

# **POLITICA DE REGIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**

**Centro de Estudios Regionales**

**Octubre de 2021**

# Política de regionalización de la Universidad del Tolima.

## Centro de Estudios Regionales

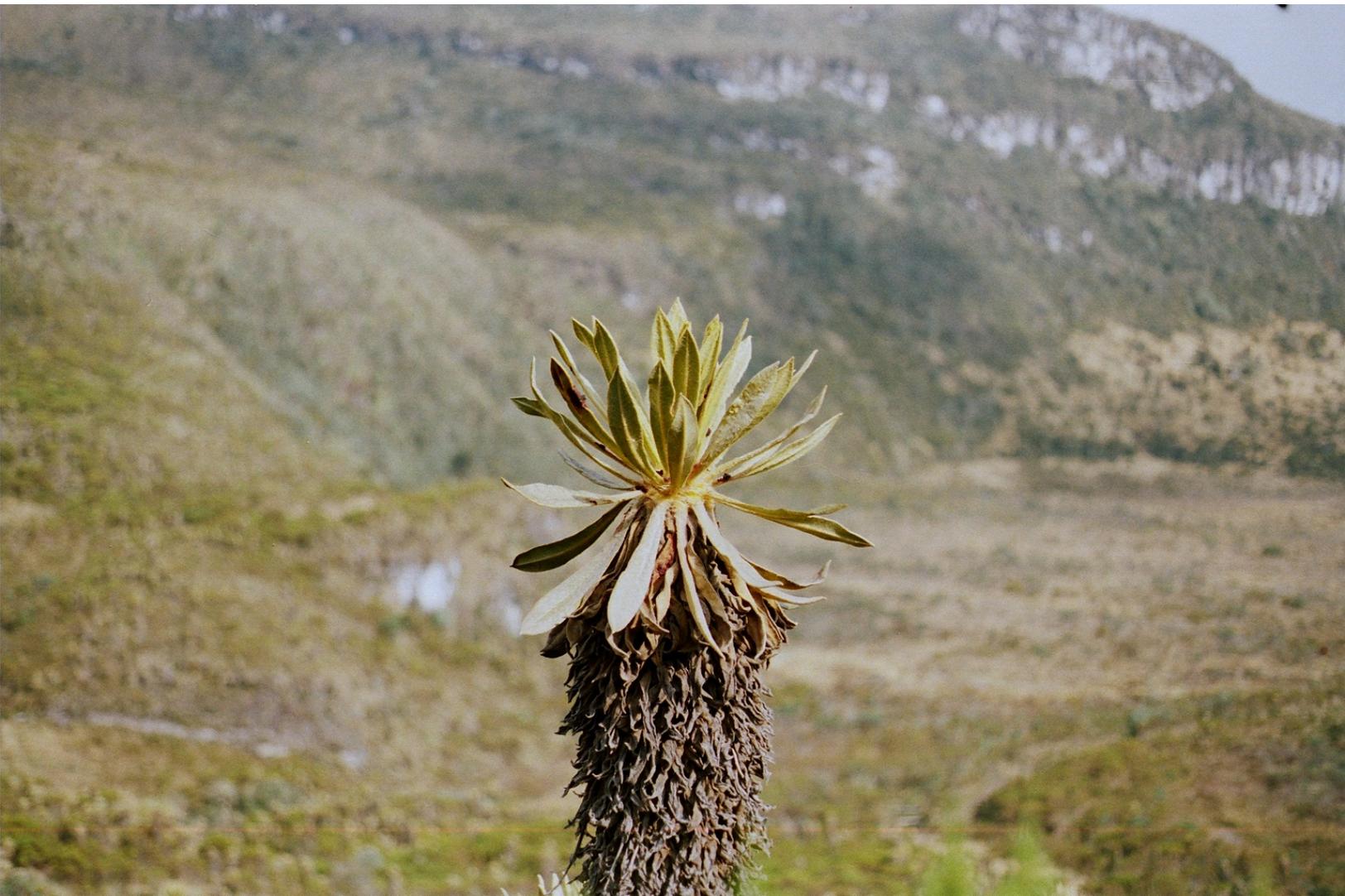
### Universidad del Tolima | Vigilada Mineducación

Reconocimiento personería jurídica: Ordenanza No.  
005 de 1945

Acreditada de Alta Calidad por el Ministerio de  
Educación Nacional mediante Resolución 013189 del 17  
de julio de 2020

Ibagué, octubre de 2021.

*Parque Nacional Natural Los Nevados, Murillo. Foto: Elena Bullet*



# Política de regionalización de la Universidad del Tolima.

## Centro de Estudios Regionales

### **Omar Mejía Patiño**

Rector

### **Jhon Jairo Méndez Arteaga**

Vicerrector Académico

### **Andrés Tafur Villarreal**

Director de Centro de Estudios Regionales

### **Autores:**

Mariana Moscoso, asistente CERE

Pamela Zúñiga Upegui, voluntaria CERE

Karen Lorena Parra, estudiante ciencia  
política

Maria Fernanda Torres, estudiante ciencia  
política

Camila Cabezas Hernández, estudiante  
sociología

### **Centro de Estudios Regionales**

CERE. Código Postal 73001 Barrio Santa Helena,  
Ibagué - Tolima, Colombia

Contacto: cere@ut.edu.co - 2771212 Ext 9186

[http://http://administrativos.ut.edu.co/  
vicerrectoria-academica/cere-ut.html](http://http://administrativos.ut.edu.co/vicerrectoria-academica/cere-ut.html)

Ibagué, octubre de 2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>10</b>
<i>2.1. Concepto de región y regionalización universitaria</i>	<i>10</i>
<i>2.2. Modelos de regionalización</i>	<i>14</i>
<i>2.3. Experiencias de regionalización en Colombia</i>	<i>17</i>
<b>3. OBJETIVO</b>	<b>21</b>
<i>3.1 Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
<b>4. FORMULACIÓN ACORDE A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PEI Y EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<b>23</b>
<b>5. ALCANCE</b>	<b>26</b>
<b>6. ARTICULACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS EN EL PEI Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL CON LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>7. ARTICULACIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTABLECIDAS EN EL PEI Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL CON LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN</b>	<b>34</b>
<b>8. LÍNEA DE TRABAJO PARA LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>9. RUTAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EN ARTICULACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>	<b>38</b>
<i>9.1 Fase de Creación</i>	<i>40</i>
<i>9.2 Fase de Interpretación</i>	<i>41</i>
<i>9.3 Fase de apropiación de la Política de Regionalización</i>	<i>41</i>
<b>Política de Regionalización Universitaria</b>	<b>4</b>

<b>10. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>	<b>43</b>
<b>11. PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN</b>	<b>44</b>
<b>12. REFERENCIAS:</b>	<b>46</b>

*Zona rural de Coyaima, Cabildo indígena Chenche Balsillas. Foto: Elena Bullet*



# 1. INTRODUCCIÓN

*El éxito de una política depende de su implementación. El mejor diseño - desde una perspectiva racional - no garantiza, de ningún modo, el éxito en la obtención de los resultados e impactos esperados. La clave del éxito de las políticas públicas se encuentra en la capacidad de éstas de coincidir con una estructura político-administrativa de implementación congruente con los medios y los objetivos de lo que ellas formulan*

*André Noël Roth, 2003.*

Consagrado en su Plan de Desarrollo 2013-2022, y en su Proyecto Educativo Institucional, la Universidad del Tolima entiende su proyecto de regionalización como:

*“La consolidación de la presencia de la Universidad en las diferentes provincias del departamento del Tolima y en la ciudad de Bogotá, buscando mediante el apoyo de los gobiernos nacional, departamental y de los municipios seleccionados, la construcción, dotación y puesta en funcionamiento de campus universitarios que cuenten con las condiciones físicas y ambientales requeridas para el desarrollo de programas académicos en las modalidades presencial y a distancia, en los niveles de pregrado y posgrado. Con la aplicación de esta política, la Universidad compromete su esfuerzo en la reducción de la brecha existente en el acceso a la educación superior para los jóvenes de los municipios del norte, oriente, suroriente y sur del departamento, y para sectores populares en la ciudad de Bogotá. Para liderar la política de regionalización se creará el Sistema Regional de la Universidad del Tolima en coordinación con las vicerrectorías, facultades, institutos y centros de la Universidad”<sup>1</sup>*

El presente documento tiene como objetivo constituir una base analítica para la consolidación de la Política de Regionalización de la Universidad del Tolima (PR-

---

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo UT 2013-2022, Plan Educativo Institucional PEI, Ibagué, Universidad del Tolima, 2014

UT). Describe algunos antecedentes sobre el concepto de región, los distintos modelos de regionalización universitaria y los casos de universidades del país en donde se han puesto en marcha políticas de esta índole. Así mismo, recoge los elementos institucionales que constituyen la base en la manera como la Universidad del Tolima concibe su proceso de regionalización, y que en este documento son comprendidos como criterios mínimos para el mejoramiento y la puesta marcha de la Política, enunciados en términos objetivos, lineamientos de política, principios y alcance<sup>2</sup>.

