentes a la sede principal; 3) Centro de educación a distancia y 4) Proceso de articulación de la educación media con la Educación Superior. Que para el caso de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca aplica la estrategia 2) Sede principal en un municipio diferente a la ciudad capital.

Para explicar, se muestran dos ejemplos conceptuales en las Universidades Nacional y del Atlántico así:

Concepto Universidad Nacional de Colombia

En el documento de la Agencia de Noticias de la Universidad Nacional, *Regionalización universitaria, más allá de educar en las zonas alejadas del país*, cuyo enfoque era poner sobre la mesa el

Consolidar universidades regionales sería el primer paso para que los problemas locales puedan ser estudiados y solucionados por quienes viven en los territorios. Además, el papel de las empresas con influencia en esas zonas sería clave para transferir el conocimiento de manera efectiva. (UNAL, 2021)

En el contexto de la situación de pandemia, el señor Juan Manuel Vélez, director de Planeación y Estadística de la UNAL Sede Medellín, planteó que

Las universidades no se deben quedar a la espera de que los recursos lleguen, sino buscar que el trabajo sea colectivo con las empresas. Hay un camino a través de este tipo de proyectos para fortalecer las regiones, que ha sido la gran falencia del desarrollo social y económico; es necesario identificar las posibilidades, reconocer los grupos étnicos y trabajar con ellos; se debe tener una mirada regional. (UNAL, 2021)

Adicionalmente agregó que,

La regionalización universitaria requiere de un cambio: que no se limite a que las universidades envíen profesores el fin de semana a 'municipios alejados', sino que se creen universidades propias de las regiones para que se trabaje con las empresas que tienen incidencia allí en las necesidades locales. (UNAL, 2021)

Lo cual establece con claridad que el gran problema para el desarrollo socio-económico de las regiones es precisamente la limitada educación, y que el crear universidades que trabajen de la mano de las empresas puede incidir positivamente en las necesidades.

Concepto Universidad del Atlántico.

Por su parte en la Universidad del Atlántico, donde también ha realizado investigación al respecto, se ha definido la regionalización como

Un proceso que permite generar condiciones de acceso y permanencia a la Educación Superior a través de mecanismos de concertación y planificación entre las instituciones del orden nacional, entidades territoriales, Instituciones de Educación Superior y demás actores regionales, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y geográficas que promueven el desarrollo de las regiones. (Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, Acuerdo 000004 de 2013)

En este sentido, una universidad regional debe propender por responder a las exigencias de los entornos regionales, comprendiendo y tomando ventaja de las potencialidades de los lugares donde se establece. Este caso, sirve claramente como ejemplo del primer paso a seguir en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca donde también, el Consejo superior deberá emitir el acuerdo para aprobar los cargos y funciones de la estructura organizacional del proyecto de Regionalización, no solo para los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, sino donde sea aplicable el modelo.

5.3. Situación actual de los jóvenes en la región; tendencias y necesidades de formación

La extensión de programas de Educación Superior en Funza, Madrid y Mosquera, ayudará en lo estipulado en la propuesta de política pública para la excelencia de Educación Superior en Colombia desde los municipios, de donde destaca como eje principal de los gobiernos, el tema de la regionalización de las Universidades, en un contexto de

La regionalización de la Educación Superior como una estrategia para fomentar el acceso, la permanencia y la graduación en este nivel educativo que contribuye al desarrollo local a través de la generación de capacidades instaladas en las regiones.

(...) [La cual es concebida] como estrategia de fomento y cierre de brechas, [pues] reconoce la importancia de promover la generación de capacidades en los territorios para que, desde su visión contextual y la lectura de las particularidades del entorno, oferten programas de calidad y pertinentes, que contribuyan al desarrollo regional. (CESU, 2014).

A nivel municipal; se destaca que el tema de la Educación Superior ha sido contemplado en los planes de desarrollo municipales, donde los gobiernos regionales reconocen que la regionalización puede ser la alternativa para que sus jóvenes (recién egresados y los que ya están en etapa productiva), puedan tener acceso a una Educación Superior de calidad. En este sentido, en Funza, se han creado programas apostándole a que los jóvenes sean parte de la educación técnica, tecnológica y profesional, donde la propuesta es llevar la educación al municipio. Que, por esta vía se busca asegurar un proyecto de vida valioso para los jóvenes, darles herramientas para que puedan incrementar sus expectativas de vida a futuro y fortalecer su educación. Además, apoyados en una formación integral, se busca disminuir la inequidad, mejorar la movilidad social, y potenciar la capacidad laboral y productiva de los jóvenes.

En tal sentido, el municipio de Funza tiene como visión en el año 2045 proyectarse como “una ciudad sensible socialmente, en un ambiente de respeto y sana convivencia, enmarcada en una política social transformadora e incluyente, equitativa y participativa, fomentando el desarrollo responsable, donde la prosperidad permitirá proyectar el futuro, con optimismo y tranquilidad”. (Concejo Municipal de Funza, Acuerdo 005 de 2016). Es decir, se evidencia la pertinencia y necesidad de la Educación Superior en las regiones, por ser un instrumento que contribuye al cumplimiento de dichos planes desde el orden nacional hasta el local.

5.3.1. Caracterización de la población objetivo de los programas de regionalización en los municipios

5.3.1.1. Resultados de “*Estudio de factibilidad para proponer la extensión del pregrado de derecho en el municipio de Funza, Cundinamarca*”

Con base en la encuesta realizada por la profesora Paola Martínez, docente de la UNICOLMAYOR se extraen los resultados relevantes para este documento.

Para determinar la necesidad de la universidad en la región, desde la coordinación académica de la sede Funza, en el año 2019 se realizó una encuesta para determinar la viabilidad de llevar programas de Educación Superior a los municipios de Funza, Madrid y Mosquera. Las encuestas se realizaron de la siguiente forma: 1400 personas, a público en general, estudiantes de Tecnología de la Universidad, y estudiantes de grados 10º y 11º, de donde se destacan algunos elementos concluyentes así:

1. El 11,6% accede a pregrados y el 9,2% a otros niveles de Educación Superior.
2. Al 77% de la población le interesa realizar los estudios en la misma región.
3. El 65% de las personas desean acceder a la Universidad Pública.
4. Respecto a las causas que se consideran el motivo por el cual las personas no siguen sus estudios universitarios en la región; el 54,4% de las personas lo aducen a los recursos económicos y un 23,3% a la falta de Universidades en la región.
5. En cuanto al horario elegido, el 56,6% prefiere la jornada nocturna.
6. Sobre las preferencias de programas universitarios a acceder, principalmente se encuentran los siguientes: Derecho, Trabajo social, Administración de Empresas, Enfermería, Logística y Economía.
7. Respecto al horario, el 56,6% prefiere que sea nocturno, dada la tendencia de estudiar, ya estando en etapa productiva.

Para abordar el tema objeto del presente trabajo, iniciaremos con la presentación de los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, con el fin de contextualizar e identificar factores relevantes de estos tres municipios de la sabana de Cundinamarca.

5.3.1.2. Encuesta Aspirantes UNICOLMAYOR 2021

Tabla 1

Encuesta estudiantes de la región.

Población	Estudiantes activos (Tecnología en Asistencia de Gerencia, Administración de Empresas, Derecho)
Muestra	100 personas

Nota. Ficha técnica. Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA ASPIRANTES UNICOLMAYOR

A continuación, encontrará un cuestionario que nos permitirá conocer sus verdaderos intereses vocacionales con respecto a la educación superior. Conteste las siguientes preguntas.

Nombre completo: _____

Edad: _____

Nacionalidad: _____

1. Grado de escolaridad

Primaria ___ Bachiller ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Pregrado ___ Especialización/Maestría ___

2. Estrato social al que pertenece

1___ 2___ 3___ 4 o más ___

3. ¿Actualmente se encuentra vinculado laboralmente

Sí ___ No ___

4. Municipio dónde vive

Facatativá ___ Madrid ___ Mosquera ___ Funza ___ Otro ___

5. La institución de la que egresó en su último estudio es

Pública ___ Privada ___

6. Año en que culminó su último estudio _____

7. Si tuviera la oportunidad de acceder a la universidad escogería una universidad

Publica ___ Privada ___

8. De las siguientes opciones, ¿cuál es la carrera que usted escogería si tuviera la oportunidad de estudiar?

Tecnología en Asistencia Gerencial ___ Administración de Empresas ___ Derecho ___

Trabajo ___ Social ___ Economía ___ Tecnología en administración y ejecución de construcciones ___ Turismo ___ Diseño digital y multimedia ___ Otra ___

9. Si la respuesta a la anterior pregunta fue "otra" indique cuál _____

10. ¿Cuál de los siguientes horarios le favorece más para acceder al programa académico escogido?

Diurno ___ Nocturno ___ De dos a tres días por semana ___ A distancia ___

11. En su ciudad / municipio conoce usted las instituciones que ofrecen estas carreras?

Sí ___ No ___

12. ¿Cuenta actualmente con herramientas tecnológicas que le permitan colaborar con su formación académica?

Sí ___ No ___

13. De los siguientes aspectos cuál o cuáles considera que son determinantes e importantes a la hora de escoger un programa académico en educación superior

Facilidad económica ___ Calidad académica ___ Reconocimiento institucional ___

Calificación y reconocimiento de la carrera ___ Flexibilidad en los horarios ___

5.3.1.3. Resultados encuesta aspirantes UNICOLMAYOR 2021

Tabla 2

Resultados encuesta aspirantes UNICOLMAYOR

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	RESULTADOS	
Rango de Edad de los Encuestados	Entre 15 y 46 años	
Grado de Escolaridad	Bachiller	63%
	Técnico	20%
	Tecnólogo	16%
Estrato social al que pertenece	Estrato 1	33%
	Estrato 2	44%
	Estrato 3	20%
	Estrato 4 o más	3%
Actualmente se encuentra vinculado laboralmente	SI	76%
	NO	24%
Municipio de la Región donde vive	Facatativá	26%
	Funza	43%
	Madrid	20%
	Mosquera	11%
La institución de la que egresó en su último estudio es:	Privada	9%
	Pública	91%
Año en que culminó su último estudio	2017	17%
	2018	5%
	2019	10%
	2020	47%
	2021	20%
Actualmente se encuentra vinculado laboralmente	SI	15%
	NO	85%

Si tuviera la oportunidad de acceder a la universidad escogería una universidad	Privada	15%
	Pública	85%
Cuál de los siguientes horarios le favorece más para acceder al programa académico escogido	A distancia	10%
	2 a 3 días/semana	20%
	Diurno	38%
	Nocturno	32%
Cuenta actualmente con herramientas tecnológicas que le permitan colaborar con su formación académica	NO	11%
	SI	89%
De los siguientes aspectos cuál o cuáles considera que son determinantes e importantes a la hora de escoger un programa académico en educación superior	Calidad académica	16%
	Calificación y reconocimiento	4%
	Facilidad económica	74%
	Flexibilidad en los horarios	3%
	Reconocimiento institucional	2%

Nota. Consolidado de respuestas de las encuestas UNICOLMAYOR. Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.4. Caracterización de los municipios Funza, Madrid y Mosquera

Tabla 3

Caracterización de los municipios Funza, Madrid, Mosquera.

DATOS IMPORTANTES		FUNZA	MADRID	MOSQUERA
Fecha de fundación		Abril 22 de 1537	Junio 7 de 1559	Septiembre 27 de 1861
Nombre del/los fundador (es)		Gonzalo Jiménez de Quesada	Gonzalo Jiménez de Quesada	Tomás Cipriano de Mosquera
Límites del municipio	Norte	Madrid y Tenjo	Tenjo, Subachoque y El Rosal	Funza
	Oriente	Cota y Bogotá	Funza y Mosquera	Fontibón y Kennedy
	Sur	Mosquera	Bojacá	Soacha
	Occidente	Madrid	Facatativá	Bojacá y Funza
Población		103509 habitantes	127138 habitantes	82750 habitantes
Extensión total		100 Km ²	121 km ²	107,00 km ²
Temperatura media		14°C ^o	14°C ^o	14°C ^o
Grupo Etario Predominante		Adultez	Adultez	Adultez
Edades Predominantes		18 – 59 Años	14 – 60 Años	14 – 59 Años
Economía		Agricultura, Ganadería, Comercio e Industria	Madrid es el mayor municipio floricultor de Colombia.	Agricultura, Ganadería, Cultivo de Flores, Cultivo de Verduras, Comercio e Industria
Educación		Funza cuenta con un amplio sistema educativo de colegios privados y públicos	Madrid cuenta con un amplio sistema educativo entre los cuales predominan los colegios privados.	Mosquera cuenta con un amplio sistema de Instituciones educativas oficiales.
Turismo		Capilla de San Martín Humedal de Gualí Artesanías, tejidos en lana virgen y en croché, pantuflas con base de alpargatas y vitrales. Biblioparque Marqués de San Jorge	Iglesia San Francisco de Paula Casa de la Cultura Parque de las Flores	Humedal Meandro del Say Hacienda Vista Hermosa Hacienda de Venecia Piedras del Cerro de las Cátedras Auditorio Municipal Biblioteca Pública San Juan Bosco Parque Principal del

			Trébol Teatro Municipal de Mosquera
Obras Importantes	Monumento en honor a los Zipas. Monumento en honor a Zaquesazipa, último Zipa de Bacatá.	Puente de los Españoles - Obra arquitectónica más importante construido por el arquitecto Domingo Esquiaquí en 1789. En el año 1831 José Hilario López estableció su cuartel general en nuestro territorio. A finales del siglo XIX, dos industrias muy prosperas establecieron sus fábricas; estas fueron: Molino de Trigo de don Julián Escallón y la Cervecería del General Antonio B. Cuervo.	La Laguna de la Herrera se encuentra en la cabecera de la hacienda que fuera propiedad de Don Antonio Olaya Herrera. El río Balsillas obtiene su nombre debido a los conquistadores que nombraron así a la ruta que hacían los indígenas muiscas en unas pequeñas balsas de junco para salvaguardar su territorio de la invasión de sus vecinos los panches, al otro lado de la cordillera Plaza de toros: Entre el año 1967 y 1968 se construye en Mosquera la plaza de toros "La Castoreña", su artificio no podría ser otro mejor que Heliodoro González

Nota. Datos tomados de las alcaldías de los municipios. Fuente: Elaboración propia.

Para lograr la extensión del pregrado en las diferentes carreras y determinar la información necesaria para identificar la preferencia estudiantil y la demanda del sector productivo, se realizó una serie de encuestas y entrevistas a concedores, buscando delimitar la población muestra que esté interesada en el proyecto de regionalización de educación superior en los municipios Funza, Mosquera y Madrid.

5.4. La prospectiva cómo una herramienta para repensar la Educación

El trabajo prospectivo en el área de la Educación Superior se hace necesario para responder a los cambios sociales, económicos y culturales que se dan en los países, y que debido a su complejidad y acelerado ritmo de desarrollo impactan notablemente en el área educativa. Los cambios demográficos como consecuencia del descenso de la natalidad y la transformación de la familia como núcleo social, la movilidad de las personas del medio rural al medio urbano, los temas de migración y desplazamiento, el desarrollo de las TIC's, la variación del mercado laboral con la aparición de nuevos trabajos y el descarte de otros, (Buitrón, Hernández, Saua, Altamirano y Avendaño, 2020), son solo algunos de los factores que se deben tener presente para abordar el futuro y la planeación estratégica de las instituciones de cara a afrontar estos retos.

De ahí que la prospectiva se constituya en una herramienta valiosa para repensar el papel de la educación en la sociedad, en sus dimensiones de pertinencia, calidad, acceso y alcance. La regionalización de la Educación como estrategia para aumentar el alcance a través de una mayor cobertura poblacional de forma inclusiva y equitativa, también debe estar estrechamente conectada con una oferta de calidad, disponibilidad de recursos para una cobertura global y que responda a las necesidades del exigente y cambiante mercado laboral. (Navarrete et al. 2020) En América Latina, las agendas de desarrollo y las políticas públicas que deben acompañarlas, se elaboran o se discuten por medio de visiones, planes estratégicos a largo plazo o mediante agendas internas que involucran procesos de reflexión y de construcción de sinergias para enfrentar el futuro. (Medina y Ortegón, 2006). Para Bertrand de Jouvenel, afrontar el futuro debe ir más allá de sacar probabilidades con datos del pasado y del presente para proyectar un futuro probable, también se debe tener en cuenta los futuros deseables, es decir lo que nosotros queremos que ocurra (Mojica y Segrera, 2015).

En las Naciones Unidas en general y en la CEPAL en particular, el interés por los estudios prospectivos surge en la década de los 70, con varios estudios y publicaciones. En los

años 80 se promueven estudios más especializados para el Futuro de América Latina. Las características que son resaltadas por estos organismos que favorecen el uso de la prospectiva como herramienta de planeación, son entre otras, su carácter transdisciplinario, su aplicación de múltiples enfoques para abordar la complejidad, la identificación de las relaciones existentes entre un sistema y contexto, su carácter científico y participativo. (CEPAL, 2013) En el ámbito empresarial existe un interés respecto al futuro, y las IES no han sido ajenas a esta tendencia y han asumido la cultura de la planificación para enfocar su gestión y ofrecer con una mayor eficiencia respuestas oportunas a la resolución de problemas con sentido crítico y reflexivo, a través de planes estratégicos, políticas instituciones, programas, proyectos y estrategias para la gestión universitaria.

El reconocido prospectivista Tomás Miklos señala que “en tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables”. Lo más importante del futuro como realidad múltiple radica en poder comparar los diferentes futuros, examinar las implicaciones que tendría cada uno y finalmente elegir el más conveniente. El futuro escogido no podrá convertirse en realidad sino cuando quienes lo escogieron hagan lo necesario para que ocurra: llevar a cabo las estrategias requeridas para que el futuro elegido se convierta en realidad. El futuro en el diseño de escenarios es solo una conjetura, y se podría quedar como tal si no se hace nada para hacerlo realidad.

5.5. Escenarios de modelos prospectivos

En Latinoamérica, varias universidades han desarrollado trabajos prospectivos para redefinir sus estrategias y elaborar una planificación encaminada a redefinir su papel social en el largo plazo. Las Universidades Ecuatorianas Técnica Particular de Loja y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en su proyecto “Prospectiva de la Educación Superior 2030”, investigó y analizó los posibles escenarios futuros de la Educación Superior haciendo uso de la

metodología Abaque de Réigner, y utilizando técnicas de observación y encuesta a actores del sistema (Granizo, Burbano y Delgado, 2020). Las universidades públicas de Perú han realizado importantes trabajos prospectivos proyectados al año 2040 con métodos multiescenario (Chung, 2013), en México, la UNAD publica “Prospectiva Política” Guía para su comprensión y Práctica (Baena, 2004), y en Argentina, la Pontificia Universidad Católica, la Universidad de Buenos Aires y el Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva realizaron en 2020 una jornada denominada “Pensar el Futuro, escenarios post covid19”.

Gobiernos y Universidades de la región han realizado diferentes trabajos prospectivos, casi todos enfocados en la metodología de construcción de escenarios a través de diferentes técnicas y herramientas, siendo los más populares el método de pronóstico, el método Delphi, la construcción de escenarios, la entrevista a expertos, la Matriz de Impacto Cruzado y los Árboles de Relevancia. Estos trabajos y métodos cobran vigencia en la situación actual por la que atraviesa el mundo con la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, que, si bien nos cambia totalmente el contexto y los escenarios trabajados con anterioridad, nos ofrecen una opción de volver a pensar el tema educativo con nuevas variables y enfoques para atender a la nueva realidad que se nos plantea como sociedad.

Tabla 4

Recopilaciones metodológicas para la construcción de escenarios.

