

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PROGRAMA CENTROS REGIONALES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR**

CERES

Educación Superior al alcance de todos

**GUÍAS PRÁCTICAS PARA CENTROS REGIONALES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR (CERES)**

GUÍA # 1

CREACION DEL CERES

PRESENTACIÓN

Esta serie de documentos contiene las pautas generales para la conformación y operación de los Centros Regionales de Educación Superior (CERES). Está dirigida a los gobiernos departamental y local, a los secretarios de educación, a los representantes del sector productivo y de la comunidad, y a instituciones de educación superior.

Su objetivo es informar, orientar y dar herramientas para analizar la pertinencia para la región de la oferta de programas de educación superior; el momento adecuado para crear y poner en funcionamiento el CERES y los mecanismos de su operación y sostenibilidad económica en el tiempo. Pretende también facilitar la elaboración, ejecución y seguimiento a los proyectos de constitución de un CERES.

Las ideas expresadas en estos documentos son sugerencias, no formas únicas de trabajar. Cada persona, institución o alianza decidirá la mejor manera de utilizarlo para conformar sus equipos de trabajo, consolidar su alianza, presentar su proyecto e iniciar su CERES.

1 INTRODUCCIÓN

El programa Centros Regionales de Educación Superior –CERES– es una estrategia que busca desconcentrar la oferta educativa y ampliar su cobertura. Este nuevo modelo parte del diálogo regional, se centra en la oferta de programas pertinentes, acordes con la vocación productiva de la zona, y promueve programas a distancia y virtuales y alianzas interinstitucionales que posibilitan el uso compartido tanto de recursos humanos como de infraestructura y conectividad.

El programa hace parte de la Revolución Educativa, que se propone dar respuesta a las necesidades de cobertura y calidad que requiere el país para alcanzar mejores condiciones de desarrollo social y económico y mejorar la calidad de vida de la población. Aquélla contempla tres políticas educativas básicas:

- Ampliar la cobertura educativa
- Mejorar la calidad de la educación
- Aumentar la eficiencia del sector educativo

De acuerdo con el principio rector de la equidad, estas tres políticas están orientadas a facilitar el acceso de niños y jóvenes, en todas las regiones del país, a las instituciones educativas; posibilitar la permanencia en las aulas a lo largo del ciclo educativo; mejorar sus procesos de aprendizaje, de manera que puedan desarrollar las capacidades necesarias para contribuir a la construcción permanente de un país mejor y a enfrentar las exigencias del mundo contemporáneo.

A pesar del crecimiento registrado por la educación superior en la última década, las cifras de cobertura siguen siendo bajas: se mantienen por debajo de las de los países desarrollados, y aun del promedio latinoamericano. La oferta de educación superior se concentra en las principales ciudades: los jóvenes de las regiones se ven obligados a desplazarse para tener acceso a los programas, cosa que además sólo pueden hacer quienes cuentan con los recursos necesarios.

La experiencia colombiana señala que el sistema de educación superior no está respondiendo en forma adecuada a las necesidades laborales y productivas del país. Hay problemas de pertinencia y consistencia entre los contenidos académicos, el aprendizaje y la demanda laboral. La pirámide de formación terciaria está invertida: existe una proporción inversa entre profesionales, y técnicos y tecnólogos.

El programa Centros Regionales de Educación Superior contribuye a la solución de este problema:

- Amplía la cobertura, desconcentra la oferta educativa y la lleva a las comunidades donde el acceso es difícil.
- Contribuye a la equidad al llegar a la población de menores ingresos con una oferta a bajo costo y con prioridad de acceso a crédito educativo.
- Contribuye al bienestar de las comunidades al ofrecer una alternativa para los jóvenes graduados de básica y media.
- Apoya la vinculación de la academia y del sector productivo, llevando programas que coadyuvan al esfuerzo productivo y que responden a los requerimientos definidos por la alianza. Contribuye también al fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.
- Apoya la difusión y uso de nuevas metodologías en educación superior: los CERES están dotados de tecnología de comunicación e información que facilita la oferta de programas con contenido virtual.
- Promueve la eficiencia mediante el uso compartido de recursos.
- Obliga al cumplimiento de condiciones de calidad en los programas que se ofrecen.

1.1 Qué son y qué no son los Centros Regionales de Educación Superior

Un CERES es un lugar dotado de infraestructura tecnológica de información y comunicación, en el cual la comunidad puede acceder a programas de educación superior técnica profesional, tecnológica y universitaria que ofrecen diferentes instituciones de educación superior.

No se trata de una gran edificación, tampoco de la sede de una universidad o su centro de educación a distancia. Están dotados de una mínima infraestructura física (un aula virtual con quince computadores, por ejemplo); tienen una excelente conectividad y han establecido mecanismos de acceso a bibliotecas, prácticas, laboratorio y talleres, según lo requieran los programas.

En su funcionamiento diario cuentan con el soporte académico y técnico de una institución “operadora” de educación superior. Ésta facilita el aprendizaje del estudiante y apoya a otras instituciones de educación superior que ofrecen programas a la comunidad.

La oferta académica debe ser la respuesta al análisis de los requerimientos específicos de la zona de influencia; han de ser pertinentes para la región y acordes con el mercado laboral, y deben motivar a los jóvenes a permanecer en su lugar de origen.

Los muchachos deben recibir una oferta de calidad. Cada programa deberá tener el registro correspondiente en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

1.2 En qué lugar se crea un Centro Regional de Educación Superior

Los Centros Regionales de Educación Superior se crean donde no hay acceso a este nivel de educación. Pueden encontrarse tanto en zonas apartadas del país, como en zonas muy deprimidas de las grandes ciudades. En algunos casos, serán el primer contacto de los jóvenes no sólo con la educación superior, sino también con los desarrollos tecnológicos.

2 CÓMO NACE UN CENTRO REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El interés de conformar un CERES debe surgir de las regiones, de los agentes locales interesados en que la iniciativa se desarrolle e implemente en las zonas donde lo consideren prioritario para una comunidad. Así, cada CERES nace de una alianza regional que congrega al gobierno, a la sociedad civil y a la academia, con aportes distintos y complementarios, y con el propósito común de llevar oportunidades de desarrollo social, económico y humano a una población a través de la educación superior.

Las alianzas pueden definirse como iniciativas conjuntas de diferentes sectores, públicos o privados, con y sin ánimo de lucro, en las que cada miembro se compromete con aportes distintos y complementarios con un propósito común, acordado por todos, y mediante la ejecución de una serie de actividades específicas. Una buena alianza regional es la semilla y el factor crítico de éxito para el buen diseño y la sostenibilidad de los CERES.

Cualquiera que tenga el interés, el compromiso y el liderazgo puede ser el promotor de una alianza regional para crear un CERES. Existen ejemplos de alianzas fuertes promovidas desde el gobierno departamental, desde la alcaldía municipal, desde una institución de educación superior o desde otra entidad con ascendencia en la comunidad.

El papel del líder, apoyado en su conocimiento de las personas y en el análisis de sus intereses y fortalezas, es identificar aliados potenciales; para interesarlos en el proyecto debe tener capacidad de convocatoria.

3 QUIÉNES CONFORMAN UNA ALIANZA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En la creación de un CERES deben participar las siguientes instituciones, con sus respectivas funciones:

- ***Gobiernos departamental y local***

Los gobiernos departamental y local abren un espacio real de participación y trabajo conjunto por el desarrollo de las comunidades objetivo. Además de contribuir con un análisis realista de las necesidades, que responde a los proyectos de desarrollo y a la vocación productiva de la región, los gobiernos apoyan la creación de CERES que consideren pertinentes para el desarrollo social y económico de la región. Esto mediante el aporte de recursos, en dinero o especie, que hagan viable el inicio del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo.