Este proceso se estructuró bajo una *metodología para la investigación de futuros*, cuyo propósito fue crear un pronóstico exploratorio y normativo para la Política de Regionalización. En este sentido, partiendo de los elementos recogidos en los documentos institucionales, la construcción de la PR-UT se articuló bajo un modelo de política descendente o *top down* (de arriba hacia abajo), que dio prioridad a la aplicación de instrumentos de carácter vertical a los actores políticos y administrativos que representan los órganos de decisión institucionales, sin desconocer la voz de los estamentos universitarios a través de sus representaciones en los consejos Académico y Superior.

El proceso metodológico tuvo tres momentos: el primero, como de describió arriba, realizó un *mapa de la cuestión* sobre la regionalización universitaria, a partir

---

<sup>2</sup> Los documentos consultados para establecer criterios fueron: 1. Resolución No. 013189 del 17 julio 2020 - MEN. "Por medio de la cual se otorga la Acreditación Institucional en Alta Calidad a la Universidad del Tolima con domicilio en Ibagué (Tolima)". 2. Plan de Desarrollo Institucional – 2013-2022, Acuerdo Consejo Superior N° 0023 de 2013 "Por la consolidación de una universidad eminentemente académica, social y ambientalmente comprometida". 3. Plan de Gobierno Rectoral. 2018-2022. "Una Nueva Historia". 4. Seguimiento Plan de Acción Institucional 2020. "Aseguramiento de la Calidad Institucional". 5. Seguimiento Plan de Mejoramiento Institucional, 2018-2022, presentado al CNA. 6. En la Marea de las Transformaciones – IDEAD 2020. 7. Decreto 1330 25 julio del 2019 – MEN, Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Educación Superior". 8. Acuerdo 02 de 2020 del CESU - "Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación de Alta Calidad" 10. Resolución 015224 del 24 agosto de 2020 - MEN. "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 del 2015 modificado por el decreto 1330 del 2019, para la obtención y renovación del registro calificado. 10. Lineamientos para la Construcción del Nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UT. 12. Propuesta Plan de Acción 2021 "Consolidación del Sistema Interno de la Calidad"

de la revisión de fuentes secundarias; el segundo, exploró la percepción de las directivas universitarias acerca de la regionalización de la universidad del Tolima, a través de la aplicación de una encuesta<sup>3</sup>; el tercero, finalmente, partió de la sistematización y análisis de la información, para fijar una mirada sobre los conceptos, objetivos y lineamientos de la política, con actores estratégicos de la dirección universitaria.

El presente documento se acompaña de un anexo en el que se describe en detalle el instrumento de recolección de información aplicado, la muestra y, finalmente, el análisis de la información recibida. Como se mencionó arriba, este instrumento se aplicó a actores políticos y administrativos de la Universidad del Tolima que representan instancias de decisión y que tienen un grado de injerencia sobre la implementación de Política de Regionalización.

Para escoger los temas sobre los cuales se indagó, se analizaron varios instrumentos de planeación del orden regional tendientes a articulación con los objetivos de la PR-UT, al igual que los ejes estratégicos de regionalización de la Docencia, de la Investigación y de la Proyección Social universitaria. Los temas, que son las líneas de trabajo de la política, son los siguientes: *i. Infraestructuras: construyendo la universidad Siglo XXI*, *ii. Educación: oferta de calidad conectada con el territorio*; *iii. Ciencia, Tecnología e Innovación*; *iv. Inclusión, diversidad y capital social*; *v. Calidad, vida y bienestar*; *vi. Reactivación económica en armonía con la naturaleza*; *vii. Gobernabilidad Territorial y construcción de paz*.

---

<sup>3</sup> Criterios para la selección de temas: 1. Análisis de los instrumentos de planeación del orden regional tendientes a articulación con los objetivos de la PR-UT; 2. i. Ejes estratégicos: Regionalización de la docencia, ii. Regionalización de la investigación, iii. Regionalización de la Proyección Social; 3. Temas específicos: *i. Infraestructuras: construyendo la universidad Siglo XXI*, *ii. Educación: oferta de calidad conectada con el territorio*; *iii. Ciencia, Tecnología e Innovación*; *iv. Inclusión, diversidad y capital social*; *v. Calidad, vida y bienestar*; *vi. Reactivación económica en armonía con la naturaleza*; *vii. Gobernabilidad Territorial y construcción de paz*

Lo anterior, y todo el documento como tal, recoge el acumulado de trabajo de varios directores del Centro de Estudios Regionales, quienes sentaron las bases del programa de regionalización universitaria. Así mismo, se nutre de las ideas del señor Rector en su plan estratégico para la rectoría en propiedad. También es importante resaltar el apoyo de las y los estudiantes, quienes en calidad de pasantía, aportaron significativamente al desarrollo del presente documento.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Concepto de región y regionalización universitaria

Algunas de las perspectivas más comunes acogen un concepto de región refiriéndose a un área geográfica determinada la cual mantiene juicios de diferenciación dentro de sí, dichos juicios pueden ser de carácter geopolítico, étnico, económico, social, cultural, entre otros, y la combinación de los mismos. Al hablar de región, su interpretación está muy ligada a la idea de un espacio territorial o características de un territorio determinado, la cual podría ser una gran extensión, y además tener la particularidad de tener límites bien definidos o no. “Actualmente, parece ser que virtualmente, cada parte de la realidad geográfica puede ser llamada como una región, incluso las áreas alrededor de un mar (ej. la región mediterránea)”<sup>4</sup>

Sin embargo, al dar una construcción más amplia del concepto, la dificultad se presenta cuando al hablar de espacios geográficos denominados región se habla del Estado. Podemos hablar de “la región de Bélgica” y esto no es hablar del territorio comprendido en los límites de Bélgica, podríamos hablar de Bélgica y sus alrededores, se habla de Bélgica como región porque es un Estado, lo cual se asemeja a hablar de un Reino . Por esto, se hace necesario que el concepto de región no esté ligado solamente a superficies o límites. “Son una ilustración clara de lo que Searle (1995) ha llamado "hechos institucionales": Aquellas partes del mundo que son solo *hechos* por acuerdo humano. Searle ha calificado estos hechos como *institucionales* porque requieren de personas e instituciones

---

<sup>4</sup> Langenhove, Van, “Contemporary Politics” Whats is a región? Towards a statehoodtheory of regions, citado de Qué es una región? Hacia una teoría de la estadidad de las regiones, Política contemporánea. [en línea] en Revista: política contemporánea, noviembre, 07, 2013, volumen 19, n°4.

humanas para su existencia. Esto también se aplica a las regiones: Aunque son áreas geográficas, las regiones no existen sin gente. Una región es, pues, siempre un hecho institucional y, por tanto, también una idea”<sup>5</sup>

Tomando como referencia la experiencia de la evaluación de la CEPAL al caso colombiano, al país le se suele ver lo regional como una política pública y una práctica institucional que implica procesos de regionalización de las políticas sectoriales, caracterizadas por diversidad, flexibilidad y, lamentablemente, descoordinación entre políticas y discontinuidad entre gobiernos. Además de ello, el diseño de los programas no se da mediante consulta a los departamentos o municipios, sino que se suele restringir al gobierno nacional, el cual reproduce por el territorio sus lineamientos. “Esta característica se agrava cuando se tiene en cuenta que desde las regiones y municipios se han desarrollado variadas iniciativas de construcción regional que no corresponden con las iniciativas nacionales y que intentan ser fieles a los problemas y contextos específicos en los que han surgido”<sup>6</sup>

Sin embargo, el concepto de región es polisémico, y puede comprenderse como categoría analítica e instrumento metodológico, asociado no sólo con criterios geográficos y espaciales, sino también con dinámicas socioculturales, políticas y económicas en un territorio particular. Allí se relacionan dimensiones como espacio geográfico, comunidad humana, historia regional, identidad cultural y actividad económica. Dichos elementos, en conjunto, añaden solidez al concepto y mantienen una base teórica y epistémica derivada de estudios sociales y naturales. Cabe resaltar que, en materia de estudio regional, también se da un

---

<sup>5</sup> (Langenhove 2013, 476-477).