MODELO/ METODOLOGÍA	AUTOR (ES)	CARACTERÍSTICAS / APORTES	AÑO
Futuro -Now	Herman Kahn	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research /Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983
Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter Wack	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985

Industry Scenarios	Michael Porter	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo del futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos.	1986
Análisis de escenarios para la planeación estratégica. Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases	Jutta Brauers y Martin Weber	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Metodología general de 8 pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991
Metodología para la construcción de escenarios	Michael Godet	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para el desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung	Identifica las dos mayores incertidumbres y crea escenario para estas	1998
Metodología general de siete pasos	Hohn Ratcliffe	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios basado en el método de ocho pasos de Dubin	Thomas J. Chermack	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2003
Metodología general de 5 pasos	Diana Scarce, Katherine Fulton, y the Global Network community	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios perspectivas	Iver B. Neumann y Erik F. Verland	Los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos	2004
Transition management Model	Saarje Sondeijker, Jac Geurts, Jan Tormans y Arnold Tukker	Módulo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

Nota. Información construida a partir de varios autores referentes a prospectiva. Fuente:
Elaboración propia.

6. Marco institucional

A continuación, se hará una breve presentación de la compañía a desarrollar el proyecto.

6.1. Presentación general la empresa

La empresa escogida para desarrollar este trabajo de investigación es la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca – UNICOLMAYOR. Su inicio se da cuando:

La fundación de los Colegios Mayores de Cultura Femenina, durante la segunda gestión presidencial de Alfonso López Pumarejo, estuvo antecedida por las reformas educativas de la década de los treinta del siglo XX y las discusiones sobre la conveniencia del acceso de la mujer a la universidad, De esta coyuntura surgió la decisión de crear los colegios mayores de Antioquia, Cundinamarca, Bolívar y Cauca, mediante la Ley 48 de diciembre de 1945. Con este hecho se garantizó la formación de una comunidad "eminentemente femenina" y se posibilitó el ingreso de la mujer a profesiones de estatus intermedios. (Consejo Superior Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Acuerdo 39 de 2013)

Principios de la Universidad: La UNICOLMAYOR como ente organizacional educativo propende por cumplir y desarrollar de la manera más afín los principios establecidos en el Acuerdo 39 de 2013 (Consejo Superior Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca) donde se enuncia que “los principios son las declaraciones que expresan el ethos de la Universidad, los principios fundamentales que direccionan la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca son”: Identidad, Autonomía, Apertura, Calidad, Transparencia, Responsabilidad Social, Unidad, Participación, Democracia, Igualdad (Consejo Superior

Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Acuerdo 39 de 2013). En síntesis, estos principios

Expresan el ser de la Institución, su identidad y su impronta en el marco de la Educación Superior; han sido el resultado de los procesos dialógicos en el devenir de la Institución y se han traducido paralelamente al contexto epistémico de la Universidad contemporánea; por esta razón, son permanentes y contribuyen de manera explícita al mejoramiento de la calidad de vida intrínseca o extrínseca. (Consejo Superior Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Acuerdo 39 de 2013)

6.2. Referentes estratégicos

La UNICOLMAYOR presenta unos referentes como la misión, visión, objetivos, en este texto se cita el referente planteado por el ente educativo UNICOLMAYOR

La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca será una institución acreditada y un referente por su calidad, su visión, pertinencia, innovación y flexibilidad de sus programas, su contribución a la generación y difusión del conocimiento; propiciando espacios para la innovación disruptiva con estrategias para satisfacer las aspiraciones de sus grupos de interés. Así mismo, se distinguirá por ser una institución participativa, inclusiva, con procesos de gestión eficientes y eficaces que aseguren la sostenibilidad, la gobernanza y la gobernabilidad y es responsable socialmente.

Misión: Somos una universidad pública del orden nacional, reconocida académica y socialmente, de docencia con investigación, participativa e incluyente, con presencia local y regional. Una institución comprometida con la formación de profesionales integrales, éticos, responsables y con pensamiento crítico; ciudadanos capaces de responder a las realidades, retos, demandas de la sociedad, en armonía con el ambiente.

Visión: En el 2025, seremos una universidad de alta calidad, acreditada, reconocida por la comunidad académica en el ámbito local nacional e internacional, por la pertinencia e innovación de los programas y proyectos académicos, el estímulo al emprendimiento innovador, la generación y transferencia del conocimiento, la investigación, el impacto social y el cuidado del ambiente; sustentada en una gobernanza y gobernabilidad orientadas a la gestión eficiente y eficaz para la sostenibilidad y el logro de los compromisos misionales. (UNICOLMAYOR, 2020)

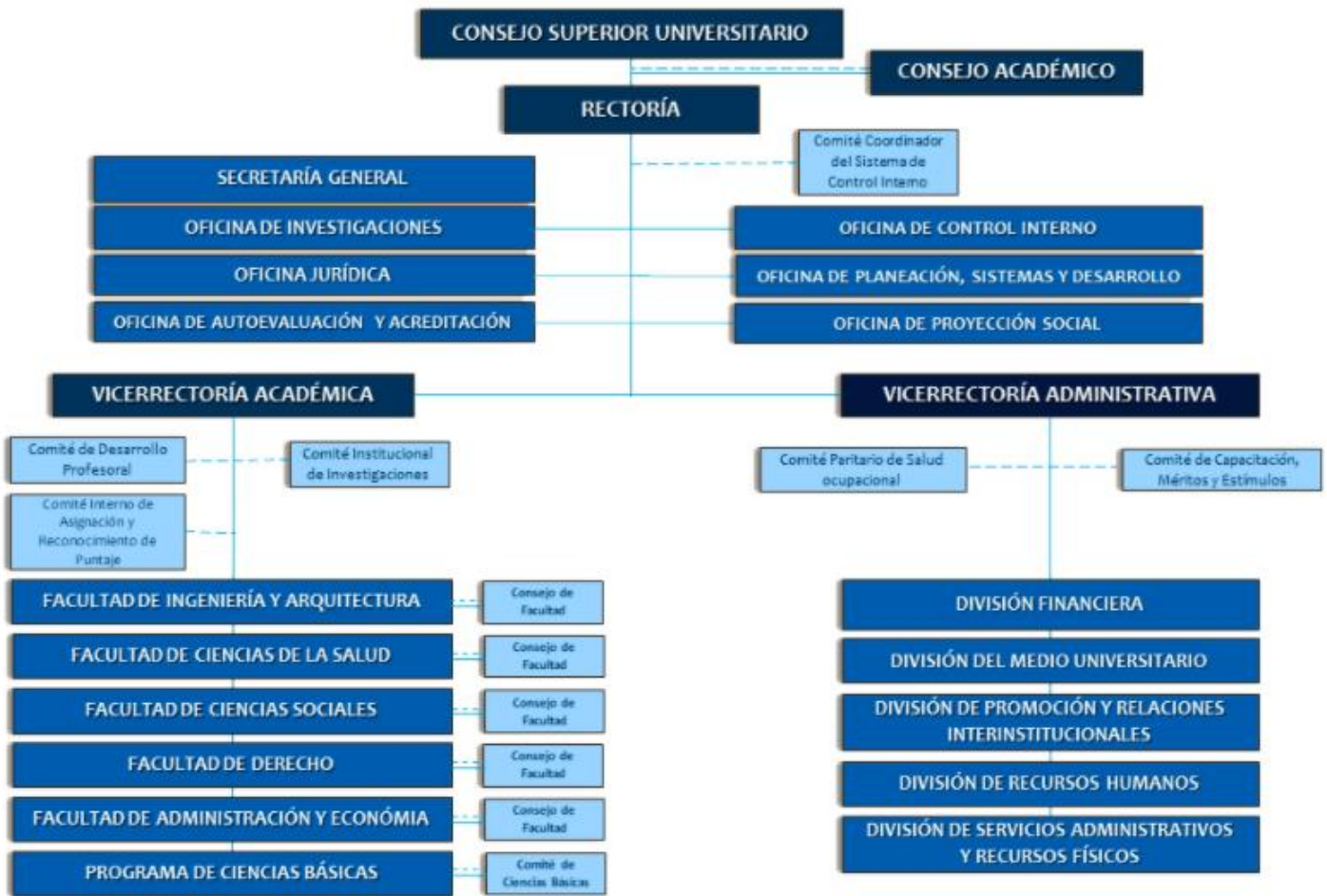
Según el Acuerdo 39 de 2013 (Consejo Superior Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca) algunos objetivos institucionales que enmarcan el proyecto son:

- Desarrollar programas de Educación Superior en las modalidades tecnológica, universitaria y de posgrado, en el contexto de una formación profesional encaminada a lograr una sociedad más justa, equitativa, autónoma, democrática e incluyente.
- Adelantar alianzas institucionales e intersectoriales que permitan a la Universidad la proyección de sus funciones misionales en los ámbitos regionales, nacionales e internacionales.
- Participar en la solución de problemas del entorno social por medio de programas de prestación de servicios calificados en los órdenes académico, investigativo administrativo, de bienestar y de proyección, que permitan articular la Universidad con el desarrollo del país.

Figura 1

Organigrama Institucional UNICOLMAYOR

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL
Acuerdo 012 de 2000 y Acuerdo 08 de 2007



Nota. Estructura Orgánica UNICOLMAYOR. Fuente: UNICOLMAYOR (2019).

6.3. Productos o servicio ofertados

La UNICOLMAYOR como ente educativo de Orden Nacional, presenta una serie de servicios de Educación Superior, ofertados para todas las personas interesadas en continuar con sus estudios superiores. Las carreras profesionales y tecnológicas se encuentran enmarcadas en las siguientes Facultades:

- Facultad de Administración y Economía

- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Derecho
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

La Universidad espera ofertar los programas que existen en la sede principal, Bogotá, en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera y el objeto de estudio de este trabajo es desarrollar un modelo Prospectivo de Regionalización proyectada a partir del año 2021 al año 2030, que se desarrollará de la siguiente manera:

- Administración de Empresas Comerciales (desde el año 2020)
- Derecho (desde el segundo semestre del año 2020)
- Economía (desde el segundo semestre del año 2022)
- Trabajo Social (desde el segundo semestre del año 2022)
- Tecnología en Asistencia Gerencial (desde el segundo semestre del 2014, y en la actualidad hay 87 estudiantes)
- Turismo (desde el segundo semestre del 2023)
- Diseño Digital y Multimedia (desde el segundo semestre del 2023)
- Tecnología en administración y ejecución de construcciones (desde el primer semestre del 2023)
- Especialización en gerencia, seguridad y salud en el trabajo (desde el primer semestre del 2023)

6.4. Análisis del sector

Partiendo del hecho de que: “la educación es un derecho de la persona”, como lo indica la Constitución Política (Constitución Política de Colombia, 1991), para el ser humano este derecho es fundamental para ejercer los demás derechos. Es por eso que desde muy pequeño

y en casa, la persona inicia un proceso de aprendizaje de conceptos básicos comenzando así su proceso de formación encaminado a terminar con la Educación Superior. Estudios del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior muestran resultados en cuanto a cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia, con corte al año 2020 agosto. En el año 2018 se realiza un censo en la población para calcular un estimado de matrículas en personas entre 17 y 21 años a niveles de estudios Técnico Profesional, Tecnólogo y Universitario.

Tabla 5

Tasa de cobertura estimaciones y proyecciones de población censo 2018

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MATRÍCULA PREGRADO	1.587.760	1.745.983	1.812.500	1.967.053	2.080.440	2.149.504	2.234.285	2.280.327	2.267.140	2.208.613	2.180.170
POBLACIÓN 17 A 21 AÑOS	4.031.864	4.083.849	4.125.876	4.156.312	4.175.772	4.185.606	4.190.194	4.189.178	4.201.009	4.228.704	4.226.964
COBERTURA	39,38%	42,75%	43,93%	47,33%	49,82%	51,35%	53,32%	54,43%	53,97%	52,23%	51,58%

Nota. Resumen Indicadores Educación Superior. Fuente: SNIES (2020).

La educación en Colombia enfrenta un gran reto entre un alto nivel de desigualdad y bajo nivel de calidad, aunque se ha venido mejorando en las últimas décadas estos factores aún siguen estando presente. Al hablar de desigualdad nos trasladamos a los municipios que no cuenta con recursos económicos suficientes para poder brindar a sus jóvenes la posibilidad de acceder a una Educación Superior de calidad. Es por ello que las estrategias de regionalización y descentralización de la educación, hacen que las IES deban procurar salir de sus sedes centrales y llegar a los entes territoriales a cumplir con sus funciones misionales; no sin antes analizar las necesidades de la población, la demanda de los procesos de formación académica, para que los programas estén acordes con la vocación económica y social de la Región.

Según el DANE (2020), presenta las siguientes cifras en cuanto a la población matriculada por nivel educativos.

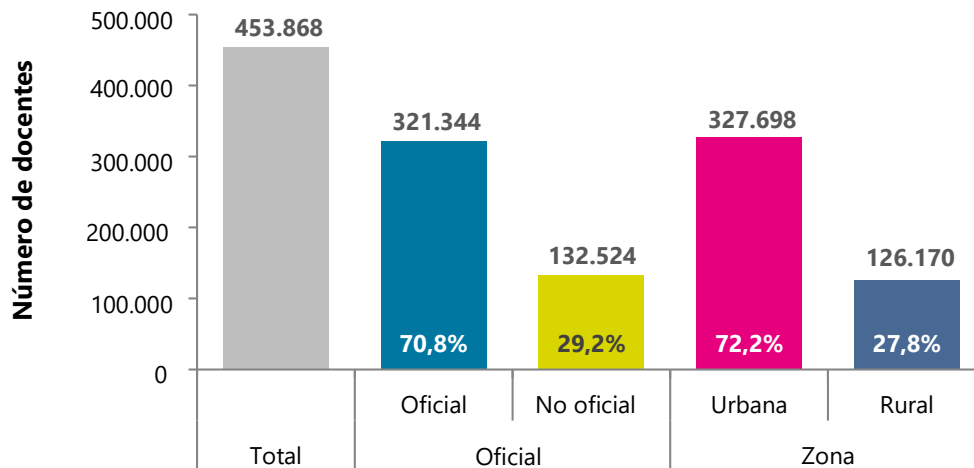
El nivel educativo que registró durante el año 2019 la mayor cantidad de alumnos matriculados fue básica primaria con el 42,2% del total de las matrículas, seguido de básica secundaria con el 34,4%. Frente al año 2018, todos los niveles educativos registraron aumento. El nivel de media presentó el mayor crecimiento en matrículas, con una variación del 2,4%, seguido del nivel de básica secundaria con 2,3%; mientras el nivel de básica primaria creció en 0,1%.

Otro factor importante a tener en cuenta es la profesión de Docente, la cual no es muy valorada en nuestro país. Esto cobra una relevancia alta al momento de ofrecer servicios de educación con calidad, dado que siempre se encontrará mejor personal académico capacitado en zonas urbanas que en una zona rural. A continuación, se muestra una estadística detallada de la docencia con asignación académica en zonas urbanas y rurales, según datos tomados del DANE (2020)

Del total de docentes, 453.868 se encuentran con asignación académica. Según sector, 321.344 (70,8%) prestaron sus servicios en el sector oficial y 132.524 (29,2%) en el sector no oficial. Así mismo, se registraron 327.698 (72,2%) docentes que prestaron sus servicios en sedes educativas en la zona urbana y 126.170 (27,8%) docentes en sedes educativas en zona rural.

Figura 2

Docentes con Asignación académica según sector y zona.



Nota. Número y distribución porcentual de docentes con asignación académica según sector y zona. Fuente: DANE (2020).

El sector educativo también se ve influenciado por el tipo de zona, hay que resaltar que hay más posibilidades para un profesional docente, en una zona urbana que, en una zona rural, y este pequeño factor altera la educación de calidad en las regiones de Colombia. Es por ello que la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, presenta este modelo de regionalización para los municipios de Cundinamarca (Funza, Madrid y Mosquera), donde se busca empezar a cambiar esos factores que no permiten una evolución en la educación, evitando de alguna manera la deserción estudiantil, dado que una de las causas más relevantes por la que los jóvenes de los municipios aledaños a la capital no continúan sus estudios de Educación Superior, es la dificultad para desplazarse a una ciudad a estudiar.

7. Diseño metodológico

En el desarrollo del trabajo se identificó que el tipo de Investigación seleccionado para este estudio según el propósito, es la investigación aplicada, dado que se tiene como objetivo realizar la proyección de un modelo prospectivo el cual será aplicado para realizar la valoración de un proyecto de regionalización enfocado a la educación superior de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Por otro lado, y en cuanto al grado de profundidad, se toma la investigación descriptiva, ya que dentro de la ejecución del proyecto se pretende identificar las características, propiedades y dimensiones del estudio presentado en este documento, apoyándonos en la investigación mixta (tipo cuantitativo y cualitativo), dado que los datos obtenidos para la proyección del modelo se fundamentan en estudio y análisis de la realidad los cuales son basados en procedimientos que logran dar una medición a la información a través de las apreciaciones que los expertos tienen del entorno y que son analizadas bajo la matriz de impactos cruzados, así como la proyección financiera a 10 años donde se determina el valor presente neto del modelo. Este proyecto se clasifica por el método deductivo, debido a que el estudio planteado en este documento se basa en la obtención de conclusiones observadas de hechos, las cuales permiten tener una deducción verdadera, y por último el periodo temporal proyectado para esta investigación es transversal, dado que se presenta este estudio al Consejo Superior Universitario, cuyo alcance en tiempo es una proyección a 10 años, correspondiente a un análisis prospectivo de la situación y evaluación final de la viabilidad el proyecto por lo que se realizará seguimiento en periodos concretos a los datos presentados, el cual permitirá validar el resultado final del proyecto planteado.

7.1. Población, Muestra y Ficha Técnica de expertos

Para la realización del trabajo de campo necesario para el desarrollo del proyecto, se seleccionó un grupo de expertos que gentilmente accedieron a colaborarnos con las respuestas acerca de temas académicos y de regionalización.

Tabla 6

Encuesta a expertos.

Población	Expertos en temas educativos
Muestra	18 personas

Nota. Ficha técnica. Fuente: Elaboración propia.

Los expertos contactados y que generosamente nos brindaron su tiempo y sus conocimientos para el desarrollo del trabajo, fueron escogidos desde tres sectores diferentes: Instituciones de Educación Superior privadas, Instituciones de Educación Superior públicas y del sector gubernamental, que tuvieran más de 10 años de experiencia en su campo profesional, y que laboralmente estuviera o haya estado vinculado en empresas relevantes que trataran los temas académicos y de regionalización.