Con el fin de propiciar el encuentro de quienes conformarán las alianzas, el Ministerio de Educación creó las Mesas Regionales de Educación Superior. Los gobiernos departamentales acompañan al Ministerio en esta iniciativa, convocan a los demás actores y facilitan un orden y una visión territorial para la creación de CERES, de forma que no compitan y sean más fácilmente sostenibles por las alianzas. También ofrecen subsidios y becas para los jóvenes que quieren estudiar, de acuerdo con condiciones determinadas, y destinan recursos a mejorar la infraestructura y dotación del CERES.

Es común que los gobiernos locales aporten las sedes para el CERES y subsidien la matrícula de los jóvenes de su región, y que los alcaldes de los municipios circunvecinos diseñen un sistema de transporte de los muchachos hasta el CERES.

Una vez creado el CERES, los gobiernos local y departamental deben formar parte del comité operativo. Éste se encargará de hacer el seguimiento para evaluar su funcionamiento e impacto en la comunidad.

- **Sector productivo**

Cualquiera que sea la economía de la región, es necesaria la participación de representantes del sector productivo. Ellos analizarán las carencias de la mano de obra local para sus requerimientos presentes y futuros, así como nuevas oportunidades para la región y la posible necesidad de una mano de obra más calificada. Este sector productivo puede estar representado por empresarios locales – industrias, agroindustrias, agricultores, cooperativas de producción y otras– o por gremios o asociaciones.

Estos miembros, a la vez que aportan, se benefician del proyecto, pues si participan activamente en la creación y diseño del CERES que consideren pertinente, encontrarán en él las competencias que requieren para el progreso de sus negocios. Además, pueden aportar recursos, en dinero o en especie; prestar sus instalaciones para prácticas y talleres, comprometerse a apoyar financieramente el estudio de sus trabajadores o a enganchar laboralmente a los egresados de los programas.

- **Instituciones de educación superior oferentes de programas**

Mediante la creación de un CERES, que pone a disposición de las IES unos recursos compartidos y disminuye sus costos de oferta, éstas tienen la oportunidad de llegar a nuevas comunidades.

Pueden actuar como operadores, como oferentes de programas o como ambos. Si la institución va a ofrecer programas, antes de presentar un proyecto de oferta debe participar del análisis de las necesidades que se plantea en colectivo con el sector productivo y los representantes del gobierno regional y la comunidad.

Es importante que las instituciones de educación superior interesadas se preparen para ofrecer educación virtual con conectividad, utilizando al máximo tecnologías de información y comunicación que disminuyan el costo de llevar programas a comunidades remotas y faciliten ese proceso.

○ ***Una institución de educación superior operadora del CERES***

Es una institución que se candidatiza para este fin, y es aceptada por los demás miembros de la alianza. El operador administra el Centro para facilitar el aprendizaje y la oferta de programas hecha por la institución operadora y por las otras instituciones de educación superior que comparten los recursos del CERES. Sus clientes son los estudiantes que acuden al Centro.

El operador no es el dueño del CERES, ni tiene la exclusividad de oferta de los programas académicos.

El operador permite el acceso de los estudiantes al CERES en los horarios y modalidades acordadas con las instituciones, les ofrece inducción y apoyo para el trabajo académico, asigna tiempos, mantiene instalaciones, infraestructura, tecnología de información y comunicación en perfecto estado para el aprendizaje, vigila su buen uso, ofrece soporte técnico a los estudiantes para la utilización de tecnología e instalaciones.

Para cubrir los costos de operación, el operador recibe un pago que acuerdan los miembros de la alianza y que puede estipularse como un porcentaje –un 15%, por ejemplo– de la matrícula universitaria que se cobra a los estudiantes.

El operador lidera el inicio del CERES, y los miembros de la alianza tienen una responsabilidad compartida en los logros. Como líder, responde por el avance del proyecto y los resultados ante el comité operativo de la alianza, en el que participan todos sus miembros.

○ ***Otros posibles aliados***

Aunque la participación de otros actores no es indispensable, las instituciones educativas se están involucrando en varias de las alianzas que ya existen. Al mismo tiempo que aportan, son beneficiarios de los CERES.

Es común que los gobiernos locales aporten las sedes para el CERES, y que éstas, en su mayoría, sean instituciones de educación básica y

media cuya infraestructura está libre a partir de cierta hora del día y los fines de semana. La alianza comparte con el colegio el costo de montar, sostener y mejorar un aula virtual, útil tanto para los jóvenes que estudian en el CERES como para los niños del colegio.

También es común que las instituciones de educación superior, los secretarios de educación o la alianza en general emprendan acciones para integrar la educación media con la educación superior, y para elevar el nivel de los colegios con miras a obtener mejores resultados con los muchachos en el CERES.

La comunidad es la principal beneficiaria de los CERES y debe ser parte integral de su creación. Tienen un papel importante las ONG interesadas en el desarrollo de la zona y conocedoras de la realidad, y las organizaciones civiles o comunitarias, que pueden y deben participar en el análisis.

Las cajas de compensación familiar han mostrado un particular interés en los CERES y se han convertido en aliados de la mayoría de los proyectos. Sus principales aportes han sido de tipo económico (apoyo para matrículas a la población afiliada).

Las organizaciones que hacen parte de las alianzas deben participar también en el seguimiento al funcionamiento del CERES, a la respuesta que da a sus necesidades y al impacto que tiene en su comunidad.

4 MESAS REGIONALES: ENCUENTRO DE ALIADOS POTENCIALES PARA LOS CENTROS REGIONALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Con el objeto de facilitar el análisis, la formulación y la conformación de una alianza que conduzca a la creación de un CERES, el Ministerio de Educación Nacional promueve las Mesas Regionales de Educación Superior. Éstas son coordinadas por la Gobernación y la institución de educación superior pública de la zona, y son instaladas por el Ministerio. A la Mesa se invita a representantes del gobierno, instituciones de

educación superior, al sector productivo y a otros actores sociales relevantes para el proyecto. Se espera que quienes participen tengan el nivel y la capacidad de decisión para llegar a los acuerdos a que haya lugar.

El éxito de la Mesa depende del trabajo previo de los coordinadores, quienes habrán de presentar la información necesaria para motivar y garantizar la continuidad del trabajo. Es importante que la información que se brinda contemple el estado de la educación superior, del empleo y los problemas de la región; la caracterización socioeconómica del departamento y sus perspectivas de desarrollo, la relación entre la universidad y el sector productivo, y la escogencia de lugares estratégicos para la ubicación de los CERES.

Después de un primer encuentro, se espera que los participantes decidan continuar trabajando juntos para precisar los proyectos de creación del CERES. Con el fin de que el trabajo de este equipo sea operativo, se sugiere dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuántas personas asistirán en adelante a las reuniones y quiénes son?*
- *¿Cuáles serán los temas a tratar y los proyectos del grupo?*
- *¿Qué alcance tienen los acuerdos a los que se llegue? ¿Se traen a la mesa nuevamente?*
- *¿Cuáles serán las funciones y las responsabilidades de cada uno?*
- *¿Cuál es el horario y el lugar conveniente para las reuniones?*
- *¿Quién debe citarlas y con qué anterioridad?*
- *¿Quién será el coordinador de las reuniones sucesivas y quién ejercerá la función de secretaria para mantener una memoria del avance?*
- *¿Se enviará material de lectura previa como preparación para las reuniones? ¿Quién lo preparará y con cuánto tiempo es necesario enviarlo?*
- *¿Cuál es el próximo paso, cuándo tendrá lugar la próxima reunión, cuál será el tema?*

El interés de continuar, y los acuerdos sobre forma y cronograma, se consignan en una carta de compromiso en la cual se dejan claros todos los puntos que hayan sido definidos. Para que la continuidad del trabajo

sea una realidad, cada institución participante, al nivel que corresponda, debe estar al tanto de este primer acuerdo.