<sup>6</sup> Según la CEPAL, en Colombia, “el concepto de región, como herramienta para la acción, debe consultar el contexto histórico de cada pueblo y cada momento, su institucionalidad propia, sus aspiraciones anhelos”. Cuervo Gonzales, Luis, Pensar el territorio: los conceptos de ciudad-global y región en sus orígenes y evolución, [en línea] Colombia, CEPAL, 2003,. p. 46-47. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7293-pensar-territorio-conceptos-ciudad-global-region-sus-origenes-evolucion>

papel importante a los conflictos ambientales, que abren nuevas estrategias de construcción regional y orientan la solución a fenómenos complejos de escasez de recursos ambientales y explotación de nuevas vías de desarrollo; esto ha generado una destacada corriente de pensamiento a que no se suele hacer justicia pero que debe ser mencionada, a saber, la del desarrollo regional sostenible<sup>7</sup>.

En resumen: si bien una de las orientaciones del concepto alude a nociones abstractas de un espacio, en cuyo interior se cumplen ciertos requisitos de semejanza los cuales permiten a los grupos sociales identificarse con un territorio en particular, es posible observar cómo estos espacios se constituyen en unidades político-administrativas, *hechos institucionales*, susceptibles a la aplicabilidad de políticas de regionalización, vinculadas a planes de descentralización administrativa y de planificación regional<sup>8</sup>.

En este aspecto, la Constitución Política de 1991 estipula el fortalecimiento municipal y departamental, así como el reconocimiento de los distritos y territorios indígenas como entes territoriales, y las áreas metropolitanas, provincias, corregimientos y comunas como entes administrativos. En ese sentido, el concepto de región, entiende las formas particulares en las que se ordena el mismo, consecuentes con modelos de desarrollo que inducen a unas prácticas de interacción social y política, con efectos prácticos sobre el territorio y la territorialidad<sup>9</sup>. Bajo esta perspectiva, si se tiene en cuenta el desarrollo regional, centrado en la búsqueda de la redistribución espacial del crecimiento económico

---

<sup>7</sup> (Cuervo 2003, 53).

<sup>8</sup> (Massiris, 2000) CESU 2034, Pág. 105

<sup>9</sup> Raffestein (1980) asocia el concepto de territorialidad al tejido de relaciones que representa la vida misma, el espacio "vívido". En ese sentido, la territorialidad son todas las relaciones bio-sociales que tiene el ser humano con su entorno. Cuando un individuo se apropia de un espacio (también en el sentido abstracto mediante representaciones), el individuo está "territorializando" el espacio (Raffestin, 1980)

en aras de mejorar niveles de vida y reducir desequilibrios, es necesaria la modernización e integración de las periferias para promover la descentralización de la política económica y ampliar la participación de las regiones en el manejo de recursos, para así crear una agenda territorial alineada con la política nacional.

En América Latina, la iniquidad regional entre las capitales o las grandes ciudades y los territorios periféricos ha sido uno de los componentes que han caracterizado la educación superior desde sus inicios<sup>10</sup>. La regionalización aparece como una herramienta metodológica y como un propósito para la planeación y aplicación adecuada de los recursos de las instituciones, especializada en garantizar a los diversos grupos poblacionales el acceso a la educación.

Las instituciones universitarias han comprendido el proceso de regionalización de maneras diversas y graduales en el diseño de políticas y sistemas para éste propósito, las cuales están orientadas a dar respuesta al proceso de globalización y desarrollo, que busca mayor cobertura con su oferta institucional, y como afirma Hanson (1976, p. 162): “la regionalización universitaria se desarrolla en correspondencia con criterios de pertinencia, equidad, inclusión, eficiencia y articulación entre los diferentes actores del territorio y su entorno, esto procura que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más flexible y adaptable a las necesidades de los estudiantes y su comunidad”.

Al menos en Colombia, los diferentes procesos de regionalización en las principales universidades públicas han implicado el diseño de una prolífica agenda con enfoques diferenciales, que en primer lugar busca atender a diferentes grupos sociales y por otro lado, involucra a la población más vulnerable. Sin embargo,

---

<sup>10</sup> Claudio Rama, Cevallos Marcelo, Nuevas dinámicas de la regionalización universitaria en América Latina, 15 de marzo, 2016, vol 8, n°17,. p 105

muchas instituciones se han quedado cortas en este aspecto, al limitar el acceso de estudiantes con vulnerabilidad sólo a los programas de becas con cupos muy limitados y dando prioridad al estudiante que liquida, esto y el costo de los estudios ha significado en el último tiempo, por un lado, a la elitización de la Universidad al convertirla en un privilegio, y por otro, a profundizar la desigualdad social y socioterritorial entre jóvenes.

## **2.2. Modelos de regionalización**

La regionalización como proceso de las IES ha requerido adoptar y definir diversos modelos, estos han sintetizado estrategias al integrar conceptos de cooperación y coordinación, en el marco de alianzas estratégicas que permitan el funcionamiento, operatividad institucional, gestión del conocimiento y expansión de las Instituciones de Educación Superior, en relación a diferentes sectores sociales. Los modelos de regionalización emergen de la idea de democratizar el sistema educativo, con el fin de cerrar brechas en términos de desigualdad y brindar mayor cobertura. “No se trata de estructurar una universidad diferente en cada región, sino ver de qué manera la universidad se puede insertar estratégicamente de acuerdo a las posibilidades y necesidades regionales”<sup>11</sup>

Por otro lado, según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), los Centros de Estudios Regionales permiten reducir brechas existentes, en cuanto a calidad, entre la educación superior en la sede central y la ofertada en las seccionales, a través de la academia, la investigación y la proyección social, como mecanismos claves para la comprensión e intervención de contextos territoriales. Siendo así, las IES deben velar por garantizar, circular y poner en funcionamiento conocimientos,

---

<sup>11</sup> Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 Universidad del Valle [en línea] Cali, Universidad del Valle, 2005, disponible en: [http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005\\_2015.pdf](http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf)

habilidades y capacidades requeridas para los procesos de desarrollo y hacer frente a las necesidades sociales.

Las dinámicas de regionalización universitaria hoy se caracterizan por su expansión en busca de cobertura, estos modelos de regionalización se han diversificado y caracterizado por una tendencia a la descentralización y desconcentración para aumentar sistemáticamente la cobertura de las instituciones. No obstante, para Zuleta “La regionalización de la educación superior implica llevar a cabo, bajo cualquiera de sus modalidades, sus acciones misionales (docencia, investigación y proyección social) con un sentido de pertinencia que debe brindar soluciones a una realidad desde el territorio”<sup>12</sup>. Así, las universidades asignaron al proceso de regionalización como un carácter transformador o de influencia en las áreas que ofertaba.