Tabla 7

Lista de expertos de la investigación

N°	NOMBRE	APELLIDO	CARGO	COMPAÑIA	PROFESION
1	Sofía	Aldana	Profesional Comunicación Social	IES Privadas - Pontificia Universidad Javeriana	Comunicación Social Con Énfasis En Publicidad
2	Yolanda	Pulido Carreño	Coordinadora Docentes Institución Tecnológica	IES Privadas - INCAP	Sicóloga Con Posgrado
3	Francisco	Rodriguez García	Coordinador Y Catedrático IES Públicas Y	Entidad Gubernamental - Universidad Colegio	Ingeniero, Especialista En Educación Y

			Colegios Del Estado	Mayor De Cundinamarca	Tecnología, Especialista En Mandos Hidráulicos Y Neumáticos, Magister En Educación Con Énfasis En Evaluación Y Candidato A Doctorado De Proyectos
4	Alex	Dueñas Peña	Docente Planta IES Pública	IES Públicas - Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca	Economista, Especialista En Gerencia De Proyectos, Magister En Administración De Instituciones De Educación Superior Y Doctor En Administración. 22 De Años En La Labor Docente
5	William Danilo	Garay Jiménez	Director Regional IES Pública	IES Públicas - Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca	Administrador De Empresas Con Maestría En Educación
6	Diana	Cuellar	Docente Planta IES Pública	IES Públicas - Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca	Licenciada En Lenguas Modernas Con Maestría En Didáctica Del Inglés Para El Aprendizaje Autodirigido
7	Miguel	Forero Barbosa	Docente Planta IES Pública	IES Públicas - Universidad Nacional De Colombia	Arquitecto Candidato A Doctor
8	Nancy Consuelo	Cañón Suavita	Directora Universidad De La Salle - Sede Mosquera	IES Privadas Universidad De La Salle, Sede Mosquera	Administradora De Empresas Con Posgrado
9	Jorge Alfredo	Avila	Profesional En Estructuración Financiera Educación Continua	IES Privadas - Pontificia Universidad Javeriana	Administrador De Empresas Con Maestría En Gerencia De Proyectos
10	Andrés Felipe	Pérez Marin	Docente Planta IES Pública	IES Públicas - Universidad Nacional De Colombia	Arquitecto Con Doctorado
11	Cesar Andrés	Rodriguez Cristancho	Corficolombiana	IES Privadas - Corficolombiana	Administrador De Empresas Con

					Maestría En Gerencia De Proyectos
12	Jorge Mario	Suárez Muñoz	Coordinador De Proyectos	Entidad Gubernamental - IDRD	Profesional En Administración Deportiva Con Maestría En Gerencia De Proyectos
13	Martha Lucía	Castillo Hernández	Profesional Universitaria Grado 01 -	Entidad Gubernamental - Registraduría Nacional	Administradora De Empresas
14	Manuel Antonio	Vargas Camelo	Presidente Junta Directiva	Entidad Gubernamental - Cámara De Comercio De Facatativá	Arquitecto, Especialista En Gerencia De Proyectos
15	Diana Marcela	Cabrera Navarrete	Docente IES Pública	IES Públicas - Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca	Ingeniera De Sistema Con Posgrado
16	Luz Yineth	Herrera Gómez	Secretaria De Educación Y Desarrollo Social De Madrid - Profesional Dirección De Educación	Entidad Gubernamental - Secretaria De Educación Y Desarrollo Social De Madrid	Administradora De Empresas
17	Paola	Martínez Rodríguez	Vicepresidente Del Consejo Territorial Del Municipio De Funza Y Docente Universitaria	Entidad Gubernamental - Consejo Territorial Del Municipio De Funza	Abogada Con Maestría En Educación, Especialización En Educación Medioambiental, Especialización En Administración Pública Contemporánea, Especialización En Derecho Internacional Humanitario, Especialización En Teología Básica.
18	Paula Andrea	Ramírez	Gestora Área De Educación, Sociedad Y Cultura	IES Privadas - Pontificia Universidad Javeriana	Comunicación Social

Nota. Información de los expertos consultados. Fuente: Informe MICMAC.

7.2. Instrumento valoración del impacto de las variables: encuesta a expertos

Cuestionario de valoración de expertos sobre el impacto de las variables identificadas para la Regionalización de los programas académicos de las Instituciones de Educación Superior Públicas.

Desde su área de conocimiento y experiencia en el sector educativo, lo invitamos a valorar los siguientes aspectos socioeconómicos, tecnológicos, político-legales, ambientales y académicos, para determinar el grado de incidencia en la Regionalización de los programas.

1. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Económicos:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Indicadores Económicos					
Costos asociados a los programas académicos de las IES en la región.					
Presupuesto Institucional para la regionalización, subvenciones para la Educación y autonomía para su ejecución.					
Capacidad económica de las familias y/o acceso a sistemas de financiación para Educación Superior en la región.					

2. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Sociales:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Aplicabilidad de los programas respecto al mercado laboral.					
Nivel socio-económico y acceso a la educación superior.					
Densidad poblacional y nivel de educación en la región.					
Expectativas de ingreso a la Educación Superior.					
Condiciones de salud: física, mental y relaciones intrafamiliares.					

3. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Sociales:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Educación y desarrollo sostenible e impacto ambiental de los programas regionalizados.					
Impacto de la virtualidad de la educación en el medio ambiente.					

4. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Tecnológicos:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Acceso a la conectividad y capacidad tecnológica para la virtualización.					
Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y					

adaptabilidad para su implementación.					
Infraestructura tecnológica en los colegios públicos de las Regiones.					
Costos de tecnología e implementación tecnológica de espacios adecuados para los programas.					

5. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Políticos:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública.					
Formulación de políticas en educación en regionalización desde el gobierno nacional.					
Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del País.					
Apoyo gubernamental para la regionalización de las IES públicas desde el gobierno regional.					

6. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Legales y Normativos:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Acuerdo interinstitucional de entidades del Estado para el uso de espacios en Colegios Públicos.					

Normatividad vigente de Regionalización en Educación Superior (Decreto 1330 de julio de 2019, Plan Nacional Decenal de educación 2016-2026 y Nuevo SACES del MEN).					
--	--	--	--	--	--

7. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores Académicos:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Programas de Alta Calidad acreditados					
Oferta de programas acordes a la región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes.					
Espacios educativos que complementen la educación integral e sus diferentes dimensiones					
Deserción estudiantil					
Diversidad en modalidades de estudio (presencial, virtual, alternancia, etc.)					
Resultados en el examen de estado y/o examen propio, como requisito para ingreso a la Universidad.					
Escalafón salarial de los docentes respecto al nivel académico, formación y experiencia.					

8. Valore en una escala de likert el grado de impacto que otorga a las siguientes variables pertenecientes a Factores de Infraestructura Física:

VARIABLES	1.NULO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. MUY ALTO
Infraestructura física (salones, biblioteca, Cafeterias, baños y otros que permitan la interacción social)					
Infraestructura propia en las regiones					
Cumplimiento de las condiciones institucionales del MEN en cuanto a infraestructura					

7.3. Resultados instrumento valoración del impacto de las variables: encuesta a expertos

Ver Anexo B: Análisis matemático de la encuesta a expertos (Documento Excel)

7.4. Análisis de tendencias y factores

Conforme a la distribución por factores determinados para este documento, con el propósito de establecer las variables que mayormente impactan el desarrollo de la Regionalización en la Educación Superior y su prospectiva a 10 años, se realizó una serie de entrevistas con conocedores de los ámbitos de la Educación Superior Pública, Privada y del carácter Gubernamental (que tengan que ver en su trabajo con el tema de la Educación). De esta herramienta de entrevistas a conocedores, se desprenden algunos argumentos de los profesionales entrevistados, cuyos argumentos fundamentan este documento y justifican el Modelo de Regionalización de la educación superior en Colombia; en tal sentido, uno de los argumentos introductorios es el siguiente de la señora directora de la Universidad de la Salle (sede Mosquera / Regionalizada), Nancy Consuelo Cañón Suavita, quien plantea lo siguiente:

“La regionalización, acorde con estudios nacionales e internacionales que se han realizado , alrededor del avance de la educación superior (Banco mundial, convenio Andrés bello, Universidad nacional entre otros centros de investigación en Latinoamérica), han determinado aspectos que: una de las necesidades que deben ser priorizadas en el país, tiene que ver con la Regionalización de la Educación Superior, en cuanto a calidad y pertinencia adecuada; donde se plantea desde el Estado el decreto 1330 de 2019, que establece el trabajar en la regionalización; sin embargo se percibe que no hay desarrollos significativos en este aspecto, en tal sentido se ha dejado importante responsabilidad a las Instituciones de Educación Superior (IES), para que estas, realicen sus análisis, acerca de la pertinencia de los programas y los enfoques de sus modelos.

La regionalización es muy importante, pues es evidente que los programas de educación en Colombia, están concentrados en ciudades principales (la que tiene mayor cobertura es Bogotá, le sigue departamentos completos, como el valle Antioquia, Atlántico) y donde priman áreas del conocimiento como las ciencias administrativas y contables, las ingenierías y ciencias de la salud; dejando rezagados programas relacionados con las ciencias básicas como la agricultura, lo agropecuario, donde no existe una apuesta importante en ese sentido por las instituciones, eso hace parte de los retos que tiene el estado pendientes por cumplir y que generaría las estrategias conjuntas entre la universidad, la empresa, el estado y la sociedad”.

En este contexto, se definieron las variables que forman parte de los siguientes factores; los cuales fueron calificados de 1 a 5 y sus promedios de calificación dada por el grupo por los participantes fueron los siguientes:

Tabla 8

Factores

Factor	Promedio Calif.
Entorno Universitario	3,81
Académicos	3,67
Infraestructura Física	3,54
Legales y Normativos	3,53
Tecnológico	3,51
Políticos	3,51
Ambientales	3,42
Económico	3,36
Social	3,29
Total general	3,52

Nota. Factores calificados por expertos. Fuente: Elaboración propia.

De donde, las variables estrategias fueron calificadas de 1 a 5, las notas para el factor corresponden al promedio de estas, respecto a la pregunta de ¿Cómo afecta la variable en el Modelo de Regionalización?: con lo cual se evidencia para el grupo de conocedores que, los Factores más importantes corresponden a Entorno Económico y lo que tienen que ver con las variables del tipo académico. Sin embargo, durante la entrevista y conforme a las calificaciones dadas, se consideran también factores relevantes los que tienen que ver con los temas de infraestructura, lo Político y el aspecto Tecnológico influenciado por la significancia reciente a la educación virtual.

7.4.1. Calificación de las variables que constituyen cada factor

7.4.1.1. Factor: Entorno Universitario

Respecto al Entorno Universitario se analizaron las variables determinadas, y clasificadas en este Factor que presentó la más alta calificación promedio, que, dentro de este, las variables más significativas corresponden al Desempleo Profesional por la significancia que tiene para las personas el poder ejercer su profesión, o en el peor de los casos conseguir un trabajo en lo que estudiaron. Seguido de las variables de Calidad y promoción de los programas, como preocupación más que impacto en el Entorno Universitario, dado el factor presupuestal para desarrollar las actividades o mejorar la calidad académica.

Así mismo la calidad y acreditación de las Instituciones, es reconocida significativamente por los concededores, quienes argumentan que una buena calidad académica, reconocida en la acreditación de las instituciones es muy importante. Igualmente, los concededores concuerdan en que, el implementar una educación superior en los municipios de Facatativá, Mosquera, Funza, Madrid o aledaños, beneficiaría a personas que quieren profesionalizarse, pero que en la actualidad no se tienen buenas condiciones o establecimientos con buena cobertura y calidad académica. Además, otra ventaja de la Regionalización, es que no tendrían que viajar a la ciudad Capital, haciendo más eficientes así muchos costos en transportes, tiempo y manutención que en encarecer para las personas el proceso educativo.

Tabla 9

Promedio general del Factor Entorno Universitario

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Calidad y acreditación de las IES	3,67
Competencia con otras instituciones de carácter privado y de Educación no formal	3,83
Desempleo profesional (Dificultad para ubicarse laboralmente en el campo de su profesión)	3,89
Promoción y mercadeo de los programas	3,83

Promedio general del Factor Entorno Universitario**3,81**

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Entorno Universitario. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.2. Factor: Académico

En este aspecto, la variable estratégica Programas de alta calidad debidamente acreditados, es muy relevante para los conocedores, lo cual ratifica la importancia que el que más allá de los elementos físicos en la educación, unos buenos programas en su estructuración realmente por lo que se debe propender desde las Instituciones académicas. Por su parte la variable Oferta de programas acordes a la Región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes, igualmente es considerada relevante, pues los programas llevados a la región deben ser empáticos con el deseo del mercado objetivo (los jóvenes y personas que accederán al Universidad).

Otro elemento que también preocupa a los conocedores es la Deserción estudiantil y básicamente lo que lo fundamente, pues es una alerta el hecho de que hayan tasas entre el 5%, 10% o hasta del 15% por semestre dependiendo el programa.

Según lo plantea el profesor de IES y Colegios del Estado, ing. Francisco Rodríguez, *“otro elemento importante es precisamente para la universidad como se puede establecer el número de estudiantes acorde a las necesidades de la región, es importante tener en cuenta que empresas y/o que actividades comerciales está llevando la región, para así poder diseñar una buena oferta académica y que las personas vean si se pueda mejorar su calidad de vida, porque en ultimas es el beneficio que quiere toda la persona, por lo tanto, es preciso mirar en cada región cual es el potencial en empleo o de emprendimiento; por lo cual, las universidades*

deben comenzar a mirar lo que se debe generar en Colombia (emprendedores en sus profesiones)”

Adicionalmente plantea que: el mayor interés de los estudiantes es poder adquirir los conocimientos que le permitan obtener un título profesional para su crecimiento laboral y personal, esto además es muy importante en el proceso de ir formado al capital humano. Para el caso de la Sabana de Occidente, la mayoría de las partes de las regiones están industrializándose, pero no se tiene un elemento calificado, pues normalmente las personas que llegan a trabajar a las empresas que están en una región, pero por lo general el calificado tienen que venir de otros municipios de otros departamentos, entonces una buena educación con buenos índices académicos, eso es una necesidad latente que se tiene en las regiones.

Tabla 10

Promedio general del Factor Académico

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Deserción estudiantil	3,69
Diversidad en modalidades de estudio (presencial, virtual, alternancia, etc)	3,67
Escalafón salarial de los Docentes respecto al Nivel académico, formación y experiencia	3,44
Espacios educativos que complementen la educación integral en sus diferentes dimensiones	3,61
Oferta de programas acordes a la Región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes	3,83
Programas de alta calidad acreditados	3,83
Resultados en el examen de estado y/o examen propio, como requisito para ingreso a la Universidad	3,61
Promedio general del Factor Académico	3,67

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Académico. Fuente:

Elaboración propia.

7.4.1.3. Factor: Infraestructura Física

Si bien el no tener una infraestructura propia, no es significativamente representativo para los conoedores, si lo es el que se den los espacios físicos para la interacción de los estudiantes, de hecho, se constituye en parte de la integralidad de la formación de las personas. Además, el cumplimiento de las condiciones institucionales establecidas por el MEN para el desarrollo adecuado de la formación en la Educación superior es clave en el Modelo de Regionalización de la Educación Superior.

Es de resaltar que, la estrategia de regionalización de la Universidad Pública, tal como está pensada, está apalancada en la infraestructura pública en cada uno de los territorios (fundamentalmente en colegios del Estado), haciendo que, en este proyecto, esta sea una clave del éxito en el programa de regionalización; que con alianzas regionales se constituye en el primer factor político fundamental.

Por su parte el profesor Francisco Rodríguez argumenta que: “La regionalización es un proceso en el cual, la sociedad es la primera Beneficiada, por lo que es importante reconocer la Universidad debe salir de los espacios comunes en donde se ha encontrado y comenzar a llevar esos procesos de Educación Superior a poblaciones, que por tiempo o por desplazamiento, no pueden hacer uso de las instalaciones donde normalmente se enseña o se imparte las actividades académicas, por eso es importante que se den las políticas y haciendo uso de los gobierno regionales se pueda trabajar, y se pueda llevar de la mano esos procesos de forma mancomunada, donde la utilización de las instalaciones de educativas de los colegios permite reducir los costos de infraestructura que en algún momento parece ser incomodo; pero que realmente al estudiante no es que le es tan importante.

Tabla 11

Promedio general del Factor Infraestructura Física

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Cumplimiento de condiciones institucionales del MEN en cuanto a Infraestructura	3,61
Infraestructura física (salones, biblioteca, cafeterías, baños y otros que permitan la interacción social)	3,61
Infraestructura propia en las regiones	3,39
Promedio general del Factor Infraestructura Física	3,54

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Infraestructura Física. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.4. Factor: Legal y Normativo

El factor de la normatividad, enmarcado en el cumplimiento de la norma 1330, que indica que se debe garantizar unas condiciones Institucionales en los lugares de desarrollo, requiere un trabajo colectivo, donde debe existir compromiso entre la comunidad educativa de las IES y las administraciones regionales, para promover el cumplimiento de las condiciones específicas para la educación en un territorio. Infraestructura, tecnología y buenos programas deben interactuar en el marco de la norma y directrices del MEN, de forma adecuada y en pro del desarrollo Educativo. Para esto, se consideró que todo esto parte de una buena gestión político para la construcción de la norma con enfoque propositivo para fortalecer la Universidad en las Regiones.

El grado de Impacto de la Normatividad vigente en Regionalización de la Educación Superior (marco normativo: Decreto 1330 de julio de 2019, Plan nacional decenal de educación 2016-2026 y Nuevo SACES del MEN), debe estar diseñado para poder acompañar los procesos, y garantizar una calidad de educación a los estudiantes que se vinculen a estos programas, estas variables son consideradas esenciales por los conocedores.

Tabla 12

Promedio general del Factor Legal y Normativo

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Acuerdo interinstitucional de entidades del Estado para uso de espacios en Colegios Públicos	3,44
Normatividad vigente de Regionalización en Educación Superior (Decreto 1330 de 2019, Plan nacional decenal de educación 2016-2026 y Nuevo SACES del MEN)	3,61
Promedio general del Factor Legal y Normativo	3,53

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Legal y Normativo.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.5. Factor: Tecnológico

En este factor, la variable más destacada y una de las más importantes de todo el modelo es: Costos de tecnología e implementación tecnológica de espacios adecuados para los programas, donde los conocedores establecen que en la actualidad la tecnología es un factor casi que más importante que la infraestructura física, pues en épocas de pandemia, se demostró que este elemento fue el más importante a la hora de mantener los procesos educativos. Así mismo la variable conectividad y acceso a internet preocupa, pues se evidencian significativos rezagos en telecomunicaciones y acceso a plataformas tecnológicas que facilitan el desarrollo educativo y la transmisión del conocimiento.

En tal sentido es los conocedores coinciden en que: es importante establecer alianzas con los entornos regionales para aprovechar todas las potencialidades tangibles e intangibles que cada uno de los lugares puede ofrecer en términos de conectividad, tecnología y cobertura en Internet, este capital como recurso tangible, genera desarrollo en las regiones, por eso las estrategias prospectivas en este aspecto son importantes, así como alianzas que se generen con los gobernantes para poder ofertar las condiciones necesarias con espacios tecnológicos para llevar la universidad a las regiones con menor costo.

Tabla 13

Promedio general del Factor Tecnológico

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Acceso a la conectividad y capacidad Tecnológica para la virtualización	3,56
Costos de tecnología e implementación tecnológica de espacios adecuados para los programas	3,94
Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y adaptabilidad para su Implementación	3,33
Infraestructura tecnológica en los colegios públicos de las Regiones	3,22
Promedio general del Factor Tecnológico	3,51

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Tecnológico.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.6. Factor: Político

La Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del País, debe ser el eje central de la política Estatal, debe trascender a los Gobiernos Regionales, y a partir de ello, hacer que la educación en Colombia sea el motor del desarrollo socio-económico del país. En este sentido los concedores determinaron como variable representativa en este factor la Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública, esto en el marco de lo planteado por el Estado Colombiano respecto a la gratuidad de la Educación Superior Pública en estratos 1, 2 y 3 (donde los jóvenes de estos estratos representan el 97% del total del país); donde se busca que más jóvenes de los estratos más vulnerables, ingresen, permanezcan y se gradúen de la educación superior.

De hecho, y en conformidad por lo planteado por el docente de IDS públicas y privadas William Garay, quien como parte del grupo de entrevistados, sugiere: *“cuando se habla de educación pública, un factor determinante es el político, pues es evidente que, dentro de todas las estrategias de regionalización que se han hecho, el trabajo colectivo es un factor estratégico para la Unicolmayor, donde se han realizado actividades entre docentes territoriales y la*

participación conjunta con las administraciones regionales, esto, desde la buena voluntad de las partes; es decir, si no hay esos convenios ni trabajo mancomunado sería imposible llevarlo a cabo”.