Para asegurarse de que se pudo reunir a los aliados necesarios para la creación de un CERES, es importante revisar el capítulo 5 de este documento. De no haberlo logrado, y antes de continuar el trabajo de diseño del CERES, el grupo inicial debe buscar a los aliados que hacen falta. Este trabajo de análisis y diseño, que emprenderán en conjunto, posibilitará la construcción y consolidación de su alianza con las características de éxito descritas en el numeral siguiente.

5 CONSTRUCCIÓN DE LA ALIANZA: ACERCAMIENTO DIALOGO Y ACUERDOS ENTRE LOS ALIADOS

Identificar a los posibles aliados, y obtener de ellos su manifestación de interés, es el primer paso y condición necesaria para lograr una alianza estable y efectiva. Sin embargo, no es suficiente: la alianza debe construirse en el tiempo y con perseverancia y se requiere un número considerable de reuniones de trabajo y buenas dosis de diálogo. Para llegar a acuerdos y compromisos concretos, la formulación conjunta del proyecto de creación del CERES ofrece un espacio de discusión de varios temas de los que se ocupa la Guía de Formulación de un Proyecto para la Creación de un CERES.

Para iniciar, es importante saber cómo debe lucir una alianza consolidada y cuáles son los requisitos para obtener el compromiso de los miembros y un buen trabajo en alianza¹.

¹ Flórez Margareth, Arboleda Jairo, Gómez Jaime Andrés, *Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos*, Programa Nacional de Alianzas para la Convivencia y la Superación de la Pobreza, Banco Mundial, Fundación Corona, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, Universidad del Norte, Universidad del Valle, Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Iner-Universidad de Antioquia-, Cider-Universidad de los Andes-, octubre 2002.

- ***El propósito que une a los miembros de una alianza, y los resultados que buscan, son claros y compartidos por todos.***

El objeto de la alianza de un CERES debe ser común, explícito, conocido y compartido por todos. Para lograr esta unidad, los miembros de la alianza diseñan en reuniones de trabajo el proyecto que van a emprender y definen los objetivos específicos que se relacionan con los programas que van a ofrecer, el número de muchachos que van a educar, la tasa de deserción máxima que esperan tener, la infraestructura que van a montar, los recursos que van a canalizar hacia la región y las actividades y proyectos complementarios que quieren desarrollar.

Además de la visión compartida, cada miembro de la alianza tiene intereses propios y válidos, y éstos fortalecen su compromiso con el proyecto. El representante del sector productivo, por ejemplo, podrá tener un interés adicional en el CERES: quiere que éste progrese porque le conviene que allí se forme la mano de obra con las competencias necesarias para ser más productivo. El alcalde, por su parte, tendrá especial interés en que su municipio se destaque en la región. El secretario de educación departamental querrá que algunas IES de la alianza le ayuden a fortalecer a los maestros de educación media del departamento. Y a una IES oferente, por ejemplo, le puede interesar estar en la región porque lo ayudaría a iniciar un programa de investigación determinado.

Las alianzas más fuertes son aquéllas en las que cada miembro, además de aportar, se beneficia del trabajo en alianza (éste alimenta también sus objetivos particulares).

Para que el líder del proyecto logre convocar e interesar a los aliados, es de gran utilidad que identifique las posibles ganancias individuales.

- ***Se debe aclarar la función y el aporte de cada miembro al proyecto.***
-

La alianza necesita y se alimenta de miembros activos que conjuntamente, y de acuerdo con sus fortalezas, contribuyen al logro del objetivo común. Para el logro de ese objetivo común, los aportes de cada socio dependen entre sí, sean estos aportes económicos, humanos, de capacidad técnica, académica o logística; de capacidad de promoción, comunicación, convocatoria o gestión. La fortaleza de la alianza establecida radica en la complementariedad de los aportes de cada miembro y la razón de ser para la alianza es la sinergia que se obtiene con la unión.

Es necesario, entonces, precisar las funciones y clarificar las expectativas sobre el alcance de las acciones y los aportes de cada protagonista, así como hacer explícitas las limitaciones de los compromisos que se pueden contraer.

Los aliados que hacen una contribución inicial, y no participan en la vida del proyecto, son aliados que muy pronto se pierden. El papel del líder de la alianza es mantener vivo el interés y la activa participación de los miembros, de forma que el proyecto sea realmente de todos, que cada uno sea un doliente, que todos ganen y se enriquezcan a la vez que aportan.

- ***Es necesario desarrollar y mantener un estilo de relación entre iguales y generar respeto y confianza entre los miembros.***

Las relaciones ente los miembros de las alianzas no son jerárquicas o verticales; usualmente son horizontales.

En las alianzas que han creado los CERES existentes diferentes miembros que han asumido el liderazgo al convocar e interesar a los demás, y también pueden surgir líderes como resultado de las especialidades o de las funciones que han asumido los socios. Pero cualquiera que sea la relación aceptada, es necesario definir con precisión las formas de coordinación y ejecución de las actividades y programas, y los mecanismos para la toma de decisiones.

Una vez conformada la alianza, se conforma entonces el comité operativo, en el que los miembros mantienen una relación de iguales y hacen seguimiento a sus logros. El buen funcionamiento de este comité genera respeto y confianza entre los socios

Cada miembro de esa relación igualitaria debe ser responsable de la función que le corresponde, de la entrega oportuna de sus aportes en las condiciones establecidas, de la coordinación de sus acciones con otros miembros de la alianza, de entregar la información necesaria y seguir los procedimientos establecidos y de participar en la dirección, toma de decisiones y seguimiento del proyecto.

- ***Es necesario superar las dificultades iniciales y propiciar condiciones para el aprendizaje.***

El trabajo interinstitucional puede generar incertidumbre por la diversidad de agentes, motivaciones y procedimientos. Sin embargo, consolidar bien la alianza mitiga ese riesgo y posibilita la complementariedad entre los socios; permite controlar el cumplimiento de los acuerdos y obtener los resultados deseados.

En el proceso de llegar a acuerdos y actuar de manera conjunta, los miembros encontrarán dificultades a la hora de armonizar las normas de funcionamiento que rigen a cada una de las organizaciones que componen la alianza. Para no entorpecer la acción, deben estar dispuestos a escuchar y encontrar así un balance razonable entre la flexibilidad que se requiere al iniciar un proyecto interinstitucional y el cumplimiento de esas normas.

Estas dificultades, sin embargo, traen consigo una ganancia: el encuentro de aliados con fortalezas complementarias origina un proceso continuo de aprendizaje que beneficia a todos y cada uno de los miembros, y consolida la alianza. Para favorecer este clima de trabajo es necesario planear las acciones deseadas y propiciar una actitud abierta.