---

<sup>12</sup> (2011, p. 168)

**Tabla 1. Modelos de regionalización universitaria**

<b>Modelo</b>	<b>Características principales</b>	<b>Criticas o falencias</b>
Modelo Clásico de Regionalización basado en la centralización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito principal es el aumento de la cobertura</li> <li>• Sistema de gestión de la universidad y sus sedes unificado en servicios ofrecidos por la sede central.</li> <li>• Flujo de información Jerarquizado espacialmente</li> <li>• Según sus partidarios favorece la Interdisciplinariedad y la articulación de servicios al interior del campus.</li> <li>• Red institucional adscrita a la universidad en la metrópoli o central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía de las sedes reducida</li> <li>• Falta de diversidad</li> <li>• Nulidad respecto los lugares más alejados de los centros urbanos y poco retorno social</li> </ul>
Modelo clásico de regionalización basado en desconcentración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de cobertura</li> <li>• Creación de sedes principalmente públicas en los diferentes territorios</li> <li>• Educación a distancia regionalizada y descentralizada</li> <li>• Creación de sedes para actividades de docencia y ciertas decisiones con autonomía</li> <li>• Puede proveerse con pocos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía limitada</li> <li>• Tienen a producir sistemas homogéneos y de gran escala</li> <li>• Oferta académica ciertamente limitada al no tener desarrollo de elementos suficientes de infraestructura</li> <li>• Dependencia financiera</li> </ul>
Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de sedes</li> <li>• Autonomía de cada sede para dispersar funciones, poderes y oferta académica</li> <li>• Educación a distancia</li> <li>• Autonomía relativa en decisiones locales</li> <li>• Busca mayores equilibrios territoriales</li> <li>• Capacidades locales como base del desarrollo</li> <li>• Capacidad humana regional en desarrollo científico e investigativo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia de intereses locales puede ser nociva para el proceso macro</li> </ul>

Modelo fragmentado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralista</li> <li>• Regionalización a través de sedes y subsedes fuera del ámbito central.</li> <li>• Sede regional: unidad básica que cristaliza el proceso de regionalización</li> <li>• Autonomía financiera pero con toma de decisiones desde la sede central</li> <li>• Proceso de centralización para atraer estudiantes a la sede central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiente del Estado Nación</li> </ul>
Modelo Red universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia un marco de gestión que articula y enlaza los distintos espacios académicos (campus, sedes, recintos, escuelas, facultades,)</li> <li>• Énfasis en cooperación académica</li> <li>• Educación virtual, que es de carácter abierto, descentralizado, Multidireccional; una forma de educación en la cual no se requieren las sedes y espacios físicos.</li> </ul>	
Modelo FOPA (Funtional Organizational and political Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo genérico</li> <li>• Se aplica en procesos de regionalización de la educación superior en diferentes partes del mundo para el cierre de brechas en términos de cobertura y calidad.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

### 2.3. Experiencias de regionalización en Colombia

En la Tabla 2. se exponen siete diferentes formas de regionalización practicadas a nivel nacional. La primera corresponde a la regionalización a través de oferta académica fundamentalmente presencial. En este caso se escogieron tres de las mejores universidades públicas del país según el ranking QS (la Universidad Nacional de Colombia de Colombia que se encuentra en el puesto 275,

la Universidad de Antioquia en el rango de puestos 701-750 y la Universidad del Valle en el rango de puestos 801-1000); la segunda, es la experiencia de regionalización de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, cuya oferta académica es brindada exclusivamente bajo la modalidad distancia. Por último, la Universidad del Quindío la cual lleva a cabo su estrategia de regionalización con una combinación de las dos modalidades (presencial y a distancia) similar a la de la UT en cuanto a número de estudiantes.

**Tabla 2. Experiencias de regionalización en Colombia**

<b>Universidad del Tolima</b>	La UT señala que “La Regionalización se constituye en un proyecto que articula la docencia, la investigación y la proyección social con acciones orientadas a la articulación con el currículo que permita poner el conocimiento al servicio de la solución de problemas territoriales, desde dos actividades centrales” (Universidad del Tolima, 2018)
<b>Universidad Nacional de Colombia</b>	Propone la creación de sedes de educación con modalidad presencial en diversas regiones del país, tomando en cuenta las particularidades de cada una de ellas, las prioridades institucionales, el propósito de solucionar algunos problemas de nivel nacional, regional y local, y las necesidades de formación profesional, de investigación, entre otros servicios académicos.
<b>Universidad de Antioquia</b>	Para la UdeA la inserción de la educación superior en la región debe darse en dos sentidos: hacia afuera, de cara al territorio; y, hacia adentro, de cara a las virtudes y restricciones en la estructura institucional. Al respecto, aseguran, la regionalización debe estar articulada con las estrategias y planes institucionales y, antes que imponerse “desde arriba”, debe construirse y desarrollarse desde abajo (UdeA, 2007)

<b>Universidad del Valle</b>	Para el año 1994 se crea el Sistema de Regionalización, el cual estructura a la universidad por medio del Consejo de Regionalización, la Vicerrectoría de Regionalización y los Consejos Zonales. Las políticas prioritarias eran en ese entonces: a) el aumento de cobertura universitaria (no sólo en términos cuantitativos sino también cualitativos); b) el desarrollo de un modelo curricular flexible e interdisciplinario; y c) el mejoramiento del perfil del egresado. Se plantea que, en la medida en que se logren consolidar los procesos, la universidad pueda determinar la descentralización
<b>Universidad Nacional Abierta y a Distancia</b>	La universidad cuenta con cobertura nacional e internacional, con 68 sedes en Colombia y una ubicada en Florida, Estados Unidos. La UNAD nació con la intención de contrarrestar los retos a los que se enfrentaba y ha caracterizado a las comunidades y poblaciones colombianas, las cuales no han tenido acceso a una capacitación técnica, socio-humanística y comunitaria. Su oferta académica busca, entre otras, la alfabetización, cerrar las brechas en la educación básica y secundaria por medio de la creación del bachillerato virtual para jóvenes y adultos, impulsar la educación continuada, la formación docente y en lengua extranjera.
<b>Universidad del Quindío</b>	En 1982 se convierte en una institución de carácter departamental, un año después se da la apertura de educación abierta y a distancia “con presencia en cuatro departamentos del centro occidente a través de sus Centros de Tutorías en Manizales, Pereira, Cali, Buga, Candelaria, Cartago, Buenaventura y CERES Quimbaya, con una oferta académica variada y adecuada para las necesidades regionales” (UNIQUEINDÍO, s.f.). Además, se destaca que para 2006 el programa de medicina es el primer programa académico acreditado de esta universidad. Seis años después, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) visita el campus para verificar las condiciones iniciales, lo cual influyó para que en 2014 ésta obtuviera la acreditación de ocho de sus programas (UNIQUEINDÍO, 2014). Actualmente la universidad cuenta con acreditación de alta calidad, con 23 programas de pregrado de los cuales nueve son de educación a distancia.

<b>Universidad de Caldas</b>	La formulación de una Política de Regionalización en la Universidad de Caldas no solo obedece a la necesidad de articular procesos académicos y administrativos relativos a su presencia en los territorios, sino que además debe inscribirse en las prioridades de desarrollo de estos y debe incidir en la transformación de realidades sociales, ambientales, económicas y culturales de los lugares donde se hace presencia. Es así como la propuesta de Política de Regionalización pretende establecer una base para el diálogo con instrumentos de política y de planificación, tanto territoriales como nacionales y sectoriales, involucrando los marcos de política más estratégicos para el momento del país, en virtud de la construcción de escenarios para la materialización de los Acuerdos de Paz en los territorios
------------------------------	---

Tabla 2. Experiencias de regionalización en Colombia

Fuente: elaboración propia

## 3. OBJETIVO

Orientar el proceso institucional de Regionalización de la Universidad del Tolima bajo los principios de autonomía, democracia, calidad y eticidad, tendiente al cierre de brechas de acceso a la educación superior, la cualificación del desarrollo regional sustentable, el fortalecimiento del capital social, la gobernabilidad territorial y la construcción de paz.

### 3.1 Objetivos específicos

- Fortalecer la presencia de la Universidad del Tolima en el país y en su zona de influencia inmediata (Tolima, Ibagué) a través del establecimiento de Centros de Atención Tutorial para mejorar las condiciones de la oferta de programas de pregrado, postgrado y actividades académicas institucionales, tendiente a la reducción de la brecha existente en el acceso a la educación superior.
- Generar oferta académica de pregrado, posgrado y educación continuada pertinente, vinculada a las necesidades regionales y locales, que responda a las demandas territoriales y aporte al fortalecimiento de la educación básica y media.
- Incentivar la generación de nuevo conocimiento a través de la creación de líneas y sublíneas de investigación, el reconocimiento de semilleros, grupos, laboratorios, centros y programas de investigación; y la divulgación de conocimiento orientado a la solución de problemas regionales y locales.
- Promover el reconocimiento y la exigibilidad de los derechos humanos, la diversidad poblacional y la acción colectiva de los actores sociales de los

territorios, a través de estrategias de inclusión dirigidas a mujeres, población LGTBI+, comunidades indígenas, entre otras.