Por su parte la profesora de IES Diana Cuellar plantea que: *“la regionalización de las instituciones de educación superior son una oportunidad que se abre para poder reducir esas brechas de acceso y de permanencia a la educación superior teniendo en cuenta que muchas personas que viven en regiones apartadas no pueden ingresar a este tipo de educación a través de este beneficio pues se pueden ofertar programas académicos pertinentes sobre todo cuando pueden impactar las necesidades socioeconómicas del sitio, la región o la zona de donde se va ser el desarrollo, de igual forma esto también permite generar procesos de inclusión de movilidad de flexibilidad académica, tanto en las instituciones como en los estudiantes, se reduce un poco todo aquello de condiciones de equidad en y permanencia, por lo que hacer esas alianzas con las Secretarías de Educación y con las Gobernaciones, se constituyen en estrategias que favorecen el ingreso a la educación y se genere mucha más inclusión estudiantil, donde la persona que no había podido ingresar, tenga el privilegio de pertenecer a una institución educativa de buen nivel y así obtener una educación de calidad”.*

Tabla 14

Promedio general del Factor Político

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Apoyo gubernamental para la regionalización de las IES públicas desde el gobierno regional	3,42
Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del País	3,56
Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública	3,61
Formulación de políticas en educación en Regionalización desde el gobierno nacional	3,44
Promedio general del Factor Político	3,51

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Político. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.7. Factor: Ambiental

Referente a las variables del factor ambiental se evidencia que presenta las más bajas calificaciones promedio en cuanto a su impacto en los modelos de regionalización de la educación superior; sin embargo, se consideró que la variable relevante es el Impacto de la virtualidad de la educación en el Ambiente, donde ya se percibe la conciencia en cuanto a los ecosistemas y las especies que habitan el planeta y la preocupación que como especie hemos provocado. En tal sentido se está comenzando a generar programas educativos a nivel superior en temas como Administración Ambiental, Ingeniería Sanitaria, Ecología, Economía Ambiental y otros en las mismas líneas.

Tabla 15

Promedio general del Factor Ambiental

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Educación y desarrollo sostenible e impacto Ambiental de los programas regionalizados	3,33
Impacto de la virtualidad de la educación en el Ambiente	3,50
Promedio general del Factor Ambiental	3,42

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Ambiental. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.8. Factor: Económico

En cuanto al factor económico concentrado en los indicadores macroeconómicos, no es considerado de alta relevancia para los conocedores porque no son elementos en los que se

pueda influir directamente, como si lo es la variable Costo asociados a los programas académicos de las IES en la Región, la cual presentó la mayor calificación, y es que llevar la educación superior a las regiones representa un costo importante, que el Estado debe establecer presupuestos con mejor participación en educación y comprender desde lo gubernamental que es a través de la profesionalización de las personas que se logra mejorar el capital humano del país.

Otro aspecto para destacar trata sobre la capacidad económica de la personas y familias, donde, en muchos de los casos las personas se ven abocadas a decidir entre comer a educarse, entonces ahí donde cobra tanta relevancia el factor económico, y es cuando el Estado debe comprometerse a ofrecer auxilios económicos, financiación, o incluso la formación publica con los parámetros que realmente necesita la región.

Tabla 16

Promedio general del Factor Económico

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Capacidad económica de las familias y /o acceso a sistemas de financiación para Educación Superior en la región	3,17
Costos asociados a los programas académicos de las IES en la Región	3,67
Indicadores económicos	3,50
Presupuesto institucional para la regionalización, subvenciones para Educación y autonomía para su ejecución	3,11
Promedio general del Factor Económico	3,36

Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Económico. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.9. Factor: Social

Sobre el factor social, donde la variable de mayor relevancia en la calificación fue: Aplicabilidad de los programas respecto al mercado laboral, se destaca que es fundamental entender las necesidades de la región y de las personas (sueños, expectativas y proyectos de vida); por lo tanto, la Universidad debe adaptar su enfoque a la región y no al contrario, de hecho, el doctor en administración, Magister en Educación y docente con amplia experiencia profesional Alex Dueñas sugiere al respecto:

La regionalización es un tema netamente cultural, de hecho, es un conjunto de elementos culturales que caracteriza ciertas regiones, de tal manera que, los programas de educación para los municipios de la Sabana de Occidente de Cundinamarca, no van ser los mismo para los programas de regionalización en otros departamentos; tienen unas características que identifican esa cultura y dentro de esa cultura está la misma credibilidad de la formación profesional; Es por ello, que la investigación de lo que realmente quiere una familia, es un enfoque que debe contemplar un modelo de Regionalización, donde el currículo no es sólo el plan de estudios, y no necesariamente es llevar un programa a la región, la regionalización es más que eso, es entender la cultura social de la región y trabajar para ella, con esto, de alguna manera se puede propender por disminuir la brecha social entre las ciudades capitales y los municipios. Las regiones tienen algo, y es que las personas tienen una credibilidad de la formación profesional, que hay que averiguar en qué consiste.

Tabla 17

Promedio general del Factor Social

Variable estratégica	Promedio de Calif.
Aplicabilidad de los programas respecto al mercado laboral	3,56
Condiciones de salud: física, mental y relaciones intrafamiliares	3,33
Densidad Poblacional y nivel de Educación en la región	3,11
Expectativas de ingreso a la Educación Superior	3,22
Nivel Socio-Económico y acceso a la educación superior	3,22

Promedio general del Factor Social

3,29

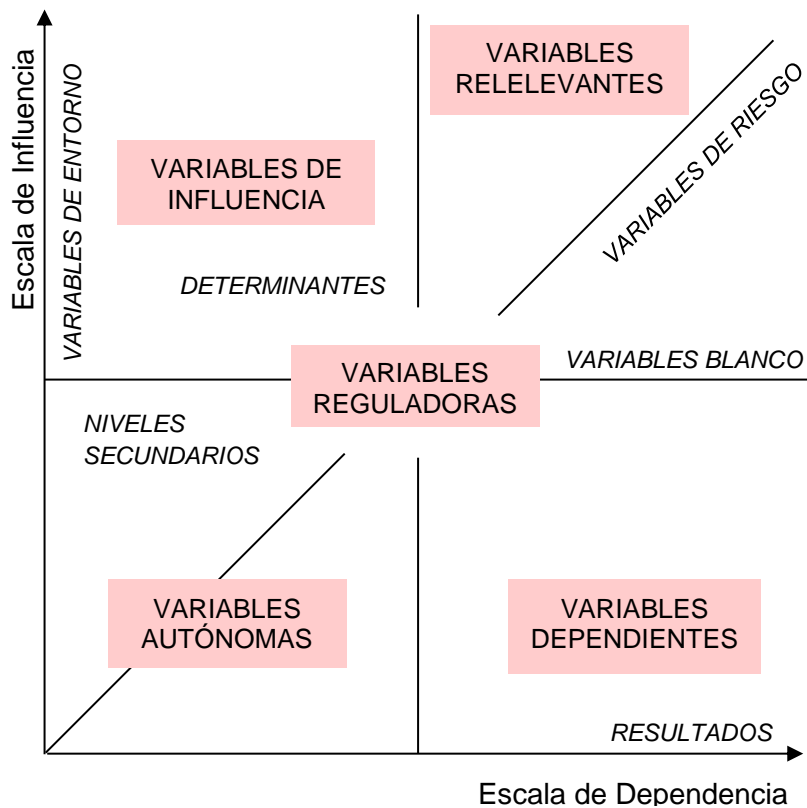
Nota. Promedio general calificado por los expertos respecto a las variables Social. Fuente:
Elaboración propia.

8. Diagnóstico organizacional

La matriz de análisis estructural MIC MAC analiza las relaciones existentes entre las variables que afectan un mismo sistema, las cuales se enlistan para analizar las posibles relaciones entre ella, identificando el grado de influencia de cada una para después tenerlas en cuenta como posibles escenarios. Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad o influencia y un indicador de dependencia sobre todo el sistema, y como resultado, las podemos ubicar en un plano cartesiano de influencia – dependencia, clasificándolas como directa, indirecta o potencial, según la naturaleza de las relaciones consideradas.

Figura 3

Cuadrante de las influencias y dependencias de las variables.



Nota. Diagrama elaborado a partir de Michael Godet. Fuente: Elaboración propia.

En el sector 1 o Zona de Poder, se ubican las variables muy influyentes y poco dependientes, que corresponden a variables explicativas que condicionan el resto del sistema. En el sector 2 o Zona de Conflicto o Riesgo, se ubican las variables que son a la vez muy influyentes y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza, y cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto “boomerang” sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial. En el sector 3 o Zona de Salida o Resultados, se ubican las variables poco influyentes y muy dependientes que son las variables resultantes cuya evolución se explica por las variables de los sectores 1 y 2. Por último, en el cuadrante 4 o Zona de Variables Autónomas, encontramos las variables poco influyentes y poco dependientes, y constituyen tendencias fuertes o autónoma que no son determinantes de cara al futuro y pueden ser excluidas de un análisis.

8.1. Procesamiento estadístico de datos

El análisis de datos estadísticos se realiza a través del software prospectivo “Matriz de Impactos Cruzados –MICMAC”, que permite a partir de una lista de variables estructurales representar las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del estudio, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar. Este sistema presenta un conjunto de elementos relacionados entre sí, mediante una red de relaciones que permiten visibilizar su evolución.

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el estudio, en nuestro caso la regionalización de los programas de las IES públicas. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales que permitan a la organización la propuesta de un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, así como la construcción de escenarios futuros.

8.2. Análisis de datos

Para nuestro análisis prospectivo de la Regionalización de los programas de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca se identificaron inicialmente 60 variables relacionadas con 7 factores relevantes para la educación, las cuales se redujeron a 35 luego de la entrevista con expertos, quienes acotaron las tendencias que impactan en el sector, con un énfasis especial en el tema de la regionalización en municipios ubicados geográficamente en las cabeceras de las principales ciudades.

Tabla 18

Variables MICMAC

NÚMERO	NOMBRE LARGO	NOMBRE LARGO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Calidad y acreditación de las IES	EU_CAL_IES	Cumplimiento con los más altos requisitos de calidad de los programas académicos y de la institución.	ENTORNO UNIVERSITARIO
2	Costos de tecnología e implementación tecnológica de espacios adecuados para los programas	T_COSTECNOL	Altos costos para adquirir tecnología de punta que le aporte a la integralidad y continuidad del servicio Equipos y software utilizados para experimentación y simulación de las diferentes disciplinas.	TECNOLÓGICOS
3	Desempleo profesional (Dificultad para ubicarse laboralmente en el campo de su profesión)	EU_DESEMPLEO_PROF	Tasa de empleabilidad de egresados en el corto plazo	ENTORNO UNIVERSITARIO
4	Competencia con otras instituciones de carácter privado y de Educación no formal	EU_COMPETENCIA_INST	Proliferación de instituciones técnicas, tecnológicas o superior sin los estándares de calidad universitaria	ENTORNO UNIVERSITARIO
5	Programas de alta calidad acreditados	A_PROG_ACREDIT	Programas con calidad para fortalecer el sector de la educación, objeto de ser regionalizados	ACADÉMICO
6	Deserción estudiantil	A_DESERCION_E	Abandono de la educación por parte de los estudiantes	ACADÉMICO
7	Promoción y mercadeo de los programas	EU_PROM_MERC	Recursos destinados para promover los programas académicos en la región.	ENTORNO UNIVERSITARIO

8	Costo asociados a los programas académicos de las IES en la Región	E_COSTOS_PROG	Inversiones necesarias que debe hacer la Universidad para implementar los programas académicos	ECONÓMICOS
9	Cumplimiento de las condiciones institucionales del MEN en cuanto a Infraestructura	IF_COND_MEN	Los espacios deben cumplir con las condiciones estipuladas en el Decreto 1330 de julio de 2019.	INFRAESTRUCTURA FÍSICA
10	Infraestructura física (salones, biblioteca, cafeterías, baños y otros que permitan la interacción social)	IF_INFRA_FISICA	Lugar para interactuar, relacionarse e intercambiar experiencias con compañeros Adecuar espacios amigables con el medio ambiente	INFRAESTRUCTURA FÍSICA
11	Resultados en el examen de estado y/o examen propio, como requisito para ingreso a la Universidad	A_RESULT_ICFES	Exigencia del ICFES y de pruebas de ingreso a la institución.	ACADÉMICO
12	Diversidad en modalidades de estudio (presencial, virtual, alternancia, etc)	A_MODALIDAD_ESTU	Adaptar la educación tradicional con la innovación tecnológica y disponibilidad estudiantil para llegar a más audiencia.	ACADÉMICO
13	Oferta de programas acordes a la Región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes	A_OFERTA_PROG	Programas enfocados en las necesidades de las personas y la región empatizando con los gustos y preferencias de la población objetivo.	ACADÉMICO
14	Aplicabilidad de los programas respecto al mercado laboral	S_MERC_LAB	Oferta de programas alineada con las necesidades actuales del mercado laboral en la región.	SOCIALES

15	Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del País	P_EDU_PRIOR_ESTADO	La educación como eje central del desarrollo del país	POLÍTICOS
16	Espacios educativos que complementen la educación integral en sus diferentes dimensiones	A_EDUC_INTEGRAL	Oferta de diferentes espacios adicional al académico para fortalecer la educación integral	ACADÉMICO
17	Apoyo gubernamental para la regionalización de las IES públicas desde el gobierno regional	P_APOYO_REG_IESPUB	Recursos financieros destinados al desarrollo de la regionalización	POLÍTICOS
18	Acceso a la conectividad y capacidad Tecnológica para la virtualización	T_ACCESO_CONECT	Plataformas informáticas para poner en marcha la educación a distancia Incremento en la disponibilidad del conocimiento en línea	TECNOLÓGICOS
19	Escalafón salarial de los Docentes respecto al Nivel académico, formación y experiencia	A_ESCALAFON	Remuneración que perciben los docentes por el servicio educativo. Máximo título académico alcanzado por un docente y años de experiencia académica y profesional.	ACADÉMICO
20	Infraestructura propia en las regiones	IF_INFRA_REGIONES	Infraestructura propia de las instituciones en los municipios.	INFRAESTRUCTURA FÍSICA
21	Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública	P_EDU_GRATUITA	Mantener la educación gratuita para que más jóvenes accedan a este nivel educativo	POLÍTICOS
22	Formulación de políticas en educación en Regionalización desde el gobierno nacional	P_POLIT_REGIONAL	Nuevas directrices para implementar modelo de educación	POLÍTICOS

23	Indicadores económicos	E_INDICADORES_EC	Inversión en recursos físicos para el crecimiento de la sociedad (PIB, IPC, Desempleo)	ECONÓMICOS
24	Normatividad vigente de Regionalización en Educación Superior (Decreto 1330 de julio de 2019, Plan nacional decenal de educación 2016-2026 y Nuevo SACES del MEN)	L_NORMAT_REG_IES	Conjunto de las leyes, normas o reglamentos que rigen la educación superior en Colombia que busca regular los procesos de registro calificado y calidad académica de las IES.	LEGAL Y NORMATIVO
25	Acuerdo interinstitucional de entidades del Estado para el uso de espacios en Colegios Públicos	L_ACUERDO_COLPUB	Convenios celebrados entre las instituciones educativas para uso de las instalaciones y servicios.	LEGAL Y NORMATIVO
26	Impacto de la virtualidad de la educación en el Ambiente	AM_VIRTUAL_MEDIOAMB	Incidencia la metodología virtual en el medio ambiente	AMBIENTAL
27	Presupuesto institucional para la regionalización, subvenciones para Educación y autonomía para su ejecución	E_PRESUP_REGION	Recursos económicos con los que cuenta la institución educativa para desarrollar programas de regionalización Facultad de toma de decisiones sobre los recursos económicos de la institución.	ECONÓMICOS
28	Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y adaptabilidad para su Implementación	T_DES_TIC's_IES	Sistemas de innovación para desarrollar nuevos campos del conocimiento donde se motiva el autoaprendizaje. Capacidad de adaptación a las condiciones del entorno	TECNOLÓGICOS

29	Nivel Socio-Económico y acceso a la educación superior	S_NIVEL_SOCIOEC	La población de la Región en lo relacionado con: Falta de acceso al empleo formal, bajo nivel de Educación y pobreza adquirida o que incide en procesos de inseguridad alimentaria, cultural y recreativos. Derecho a la educación de calidad para todos.	SOCIALES
30	Educación y desarrollo sostenible e impacto Ambiental de los programas regionalizados	AM_EDU_Y_DESA_SOST	Implementar programas considerando condiciones ambientales, sociales y económicas de la región. Incidencia de llevar los programas académicos desde la sede central hasta las regiones.	AMBIENTAL
31	Expectativas de ingreso a la Educación Superior	S_EXP_INGR_IES	Posibilidades esperadas por la sociedad referidas a la educación superior	SOCIALES
32	Condiciones de salud: física, mental y relaciones intrafamiliares	S_COND_SALUD	Conjunto y circunstancias que promueven la calidad de vida de las personas.	SOCIALES
33	Capacidad económica de las familias y /o acceso a sistemas de financiación para Educación Superior en la región	E_CAP_ECON_FAM	Nivel de ingresos de los núcleos familiares en los municipios donde se ofertarán los programas académicos. Facilidad para acceder a préstamos, sistemas de financiación para las familias, condiciones de crédito.	ECONÓMICOS

34	Densidad Poblacional y nivel de Educación en la región	S_DENSIDAD_POB	Densidad poblacional (Habitante x Km ²), Numero de habitantes y expectativa de crecimiento Participación porcentual según nivel educativo	SOCIALES
35	Infraestructura tecnológica en los colegios públicos de las Regiones	T_INFRA_COLEGIOS	Licencias para los recursos virtuales en las instituciones	TECNOLÓGICOS

Nota. Variables de estudio aplicadas al software MICMAC. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, mediante una encuesta on line, los expertos determinaron el grado de impacto de las diferentes variables en los procesos de Regionalización de la educación superior en el país, y con la información cruzada de las entrevistas se determinó el impacto de cada una de las variables con respecto a las demás, consignando la información en una matriz de relaciones de 2 interacciones donde las filas nos indican el grado de influencia y las columnas el grado de dependencia.

Figura 4

Calificación de las variables por los expertos.