6 DISEÑO DEL PROYECTO DE CERES: TRABAJO CONJUNTO ENTRE LOS ALIADOS

Una vez que el sector productivo, el gobierno y la academia hayan tomado la decisión de trabajar en conjunto para crear el CERES, es necesario preparar y organizar un proyecto bien definido. Éste se convierte en el objetivo común que consolida la alianza, precisa los resultados a los que se quiere llegar, hace explícitas las actividades, los responsables y los compromisos de cada miembro, identifica los recursos necesarios y permite proceder a su consecución, y establece los mecanismos de seguimiento y solución de problemas en la vida del proyecto. Sin este proyecto es imposible tener los elementos necesarios para la consolidación de la alianza, y tampoco es probable que el CERES perdure en el tiempo.

Por lo general, un CERES busca servir a la población de municipios circunvecinos. De ser éste el caso, el análisis debe cubrir esos municipios, y los diferentes alcaldes deben participar en el análisis y en la construcción de la solución.

Para abordar todos los temas que abarca la formulación del proyecto sería conveniente definir funciones y responsabilidades entre los miembros de la alianza:

- *¿Cuál es el cronograma de trabajo para abordar todos los temas?*
- *¿Quiénes trabajarán en cada pregunta?*
- *¿Se enviará material de lectura previa como preparación para las reuniones?*
- *¿Quién lo prepara y con qué anticipación es necesario enviarlo?*
- *¿Cuál es el próximo paso? ¿Cuándo tendrá lugar la próxima reunión, cuál será el tema?*

6.1 Justificación de la Creación del Ceres: Planteamiento del Problema

El primer paso es formular claramente el problema a cuya solución contribuirá la creación del CERES. Esa formulación implica describir el problema social, es decir, cuantificar la demanda potencial de educación

superior; sustentar la carencia de oferta educativa para responder a las oportunidades de desarrollo de la región, es decir, precisar la vocación productiva de la región; la oferta educativa que requiere el desarrollo; identificar las necesidades para traer esa oferta educativa a la región, y las barreras para facilitar el acceso de la población a la oferta.

En cada uno de los siguientes numerales se hacen reflexiones y preguntas pertinentes para precisar el problema y las necesidades que habrán de cubrirse, y para justificar la necesidad de un CERES. La calidad del análisis dependerá de la participación de las visiones diferentes y complementarias del sector productivo, gobierno y academia, es decir, de todos los miembros de la alianza.

Se sugiere hacer una descripción precisa de la magnitud del problema al final del análisis, sustentando con datos cuantitativos la situación presente; una proyección de cuál podría llegar a ser la situación futura de no solucionarse el problema, y el impacto que tendría un CERES.

6.1.1. Problema social y cuantificación de demanda potencial

Se debe referir a los egresados de educación media, a su situación social y económica, a la carencia de oferta de educación superior, a la situación de empleo para los jóvenes de la zona, a los rumbos que toma esa población egresada.

Pregúntese:

- *¿Cuál es la población estudiantil de grado 11 de los colegios de la zona?*
- *¿Cuántos continúan en educación superior?*
- *¿Cuál es la población trabajadora que podría estar interesada en estudiar?*
- *¿Cómo es la situación de empleo local para los jóvenes en la zona?*
- *¿Cuál es la población desempleada que podría estar interesada en estudiar?*
- *¿Cómo es la migración de los jóvenes de la zona?*
- *¿A dónde se están yendo?*
- *¿Cuál es la situación de violencia en la zona?*

6.1.2. Las oportunidades de desarrollo social y económico de la zona

Una vez se tiene claridad sobre los problemas sociales de los jóvenes de la zona, es necesario determinar qué tipo de oferta educativa les permitiría permanecer en la región y contribuir a su desarrollo.

Esta aproximación no desconoce la posibilidad de que algunos muchachos estudien carreras tradicionales, para las cuales existe abundante oferta en el país. Ellos seguramente se desplazan. Aún así, se pueden diseñar incentivos para que posteriormente vuelvan a su región de origen a trabajar. Tampoco se desconoce el hecho de que si se le pregunta a los muchachos qué quieren estudiar, las carreras tradicionales serán siempre la respuesta.

Sin embargo, el sentido de los CERES es concentrar el esfuerzo de educación de la región en la oferta educativa que le traerá oportunidades de desarrollo social, económico y humano. La alianza deberá encauzar las acciones necesarias para orientar esa demanda, crear oportunidades reales para los muchachos y generar credibilidad en la solución que se ofrece.

Hágase las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la vocación productiva de la zona?*
- *¿A qué se dedica la población, qué producción ha existido hasta el momento?*
- *¿Hacia dónde va el desarrollo de la región? Se deben tener en cuenta los planes de desarrollo departamental y local y los proyectos del sector productivo.*
- *¿Existen otras oportunidades para la región que puedan ser aprovechadas? Piense en proyectos, industrias o negocios que el país está impulsando y en los que la región tendría ventajas y podría participar si tuviera gente capacitada. Se deben tener en cuenta los lineamientos y la información sectorial que producen los ministerios de Agricultura, Industria, Medio Ambiente y Minas, y por otra parte Proexport y los gremios, en caso de ser pertinentes para la región.*
- *De acuerdo con lo anterior, ¿cuál debe ser el perfil de los trabajadores para impulsar el desarrollo de la región?*

- *¿Qué gente está contratando hoy el sector productivo, qué carencias tiene?*
- *¿Qué competencias sería deseable que tuvieran y cuáles harían que ese sector productivo fuera más competitivo?*

6.1.3. La oferta educativa pertinente para la región

A partir de la vocación productiva y los proyectos de desarrollo que la alianza haya decidido impulsar, es necesario seleccionar una oferta educativa pertinente para la región. En este sentido, es útil formular las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la oferta de programas de educación superior que responden a la vocación productiva que se ha definido? Es muy importante tener en cuenta no sólo a las instituciones de educación superior activas en la región, sino también a las del sistema de educación superior en general. Esto con el fin de ampliar la oferta y responder de la mejor manera a los requerimientos.*
- *¿Estos programas son técnicos, profesionales, tecnológicos o universitarios?*
- *¿Qué instituciones de educación superior (IES) ofrecen esos programas?¿Qué fortalezas tiene el programa de cada institución de educación superior frente a ese perfil, comparado con programas similares de las otras IES?*
- *¿Cuáles programas sería deseable ofrecer en la zona?*
- *¿Qué beneficios tendría para la comunidad acceder a estos programas?*
- *¿Cómo se beneficiaría el sector productivo?*
- *¿Sería necesario modificar los programas?*

Una vez identificada la oferta ideal, es necesario determinar las motivaciones que tendrían para venir a la región y hacer parte de la alianza, así como las dificultades.

- *¿Estas IES estarían en capacidad de ofrecer el programa en la región?*
- *¿Estarían en capacidad de hacer las modificaciones y adaptaciones necesarias?*
- *¿Qué infraestructura necesitan?*
- *¿Qué otras ayudas serían precisas?*

6.1.4. Otras barreras de acceso de los jóvenes a la oferta

Además de la falta de programas pertinentes, es necesario identificar otras barreras que tenga la población de la zona para acceder a programas, e incluir esta información como parte del problema que debe ser solucionado. Piense en recursos económicos, necesidades de transporte, restricciones de desplazamiento, limitaciones de horario, nivel de ingresos de la familia, máximo valor que ésta puede destinar a educación, capacidad de acceder a crédito, bajos niveles de desempeño en educación media, etcétera.

6.2 Justificar la Ubicación del Ceres

En la medida en que los municipios circunvecinos se benefician del CERES, es necesario que la alianza determine, luego de un análisis, cuál es la ubicación idónea. Se debe tener en cuenta la carencia de oferta, la demanda potencial, las posibilidades de desplazamiento entre municipios, la infraestructura física disponible, la presencia de líderes regionales interesados y la ubicación de proyectos productivos y empresas.