- Aportar al fortalecimiento de las instituciones locales, la cualificación de la gobernabilidad territorial y la construcción de paz, a través de procesos de formación, investigación y de proyección social, que incentiven la participación democrática, el reconocimiento de las víctimas y la reconciliación

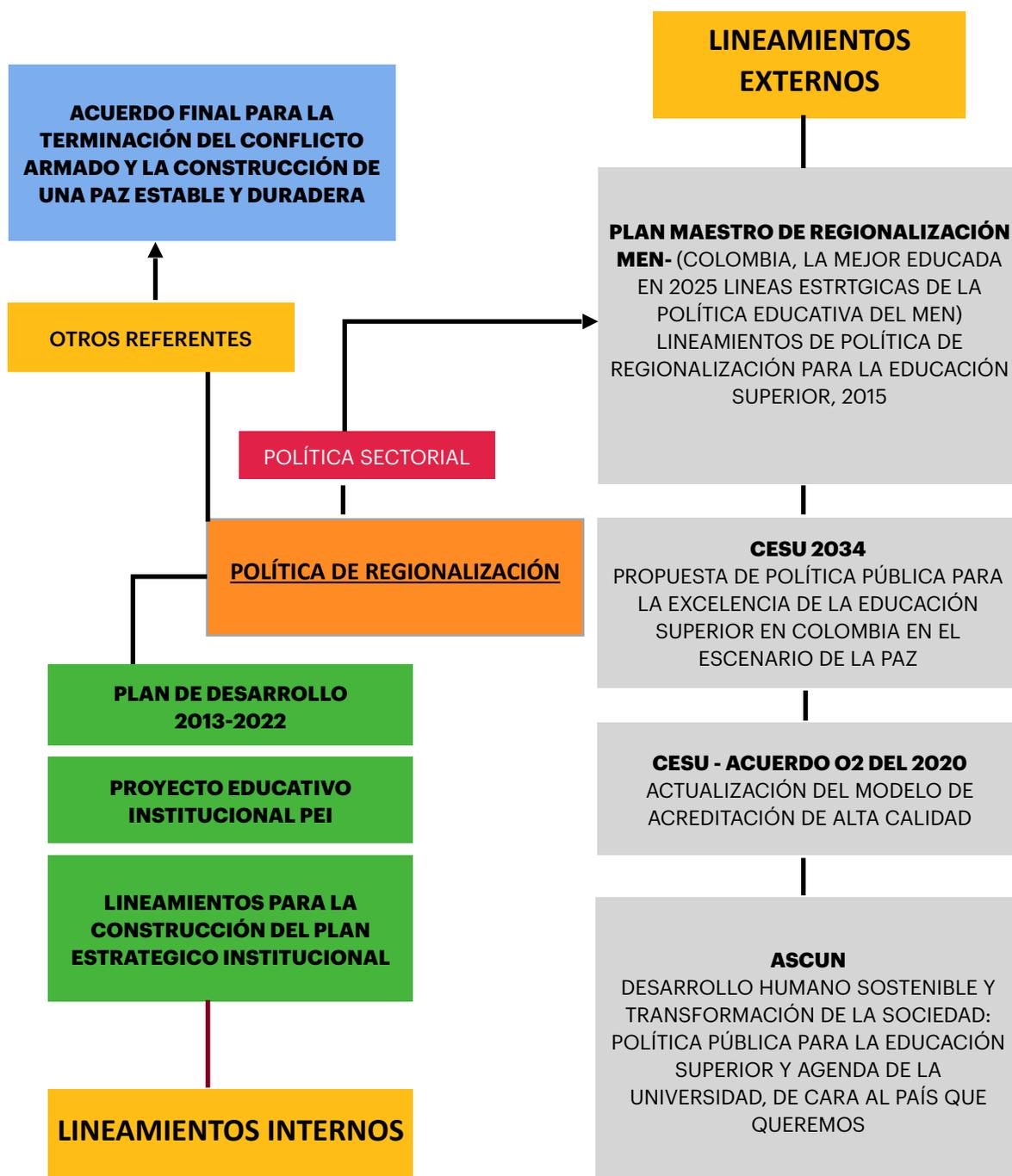
## 4. FORMULACIÓN ACORDE A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PEI Y EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La formulación de una Política de Regionalización para la Universidad del Tolima obedece, entre otras cosas, a la necesidad de ampliar la oferta académica en los diferentes territorios del departamento del Tolima y en los principales cascos urbanos del país, el propósito es cerrar brechas y aumentar el acceso a la educación superior en la región. Lo anterior, debe sincronizarse con la calidad, docencia, investigación y proyección social como acciones integradas a los currículos que permitan poner el conocimiento al servicio de las regiones y brinden una solución a los problemas territoriales.

No obstante, es importante tener en cuenta las discusiones dadas por los organismos administrativos de la universidad, así como los planes y proyectos que ha pensado la misma, en concordancia con la regionalización universitaria. De igual manera, deben considerarse las bases y el diálogo existente entre políticas sectoriales, los parámetros del Ministerio de Educación Nacional y otros referentes de planificación de orden nacional y territorial que se establecen en virtud del desarrollo, la sostenibilidad y la materialización de los Acuerdos de Paz.

Siendo así, la Política de Regionalización de la Universidad del Tolima ubica sus bases en:

Gráfico 1. Lineamientos rectores de política pública para la PR - UT



En suma, conforme a los lineamientos rectores expuestos en el Gráfico 1, la política de regionalización de la Universidad del Tolima asume los siguientes lineamientos generales:

1. Orientar la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo y a la solución de los problemas locales y regionales
2. Fortalecer los aspectos financieros, administrativos, profesoraes y laborales de las sedes diferentes a la de Ibagué.
3. Proveer un sistema de información robusto y eficiente que permita el control, seguimiento y evaluación de indicadores de regionalización.

## 5. ALCANCE

La Universidad del Tolima **en su función misional de promover la divulgación del conocimiento como aporte al bienestar de la región,** pretende a través de la Política de Regionalización hacer presencia institucional en los distintos departamentos de Colombia; Atlántico, Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca, Antioquía, Risaralda, Putumayo y Huila, además del departamento del Tolima, donde, hace presencia en nueve municipios; Ibagué, Líbano, Cajamarca, Honda y en especial en el Sur Oriente del Departamento en los municipios de Purificación, Chaparral, Rioblanco, Planadas y Melgar.

La Provincia Centro está conformada por 12 municipios que comparten características demográficas, económicas y culturales, y tiene como centro ordenador a Ibagué; la Provincia Norte consta de 7 municipios siendo su centro ordenador el municipio de Honda; la Provincia de los Nevados se compone de 7 municipios y su centro ordenador es el municipio del Líbano; la provincia Oriente se constituye por cinco municipios entre los cuales el centro ordenador es Melgar; la provincia Sur está conformada por 8 municipios entre los cuales el centro ordenador es el municipio de Chaparral; la provincia Suroriente se compone de 8 municipios y tiene como centro ordenador al municipio de Purificación.

Además, pese a las recomendaciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN) de ampliar la oferta académica a otras áreas metropolitanas del país, en su Plan de Desarrollo, la universidad defiende la idea de permanecer en la ciudad de Bogotá y generar mayores oportunidades para los sectores populares de la capital, y no descarta la creación de seccionales en dos comunas y un Distrito Especial en la ciudad de Ibagué. Cabe añadir que la ampliación de la oferta académica se

orienta al cierre de brechas interinstitucionales y a la generación de mayor bienestar para las poblaciones rurales y urbanas.

Según el Plan Rectoral, la interacción de la universidad con los actores sociales y la influencia en las políticas públicas permitirán hacerles frente a las desigualdades, contribuir a la construcción de futuros sustentables y avanzar en la tarea de mejorar los índices de desarrollo humano e incentivar la proyección local del conocimiento y la innovación, ampliando su capacidad de fomentar el bienestar humano en los territorios. Participando activamente en el diseño de estrategias de actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) de largo plazo basadas en alianzas públicoprivadas regionales que den respuesta, tanto a los problemas de inclusión y sustentabilidad, como a los requerimientos de la sociedad.