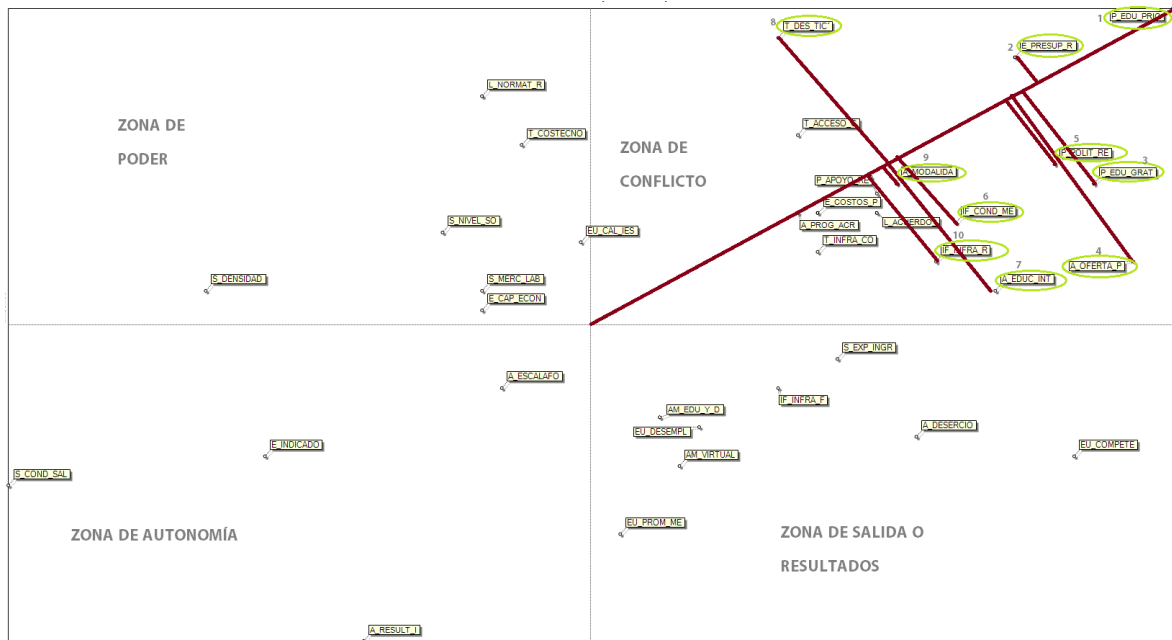
NOMBRE CORTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
	EU_CAL_IES	T_COSTECNOL	EU_DESEMPLEO_PROF	EU_COMPETENCIA_INST	A_PROG_ACREDIT	A_DESERCION_E	EU_PROM_MERC	E_COSTOS_PROG	IF_COND_MEN	IF_INFRA_FISICA	A_RESULT_ICFES	A_MODALIDAD_ESTU	A_OFERTA_PROG	S_MERC_LAB	P_EDU_PRIOR_ESTADO	A_EDUC_INTEGRAL	P_APOYO_REG_IIES_PUB	T_ACCESO_CONECT	A_ESCALAFON	IF_INFRA_REGIONES	P_EDU_GRATUITA	P_POLIT_REGIONAL	E_INDICADORES_EC	L_NORMAT_REG_IIES	L_ACUERDO_COLPUB	A_VIRTUAL_MEDIOAMB	E_PRESUP_REGION	T_DES_TIC_s_IIES	S_NIVEL_SOCIOEC	A_EDU_Y_DESA_SOST	S_EXP_INGR_IIES	S_COND_SALUD	E_CAP_ECON_FAM	S_DENSIDAD_POB	T_INFRA_COLEGIOS		
1 EU_CAL_IES		2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	0	0	3	2	2	1	0	1	1	0	0	2	60		
2 T_COSTECNOL	3		1	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3	P	2	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2	1	0	0	0	3	70		
3 EU_DESEMPLEO_PROF	3	0		3	2	1	2	0	2	0	1	1	2	3	2	2	1	0	0	P	3	2	2	0	1	1	1	1	P	1	1	P	2	1	0	41	
4 EU_COMPETENCIA_INST	0	1	2		1	2	2	1	0	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	0	0	2	P	1	1	0	1	1	0	1	0	1	38	
5 A_PROG_ACREDIT	3	1	3	3		2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	0	1	2	2	2	1	0	1	3	0	0	1	1	63	
6 A_DESERCION_E	2	0	1	2	2		2	0	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	0	1	3	2	1	0	0	0	0	1	1	2	1	1	0	0	1	1	40
7 EU_PROM_MERC	1	0	2	3	1	P		1	1	1	1	2	2	0	1	1	0	1	1	3	2	0	0	0	0	0	2	P	0	1	2	0	0	0	1	30	
8 E_COSTOS_PROG	1	2	1	3	3	3	2		1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	0	0	2	0	3	63
9 IF_COND_MEN	3	3	1	2	3	1	0	3		3	3	2	2	1	3	1	3	3	1	3	2	3	1	1	2	1	3	2	1	2	0	0	0	0	3	62	
10 IF_INFRA_FISICA	3	3	1	3	2	1	P	3	3		0	1	1	1	1	3	1	2	0	3	P	2	0	1	3	P	2	1	0	1	1	0	0	0	2	45	
11 A_RESULT_ICFES	P	0	0	3	3	3	0	0	0	0		0	P	0	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	P	0	3	P	0	0	0	19	
12 A_MODALIDAD_ESTU	2	3	P	2	3	3	P	3	3	3	0		3	P	1	3	1	3	2	3	2	2	0	P	3	2	2	3	3	2	3	0	2	1	3	66	
13 A_OFERTA_PROG	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	0	3		P	2	3	2	P	2	2	3	3	0	0	2	0	1	P	0	1	3	P	1	1	3	58	
14 S_MERC_LAB	2	1	3	2	2	3	3	P	1	1	2	1	3		3	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	P	3	2	1	3	1	2	0	1	55	
15 P_EDU_PRIOR_ESTADO	0	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2		3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	84	
16 A_EDUC_INTEGRAL	2	3	P	3	3	1	2	3	3	3	0	3	3	2	3		P	2	3	3	1	2	0	1	3	1	1	P	0	2	1	P	0	1	0	55	
17 P_APOYO_REG_IIES_PUB	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	0	2	3	3	3	2		3	1	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	3	65	
18 T_ACCESO_CONECT	2	3	1	2	2	3	P	3	3	2	0	3	3	2	3	3	3		0	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	0	2	2	3	71	
19 A_ESCALAFON	3	0	1	3	3	2	1	3	3	0	0	2	2	2	3	1	2	1		0	1	1	1	0	0	1	3	2	1	1	0	0	1	1	0	45	
20 IF_INFRA_REGIONES	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	0	2	2	P	2	3	2	2		0	2	3	1	1	3	2	2	2	0	2	2	0	1	1	3	58	
21 P_EDU_GRATUITA	1	0	2	2	2	3	3	1	1	1	3	P	3	2	3	1	3	P	2	2		2	3	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	66	
22 P_POLIT_REGIONAL	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3		1	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	68
23 E_INDICADORES_EC	0	0	3	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	2	3	3		1	0	1	3	1	3	1	3	1	2	0	3	1	1	38
24 L_NORMAT_REG_IIES	1	2	1	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0		3	3	3	2	0	3	1	0	1	2	3	75	
25 L_ACUERDO_COLPUB	0	P	0	2	2	2	2	3	3	3	0	3	3	1	3	3	3	2	0	3	3	1	0	2		2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	63	
26 A_VIRTUAL_MEDIOAMB	0	2	0	1	0	0	P	2	2	2	0	2	1	0	1	P	1	2	0	P	1	1	0	3	2		1	3	2	2	1	2	0	1	1	37	
27 E_PRESUP_REGION	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2		3	1	2	1	1	2	0	3	79	
28 T_DES_TIC_s_IIES	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2		1	2	2	1	1	1	3	81	
29 S_NIVEL_SOCIOEC	1	0	3	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	3	2		1	3	3	2	1	3	61
30 A_EDU_Y_DESA_SOST	0	0	1	0	0	1	P	2	2	2	0	P	1	1	1	3	1	2	0	2	1	2	0	3	2	2	3	1	3	2		2	1	1	1	1	42
31 S_EXP_INGR_IIES	0	1	2	2	1	3	2	1	0	P	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1		0	2	0	1	48
32 S_COND_SALUD	0	0	2	1	0	3	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	2	1	0	0	1	0	3	1	3		3	1	1	1	35
33 E_CAP_ECON_FAM	1	1	2	2	0	3	P	1	0	1	1	P	2	0	3	1	3	1	1	1	3	3	1	2	1	2	3	1	3	1	3	3		1	2	53	
34 S_DENSIDAD_POB	1	0	2	1	0	2	2	0	1	0	2	0	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2		0	55
35 T_INFRA_COLEGIOS	2	3	1	2	1	P	2	3	3	3	0	3	3	1	3	3	2	3	1	3	P	1	0	2	3	2	2	3	0	2	1	0	0	1		59	
INFLUENCIA	48	45	54	73	59	65	50	60	67	58	37	64	76	43	78	69	63	59	44	66	74	72	32	43	63	53	70	58	41	52	61	19	43	29	60		

POTENCIAL	
Fuerte	3
Moderado	2
Débil	1
Nada	0

Nota. Variables con puntaje de influencia. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Matriz de Influencias Directas (MID), Variables Relevantes en el corto plazo.



Nota. Matriz elaborada con los expertos soportados en el software MICMAC de Michael Godet.

Fuente: Elaboración propia.

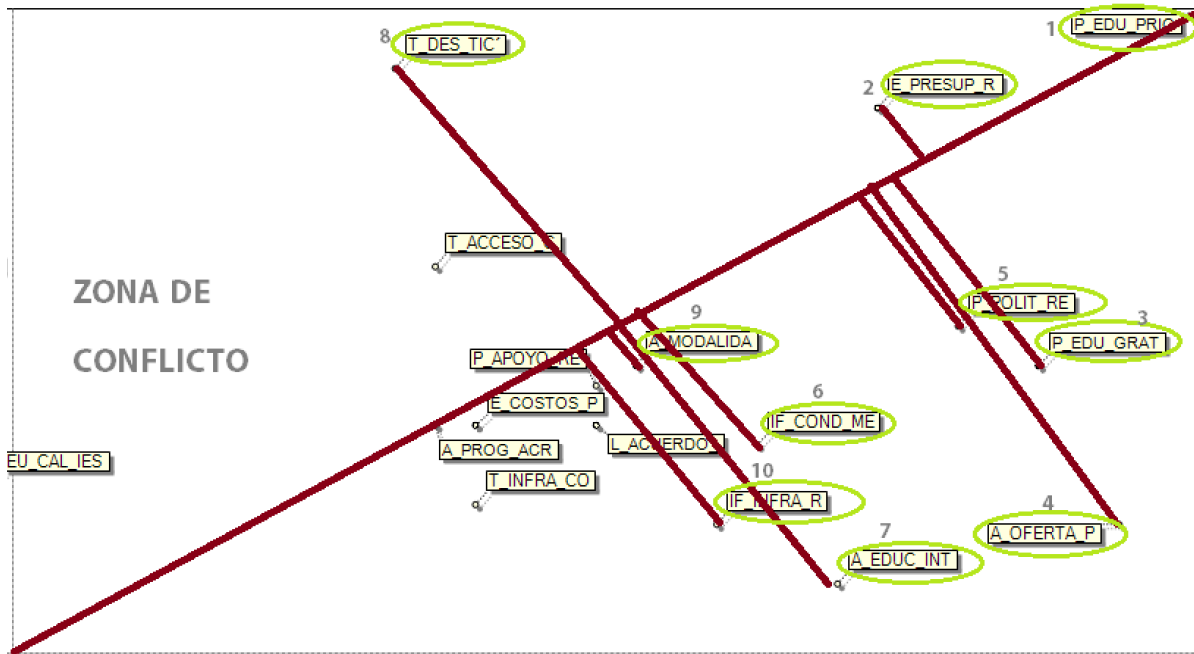
De la Matriz de Impactos Directos (Figura 5), se analizan las variables que tienen una mayor influencia en las demás en el corto plazo. En el cuadrante superior derecho (Zona Conflictiva) destacamos las 10 variables que los expertos calificaron como las más importantes que la institución debe tener en cuenta para desarrollar su planeación estratégica en el corto plazo. Estas variables son, en su orden de relevancia:

1. Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del país (Político)
2. Presupuesto Institucional para la Regionalización, subvenciones para educación y autonomía para su ejecución. (Económica)
3. Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública (Político)

4. Oferta de programas acordes a la región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes (Académica).
5. Formulación de políticas de educación en regionalización desde el Gobierno Nacional (Político)
6. Cumplimiento de las condiciones institucionales del MEN en cuanto a infraestructura (Infraestructura Física)
7. Espacios educativos que complementen la educación integral en sus diferentes dimensiones (Académico)
8. Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y adaptabilidad para su implementación. (Tecnológicas)
9. Diversidad y modalidades de estudio, presencial, virtual, alternantes, etc. (Académica)
10. Infraestructura propia en las regiones (Infraestructura Física)

Figura 6

Cuadrante Zona de Conflicto de la MID.



Nota. Ampliación de la matriz de Influencias Directas (MID), Variables Relevantes en el corto plazo. Fuente: Elaboración propia.

En el corto plazo las variables que presentan más conflicto por tener una mayor influencia en las demás, pertenecen a los factores político, académico y de infraestructura física. De acuerdo con los expertos, la educación como prioridad del Estado para el desarrollo del país es la más relevante en el corto plazo, seguida por el tema del presupuesto institucional para la regionalización y por la política de educación gratuita y otros beneficios para la educación pública. En este sentido, las estrategias deben ser encaminadas a aumentar los recursos económicos para implementar la regionalización de los programas en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, siguiendo la normativa del MEN y las políticas de educación desde el Gobierno Nacional.

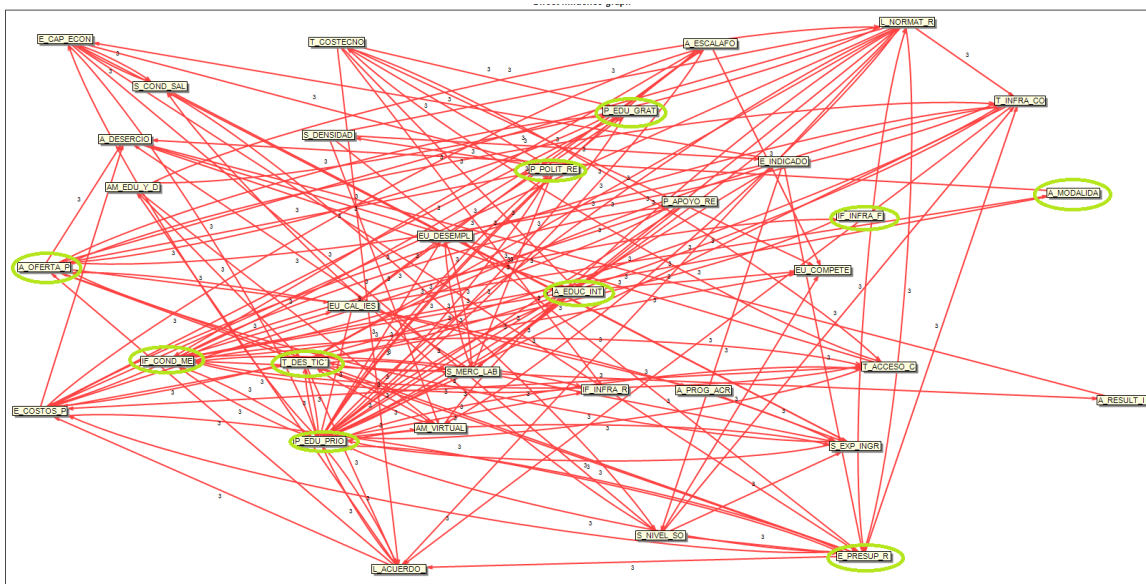
Los expertos también consideran que en el corto plazo es importante ampliar la oferta de modalidades de estudio diferentes a la presencial, examinando las necesidades de la región, los intereses de los jóvenes y de las personas, y desarrollando los escenarios virtuales,

combinados y con alternancia que puedan atraer un mayor número de personas interesadas en continuar con sus estudios superiores. También dieron relevancia al tema de ofrecer espacios para brindar una educación integral que complemente los estudios disciplinares de cada programa. Por último, la implementación de nuevas tecnologías es estratégica como recurso para llevar exitosamente los programas a los municipios a través de la infraestructura propia del Estado representada en los colegios públicos de los municipios.

En la siguiente gráfica podemos ver la red que genera las diferentes variables calificadas como de alto impacto, donde también podemos identificar las 10 variables de mayor interés para la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Figura 7

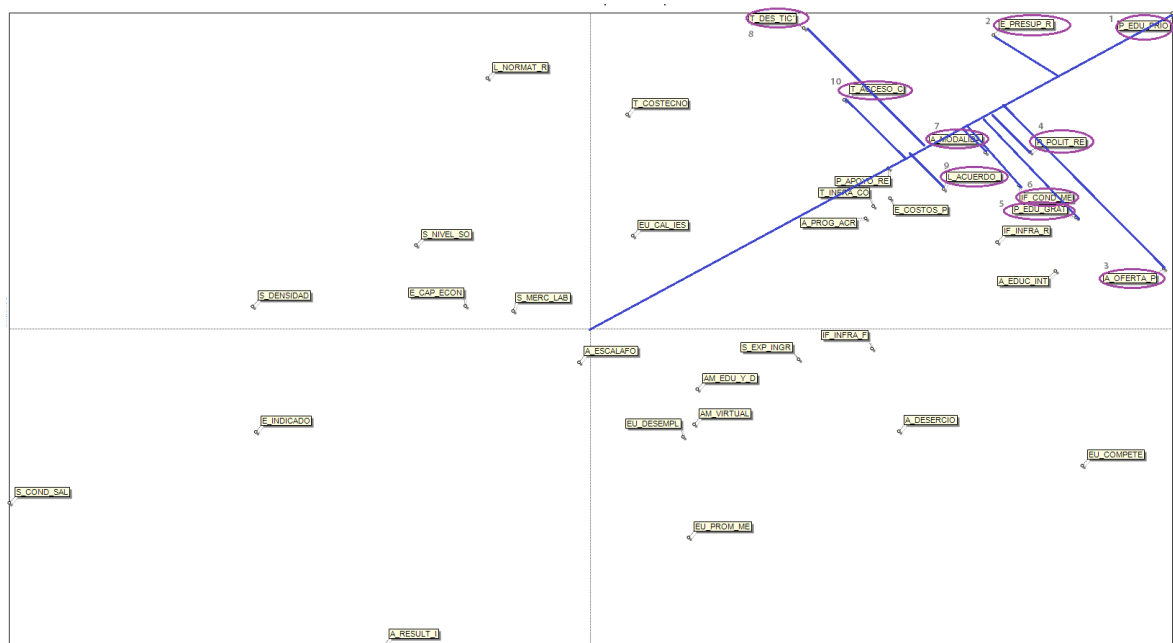
Gráfico de Influencias Directas, Variables Relevantes en el corto plazo.



Nota. Influencia de las variables a analizar. Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Matriz de Influencias Indirectas (MII), Variables Relevantes en el mediano plazo.



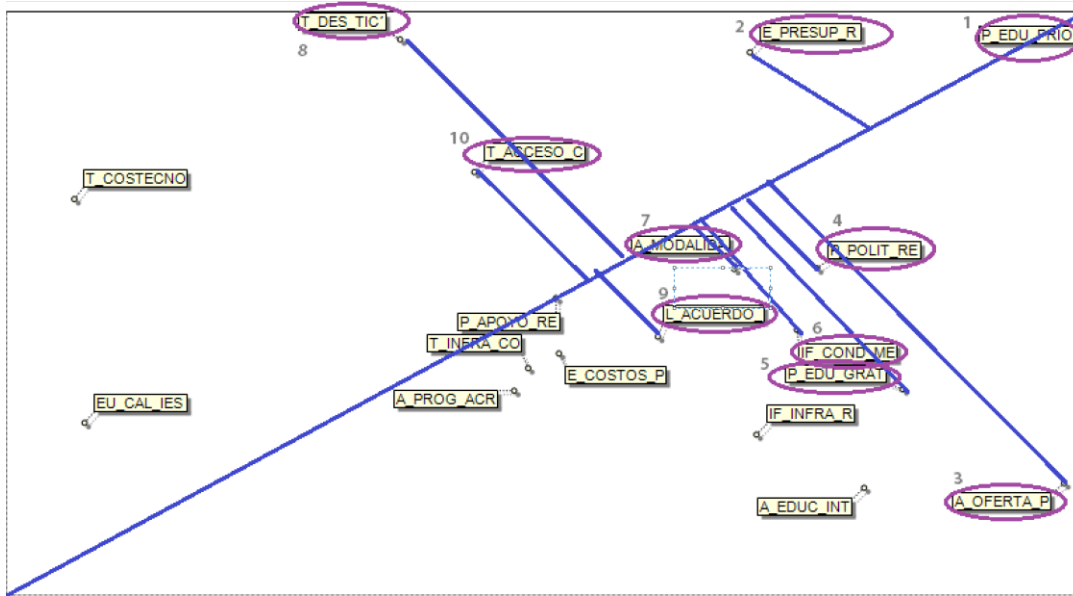
Nota. Matriz elaborada con los expertos soportados en el software MICMAC de Michael Godet.

Fuente: Elaboración propia.

De la Matriz de Impactos Indirectos (Figura 8), se analizan las variables que tienen una mayor influencia en las demás en el mediano plazo. Podemos evidenciar que no hay cambios relevantes o significativos con respecto a los resultados arrojados en el corto plazo. Se mantienen ocho de las variables consideradas como estratégicas también en el corto plazo, e ingresan a ser importantes los acuerdos interinstitucionales para el uso del espacio físico de los colegios públicos y el tema de la virtualidad y la conectividad (variables 9 y 10):

Figura 9

Cuadrante Zona de Conflicto de la MII.