Oferta: Si una alianza se propone crear un CERES, debe analizar la oferta de educación superior en la zona. Se parte de la base de que el CERES debe servir a una población que no tiene acceso a este tipo de oferta, pues ésta es inexistente.

No tiene sentido crear un CERES que compita con una oferta que ya existe. Se espera que la participación del gobierno departamental en las alianzas evite que surjan iniciativas donde exista oferta, o que éstas no hayan sido coordinadas con las de los municipios cercanos. Esto pondría en riesgo la sostenibilidad de esos CERES en el tiempo.

Demanda y desplazamiento: Puesto que sirven a los municipios circunvecinos, la ubicación más lógica es aquélla donde se encuentre la mayor concentración de la población a la que beneficia. Sin embargo, es necesario considerar las posibilidades de desplazamiento intermunicipal

y diseñar soluciones para que éste sea viable y no se convierta en una barrera de acceso.

Infraestructura y recursos de apoyo: Teniendo en cuenta que el CERES exige una infraestructura adecuada y bien dotada para operar, pero que los costos de montaje y mantenimiento deben ser los más bajos posible, la disponibilidad de infraestructura y recursos de apoyo para la operación del CERES es otro aspecto que se debe considerar a la hora de justificar su ubicación.

Como la alianza ya seleccionó la oferta pertinente, y conoce las necesidades que tendrían las IES al ofrecer los programas en la región, es de gran utilidad hacer un inventario de la infraestructura física, tecnológica y de conectividad en el área de influencia del CERES. Esto con el fin de apoyar el uso de las nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas y dar soporte en redes y computadores. Es fundamental tener en cuenta el acceso a bibliotecas, espacios para tutoría o acompañamiento docente y opciones de comunicación.

Las alianzas de los CERES que ya han sido creados han optado por aprovechar la capacidad instalada en los colegios donde ésta es subutilizada. La alianza comparte con el colegio el costo de montar, sostener y mejorar un aula virtual, útil para los jóvenes que estudian en el CERES como para los niños del colegio. Otra opción podría ser un convenio de uso con los centros que ofrecen servicios de conectividad.

Cuando la naturaleza del programa lo exija, también se debe tener en cuenta qué infraestructura local permite acceso a laboratorios, talleres y espacios para prácticas, o qué opciones de desplazamiento tienen los muchachos. En este sentido, las alianzas de los CERES que ya han sido creados han recibido un apoyo fundamental del sector productivo y del SENA. Por ello, la cercanía a los proyectos productivos es otro aspecto que se debe contemplar cuando se decide la ubicación del CERES.

Presencia de líderes regionales. El liderazgo no se improvisa: es necesario contar con personas y empresas que les interese, tengan la capacidad y estén dispuestas a impulsar el proyecto en una zona. La presencia de estos posibles líderes es otro punto que se debe considerar a la hora de decidir la ubicación del CERES.

6.3 Objetivos

Una vez definido el problema con claridad, el propósito común de la alianza se referirá a la solución del mismo. Es necesario precisar el alcance del trabajo que emprenderán en conjunto. Cuál es su objetivo, qué se va a lograr y qué no. Para esto se redacta un objetivo general que se puede dividir en varios objetivos específicos.

El objetivo general define el propósito del proyecto desde el punto de vista de su contribución al problema que se ha planteado. Qué se propone hacer para cubrir la necesidad que se presentó en la justificación. Por ejemplo: llevar oportunidades de desarrollo humano, social y económico a la población de los municipios de _____ mediante la educación superior.

Los objetivos específicos en que se divide el objetivo general son los necesarios para lograr ese objetivo general. Por ejemplo: crear un CERES en el Colegio Nacionalizado José Antonio Galán; ofrecer 6 programas de nivel técnico y tecnológico enfocados a hacer más productiva la producción minera de la zona y la industria de lácteos; ofrecer subsidios del 50% del valor de la matrícula a cada muchacho que ingrese al CERES; ayudar a gestar y apoyar cincuenta proyectos productivos para los muchachos egresados.

Revise si las definiciones anteriores son precisas, sin ambigüedades en cuanto al alcance del proyecto; a quiénes cubre el proyecto y a quiénes no (instituciones, áreas, personas); en dónde sí y en dónde no se actúa (áreas regiones); qué logros abarca el proyecto y cuáles no.

Cerciórese de que los objetivos definidos empiecen con un verbo en infinitivo y verifique que sea evidente la relación entre esos objetivos y el problema planteado en la justificación.

Si en la redacción de los objetivos no participaron algunos miembros de la alianza, promueva una reunión para ponerlos a consideración, de modo que sean compartidos y avalados por todos.

6.4 Metodología

La metodología responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo va a operar el CERES para lograr los objetivos propuestos? ¿Qué actividades tendrán lugar para alcanzar cada uno de los objetivos?

La siguiente tarea que debe emprender la alianza es dar respuesta a estas preguntas.

Empiece por definir y describir los servicios que va a prestar el CERES en el día a día:

- Los programas que va a ofrecer y cómo los va a ofrecer: si en forma modular, para facilitar la participación de los muchachos en la vida laboral; si en la modalidad presencial o a distancia; definir horarios para los muchachos, la forma de acceder a los laboratorios, talleres, etcétera.
- La población que se espera atender con el CERES.
- Los servicios de apoyo que ofrece el operador para soporte académico, técnico, administrativo y de información, y para enlace entre estudiantes e instituciones que ofrecen programas. Si tiene algún programa de inducción y soporte en manejo de tecnología.
- Si habrá actividades complementarias: cursos de nivelación y apoyo al fortalecimiento de la educación media.

Planee los recursos y el equipo humano necesario para ese funcionamiento:

- Piense en el perfil y el tamaño del equipo humano que llevará a cabo estas acciones.
- Defina los recursos necesarios para prestar los servicios, la infraestructura en la que se apoyará el CERES, aulas, computadores, conectividad, conexión en red, software, otros equipos, talleres, laboratorios, biblioteca. Cómo se proveerán esos recursos y qué infraestructura local se aprovecha.

Defina la forma de organización para la operación diaria:

- Quién será el operador, cómo se seleccionó, qué ventajas ofrece sobre otros posibles.
- Funciones del coordinador y de las demás personas.
- Autonomía del operador y de otros, si fuera necesario.

- Responsabilidad del comité operativo.
- ¿Habrá un reglamento común para los muchachos y un régimen común para los docentes, o cada cual responderá a las reglas del oferente que lo contrata?
- Usualmente, los alumnos matriculados a través del CERES se rigen por los reglamentos académicos y administrativos de la institución educativa en la que están matriculados, y estas instituciones de educación superior ejecutoras son autónomas en el manejo de los pagos por concepto de inscripciones, matrículas y demás. En algunos casos, las alianzas han establecido una operación conjunta, con reglamentos comunes y valores de matrícula acordados, pensando que esto es más conveniente para los muchachos.

Defina y precise cuáles serán los mecanismos para facilitar el acceso a los muchachos y cómo operarán:

- Transporte
- Alimentación
- Subsidios
- Becas
- Créditos

La comunicación es fundamental para el éxito de un proyecto que se centra en la comunidad y cuya operación involucra varias instituciones (alianza). Debe crearse una estrategia de comunicación, principalmente entre los siguientes tipos de instituciones y personas:

- Los miembros de la alianza
- Los usuarios de los programas ofrecidos
- La comunidad

Describa en detalle cómo será la participación y la vinculación de la comunidad:

- Cómo dará a conocer el proyecto a la comunidad, y en particular a la población objetivo.
- Cómo se hará la promoción y difusión del CERES.
- En qué medios y qué líderes apoyarán esa convocatoria.
- Qué mecanismo creará la alianza para conocer las quejas y necesidades de los usuarios.
- Cómo se les dará respuesta.