Para consolidar las transformaciones se hace esencial la estructuración de políticas que permitan garantizar procesos de formación con calidad e integralidad, que no solo recojan los elementos epistemológicos necesarios, sino que también acuda a acciones en concreto para que tales políticas tengan el éxito esperado. En este sentido, la universidad debe propender por:

**A. Alianzas y convenios estratégicos:** es fundamental concentrar esfuerzos en la búsqueda de aliados estratégicos para la cooperación interinstitucional que fortalezca los procesos de proyección, investigación, construcción y transferencia de conocimiento (...) Se requiere promover el desarrollo de proyectos conjuntos de impacto regional y nacional que capitalicen las fortalezas de la Universidad y las proyecten a nivel global, que no solo permitan optimizar índices de competitividad.

**B. Multilingüismo:** el desarrollo y fortalecimiento de una estrategia de multilingüismo en la institución es pieza fundamental en el proceso de internacionalización. El objetivo inicial es facilitar a la comunidad universitaria acceso a programas de enseñanza en una segunda lengua, mediante un desempeño efectivo y mejor aprovechamiento de oportunidades en el marco de la iniciativa de internacionalización. Con el fin de facilitar el cumplimiento de dicha meta es importante tener en cuenta las Políticas de lengua extranjera e internacionalización, puesto que estas funcionan como una estrategia fundamental y transversal para una educación pertinente y contextualizada, además de el intercambio de conocimiento y estrategias de enseñanza con docentes y estudiantes de universidades de reconocido prestigio académico a nivel mundial, así como el fortalecimiento del centro de idiomas de nuestra universidad.

**C. Educación para la construcción de paz:** El momento histórico por el cual atraviesa el país y el contexto en el cual se encuentra inmersa la Universidad del Tolima, obliga a todos los miembros de la comunidad universitaria a propender por la formación de una cultura de paz y la resolución de conflictos. En este aspecto es clave seguir aunando esfuerzos con todas las organizaciones académicas, sociales y gubernamentales para la construcción de paz, además de brindar alternativas para todos aquellos afectados por el conflicto en momentos de post acuerdo.

**D. Educación Rural:** Colombia es un país que requiere el acercamiento a los procesos de la educación rural, en este sentido la Universidad del Tolima está llamada a generar estrategias y propuestas que permitan el mejoramiento de la formación en las zonas rurales de la región, teniendo en cuenta las necesidades

propias del contexto, esto implica también el reconocimiento cultural y la comprensión desde la academia de todas las prácticas culturales existentes, esto encaminado al diseño de currículos pertinente que conlleven al desarrollo social y humano de los habitantes.

De acuerdo con el eje de interacción social, construcción de paz, región ambiente; integra la inclusión, transformación, impacto y crecimiento y desarrollo regional con el fin de fortalecer su unión con la sociedad, contribuyendo a moderar la vulnerabilidad de distintos segmentos de la población y el deterioro del ambiente mediante un planteamiento sistémico que sea interdisciplinario y transdisciplinario teniendo en cuenta las necesidades que manifiestan los contextos, lo anterior, debe ser mediante la construcción de estrategias articuladas a los programas académicos y la producción de nuevos conocimientos a través de la investigación. Finalmente, el eje gestión administrativa y financiera para el desarrollo social y sostenibilidad institucional encaminada al mejoramiento administrativo y la modernización del campus universitario, se encuentra relacionada con la democracia, compromiso social y subordinación al interés público, que encaminen el quehacer universitario hacia la transparencia y la responsabilidad, inclinándose por el desarrollo institucional.

La Proyección Social es uno de los ejes misionales de la Universidad del Tolima, que, junto con la Docencia y la Investigación, contribuye a impactar y a construir colectivamente la región. De este modo, la universidad asume como preponderante su compromiso social con el entorno, bajo los lineamientos de política de proyección social establecidos en el Acuerdo 0129 de agosto 14 de 2013.

En este sentido, la Proyección Social de la Universidad del Tolima a través del programa de regionalización, busca una relación directa con las comunidades en los territorios, además de configurar la oportunidad, el acceso, permanencia y graduación exitosa de estudiantes en diferentes municipios del Tolima y demás regiones donde se hace presencia institucional, mediante el desarrollo de competencias que respondan a la singularidad de cada contexto. Es por ello por lo que los proyectos se articulan a la realidad social, económica, política, cultural y natural, como factor de cambio.

A. **Política:** Fortalecimiento de los procesos de interacción social, ambiental, construcción de paz y regionalización, reconociendo la diversidad de enfoques en el ámbito local y regional, con pensamiento crítico a partir de la investigación, apropiación del conocimiento, disciplinas y niveles de formación de la educación, que dinamicen las sinergias con los grupos de interés específicos, a través del ámbito de la extensión universitaria desde la perspectiva de la sustentabilidad, la gestión ambiental y la formación de ciudadanos para la resolución de problemas.

B. **Estrategia:** (Potenciar la presencia e impacto de la universidad en los territorios con el uso eficiente y eficaz de los recursos y capacidades institucionales); corresponde al programa la generación de un sistema de regionalización que permita contribuir al crecimiento y desarrollo de las regiones, a través de mecanismos de concertación y planificación entre las instituciones del orden nacional, entidades y demás actores regionales, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y geográficas de los territorios.

## 6. ARTICULACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS EN EL PEI Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL CON LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN

Para la formulación de acciones específicas que contribuyan a la materialización de la Política de Regionalización, se deben considerar los principios institucionales consagrados en el Estatuto General aprobado mediante Acuerdo del Consejo Superior número 033 de 2020. Lo anterior, debe ser coherente con la realidad de las regiones y el desarrollo territorial para facilitar el proceso regionalizador.

A. **Autonomía universitaria:** fundamentada en la Constitución Política y la ley, La Universidad expedirán sus propios estatutos y normas internas; tomará sus decisiones; designar a sus autoridades académicas y administrativas; creará y desarrollará investigaciones, admisión de estudiantes, selección de docentes y demás servidores públicos como así como el procedimiento para la expedición de actos administrativos. La institución actuará con independencia de los intereses políticos, económicos y sociales que atenten contra su autonomía; su gestión se someterá al control de la sociedad y del Estado.

B. **Eticidad:** La Universidad fomentará la reflexión sobre su quehacer entre los(as) integrantes de la comunidad universitaria. Todas sus actuaciones deberán realizarse sobre las consideraciones del respeto por la dignidad humana y los derechos de los demás. Su gestión se regirá por los valores de honradez, transparencia, equidad, justicia y rectitud propenderá por la

excelencia institucional gestión del riesgo y el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad con el fin de coadyuvarla en su búsqueda por lograr niveles cada vez más elevados de desarrollo y bienestar.

C. **Democracia:** La Universidad se constituirá en un espacio de encuentro y de diálogo de la diversidad humana, del mundo y de la realidad. Su gobierno y gestión demandarán la organización y participación activa de la comunidad universitaria en las deliberaciones, las decisiones, los procesos, las acciones y las representaciones estamentales en los organismos colegiados de dirección. Este ejercicio democrático desarrollado a través de actitudes cordiales, armónicas y de buen trato promoverá las libertades individuales y constitucionales, buscando el consenso y los acuerdos mediante la argumentación y capacidad propositiva, el respeto inalienable a la diferencia, al disenso, al pluralismo y a las posiciones minoritarias. Para ello, la Universidad propiciará el ambiente adecuado y adoptará los mecanismos consagrados en la Constitución Política y en la ley.

D. **Compromiso social:** La Universidad propenderá por el desarrollo y la transformación de la sociedad, enfocando sus esfuerzos en la construcción de alternativas para solucionar las problemáticas sociales.

E. **Igualdad e inclusión:** La Universidad del Tolima es una institución pluralista y de carácter democrático, por lo cual garantizará el respeto por los derechos, los deberes y las oportunidades de las personas sin discriminación por razones de identidad de género, orientación sexual, lengua, procedencia, clase social, etnia, diversidad funcional, religión e ideología.