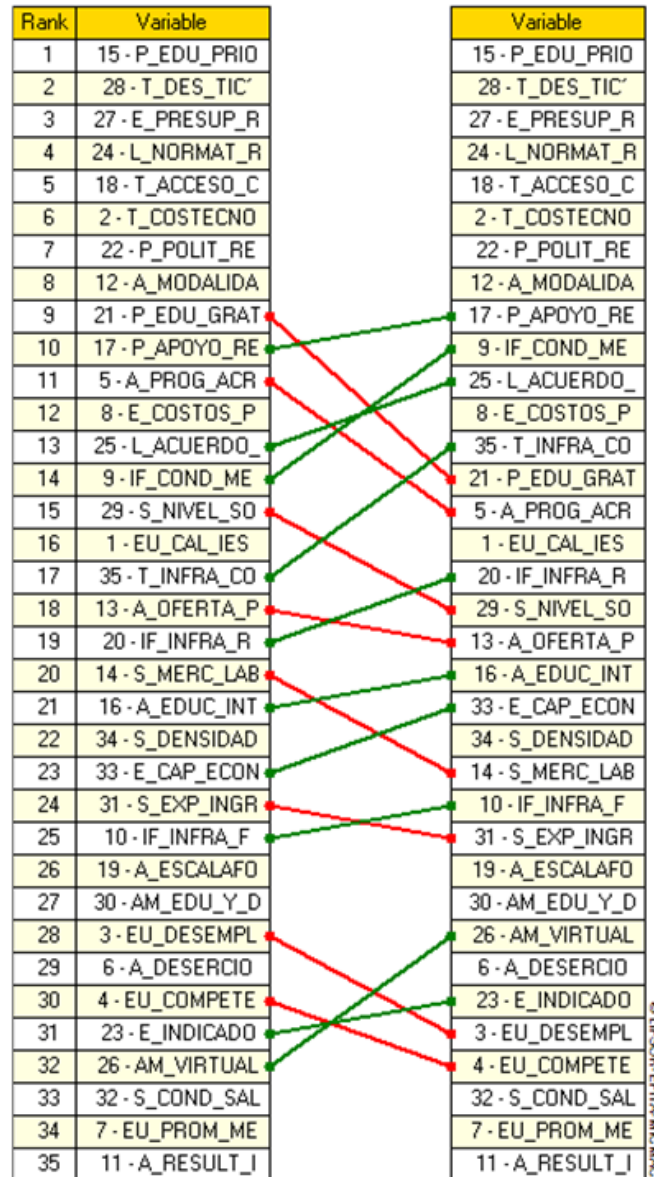


Nota. Ampliación de la matriz de Influencias Indirectas (MII), Variables Relevantes en el mediano plazo. Fuente: Elaboración propia.

El grado de influencia de las variables del corto al mediano plazo no tiene grandes movimientos con respecto a bisectriz trazada en el cuadrante. En la siguiente tabla podemos visualizar el cambio de comportamiento de las variables, lo que nos sugiere que las Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca debería trabajar una sola planeación para el corto y mediano plazo.

Figura 10

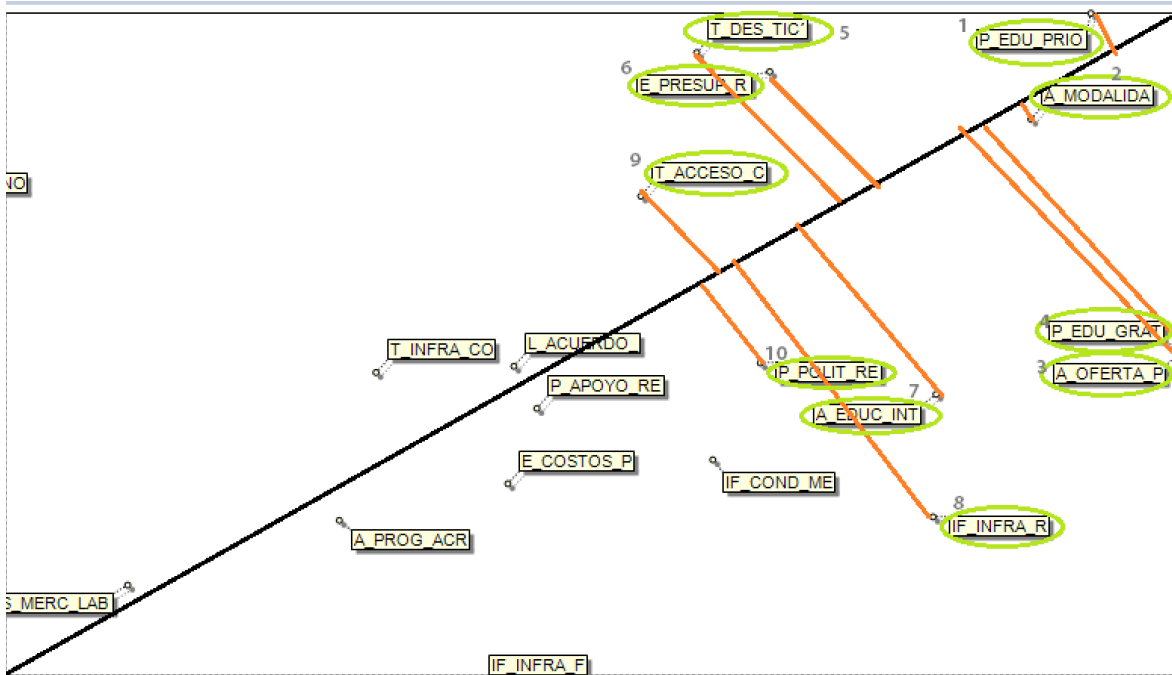
Tabla de desplazamiento de influencias directas e indirectas.



Nota. Tabla de comparación de desplazamientos de influencias directas e indirectas. Fuente:
 Elaboración propia.

Figura 11

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP), Variables Relevantes en el largo plazo.



Nota. Matriz elaborada con los expertos soportados en el software MICMAC de Michael Godet.

Fuente: Elaboración propia.

En el largo plazo, se mantienen las mismas variables estratégicas cambiando su nivel de importancia. En general, para los expertos en el corto plazo es más importante que se consoliden los lazos con el gobierno y los entes gubernamentales de los municipios para garantizar recursos que permitan la oferta de programas académicos acordes a las necesidades de la región y que las normativas y las políticas estén alineadas con los objetivos y propósitos de las instituciones educativas públicas. Para el largo plazo, la mayor relevancia la cobran temas académicos como la implementación de diferentes modalidades de estudios, la educación integral, y los temas tecnológicos que apoyen el fortalecimiento de la regionalización.

1. Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del país (Político)

2. Diversidad en modalidades de estudio (presencial, virtual, alternancia etc.) (Académica).
3. Oferta de programas acordes a la región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes (Académica).
4. Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública (Político)
5. Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y adaptabilidad para su implementación. (Tecnológicas)
6. Presupuesto Institucional para la Regionalización, subvenciones para educación y autonomía para su ejecución. (Económica)
7. Espacios educativos que complementen la educación integral en sus diferentes dimensiones (Académico)
8. Infraestructura propia en las regiones (Infraestructura Física)
9. Acceso a la conectividad y capacidad tecnológica para la virtualización (Tecnológica)
10. Formulación de políticas de educación en regionalización desde el Gobierno Nacional (Político)

En general, tomando las 35 variables, vemos una estabilidad en varias de ellas para el corto, mediano y largo plazo, e identificamos algunas variables estratégicas que con el tiempo cobran una mayor relevancia, por ejemplo, la promoción y mercadeo de los programas en las regiones es la variable que tiene un mayor ascenso y que debería ser tenida en cuenta en la planeación estratégica del largo plazo. La Diversidad de modalidades de estudio también asciende a una posición más relevante en el largo plazo, así como los temas de tecnología y conectividad.

Figura 12

Tabla de desplazamiento de influencias directas, indirectas y potenciales.

Rank	Variable	Variable	Variable
1	15 · P_EDU_PRIOD	15 · P_EDU_PRIOD	21 · P_EDU_GRAT
2	13 · A_OFERTA_P	13 · A_OFERTA_P	13 · A_OFERTA_P
3	21 · P_EDU_GRAT	4 · EU_COMPETE	15 · P_EDU_PRIOD
4	4 · EU_COMPETE	21 · P_EDU_GRAT	12 · A_MODALIDA
5	22 · P_POLIT_RE	16 · A_EDUC_INT	16 · A_EDUC_INT
6	27 · E_PRESUP_R	22 · P_POLIT_RE	20 · IF_INFRA_R
7	16 · A_EDUC_INT	9 · IF_COND_ME	4 · EU_COMPETE
8	9 · IF_COND_ME	20 · IF_INFRA_R	27 · E_PRESUP_R
9	20 · IF_INFRA_R	27 · E_PRESUP_R	22 · P_POLIT_RE
10	6 · A_DESERCIO	12 · A_MODALIDA	7 · EU_PROM_ME
11	12 · A_MODALIDA	25 · L_ACUERDO_	6 · A_DESERCIO
12	17 · P_APOYO_RE	6 · A_DESERCIO	9 · IF_COND_ME
13	25 · L_ACUERDO_	8 · E_COSTOS_P	28 · T_DES_TIC'
14	31 · S_EXP_INGR	17 · P_APOYO_RE	18 · T_ACCESO_C
15	8 · E_COSTOS_P	35 · T_INFRA_CO	17 · P_APOYO_RE
16	35 · T_INFRA_CO	10 · IF_INFRA_F	25 · L_ACUERDO_
17	5 · A_PROG_ACR	5 · A_PROG_ACR	8 · E_COSTOS_P
18	18 · T_ACCESO_C	18 · T_ACCESO_C	10 · IF_INFRA_F
19	10 · IF_INFRA_F	28 · T_DES_TIC'	35 · T_INFRA_CO
20	28 · T_DES_TIC'	31 · S_EXP_INGR	5 · A_PROG_ACR
21	3 · EU_DESEMPL	30 · AM_EDU_Y_D	3 · EU_DESEMPL
22	26 · AM_VIRTUAL	26 · AM_VIRTUAL	31 · S_EXP_INGR
23	30 · AM_EDU_Y_D	7 · EU_PROM_ME	26 · AM_VIRTUAL
24	7 · EU_PROM_ME	3 · EU_DESEMPL	14 · S_MERC_LAB
25	1 · EU_CAL_IES	1 · EU_CAL_IES	30 · AM_EDU_Y_D
26	2 · T_COSTECNO	2 · T_COSTECNO	2 · T_COSTECNO
27	19 · A_ESCALAFO	19 · A_ESCALAFO	1 · EU_CAL_IES
28	14 · S_MERC_LAB	14 · S_MERC_LAB	19 · A_ESCALAFO
29	24 · L_NORMAT_R	24 · L_NORMAT_R	24 · L_NORMAT_R
30	33 · E_CAP_ECON	33 · E_CAP_ECON	29 · S_NIVEL_SO
31	29 · S_NIVEL_SO	29 · S_NIVEL_SO	33 · E_CAP_ECON
32	11 · A_RESULT_I	11 · A_RESULT_I	11 · A_RESULT_I
33	23 · E_INDICADO	23 · E_INDICADO	23 · E_INDICADO
34	34 · S_DENSIDAD	34 · S_DENSIDAD	34 · S_DENSIDAD
35	32 · S_COND_SAL	32 · S_COND_SAL	32 · S_COND_SAL

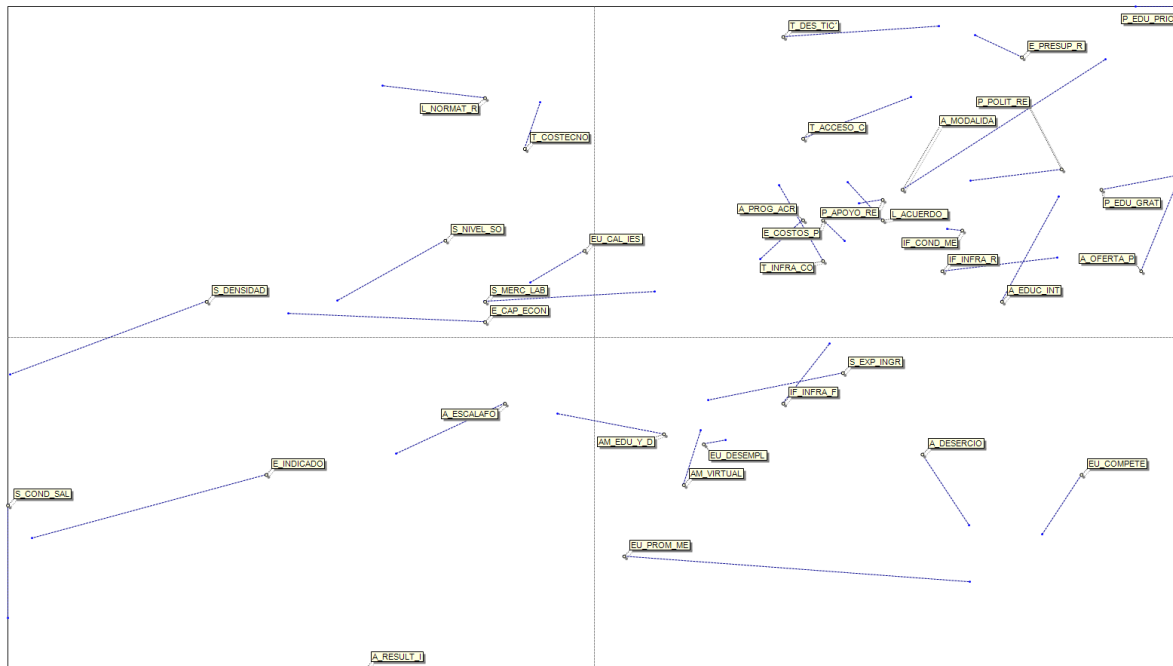
Nota. Tabla de comparación de desplazamientos de influencias directas, indirectas y potenciales. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, podemos visualizar el desplazamiento de las diferentes variables dentro del plano cartesiano, desde su posición en el análisis del corto plazo hasta la evaluación realizada para el largo plazo. Aunque relativamente son estables (ninguna cambia de posición de un cuadrante a otro) su nivel de influencia y dependencia varían con el tiempo, presentando

una oportunidad para la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca de identificar en que variables trabajar sus estrategias y como realizar la planeación en el largo plazo.

Figura 13

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP), Variables Relevantes en el largo plazo.



Nota. Matriz elaborada con los expertos soportados en el software MICMAC de Michael Godet.

Fuente: Elaboración propia.

9. Plan de intervención

9.1. Viabilidad Financiera del Modelo de Regionalización de la Educación Superior en los Municipios de Funza, Madrid y Mosquera.

Uno de los propósitos de este documento tiene relación con establecer la factibilidad financiera de implementar un Modelo de Regionalización de la Educación Superior en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera; que, en prospectiva permita proyectar la relación ingreso, costo, gasto y beneficio de su implementación, en tal sentido, se plantea una simulación fundamentada en los: “Estudios de Viabilidad Financiera – Basados en proyecciones de División Financiera para Ampliación del programa de Administración de Empresas Comerciales (AEC) para la Sede Funza de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca _ con Registro Calificado. (año 2020)”.

En este aspecto se consultaron los principales rubros de ingresos y egresos ejecutados para el programa actual y real de la sede Principal de Bogotá del programa en mención; con una evaluación de datos y el desagregado de las fuentes de origen de los recursos para funcionamiento e inversión. La proyección financiera del programa se observa con modelación prospectiva a partir del año 2021 al año 2030 para la ampliación de los programas en los Municipios de Madrid, Mosquera y Funza en:

1. Administración de Empresas Comerciales (Programa activo desde el año 2020)
2. Derecho (Programa activo desde el segundo semestre del año 2020)
3. Economía (Programa para Desde el segundo semestre del año 2022)
4. Trabajo Social (Desde el segundo semestre del año 2022)
5. Tecnología en Asistencia Gerencial (Desde el segundo semestre del 2014, y en la actualidad hay 87 estudiantes)

6. Turismo (Desde el segundo semestre del 2023)
7. Diseño Digital y Multimedia (Desde el segundo semestre del 2023)
8. Tecnología en administración y ejecución de construcciones (Desde el primer semestre del 2023)
9. Especialización en gerencia, seguridad y salud en el trabajo (Desde el segundo semestre del 2023)

Para lo cual, en conjunto con el equipo Regionalización de la Unicolmayor en Funza, y de cara a las metas de cumplimiento de colocación de estudiantes por año, se realizó la siguiente proyección por carrera, para con base en ella plantear los ingresos futuros, así como sus gastos y costos relacionados, que permitan estructurar una relación de ingresos, egresos y saldo final, en un Flujo de Caja (conforme al modelo de la División Financiera de la Universidad).

9.1.1. Proyección de matrículas de estudiantes por programa regionalizado a 10 años

Se realiza la proyección de la cantidad de estudiantes programados para 2 tecnologías, 6 carreras y una especialización, con periodos semestrales en prospectiva a 10 años fundamentados en tasas de crecimiento semestral, analizadas con docentes conocedores del mercado de educación superior en la región y soportados en el estudio de mercado realizado por el equipo; el cual es adaptado a las metas de crecimiento por programa. establecido desde la dirección académica de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Para realizar un modelo más ajustado a la realidad, se tomó la tasa de deserción semestral por cada programada específico (tomado del boletín estadístico del 2019, diseñado por la oficina de planeación, sistema y desarrollo de la Universidad), quienes generan un histórico de la

colocación de estudiantes por programa. Y las tasas de deserción y retención por semestre haciendo que la tendencia sea decreciente de los primeros a los últimos semestres por carrera.

Tabla 19

Lista de expertos de la investigación

Programa	Duración de Programa	Proyección Anual/Meta	Tasa de Deserción	Tasa de Retención
Tecnología en Asistencia Gerencial:	6 semestres	30 Alumnos	6,28%	93,72%
Derecho	10 Semestres	50 Alumnos	6,08%	93,92%
Administración de Empresas Comerciales	10 semestres	75 Alumnos	2,24%	97,76%
Economía	10 Semestres	50 Alumnos	7,89%	92,11%
Trabajo Social	10 Semestres	50 Alumnos	3,12%	96,88%
Tecn. en administ. y ejecución de construcc.	6 semestres	50 Alumnos	4,55%	95,45%
Turismo	10 Semestres	50 Alumnos	4,01%	95,99%
Diseño digital y multimedia	10 Semestres	50 Alumnos	2,37%	97,63%
Especial en Gerencia y Segur en Trabajo	2 semestres	30 Alumnos	4,12%	95,88%

Nota. Tabla de comparación de desplazamientos de influencias directas, indirectas y potenciales. Fuente: Elaboración propia.

A manera de ejemplo se muestra el modelo tomado del boletín estadístico del 2019.

Figura 14

Boletín Estadístico 2019

Deserción Institucional Anual				
Periodo	Matriculados	Deserción	Tasa Deserción	Tasa Retención
2014-1	3244	349	10,93%	89,07%
2014-2	3172	288	9,23%	90,77%
2015-1	3173	441	13,59%	86,41%
2015-2	3226	284	8,95%	91,05%
2016-1	3294	288	9,08%	90,92%
2016-2	3348	269	8,34%	91,66%
2017-1	3473	247	7,50%	92,50%
2017-2	3525	341	10,19%	89,81%
2018-1	3641	292	8,41%	91,59%
2018-2	3846	315	8,94%	91,06%
2019-1	3992	300	8,24%	91,76%

Nota. Boletín diseñado por la oficina de planeación, sistema y desarrollo de la Universidad.

Fuente: OPSD (2020).

Con lo anterior se establece la cifra de ingresos de estudiantes por programa, su crecimiento proyectado, estabilidad en el tiempo y decrecimiento por promociones, conforme a la estadística ya mencionada y bajo el siguiente formato modelo (el de Administración de Empresas Comerciales), Destacando que este cálculo se realiza por semestre, dado el comportamiento natural de las Universidades; cuyo detalle se encuentra en el Excel ANEXO (denominado proyección de financiera modelo de regionalización).