- Cómo hará seguimiento permanente a los resultados, comparándolos con los esperados.
- Cómo hará llegar esta información a los miembros de la alianza.

Si en la redacción de la metodología de trabajo no participaron algunos miembros de la alianza, promueva una reunión para ponerla a consideración, de modo que sea compartida y avalada por todos. Es deseable que entre todos revisen la congruencia del plan trazado (pasos que conducen a) con los objetivos definidos y los resultados que se espera obtener.

6.5 Plan de Acción y Cronograma

Una vez definidas y tomadas las decisiones anteriores, haga un plan de actividades para la apertura del CERES que se extienda a la graduación de una primera cohorte.

- Enumere los pasos o actividades a seguir para el cumplimiento de esas actividades.
- Indique qué se va a hacer en cada actividad, cómo se realizará, y su alcance.
- Defina quién es el responsable.
- Anticipe los problemas que podrían presentarse y la forma como se manejarían.

Revisar que el cronograma contemple tiempos para ajustes o imprevistos cuando éstos se presenten. Ver ejemplo de un plan de acción en el Anexo 1.

6.6 Resultados Esperados

Indique los resultados verificables que se obtendrán con el desarrollo de los objetivos (siguiendo la metodología). Esos resultados pueden abarcar: número de personas matriculadas, tasas de deserción, personas egresadas y vinculadas al sector productivo en el tiempo proyectado, niveles de satisfacción de la población beneficiaria, proyectos productivos iniciados por los muchachos.

Señale, si se esperaran, logros adicionales. Por ejemplo, que el proyecto contribuya al desarrollo de módulos académicos, a la formación de tutores.

Proyecte el impacto que se producirá en la población beneficiaria. Ese impacto va más allá de los resultados concretos y verificables al final del proyecto, y no necesariamente se obtiene en el tiempo establecido para éste. Ejemplo: porcentaje de disminución del desempleo de jóvenes, disminución de la migración, crecimiento de la actividad productiva.

Para cada resultado o impacto, defina indicadores de seguimiento verificables. En el Anexo 2 se dan ejemplos de resultados que se pueden esperar con la creación de CERES, indicadores y metas.

6.7 Mecanismo de Evaluación y Seguimiento

Los logros del proyecto y el impacto que tenga en la comunidad es una responsabilidad colectiva de los miembros de la alianza y trasciende al operador del CERES. Es necesario, entonces, crear un comité operativo de alto nivel, con representantes de cada miembro de la alianza, con capacidad ejecutiva y decisoria, que mantenga informados a los miembros de los resultados y tome decisiones cuando surjan problemas.

Una vez conformada la alianza, se conforma entonces el comité operativo. El comité actúa como junta directiva del equipo de trabajo del CERES, define los lineamientos del proyecto, aprueba presupuestos y recibe informes de ejecución, establece niveles de autonomía para el director, aprueba inversiones. Al comité le corresponde también decidir si acepta nuevos miembros o si alguno de los antiguos sale; solucionar eventuales problemas entre los miembros; garantizar que se cumplan los compromisos adquiridos; si surge la necesidad, escoger una institución operadora nueva; si hay algún problema con la oferta educativa, o aparecen necesidades no contempladas, el comité debe tomar la decisión de cambiar la oferta o ampliarla.

El comité operativo de la alianza es el espacio de seguimiento a los resultados e impacto del CERES. Para que funcione adecuadamente, es vital recordar:

- Que la alianza es una relación entre iguales y debe primar el respeto en las relaciones de los miembros.

Es muy importante definir con anterioridad fechas y periodicidad de las reuniones del comité operativo, para que los aliados puedan planear su tiempo.

Es conveniente establecer previamente si las reuniones se cancelan por la ausencia de algunos de sus miembros, o si el comité avanza y luego comunica a quienes no pudieron asistir. Se debe evaluar entonces el efecto que tendría la cancelación de reuniones y la responsabilidad para con la comunidad y con quienes aportaron recursos y esperan los resultados.

Cada aliado debe recordar que tiene una responsabilidad compartida y que ésta genera credibilidad entre todos.

- Que fomentar condiciones de aprendizaje entre los miembros fortalece el compromiso y la alianza.

Para ello se debe asistir a las reuniones lo más cumplidamente posible.

Durante las reuniones se deben definir responsabilidades de común acuerdo –si alguien la preside, quién redacta las actas– y se pueden establecer reglas de comportamiento. Esto contribuye a que las reuniones sean más productivas y los participantes se sientan más cómodos.

Sería conveniente entregar información previa a las reuniones sobre los temas y avances.

- También es necesario hacer operativa la forma como se hará seguimiento al funcionamiento del CERES y al impacto de los programas en la comunidad.

Es necesario definir cómo se hará la medición de cada uno de los indicadores y del resultado económico del CERES; quién será el responsable de la medición, cuándo tendrá lugar, las fuentes de información, cómo se difundirán los resultados a los miembros de la alianza y cuáles serán los mecanismos de solución a los problemas que se presenten.

6.8 Costo del Proyecto y Apoyo Solicitado

El montaje y la ejecución del CERES requiere recursos económicos. El CERES debe ser dotado, es necesario contratar equipo humano, promover el proyecto en la comunidad y cubrir faltantes mientras se llega al punto de equilibrio.

La alianza debe hacer un presupuesto de costos y gastos, y otro de ingresos proyectados en el tiempo. Como complemento al presupuesto global, la alianza debe indicar cómo obtendrá los recursos, cuáles serán los aportes de cada miembro de la alianza, qué clase de ayuda solicitará a otros patrocinadores y la destinación de los recursos.

Las siguientes preguntas y el cuadro del Anexo 3 contribuyen a la reflexión de la alianza:

- *¿Cuál es el costo de operación del CERES? Costo del personal y gastos de funcionamiento.*
- *¿Qué institución puede ser el operador? ¿Qué ventaja tiene sobre otras posibles? ¿Cuánto cobra por este servicio?*
- *¿Cuál debe ser el valor de la matrícula que cobraría cada institución docente? ¿Cuál es la proyección de la demanda? ¿Cuál sería el porcentaje de matrícula que se cobra a cada IES para cubrir los costos y gastos del funcionamiento del CERES?*
- *¿Son suficientes los aportes que hacen los oferentes para la operación del CERES? ¿Se requieren recursos adicionales? ¿Cómo pueden obtenerse?*
- *¿Es posible reducir costos o gastos? ¿Cuáles, cómo?*
- *¿Se necesitan otros aliados para cubrir faltantes? ¿Quiénes pueden ser?*

Existen instituciones que pueden apoyar el acceso de los estudiantes a los programas, así como organismos regionales y nacionales responsables de la educación y del desarrollo de las regiones:

- **El Icetex:** esta institución del orden nacional, líder en crédito educativo, es la encargada de coordinar el crédito ACCES (Acceso con Calidad a la Educación Superior), que se destina a la cancelación de

los costos de las matrículas y en algunos casos al sostenimiento. También ofrece subsidios a los estudiantes de estrato 1 y 2.