F. **Calidad:** Los procesos institucionales se realizarán con los más altos estándares de calidad como la implementación de modelos, métodos, metodologías y recursos que contribuyan y faciliten la formación como la investigación como la extensión y la proyección social.

## **7. ARTICULACIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTABLECIDAS EN EL PEI Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL CON LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN**

La Universidad busca dinamizar los procesos de transformación en armonía con sus ejes misionales, a través de una arquitectura institucional modernizada que redefine la gestión universitaria y la organización académica – administrativa, con la aplicación de las dimensiones y herramientas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y la modernización del campus universitario.

En este sentido, la institución propende por la sostenibilidad financiera orientada a incrementar las fuentes financieras internas y externas, a través de la formulación y gestión de proyectos que sean acordes con la hoja de ruta del Plan de Desarrollo Institucional 2013 - 2022, para construir, ampliar y fortalecer alianzas de múltiples partes interesadas que busquen en la educación superior un medio para disminuir brechas de inequidad e inclusión, y aumentar la cobertura y calidad educativa en la región, con la adopción de políticas y mecanismos para planificación, gestión y control de recursos financieros que den viabilidad a la operación interna e inversión a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, en el marco del Estatuto Orgánico de Presupuesto, en función del cumplimiento de las metas contenidas en la planeación estratégica de la Universidad, se busca fortalecer el manejo presupuestal y la administración de los recursos disponibles.

A. **Política:** Desarrollo Institucional Sostenible, con criterios de gobernabilidad y gobernanza universitaria, permitiendo optimizar la gestión de recursos al servicio de la formación, la investigación, la extensión y el bienestar de la comunidad institucional.

B. **Producción y socialización del conocimiento.** Se tomará acciones que conduzcan a un seguimiento y evaluación, de manera permanente, a la relación que existe entre los objetivos, propósitos de formación y perfil profesional con el desempeño profesional del Graduado. Para el cumplimiento de esta dimensión se apoyará en los estudios de seguimiento, en la percepción de los graduados, asociaciones, Junta de consejeros, y los empleadores, velando de manera significativa por el desempeño de los presentes y futuros graduados de la Universidad del Tolima encuentre la mejor aceptación en el desempeño profesional del entorno laboral.

C. **Compromiso social.** Se entiende como la apuesta que desde el pensar profesional, bajo principios éticos, caracteriza a un graduado y a las organizaciones de graduados de la Universidad del Tolima. En este sentido, es el soporte para las propuestas que los programas académicos deberán considerar de manera crítica.

## 8. LÍNEA DE TRABAJO PARA LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN

A. **Infraestructuras. Construyendo la universidad Siglo XXI:** Este eje específico evalúa la pertinencia y las condiciones para la **expansión** de la universidad en multicampus en el territorio del país (Atlántico, Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca, Antioquía, Risaralda, Putumayo y Huila), así como en las provincias del departamento del Tolima: Ibagué, Nevados. Adicionalmente, tiene en cuenta aspectos relacionados con el desarrollo de las **funciones** misionales en el marco de la Política de Regionalización y el avancé sobre la modalidad virtual contemplando la situación actual.

B. **Educación. Oferta de calidad conectada con el territorio:** Este tema contempla aspectos vinculados a la educación, las necesidades regionales y locales, examina los criterios que deberían ser tenidos en cuenta con el fin de **ofertar programas educativos capaces de responder a las demandas de los territorios**, además de, los aportes que puede realizar la Universidad del Tolima respecto a la educación básica y media de los y las jóvenes, considerando a su vez el acompañamiento que se puede realizar a los egresados a través de la oferta de programas y/o políticas de educación continuada.

C. **Ciencia, tecnología e innovación:** A partir del siguiente tema específico se consideran asuntos relacionados a la estimación de las líneas y sublíneas de investigación de la Universidad del Tolima, la valoración en cuanto a las dinámicas de producción de conocimiento de los grupos de investigación y la solución de problemas regionales y locales. Adicionalmente, evalúa los temas más importantes en los cuales debe concentrarse la producción de

conocimiento y los estímulos que deberían tenerse en cuenta con el objetivo de incentivar la investigación

**D. Cuidado, inclusión, diversidad y capital social:** Este eje específico contempla temas vinculados a la diversidad poblacional con la que cuenta la Universidad del Tolima, a partir de ello, se considera la forma de **fortalecer la acción colectiva de los actores sociales excluidos o marginalizados en la región.** En consecuencia, evalúa las posibles estrategias de inclusión dirigidas a mujeres, población LGTBI+, comunidades indígenas, entre otras.

**E. Gobernabilidad territorial y construcción de paz:** A partir de este tema específico se aprecia la forma en que la Universidad del Tolima debería asumir respecto a la construcción de paz territorial, además de, el papel que debería desempeñar frente a la implementación del Acuerdo de Paz en el país y la importancia de generar estímulos para que tanto víctimas del conflicto armado como excombatientes hagan parte de la oferta de educación superior que ofrece la universidad.

## 9. RUTAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EN ARTICULACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

¿Con quién puedo o debo contar para poner en marcha una política determinada y hacia quién la dirijo? La estructura político-administrativa, preexistente a la política pública, tiene una importancia estratégica para cualquier acción pública. De acuerdo con el profesor investigador André Noël Roth:

*El éxito de una política depende de su implementación. El mejor diseño - desde una perspectiva racional - no garantiza, de ningún modo, el éxito en la obtención de los resultados e impactos esperados. La clave del éxito de las políticas públicas se encuentra en la capacidad de éstas de coincidir con una estructura político-administrativa de implementación congruente con los medios y los objetivos de lo que ellas formulan (Roth, 2003, p.22).*

Una premisa clave, en este sentido, es que las políticas públicas no cambian nada por sí solas, con su sola formulación, sino que "(...) el proceso de implementación de las políticas se constituye en un espacio de lucha para una nueva formulación de hecho, después de la formulación 'oficial'" (Roth, 2003, p.22). El reto supone responder a problemas no evidentes y cuya resolución precisan de la integración con otros organismos.

Enfocar las políticas a problemas, más que a productos, nos orienta, según Roth, a pensar principalmente bajo una concepción transversal y territorial, "lo que obliga a un cambio tanto en el funcionamiento de las administraciones como en las modalidades de organización" (Ibíd, p. 23). En resumen: crear e innovar soluciones que se ajusten a la realidad de las situaciones, "(...) lo que implica tener

presente la variabilidad de los contextos de acción y una mayor interdependencia de sus actos. (...) pensar más en el territorio, que en el sector, permite afirmar o reafirmar de manera contundente la lógica de lo público” (Ibíd).

Para la caracterización de las diferentes etapas que se han llevado a cabo en la construcción de la Política de Regionalización y las que están por desarrollarse, se tomó como horizonte de acción el trabajo de Johnson (2013). De acuerdo con su propuesta, en términos de procesos en la formulación de una política existen varias etapas, el autor plantea las siguientes tres como base importante: creación, interpretación y apropiación. Éstas pueden ocurrir en múltiples contextos y niveles de autoridad institucional.

A. **Creación:** demanda la articulación de múltiples agentes pertenecientes a múltiples niveles de autoridad institucional al igual que profesionales con diferentes áreas de experticia, para que sea aceptada y sentida como propia. Esta sería una política hecha por y para la comunidad que va a ser impactada.

B. **Interpretación:** debe tener como objetivo lograr que individuos en múltiples niveles de autoridad institucional se involucren en una creativa y crítica interpretación de la política con el propósito de asegurar claridad y precisión en su implementación.

C. **Apropiación:** conocida tradicionalmente como implementación. Ilustra las maneras creativas en que los agentes de la Política la ponen en acción. No debe verse como un proceso lineal. Debe involucrarse a la comunidad académica para que se apropien de ella.