Tabla 20

Ejemplo proyección de cantidad de estudiantes por carrera

CARRERA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES										META ANUAL: 150 ESTUDIANTES										
	Incremento semestral		8%		6%		4%		2%		0,0%		0%		0%		0%				
Año	2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		
Semestre	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	1ro	2do	
Matriculados por semestre	20	50	54	58	62	66	68	71	72	74	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
Estudiantes nuevos por año	70		112		127		139		146		150		150		150		150		150		
1er semestre año 2021	20	20	19	19	18	18	17	17	17	16											
2do semestre año 2021		50	49	48	47	46	45	44	43	42	41										

SEDE	PROGRAMA / SEMESTRE	AÑO 2021		AÑO 2022		AÑO 2023		AÑO 2024		AÑO 2025		AÑO 2026		AÑO 2027		AÑO 2028		AÑO 2029		AÑO 2030		
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
MADRID, MOSQUERA Y FUNZA	TECN EN ASISTENCIA GERENCIAL	75	82	102	121	80	100	119	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
	DERECHO	90	169	241	307	365	418	462	500	531	557	528	501	476	454	435	419	406	396	389	385	
	ADMN DE EMPRESAS COMERCIALES	20	60	101	146	192	240	289	340	390	440	489	521	550	576	598	618	636	652	666	679	
	ECONOMÍA	0	0	0	35	70	105	140	175	209	243	274	302	328	337	344	349	352	354	355	355	
	TRABAJO SOCIAL	0	0	0	35	72	110	150	191	234	277	319	359	398	410	420	427	432	435	437	436	
MOSQUERA	TECNOL EN ADMN Y EJECUC DE CONSTR	0	0	0	0	25	59	94	131	168	206	226	238	249	257	262	266	268	268	268	268	
MOSQUERA	TURISMO	0	0	0	0	0	35	71	109	148	188	228	269	308	346	382	393	402	409	414	417	
MOSQUERA	DISEÑO DIGITAL Y MULTIMEDIA	0	0	0	0	0	35	72	111	152	194	237	281	324	367	408	421	431	439	444	448	
MADRID	ESP. GCIA SEGUR Y SALUD EN EL TRABAJO	0	0	0	0	20	42	46	49	51	53	55	57	59	61	61	61	61	61	61	61	
TOTALES X SEMESTRE		185	310	444	643	825	1.145	1.444	1.734	2.011	2.286	2.484	2.657	2.822	2.936	3.039	3.083	3.118	3.143	3.163	3.177	

Nota. Proyección calculada basada en metas y curvas de crecimiento de los programas. Fuente: Elaboración propia.

Esta cifra se multiplica por el valor del semestre medio, cuyo valor se determina en Salarios Mínimos Legales Vigentes (donde el promedio actual está en el rango de 1,5 SMLV), conforme a lo establecido por la división financiera de la universidad, como se muestra en la siguiente tabla (Ficha Técnica de los rubros del Ingreso) y posteriormente se calculan los costos y gastos, basados en porcentajes tomados del ejemplo (Calculo de la proyección financiera de la División Financiera de la Universidad).

Las estimaciones del cálculo a realizar para la evaluación Financiera de las diferentes carreras a regionalizar; se podrán observar en una tabla con la siguiente estructura:

Tabla 22

Ficha Técnica del Estudio de Factibilidad Económica – Programas a Regionalizar

Ficha Técnica del Estudio de Factibilidad Económica – Programa Administración de empresas Comerciales – Extensión Funza	
Variables Económicas y Técnicas de la Proyección	
Año	2021
Aspecto	Variables
Salario mínimo legal mensual 2021	\$ 908.526
Salario mínimo legal diario 2021	\$ 30.284
Incremento estimado SMMLV (también se toma como tasa de oportunidad para el VPN)	5%
N° de estudiantes por cohorte	75 promedio
Periodicidad de admisión	Semestral
Duración en semestres	10
Deserción estimada semestral (<i>Según Boletín Estadístico 2019 Unicolmayor</i>)	4,12%
Matrícula Proyectada	1,5 SMLMV
Inscripción – Acuerdo 025 / 1999	3,75 SMDLV
Derechos de grado – Acuerdo 033 / 1993	0,8 SMMLV
Carné – Acuerdo 025 / 1999	2 SMDLV
Examen de ingreso – Acuerdo 018 / 1998	1,25 SMDLV
Otros derechos académicos	1,5 SMDLV
Certificado electoral	-10%

Nota. Adaptación de Ficha Técnica realizada por la Oficina de Planeación & División Financiera, Estudio Viabilidad Financiera. Fuente: OPDS (2020).

9.1.2. Impacto Financiero del Programa

Para determinar el comportamiento financiero de los programas a Regionalizar en los próximos 10 años (periodo comprendido entre el año 2021 y el año 2030), se tomó el ejercicio realizado por la Oficina de Planeación & División Financiera (2019) Estudio Viabilidad Financiera, con el cual se evidenciaron los porcentajes de participación de cada concepto del Flujo de caja respecto a los ingresos de las matrículas así:

Tabla 23

Flujo de ingreso de matrículas

AÑOS/Semestre	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INGRESOS					
Inscripciones	5,9%	2,7%	1,8%	1,3%	1,0%
Matrículas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Carné por primera vez	3,1%	1,4%	0,9%	0,6%	0,5%
Examen de Ingreso	2,0%	0,9%	0,5%	0,4%	0,3%
Derechos de grado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
Otros derechos académicos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Certificado Electoral	-10,0%	-10,0%	-10,0%	-10,0%	-10,0%
Ingresos	101,0%	95,0%	93,2%	92,3%	
EGRESOS					
Personal Docente (Full costo)	83,7%	71,0%	64,3%	68,5%	68,9%
Personal Administrativo					
Prog.	10,4%	4,8%	3,1%	2,3%	1,8%
Inversión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos Generales					
Admin	50,3%	23,2%	15,1%	11,2%	8,9%
Egresos	144,4%	99,0%	82,5%	81,9%	
Saldo final de Caja (Flujo + Saldo Inicial)					

Nota. Adaptación Proyección Financiera programa de AEC Funza realizada por la Oficina de Planeación & División Financiera, Estudio Viabilidad Financiera. Fuente: OPDS (2020).

Con los porcentajes anteriores y la cifra consolidada de los ingresos por programa se realiza una tabla donde se muestre la proyección financiera de los programas a Regionalizar con los siguientes parámetros: Ingreso por el número de estudiantes en todos los programas, crecimiento gradual para llegar a la meta establecida por la Universidad, tasa de deserción semestral; todo esto en función de las variables de estimación (variación IPC y SMLMV) hasta el año 2030. Esta estimación se calcula inicialmente de forma semestral (por coherencia con el comportamiento natural de las finanzas y flujos de caja de las Universidades en Colombia). Además, se considera la inercia observada en los programas y reportada por la Universidad, los ajustes realizados y la expectativa de comportamiento en las dinámicas de la población del programa. Donde, y por temas de presentación la estructura del formato a utilizar se realiza anual (consolidado por semestre), quedando los resultados constituidos de la siguiente forma:

Tabla 24

Proyección Financiera para los programas Regionalizados (cifras en miles de pesos)

SMLV-PROYECTADO	908.526	953.952	1.001.650	1.051.732	1.104.319	1.159.535	1.217.512	1.278.387	1.342.307	1.409.422
Incremento SMLV		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
AÑO (2 Semestres)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial		83.208	191.777	364.669	617.944	877.305	1.304.257	1.533.604	1.712.055	1.838.548
INGRESOS										
Inscripciones	7.016	16.171	30.749	52.106	73.976	92.942	109.285	122.001	131.015	139.315
Matrículas	675.097	1.555.947	2.958.680	5.013.583	7.117.862	8.942.749	10.515.282	11.738.847	12.606.161	13.404.786
Carné por primera vez	3.079	7.095	13.492	22.863	32.458	40.780	47.951	53.531	57.486	61.127
Examen de Ingreso	1.924	4.434	8.432	14.289	20.286	25.487	29.968	33.455	35.927	38.203
Derechos de grado	-	-	-	-	-	202.028	237.554	265.196	284.789	302.831
Otros derechos académicos	953	2.197	4.178	7.079	10.051	12.628	14.848	16.576	17.801	18.928
Certificado Electoral (de	-67.510	-155.595	-295.868	-501.358	-711.786	-894.275	-1.051.528	-1.173.885	-1.260.616	-1.340.479
Ingresos	620.560	1.430.250	2.719.663	4.608.561	6.542.847	8.422.338	9.903.360	11.055.721	11.872.563	12.624.713
EGRESOS										
Personal Docente (Full costo)	465.148	1.072.062	2.038.558	3.454.405	4.904.273	6.161.636	7.245.126	8.088.174	8.685.761	9.236.021
Personal Administrativo Prog.	12.328	28.413	54.028	91.552	129.977	163.301	192.016	214.360	230.197	244.781
Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales Admin	59.875	137.999	262.409	444.661	631.292	793.143	932.613	1.041.133	1.118.056	1.188.887
Egresos	537.351	1.238.473	2.354.994	3.990.617	5.665.542	7.118.081	8.369.756	9.343.666	10.034.014	10.669.689
Flujo de Caja	83.208	191.777	364.669	617.944	877.305	1.304.257	1.533.604	1.712.055	1.838.548	1.955.024
Saldo final de Caja (Flujo + Saldo Inicial)	83.208	274.985	556.446	982.613	1.495.248	2.181.562	2.837.861	3.245.658	3.550.603	3.793.572

Valor Presente Neto (VNA): 13.248.502
Tasa de oportunidad: 5%

Nota. Cálculos propios (consolidado los 9 programas), basados en modelo de la Oficina de Planeación & División Financiera (2020)

Estudio Viabilidad Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación financiera del Modelo de Regionalización de la Educación Superior en los municipios de Funza, Madrid y Mosquera, se consideró adecuado utilizar el parámetro del Valor Actual Neto ($VAN VP = \sum_{n=1}^n \frac{F_n}{(1+r)^n}$), que para este caso pueden ayudar a determinar la viabilidad financiera del proyecto, calculado sobre una Proyección del Flujo de Caja del Modelo (prospectivo a 10 años), de donde se concluye que:

El Valor Presente Neto del Modelo prospectivo a 10 años calculado con una Tasa de Oportunidad del 5% (igual al crecimiento de los SMLV estimados), muestra que: de cumplirse las metas establecidas por la Universidad, puede llegar a ser un valor estimado de \$13.248 millones, siendo esta una cifra considerablemente significativa para la razonabilidad financiera de la Uicolmayor. Esto sin tener en cuenta las Subvenciones del Estado (transferencias económicas por ser Universidad Pública), y asumiendo una constante de crecimiento del SMLV del 5%. Así mismo se consideró una proporción de los 1,5 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), como promedios de pago de matrícula.

Adicionalmente se destaca que para este caso se mantiene indiferente en el valor del ingreso, la condición de matrícula cero para estratos 1,2 y 3, dado que, a pesar que se espera se mantenga como beneficio a los jóvenes puede que sea retirado, en tal el caso que, los estudiantes deberán pagar con sus recursos propios sus matrículas, es decir los recursos deberían entrar; sin embargo si pueden desincentivar el acceso a la Universidad, en tal sentido se espera que el Gobierno mantenga vigente este beneficio.

Finalmente se considera que, en prospectiva, financieramente este modelo es viable, dado que genera un valor presente neto positivo en los 10 años proyectados, esto motivado en gran parte por el hecho de requerirse mínima inversión en Infraestructura física, dado el convenio entre entidades del Estado que permite el uso de Colegios Públicos para el desarrollo de la Educación Superior de Universidades como la Uicolmayor.

9.1.3. Estructura Organizacional propuesta para el Modelo de Regionalización.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para el Modelo de Regionalización, realizado por el equipo de la Facultad de Economía y Administración de Funza, que están trabajando en este proyecto y solicitaron este estudio, de donde se destaca la importancia de la creación de una Oficina de regionalización y los cargos de DIRECTOR REGIONALIZACIÓN y ADMINISTRATIVO REGIONALIZACIÓN. Se alumnos que, para este caso, el equipo consideró la inclusión al Modelo, el Municipio de Fusagasugá, el cual no ha sido parte de los cálculos financieros, pero dada una similitud en su comportamiento de los analizados, se considera igualmente viable.

Figura 15

Estructura Organizacional propuesta para el Modelo de Regionalización



Nota. Modelo que representa la estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

10. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

10.1. Recomendaciones

Este estudio deberá ser entendido como una primera fase del Modelo de Regionalización, dado que básicamente implica la sugerencia de establecer la oficina de Regionalización y los cargos asociados, sin embargo, queda para una segunda, la posibilidad de promover la construcción de la Infraestructura propia física y en tecnología.

Se recomienda realizar un estudio detallado de la región para determinar que recursos se requieren para ayudar a mejorar a través del acceso al conocimiento, a la ciencia y a la técnica la locación beneficiada. Para tal fin, se sugiere crear una relación donde prime la confianza y el buen hacer con cada región, respetando su población, sus saberes, costumbres y cultura, reconocerlos, estudiarlos y fomentarlos a través de la oferta de los programas de educación superior a Regionalizar, siendo incluyentes con el sector productivo y las entidades territoriales.

Adicionalmente, se presenta, en la Tabla 23, un conjunto de posibles escenarios e hipótesis a tener en cuenta.

Tabla 25

Variables estratégicas y posibles escenarios

Variable	Nombre	Hipótesis posibles escenarios
VAR15	Educación como prioridad del Estado para el desarrollo del País	(H1) En los próximos años se fortalezca gradualmente los objetivos y alcances del gobierno para establecer políticas y lineamientos concretos para garantizar el derecho a la educación de los colombianos.

		<p>(H2) Las políticas y los lineamientos gubernamentales reduzcan la prioridad de la educación para fortalecer otros sectores como la salud y la seguridad.</p> <p>(H3). Las actuales condiciones se mantengan en el largo plazo dando continuidad a los programas y estímulos educativos.</p>
VAR12	Diversidad en modalidades de estudio (presencial, virtual, alternancia etc.)	<p>(H1). Ampliar las modalidades de acceso a los programas tecnológicos a través de la virtualización y la modalidad combinada.</p> <p>(H2). Fortalecer la presencialidad de los estudiantes en los colegios públicos priorizando la adecuación de infraestructura física y tecnológica.</p>
VAR13	Oferta de programas acordes a la región y a las expectativas en gustos y preferencias de los jóvenes	<p>(H1). Trasladar los programas académicos que sean más relevantes económicamente para la institución, con carreras consideradas tradicionales que reportan una mayor demanda.</p> <p>(H2) Ofrecer programas acordes a las necesidades de la región teniendo en cuenta no solamente el mercado laboral sino los intereses propios de los jóvenes y adultos de los municipios objetivo.</p>
VAR21	Educación gratuita y otros beneficios para la educación pública (Político)	<p>(H1). Los programas de Educación gratuita y otros beneficios sean temporales para atender la contingencia sanitaria actual y con el tiempo el gobierno los reduzca gradualmente.</p> <p>(H2). Los programas de Educación gratuita y otros beneficios se conviertan en decretos de ley que garantice su permanencia en el tiempo.</p>
VAR28	Desarrollo e innovación de nuevas TIC's para la educación superior y adaptabilidad para su implementación.	<p>(H1). Las inversiones en Tecnología aumenten en cobertura e implementación para las instituciones educativas públicas.</p> <p>(H2). Las actuales inversiones en Tecnología se mantengan a largo plazo obstaculizando el desarrollo de las TIC's en el área educativa.</p>
VAR27	Presupuesto Institucional para la Regionalización, subvenciones para educación y autonomía para su ejecución.	<p>(H1) En los próximos años aumente el presupuesto público destinado a la regionalización de la educación y se otorgue autonomía para su ejecución a las IES públicas.</p> <p>(H2) Las condiciones actuales de asignación de recursos para la regionalización se mantengan en el tiempo, sin autonomía para su ejecución.</p>

		(H3). En los próximos años aumente el presupuesto público destinado a la regionalización de la educación, sin autonomía para su ejecución
VAR16	Espacios educativos que complementen la educación integral en sus diferentes dimensiones	(H1). Mantener el énfasis en lo disciplinar para la oferta académica de las regiones. (H2). Ofrecer espacios adicionales para el desarrollo de una educación integral que pueda ser implementada en las regiones.
VAR20	Infraestructura propia en las regiones	(H1). Mantener las actuales alianzas con los colegios públicos para el préstamo de la infraestructura física para ofrecer los programas académicos en las regiones. (H2). Aumentar las alianzas y acuerdos interinstitucionales para fortalecer la presencia de los estudiantes, así como la vinculación de más colegios a la red de regionalización. (H3). Disminuir las alianzas para disponer de infraestructura física, potenciando la oferta de programas virtuales y/o semipresenciales.
VAR18	Acceso a la conectividad y capacidad tecnológica para la virtualización	(H1) Realizar fuertes inversiones en conectividad y capacidad tecnológica para ampliar la oferta de programas en las regiones. (H2). Mantener las actuales condiciones tecnológicas y de conectividad disponibles para llevar los programas a las regiones.
VAR22	Formulación de políticas de educación en regionalización desde el Gobierno Nacional	(H1). Las políticas emitidas por el Gobierno Nacional no se alineen con los objetivos institucionales de aumentar los programas académicos ofrecidos en las regiones (H2). Las políticas educativas emitidas por el gobierno se encuentren alineadas con los objetivos instituciones para el traslado de los programas académicos a las regiones.

Nota. Tabla con recomendaciones. Fuente: Elaboración propia

10.2. Conclusiones

Luego de aplicar el método estructural MICMAC en el juicio cualitativo que los expertos convocados hicieron a los factores que hacen parte del sistema educativo y de la regionalización de la educación superior en Colombia, se lograron identificar variables claves e

influyentes para que la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca pueda integrarlas dentro de su planeación estratégica para la implementación de los programas de regionalización de los municipios de Funza, Madrid y Mosquera.

Se recomienda que la planeación estratégica esté dividida en dos etapas, la primera que integre el corto y mediano plazo dando importancia a las estrategias que impacten en priorizar el tema de la apertura de nuevos programas académicos en las regiones a través de la ampliación de los recursos financieros otorgados por el Estado. En este sentido es importante estrechar los lazos y vínculos con otras instituciones públicas, y fortalecer la comunicación y el poder de negociación con las instituciones gubernamentales encargadas de la asignación de los recursos y la definición de políticas y lineamientos para las instituciones del sector educativo público.

Es de vital importancia aprovechar los programas y beneficios que en los últimos años el gobierno ha puesto a disposición de los jóvenes que cursan el último año de su educación básica y de jóvenes y adultos que no han podido ingresar al sistema, como el programa Generación E, Becas SER, "Matricula Cero", entre otros. Estas ayudas que benefician a los estudiantes de los estratos 1, 2 y 3 deben ser capitalizadas para potenciar las regiones y desde las instituciones lograr ampliar la oferta de programas en los municipios. Otra estrategia clave es el cumplimiento de las condiciones exigidas por el MEN en cuanto a la infraestructura física tanto de las Universidades como de los colegios públicos, ya que estos últimos conforman una alianza estratégica para poder hacer presencialidad con los programas académicos en las regiones.

Todas estas variables se entienden como prioridad para lograr la estabilidad y los recursos necesarios para trasladar exitosamente los programas académicos fuera de las ciudades, y que en el largo plazo la oferta se pueda ampliar, y se puedan ofrecer las

condiciones tecnológicas, académicas y medioambientales adecuadas para lograr prestar un servicio de alta calidad y el cumplimiento del rol social como promotor del desarrollo económico y la transformación social de los municipios.

En el largo plazo, los temas más relevantes tienen que ver con la diversificación de la oferta de los programas y sus modalidades de estudio, acompañado del desarrollo tecnológico, ampliación de la capacidad de conectividad y la creación de espacios para una educación integral que trascienda lo disciplinar hacia lo ético, cívico y humanístico. El fortalecimiento de los programas a través de sistemas tecnológicos, el aumento de la cobertura en las regiones de forma equitativa y justa, la diversificación de las modalidades de enseñanza y la integración del componente virtual a los procesos de aprendizaje, son factores claves que hoy tienen relevancia pero que en el mediano y largo plazo irán adquiriendo un protagonismo estratégico en temas de regionalización.