- **Las cajas de compensación familiar:** destinan parte de sus recursos a la educación. Una de las ventajas que pueden encontrar los CERES al trabajar con las cajas de compensación es contar con agencias regionales bien informadas sobre la dinámica territorial y con una base de datos de beneficiarios cuyas condiciones de ingresos, mercados de trabajo y expectativas de formación superior han sido identificadas.
- **Las instituciones de educación superior:** cobran, en algunos casos, una matrícula diferencial según el nivel de ingresos.
- **Las entidades territoriales:** pueden aportar recursos financieros, asignados con cargo al presupuesto municipal o departamental, para destinarlos a la formación en educación superior de sus bachilleres oriundos de la región.
- **La empresa privada:** puede crear fondos de becas, subsidios o préstamos para los estudiantes de su interés.

Los ingresos del CERES y las ayudas pactadas en los acuerdos de la alianza deben conducir a que su operación sea autosostenible. Entre más detallado y real sea el presupuesto, más clara es la situación financiera del CERES, más definidos los recursos que es necesario conseguir y el momento en que éstos son indispensables.

6.8.1 Apoyo de Ministerio de Educación Nacional para la Creación de un Centro Regional de Educación Superior

Con el firme propósito de apoyar el inicio de los Centros Regionales de Educación Superior, el Ministerio de Educación Nacional ofrece recursos mediante las convocatorias que promueve la Dirección de Apoyo y Seguimiento a la Educación Superior del Viceministerio de Educación Superior. Estos recursos no consisten en una donación a una institución operadora en particular; se dirigen a la alianza y tienen como destino la dotación inicial de equipos y conectividad y el arranque del CERES. El

Ministerio no apoya el funcionamiento regular del CERES, pues espera que el proyecto sea autosostenible.

La alianza puede solicitar recursos para apoyar la creación del CERES, presentando su proyecto a las convocatorias anuales que abre el Ministerio para este fin. La apertura de cada convocatoria se anuncia en periódicos de circulación nacional y los términos, formatos y procedimientos se colocan a disposición de los interesados en la página www.mineducacion.gov.co.

7 FORMALIZACIÓN DE LA ALIANZA

Una vez concertados los acuerdos, clarificado el objetivo común de la alianza, el papel, los compromisos y los aportes de cada miembro, la forma de organización de los aliados, los resultados y el impacto que quieren producir, los mecanismos de verificación y seguimiento y los flujos de información y mecanismos de coordinación entre los aliados, la alianza está lista para plasmar sus decisiones en un documento de formalización.

Una alianza se formaliza mediante un convenio, una unión temporal, un consorcio, la creación de persona jurídica u otro tipo de asociación. Estas figuras jurídicas dan lugar a la escritura de un documento en el que los siguientes puntos quedan totalmente claros:

- Qué miembros conforman la alianza: nombre de la institución, tipo de la misma y quién la representa.
- Acuerdos y objetivos: definen el propósito de la alianza, el trabajo que esperan hacer juntos y el objetivo en común.
- Contribuciones: precisan quiénes son los miembros de la alianza y cuál es el aporte específico, concreto, cuantificado y verificable que hace cada uno de ellos.
- Representación legal de la alianza: quién es la persona seleccionada por la alianza para este fin.

- Responsabilidades del operador: señala el alcance de las atribuciones del operador.
- Responsabilidades del comité operativo: señala la responsabilidad del comité operativo frente al seguimiento y dirección del proyecto.
- Aceptación de nuevos miembros de la alianza: define la forma como otra institución puede vincularse a la alianza.
- El documento debe ser firmado por los representantes legales de cada una de las instituciones miembro de la alianza.

La razón de ser de este documento es servir de referente y apoyo en la solución de problemas, malentendidos y dificultades que puedan presentarse entre los aliados en un futuro, y ofrecer una base para la toma de nuevas decisiones. También deja en claro la manera como se vinculan a la alianza nuevos miembros, los compromisos que éstos deben adquirir y cómo se formaliza su participación.

El Anexo 4 presenta un ejemplo de un documento de formalización de la alianza.

Los logros del proyecto y el impacto que tenga en la comunidad es una responsabilidad colectiva de los miembros de la alianza y trasciende al operador del CERES. Es necesario, entonces, crear un comité operativo de alto nivel, con representantes de cada miembro de la alianza, con capacidad ejecutiva y decisoria, que mantenga informados a los miembros de los resultados y tome decisiones cuando surjan problemas.

Este comité actúa como junta directiva del equipo de trabajo del CERES, define los lineamientos del proyecto, aprueba presupuestos y recibe informes de ejecución, establece niveles de autonomía para el director, aprueba inversiones.

Al comité le corresponde también decidir si acepta nuevos miembros o si alguno de los antiguos sale; solucionar eventuales problemas entre los miembros; garantizar que se cumplan los compromisos adquiridos; si surge la necesidad, escoger una institución operadora nueva; si hay algún problema con la oferta educativa, o aparecen necesidades no

contempladas, el comité debe tomar la decisión de cambiar la oferta o ampliarla.

8 EJEMPLOS DE ALIANZAS REGIONALES EN LOS CERES CREADOS

1 ALIANZA CERES SUBREGIÓN LA MOJANA MAJAGUAL SUCRE	
Objetivo de la alianza Ofrecer a la población de la subregión de La Mojana, a través del Centro Regional de Educación Superior (CERES), la posibilidad de acceder a una educación de calidad, con programas académicos que respondan a las necesidades identificadas y que contribuyan al crecimiento de los individuos y al desarrollo económico y social de la región.	
Miembros de la alianza y aportes	
Universidad de Sucre	Operador
Gobernación	Subsidio del 25% de la matrícula de cada estudiante
Alcaldía de Majagual	Subsidio del 25% de la matrícula de cada estudiante de su municipio Sede del CERES Alimentación y transporte para estudiantes
Alcaldía de Sucre	Subsidio del 25% de la matrícula de cada estudiante de su municipio
Alcaldía de Guaranda	Subsidio del 25% de la matrícula de cada estudiante de su municipio
Universidad Sucre, UNAD, CUN	Oferentes de programas
Corporación Universitaria del Caribe	Subsidio del 25% de la matrícula de cada estudiante
SENA	Oferente de programas, aporta instalaciones, laboratorios y talleres
Cámara de Comercio	Prácticas de los estudiantes en empresas
El estudiante costea el 25% del valor de la matrícula	
Promotor y líder del proyecto: Universidad de Sucre	

2 Alianza CERES CUMARAL META

Objetivo de la alianza Ofrecer educación media técnica, técnica profesional y tecnológica, así como educación laboral y servicios de alta calidad y pertinencia a los habitantes de Cumaral, Restrepo, Barranca de Upía, Paratebuena, Medina y Villanueva que, por sus condiciones socioeconómicas, no gozan de una adecuada oferta educativa.