## **9.1 Fase de Creación**

A. **Elaboración documento técnico y Proyecto de acuerdo:** De acuerdo con los procesos de autoevaluación que la Universidad de Tolima ha desarrollado dentro de la cultura de aseguramiento de la calidad con fines de acreditación en alta calidad, se identificó la necesidad de fortalecer los procesos de Regionalización al interior de la Universidad. Razón por la cual, la Vicerrectoría Académica realiza un análisis de los procesos existentes con la participación de la Oficina de Autoevaluación y Acreditación, la Oficina de Desarrollo Institucional y se determinó la creación de la Política de Regionalización con el propósito de ampliar las líneas estratégicas y articularse con las funciones misionales (Docencia, Investigación y Proyección Social) de la Universidad.

B. **Condiciones iniciales requeridas:** Este aspecto hace referencia a la necesidad de consolidar acciones que conduzcan a la implementación de la Política de Regionalización, con especial énfasis en el fortalecimiento de las estrategias de articulación entre las diferentes dependencias, actores y políticas institucionales que converjan para la implementación de las líneas de desarrollo estratégico. Como mínimo:

- **Sistema de Regionalización Universitaria**, operado por un comité conformado tanto por docentes como funcionarios pertenecientes a la Universidad del Tolima:

Director o directora de la Oficina de Desarrollo Institucional

Director o directora del Centro de Estudios Regionales – CERE.

Director o directora del Instituto de Educación a Distancia – IDEAD.

Director o directora de la Oficina de Investigación.

Director o directora de la Oficina de Proyección Social.

Vicerrector o vicerrectora Académica.

Director o directora de la Oficina de Autoevaluación y Acreditación.

- Implementación de un plan orientado por el sistema y por las unidades académicas ligadas al sistema de regionalización universitaria.
- Articulación con las Políticas de Investigaciones, Proyección Social y Posgrados.

## **9.2 Fase de Interpretación**

A. Socialización y sensibilización de la Política de Regionalización con los diferentes actores de la vida institucional (estudiantes nuevos y antiguos, docentes, graduados, funcionarios y directivos).

B. Desarrollo de un plan de comunicaciones institucional para visibilizar y socializar al interior y exterior de la Universidad la Política de Regionalización.

## **9.3 Fase de apropiación de la Política de Regionalización**

- Instalación o implementación.

**Primer momento:** Organización de los procesos y procedimientos académicos y administrativos en las diferentes dependencias y unidades académicas que están directamente relacionadas con la implementación de las estrategias de regionalización.

**Segundo momento:** Implementación de las líneas estratégicas de desarrollo de la política de regionalización.

## **10. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

La Universidad del Tolima tiene establecida la herramienta *Balance Score Card* – BSC, con el fin de realizar el seguimiento y el monitoreo de la planeación y las políticas institucionales. Dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, la Universidad incorpora en la dinámica del Sistema, el proceso estratégico de regionalización. Aplica de esta manera para la Política de Regionalización los criterios, instrumentos y formatos del sistema, por lo que existe una planeación, seguimiento, control y todo un plan de mejoramiento de la regionalización. Adicionalmente, a partir del establecimiento del Sistema de Regionalización y del comité que lo operacionalice, podrá contar con un proceso de planeación y de seguimiento permanente.

## **11. PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE REGIONALIZACIÓN**

Con el fin de implementar y ejecutar la Política de Regionalización, la Universidad del Tolima generará en el ámbito institucional los mecanismos, las estrategias y la apropiación de recursos humanos, financieros y de infraestructura, requeridos para que el proceso de implementación sea continuo, progresivo, sostenible y cuente con el apoyo necesario y suficiente por parte de las autoridades universitarias. Por tal motivo, Dentro del presupuesto anual de la Universidad del Tolima se destinarán recursos para el funcionamiento de la Política de Internacionalización, a través de las siguientes fuentes:

A. Recursos propios, Recursos de Movilidad Académica e Investigativa- Planes de Fomento a la Calidad (PFC) y PROUNAL, Recursos de Estampilla PRO UT-Infraestructura y Dotación la Universidad.

B. Alianzas y convocatorias de agencias de financiación externas públicas o privadas, nacionales o internacionales, con el fin de cooperación interinstitucional para fortalecer la movilidad académica, fortalecimiento de la presencia institucional en la región y el desarrollo de acciones en articulación con otros actores.

C. Cofinanciación para proyectos aprobados por agencias o entidades externas, a los cuales la Universidad apoyará con un aporte al proyecto de acuerdo con la disponibilidad presupuestal del monto total de proyecto que podrá ser en especie o en efectivo. Para la cofinanciación, la Vicerrectoría Administrativa y la División Contable y Financiera definirán y aprobará un rubro de acuerdo con la disponibilidad presupuestal vigente.

D. Donaciones que se reciban con destinación movilidad entrante y saliente de docentes, estudiantes, investigadores y funcionarios.

## 12. REFERENCIAS:

**Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. (2012).** Desarrollo humano sostenible y transformación de la sociedad Política pública para la educación superior y agenda de la Universidad, de cara al país que queremos. Bogotá D.C

**Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).** Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Recuperado de: [https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-321515\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-321515_recurso_1.pdf)

**Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2020).** Acuerdo 02 del 2020, Por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad

**Cuervo L. M. (2003),** “Pensar en territorio: los conceptos de ciudad-global y región en sus orígenes y evolución” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

**Hoz, G. (2017).** *Integración del concepto de calidad a la educación: una revisión histórica.* Congreso Nacional de Investigación Educativa COMIE, 4. Retrieved from <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0230.pdf>

**IDEAD-UT. (2017).** Propuesta de reorganización académica y administrativa de la modalidad de educación a distancia de la UT. Ibagué: UT.

**MIDE. (2018).** Modelos de indicadores de desempeño de la educación. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/es/mide/91047>

**(MIDE), M. d. (2018).** Documento metodológico MIDE 2018. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

**Ministerio de Educación nacional (MEN), (julio 21 de 1983).** DECRETO 1820 DE 198: por el cual se reglamenta la Educación Superior Abierta y a Distancia. Obtenido de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103622\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103622_archivo_pdf.pdf)

**Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2003, Julio 22).** COBERTURA Y CALIDAD, futuro con equidad. Al tablero. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-88003.html>

**Ministerio de Educación Nacional (MEN).** (Febrero 11 de 1998). Decreto 0272

**Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2015).** Colombia la mejor educada en 2025, Líneas estratégicas de la política educativa del Ministerio de Educación Nacional. Recuperado

de: <https://mujeresantioquia.gov.co/sites/default/files/observatorio/educacion/normatividad/plandecenaeducacion20162025.pdf>

**Moreno. (2001).** Caracterización de la educación superior a distancia, en las universidades colombianas. Revista de Investigaciones UNAD , 60.

**Rama, C. & Cevallos, M. (2016).** Nuevas dinámicas de la regionalización universitaria en América Latina. magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 8 (17), 99-134. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.m8-17.ndru>

**Registro y Control Académico. (Julio de 2020).** En la Marea de las Transformaciones. IBAGUÉ: Universidad del Tolima IDEAD.

**Roth D., André N. (2003).** Consideraciones para la formulación de políticas públicas, En. Formar para la democracia. Políticas culturales en el Distrito Capital y sus localidades. Instituto Distrital de Cultura y Turismo

**Sanabria A. Tadeo. (2007)** Los alcances del Concepto Región. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C.

**(SNIES), S. N. (2018).** ESTADÍSTICAS GENERALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR - 2018 TOLIMA Subdirección de Desarrollo Sectorial. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional (MEN).

**SNIES, S. N. (2014-2017).** CALCULOS PROPIOS . Bogotá: Ministerio de Educación Nacional .

**Universidad del Tolima (UT).** (2020). Lineamientos para la construcción del nuevo plan estratégico de desarrollo institucional, “Hacia la consolidación colectiva de una universidad de calidad comprometida con la nación desde la región”, Ibagué UT

**Universidad del Tolima (UT).** (2015). Proyecto Educativo Institucional PEI. Ibagué UT

**UTB. (Marzo de 2016).** Universidad Tecnológica de Bolívar.(U. T. Bolívar, Ed.) Recuperado de: <https://www.utb.edu.co/>

**Universidad del Caldas.** Propuesta Política de Regionalización (Fundamentos, lineamientos y propuestas del articulado). Recuperado de: <http://www.ucaldas.edu.co/intranet2/wp-content/uploads/2017/09/Propuesta-Poli%CC%81tica-Regionalizacio%CC%81n-UCaldas2017.pdf> .