Un modelo de regionalización de Educación Superior debe contextualizar las necesidades de la región y del país donde se establezca, para que conocidas las fortalezas y las oportunidades del ente territorial. De tal manera que los programas a regionalizar sean inclusivos no solo con los gustos y preferencias de los estudiantes, sino con la proyección socio-económica y laboral de la región

La regionalización para el país se constituye en motor de desarrollo, siendo evidente que los programas de educación en Colombia, están concentrados en ciudades principales (teniendo mayor cobertura en Bogotá, seguido de departamentos completos, como el valle Antioquia, Atlántico); dejando rezagados programas en las regiones que tiene gran potencial, y requieren de la Educación Superior para el crecimiento socio-económico

Financieramente el modelo de Regionalización prospectivo a 10 años se considera viable, pues obtiene un VPN positivo de \$13.248 millones, siendo este un estimado optimo dada una tasa de oportunidad del 5% (proyección del crecimiento del SMLV); y asumiendo que en esta primera fase del Modelo no implicaría significativas Inversiones, dado el uso de la infraestructura de colegios públicos para la Educación Superior.

11. Referencias

- Acosta, A. (2012). ¿Tiempos líquidos? democracia, universidad y desarrollo en México. *Cuestiones De Sociología*, (8) Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/tiempos-líquidos-democracia-universidad-y/docview/1943781349/se-2?accountid=34925>
- Amador, R. (2006). La universidad en red. Un nuevo paradigma de la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(28), 155-177.
- Aretio, L. G. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: Preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 9-32. DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5944/ried.24.1.28080>
- Arnaut, A. y Gorguli, S. (2010). *Los grandes problemas de México* (1ra ed.). El Colegio de México, A.C. <https://2010.colmex.mx/16tomos/VII.pdf>
- Baena, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. Subnodo Futuro México.
- Barrios-Suvelza, F. (2017). Las recientes reformas de regionalización en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia. Hacia un marco conceptual. *Geopolítica(s)*, 8(1), 51-89. DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5209/GEOP.53038>
- Barreyro, G. B., y Costa, F. (2015). Las políticas de educación superior en Brasil en la primera década del siglo XXI: Algunas evidencias sobre impactos positivos en la equidad. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 20(64), 17-46. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest->

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/las-políticas-de-educación-superior-en-brasil-la/docview/1649127277/se-2?accountid=34925

Bautista, R. (2006). La universidad en red: Un nuevo paradigma de la educación superior. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 11(28), 155-177. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/la-universidad-en-red-un-nuevo-paradigma-de/docview/199307549/se-2?accountid=34925>

Beigel, F. (2013). Centros y periferias en la circulación internacional del conocimiento. *Nueva Sociedad*, (245), 110-123. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/centros-y-periferias-en-la-circulación/docview/1448252012/se-2?accountid=34925>

Bonfante, L. A. P. (2019). Análisis de la calidad de la Educación Superior de Colombia. *Criterio Libre*, 17(31), 187-205. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/análisis-de-la-calidad-educación-superior/docview/2409698688/se-2?accountid=34925>

Botto, M. (2018). El proceso de internacionalización de la educación superior en Argentina (1995-2015): ¿Determinantes exógenos o endógenos? *Desafíos*, 30(1), 215-243. DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.5281>

Brunner, J. (2008). El sistema de educación superior en Chile: un enfoque de economía política comparada. *Avaliação, Campinas*, 13(2), 451-486.

- Casco, A. C. (2021). Universidad Iberoamérica 2030: La propuesta de la OEI para la educación superior en Iberoamérica. *Revista Española De Educación Comparada*, (37), 111-128.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5944/reec.37.2021.27715>
- CESU. (2014). Acuerdo por lo Superior 2034 Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia, en el escenario de la Paz.
https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf
- Chung, A. (2013). Modelo prospectivo a las universidades públicas al 2040. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16(2), 86-91.
- Concejo Municipal de Funza. (Mayo 31, 2016). Acuerdo 005. Por medio del cual se aprueba y se adopta el plan de desarrollo del municipio de Funza, Cundinamarca para la Vigencia 2016-2019 “De frente con la gente juntos avanzamos”.
https://issuu.com/prensafunza/docs/plan_de_desarrollo_2016-2019/3
- Consejo Superior de la Universidad del Atlántico. (Febrero 20, 2013). Acuerdo 000004. Por el cual se establece y reglamenta la Política de Regionalización en la Universidad del Atlántico. <https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/regionalizacion/normatividad-regionalizacion>
- Consejo Superior Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. (Septiembre 16, 2013). Acuerdo 39. Por el cual se aprueba el Proyecto Educativo Universitario de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
http://www.UNICOLMAYOR.edu.co/portal//recursos_user///Normatividad/ConsSuperiorUniv/Acuerdos2013/Acuerdo39de2013.pdf
- Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 67. Asamblea Constituyente de 1991
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

- Cortés, L., Mateos, S. y Dietz, G. (2016). Universidades interculturales en México: Balance crítico de la primera década. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 21(70), 683-690. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/universidades-interculturales-en-méxico-balance/docview/1813566066/se-2?accountid=34925>
- Cruz, Y. y Cruz, A. (2008). La Educación Superior en México. Tendencias y desafíos. *Avaliação, Campinas*, 13(2), 293-311.
- DANE. (2020). Boletín Técnico Educación Formal (EDUC) 2019. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_19.pdf
- De Lemos, A., Geraiges, I. y Buitoni, M. M. S. (2009). La diversidad de la geografía brasileña: Una mirada a la educación básica y superior en la actualidad. *Anuales De Geografía De La Universidad Complutense*, 29(2), 207-230. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/la-diversidad-de-geografía-brasileña-una-mirada/docview/204249126/se-2?accountid=34925>
- Espinoza, O. (2017). Privatización de la educación superior en Chile: consecuencias y lecciones aprendidas. *Eccos*, (44), 175-202.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5585/EccoS.N44.8070>
- Farcas, D. (2010). Educación a distancia: experiencia del e-learning en Chile. En C. Rama y J. Pardo (Eds.), *La educación superior a distancia: miradas diversas desde Iberoamérica* (pp. 64-75). España: VirtualEduca-Inteved. Recuperado de

<https://www2.uned.es/catedraunesco->

[ead/cosypedal/La%20EaD%20Iberoamerica,%20miradas%20diversas%20-%20Ram.pdf](https://www2.uned.es/catedraunesco-ead/cosypedal/La%20EaD%20Iberoamerica,%20miradas%20diversas%20-%20Ram.pdf)

Fernández, E. (2017). Una mirada a los desafíos de la educación superior en México.

Innovación educativa (México, DF). 17(74), 183-207. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&ypid=S1665-26732017000200183

yIngl=es yTIngl=es

Fernández et al. (2012). Regionalización y oferta educativa. La demanda de programas

académicos en humanidades en Puebla. Revista Mexicana de Orientación

Educativa, 9(23), 19-29. Recuperado de

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&ypid=S1665-75272012000200004

yIngl=pt yTIngl=es.

Gómez, V. M. (1997). Política de equidad social y transformación de la educación

superior. *Nómadas (Colombia)*, (6) Recuperado de

[https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-](https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/política-de-equidad-social-y-)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/política-de-equidad-social-y-](https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/política-de-equidad-social-y-)

[transformación-la/docview/2046765921/se-2?accountid=34925](https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/política-de-equidad-social-y-)

Granizo, X., Burbano, A. y Delgado, C. (2020). Escenarios prospectivos de la educación

superior del Ecuador al 2030. *Revista Espacios*, 41(28), 155-168.

Herrera, M. (2013). *Identificación y Relación de los Principales Elementos del Proceso de*

Regionalización de las Instituciones de Educación Superior Públicas en Colombia [Tesis

doctoral, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.

<http://hdl.handle.net/20.500.11912/2236>

- Jarpa-Arriagada, C., y Rodríguez-Garcés, C. (2017). Segmentación y exclusión en Chile: El caso de los jóvenes primera generación en educación superior. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 327-343.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.11600/1692715x.151202803>
2016
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. 29 de diciembre de 1992. D.O. No. 40700
- Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias. 21 de diciembre de 2001. D.O. No. 44654
- Linares, A. M. (2016). Tendencias de la educación superior en Argentina, Chile y México. *Revista CIFE*, 18(28), 43-70.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15332/s0124-3551.2016.0028.02>
- Manotas, E. M. (2018). Los cursos masivos en línea, MOOC: ¿cursos para la inmensa minoría?: Una revisión de posturas sobre el impacto de la educación virtual para el acceso a la educación en América Latina. *Investigación y Desarrollo*, 26(2), 109-124.
DOI:http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.14482/i_yd.v26i2.10650
- McAnally-Salas, L., Navarro, M., y Rodríguez, J. (2006). La integración de la tecnología educativa como alternativa para ampliar la cobertura en la educación superior. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 11(28), 11-30. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/la-integración-de-tecnología-educativa-como/docview/199265545/se-2?accountid=34925>

Maza, F. J., Vergara, J. C., y Román, R. (2017). Eficiencia y productividad en la cobertura de las universidades públicas colombianas. *Investigación y Desarrollo*, 25(2), 6-33.

Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/eficiencia-y-productividad-en-la-cobertura-de-las/docview/2021780022/se-2?accountid=34925>

Medina, J., y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Cepal.

Mejía, D. (2015). El animal se está comiendo su cola. La génesis y evolución de un proyecto educativo de educación superior. *Tecnura*, 19, 179-190.

DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.SE1.a16>

MIDEPLAN. (2015). Informe de Desarrollo Social 2015, Ministerio de Desarrollo Social.

Recuperado de

http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/pdf/upload/IDS_INAL_FCM_3.pdf

Ministerio de Educación Nacional. Plan Nacional Decenal de Educación 2016 2026. El camino hacia la calidad y la equidad.

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_colombia_0404.pdf

Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2020). Resolución 015224 de 2020.

Por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-400475_pdf.pdf

- Ministerio de Educación Nacional. ¿Qué es aseguramiento de la calidad? Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/SACES/-Que-es-SACES/>
- Mojica, F. J., y Segre, F. L. (2015). *¿Hacia dónde va el mundo?: Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos*. El Viejo Topo.
- Mollis, M. (2007). *La educación superior en Argentina: balance de una década*. *Revista Educación Superior SciELO*. Volumen 36.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&ypid=S0185-27602007000200004
- Mora, A., y Múnera, L. (2019). “Ser pilo no paga”: Privatización, desigualdad y desfinanciamiento de la universidad pública en Colombia / “Ser pilo does not pay”: Privatization, inequality and underfunding in colombian public university. *Ciencia Política*, 14(27), 115-142.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15446/cp.v14n27.73369>
- Navarrete et al. (2020). *Educación Superior en Prospectiva*.
https://www.researchgate.net/publication/346965558_Educacion_Superior_en_Prospectiva
- OECD. (2019), Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>
- Parra, C., Liz, A., y Perilla, R. (2015). La educación superior a distancia tradicional y virtual: Una perspectiva desde la economía de la educación. *Revista CIFE*, 17(26), 219-242.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15332/s0124-3551.2015.0026.07>
- Penaglia, F. y Mejías, S. (2019). El conflicto estudiantil chileno y sus efectos políticos. *POLIS*, 15(2), 7-39.

Presidencia de la República de Colombia. (Julio 25, 2019). Decreto 1330 de 2019. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-387348_archivo_pdf.pdf

Rama, C. (2012). *La reforma de la virtualización de la universidad: El nacimiento de la educación digital*. Universidad de Guatemala.

Rama, C. (2016). *Mutaciones universitarias latinoamericanas: Cambios en las dinámicas educativas, mercados laborales y lógicas económicas*. Instituto Politécnico Nacional.

Rama, C., y Cevallos, M. (2016). Nuevas dinámicas de la regionalización universitaria en América Latina. *Magis*, 8(17), 99-134. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/nuevas-dinamicas-de-la-regionalización/docview/1771277685/se-2?accountid=34925>

Reimers, F. (2021). Oportunidades educativas y la pandemia de la COVID-19 en América Latina. *Revista Iberoamericana De Educación*, 86(1), 9-23. Recuperado de <https://doi.org/10.35362/rie8614557>

Romero, J. (2006). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la educación en cuatro países latinoamericanos. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 11(28), 61-90. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/las-tecnologías-de-la-información-y-comunicación/docview/199225260/se-2?accountid=34925>

Santuario, A. A., y Cazales, Z. N. (2014). Inclusión, equidad y cohesión social en las políticas de educación superior en México. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 19(60),

- 213-239. Recuperado de
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/inclusión-equidad-y-cohesión-social-en-las/docview/1503124104/se-2?accountid=34925>
- SNIES. (2020). Información Nacional 2010 – 2019. Educación Superior. Recuperado de
<https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior/>
- Sobrinho, J. D. (2007). Evaluación de la educación superior en Brasil: Políticas y prácticas. *Revista Complutense De Educación*, 18(2), 29-44. Recuperado de
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/evaluación-de-la-educación-superior-en-brasil/docview/220936315/se-2?accountid=34925>
- Solís, P. (2013). Desigualdad vertical y horizontal en las transiciones educativas en México. *Estudios Sociológicos*, 31, 63-95. Recuperado de
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/desigualdad-vertical-y-horizontal-en-las/docview/2427372538/se-2?accountid=34925>
- Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., y Parola, A. (2020). Educación en tiempos de pandemia: Reflexiones de alumnos y profesores sobre la enseñanza virtual universitaria en España, Italia y Ecuador. *Revista Latina De Comunicación Social*, (78), 1-21.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.4185/RLCS-2020-1466>
- UNAL (2021). Regionalización universitaria, más allá de educar en las zonas alejadas del país. Agencia de Noticias UN en Educación. (422). Recuperado de

[https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/regionalizacion-universitaria-mas-
alla-de-educar-en-las-zonas-alejadas-del-pais.html](https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/regionalizacion-universitaria-mas-alla-de-educar-en-las-zonas-alejadas-del-pais.html)

UNICOLMAYOR. (2020). Referente Estratégico - Misión - Visión. Recuperado de
<http://www.UNICOLMAYOR.edu.co/portal/index.php?idcategoria=144>

UNICOLMAYOR. (2021a). Consejo Superior Universitario. Recuperado de
<http://www.UNICOLMAYOR.edu.co/portal/index.php?idcategoria=3184>

UNICOLMAYOR. (2021b). Consejo Académico. Recuperado de
<http://www.UNICOLMAYOR.edu.co/portal/index.php?idcategoria=907>

UNICOLMAYOR. (2019). Estructura Orgánica. Recuperado de
<http://www.unicolmayor.edu.co/portal/index.php?idcategoria=9137>

Universidad Virtual REUNA. (2003). La educación superior virtual en Chile. Disponible en
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001403/140393s.pdf>

Vargas, L., y Romano de Souza, F. (2020). Políticas públicas de enseñanza superior en Brasil:
Una mirada sobre el acceso y la inclusión social. *Revista Ibero-Americana De Estudos
Em Educação*, 15(1), 146-158.
DOI:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.21723/riaee.v15i1.12059>

Villalobos, F. A. (2017). *La universidad en red y sus ventajas para la regionalización y
cooperación académica en América Latina: Casos de Colombia, Brasil, México y Costa
Rica*. Recuperado de [http://revistas.usbbog.edu.co/index.php/Cooperacion/artic/ver/
3122](http://revistas.usbbog.edu.co/index.php/Cooperacion/artic/ver/3122)

Vitale, C. R. (2010). La tendencia a la despresencialización de la educación superior en
américa latina / (The trend towards despresencializacion of higher education in Latin

America). *Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 13(1), 39-72. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/la-tendencia-despresencializacion-de-educación/docview/1266946697/se-2?accountid=34925>

12. Bibliografía

- Aceituno, P. (2014). La prospectiva en la construcción local de políticas públicas. *Revista De Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1), 28-49. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2F1a-prospectiva-en-construcci%C3%B3n-local-de-pol%C3%ADticas%2Fdocview%2F2328012109%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Argueta, C. (2016). Planeación por escenarios: Un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia/Scenario planning: A case study in a colombian logistics consulting firm/Planeamento de cenários: Um estudo de caso numa empresa de consultoria logística na colômbia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fplaneaci%C3%B3n-por-escenarios-un-caso-de-estudio-en%2Fdocview%2F1805770701%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Ceja, F. M., Vera, J. d. J. C., & Leal, M. d. R. Z. (2012). Usos, limitaciones y prospectiva de la evaluación por pares/Peer review: Usages, shortages and prospectiva. *Revista Interamericana De Bibliotecología*, 35(2), 201-210. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fusos-limitaciones-y-prospectiva-de-la-evaluaci%C3%B3n%2Fdocview%2F1431598156%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Curarello, P, Vitale, J. & Curarello, J. I. (2016). Prospectiva, territorio y desarrollo: Hacia la implementación de un modelo de gestión de la innovación que contribuya a la coconstrucción de tecnologías sociales para la sustentabilidad en la provincia de catamarca. *Revista De Estudios Políticos y Estratégicos*, 4(1), 38-57. Retrieved from

<https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fprospectiva-territorio-y-desarrollo-hacia-la%2Fdocview%2F2328012218%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>

Edel-Navarro, R. (2017). Educación mediada por tecnología: Aprendizaje, innovación y prospectiva. *Revista Ibero-Americana De Estudos Em Educação*, 12, 1143-1147.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.21723/riaee.v12.n.esp.2.10282>

Enríquez, Á. (2019). Gestión de conocimiento y universidad: Visión prospectiva a partir de sus expertos *. *CS Ciencias Sociales*, (29), 273-275,277-297.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18046/recs.i29.2687>

Espinoza-Rodríguez, R.,L., & Castrillo-Guerra, L. (2019). Prospectiva de la integración de universidades colombianas y venezolanas de región de frontera para la transferencia de conocimiento e innovación tecnológica. *Encuentros*, 17(2), 132-151.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.15665/encuent.v17i02.2073>

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo S.A.

Huerta-Riveros, P. & Pedraja-Rejas, L. (2019). PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO: PROCESOS CLAVES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Interciencia*, 44(1), 5. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fplanificaci%C3%B3n-y-seguimiento-procesos-claves-para%2Fdocview%2F2176191261%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>

Martínez, P. (2018). Estudio de factibilidad para proponer la extensión del pregrado de derecho en el municipio de Funza, Cundinamarca. UNICOLMAYOR.

- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Books, 1.
- Peña, R. V. F. (2016). La prospectiva y sus métodos procedimentales para la anticipación del futuro. *CONfines De Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 12(22), 131-138,148. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2F1a-prospectiva-y-sus-m%C3%A9todos-procedimentales-para%2Fdocview%2F2043667763%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Rincón, A. & Bernal, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *Signos*, 3(1), 71-91. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.15332/s2145-1389.2011.0001.04>
- Ríos, M., Guzmán, C. & Sánchez, L. M. (2010). Innovando estrategias metodológicas en planeación para el desarrollo. *Bitácora Urbano Territorial*, 2(17), 145-160. Recuperado de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Finnovando-estrategias-metodol%C3%B3gicas-en-planeaci%C3%B3n%2Fdocview%2F1677402323%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Sánchez, B., Montoya, I. & Montoya, L. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la universidad nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43-54. Recuperado <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Faplicacion-del-enfoque-integrado-de-prospectiva-y%2Fdocview%2F1677602532%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>

Subiela-Hernández, B. (2017). Diseño de la información y progreso social: Prospectiva, perspectiva y retos. *El Profesional De La Información*, 26(6), 1019-1024.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2017.nov.01>

Vergara-Schmalbach, J., Tomás, F. H., & Gómez, J. M. (2014). La planeación por escenarios aplicada sobre políticas urbanas: El caso del mercado central de Cartagena (Colombia). *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 23-33.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18359/rfce.637>

Voros, J. (2006). Introducing a classification framework for prospective methods. *Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 8(2), 43-56.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/14636680610656174>

A. Anexo. Nombre del anexo

Anexo A: Proyección financiera del modelo de regionalización UNICOLMAYOR (Documento Excel)

Anexo B: Análisis matemático de la encuesta a expertos (Documento Excel)

Anexo C: Carta de Aprobación del trabajo dirigido por parte de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (Documento Word)