Miembros de la alianza y aportes

Departamento del Meta \$120.000.000 para dotación del CERES

Alcaldía de Cumaral Sede, laboratorios, biblioteca pública

Concejo y Alcaldía Cumaral Treinta becas anuales por mérito

Alcaldía Barranca de Upía Dos becas anuales y subsidio de transporte a tres muchachos al año

UNAD Operador y oferente de programas

Unillanos, UPTC, ESAP, Universidad del Tolima, SENA

Oferentes de programas

Unipalma de los Llanos, Hacienda La Cabaña

Cada uno, dos becas anuales por mérito

Pasantías y prácticas de los alumnos

Ocupar egresados

Trabajar en la articulación de la educación con el mundo productivo

Inversiones La Catira

Una beca anual por mérito

Promoción del CERES

Trabajar en la articulación de la educación con el mundo productivo

Caja de Compensación Familiar del Meta (COFREM)

Crédito a los afiliados para estudiar en CERES y microcrédito para proyectos productivos

Cooperativas de trabajo asociado COARI, COOPSERVIPAF, Almalandia, La Unificación, Codepal, Colpalma, Cohorizonte, Cootranscarga, Coagrociviles, Unicoop y Fondo de Empleados Hacienda La Cabaña

Invertir excedentes en matrícula de afiliados al CERES

Asociación de Comerciantes de Cumaral y ASOCOM, Asociación Microempresarios ASOMIC

Trabajar en la articulación de la educación con el mundo productivo

SENA

Apoyar los proyectos productivos de los muchachos mediante el fondo EMPRENDER y divulgación del CERES

Promotor y líder del proyecto: Alcaldía de Cumaral

3 ALIANZA CERES EL DOVIO VALLE

Objeto de la alianza Creación de un CERES autosostenible para dar acceso a educación superior y otros programas de educación continuada a la población de jóvenes rurales y urbanos que viven en la zona de influencia del cañón del río Garrapatas. Responde a la necesidad de crear oportunidades para generar ingresos haciendo un uso sostenible y rentable de los recursos naturales locales abundantes, y de fortalecer las organizaciones productivas locales existentes a través de nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC).

Miembros de la alianza y aportes

Alcaldías del Dovio y Versalles	Sede para el CERES Traslado para los muchachos Convocatoria a la comunidad
Instituto Técnico Profesional de Roldanillo Valle INTEP	Operador Oferente de programas (tres de ellos acreditados de alta calidad) Utilización de metodologías virtuales
SENA	Formación en informática básica Formación de docentes en TIC y como tutores en ambientes virtuales de aprendizaje
Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT)	Componente de investigación en los programas relacionados con el manejo de recursos naturales Proyecto de jóvenes y niños investigadores: educación, recursos naturales y seguridad alimentaria
Asociación de Paneleros del Dovio (ASODEP) y Grupo Asociativo de Artesanos en Guadua	Convocatoria a la comunidad Logística para talleres y capacitación

El proyecto cuenta con el aval de la Secretaría de Educación Departamental

Promotor y líder del proyecto Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT)

4 ALIANZA CERES LÉRIDA TOLIMA- CORPORACIÓN POLITÉCNICO REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR	
Objetivo de la alianza Ofrecer formación y servicios de desarrollo tecnológico integrales, con equidad, pertinentes y de calidad, en las áreas de media técnica, técnicas y tecnológicas, así como educación y capacitación no formal mediante programas flexibles ofrecidos directamente o bajo cualquier forma de convenio o alianza, adecuados a los requerimientos de las organizaciones y empresas de diferentes sectores económicos y sociales para el mejoramiento productivo y de competitividad, y que proyecten y promuevan un desarrollo social y económico integral y sostenido para la región y el país.	
Miembros de la alianza y aportes	
Corporación Universitaria Minuto de Dios	Operador Oferente de programas Consecución de otros recursos
Universidad del Tolima CORUNIVERSITARIA	Oferentes de programas
Cooperativa Serviarroz LTDA, Compañía Agropecuaria e Industrial Pajonales S.A, Fondo Ganadero del Tolima, Asorrecio, Federación Nacional de Arroceros Fedearroz, Arrocera Boluga	\$5.000.000 C/U Asesoría en planeación Gestión de recursos
Carlos Garcés e Hijos Ltda, Hacienda El Rincón	\$3.000.000 C/U Asesoría en planeación Gestión de recursos
Alcaldía de Lérída	Planeación y ejecución CERES Gestión de recursos para subsidiar matrículas Gestión de participación de instancias estatales
Gobierno departamental	Participación en la Junta directiva
Promotor y líder del proyecto Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO	

5 ALIANZA CERES UNIVALDERRAMA PARA LA PROVINCIA DE VALDERRAMA Y MUNICIPIOS CIRCUNVECINOS EN EL MUNICIPIO DE SOCHA

Objetivo de la alianza Ofrecer educación técnica profesional, tecnológica y profesional, así como educación laboral y servicios de alta calidad y pertenencia a los habitantes de la provincia de Valderrama, conformada por los municipios de Socha, Beteitiva Chita, Jericó, Paz de Río, Socotá, Tasco y a los de municipios circunvecinos como Sativanorte y Sativasur (Boyacá) y Sácama y La Salina (Casanare) que, por sus condiciones socioeconómicas, no gozan de una adecuada oferta educativa.

Miembros de la alianza y aportes

Gobierno departamental Recursos para Fondo de Educación Superior
Gestión de recursos

Divulgación del CERES

Alcaldía de Socha Instalaciones para la sede del CERES
Telefax con contestador automático, cuatro computadores, impresora, regulador de voltaje, tableros acrílicos y pupitres
Asume el costo de servicios públicos de energía eléctrica, acueducto, aseo y alcantarillado
Divulgar el CERES

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Operador y oferente de programas
Aportar en calidad de comodato, los muebles, enseres y equipos que existen en el Cead de Socha

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, SENA Regional Boyacá

Oferentes de programas

Carbones y Coques de Valderrama

\$2.000.000 mensuales por tres años con destino a becas para trabajadores de la empresa, mejores estudiantes de los dos colegios y del CERES, de estratos 1 y 2
Pasantías y prácticas, uso de laboratorios y

talleres

Apoyar la articulación de la educación con el mundo productivo

Promover CERES

**Cooperativa Comercializadora Boyacense de Carbones (C.B.C.)
Consorcio Carbonífero Colminer Carbo-Río C.M.R.
Comercializadora de Hierros y Herramientas Mineras de Socha
Estación de Servicio "San Salvador" de Socha**

Becas (2,1,1,1, respectivamente)

Pasantías y prácticas, uso de laboratorios y talleres

Apoyar la articulación de la educación con el mundo productivo

Promover CERES

**Cooperativa de Carbones de la Provincia de Valderrama – Cooproval
Cooperativa de Transporte Provincia de Valderrama – Cootransval**

Pasantías y prácticas, uso de laboratorios y talleres

Apoyar la articulación de la educación con el mundo productivo

Promover CERES

Asociación de Estudiantes para el Desarrollo del Talento Humano de la Provincia de Valderrama – Astuval

Computador, dos impresoras, tarjeta exportadora de video, quemador de CD, escáner, biblioteca metálica, rebobinador de videos, dos carteleras con marco en madera y regulador de voltaje

Apoyar una mejor articulación de la educación con el mundo productivo

Promover CERES

Caja de Compensación Familiar de Boyacá – Comfaboy

Crédito social educativo a los afiliados para programas CERES

Microcrédito para emprendimiento y fortalecimiento en proyectos productivos de los estudiantes y egresados del CERES
Promoción y difusión

Corporación Autónoma Regional de Boyacá – Corpoboyacá

Promover proyectos de investigación y extensión orientados al uso sostenible de la biodiversidad

Apoyar con recursos humanos, técnicos y económicos, programas orientados a la defensa y protección del medio ambiente y sus recursos

Promoción y difusión del CERES

Escuela Normal Superior de Socha y Colegio Pedro José Sarmiento de Socha

Promoción y difusión

Prácticas y pasantías

Biblioteca y laboratorios

Articulación de la educación en el mundo productivo

Emprender proyectos productivos con los estudiantes tanto del CCES como de la media técnica

Promotor y líder del proyecto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

6 Alianza CERES PUERTO CARREÑO - VICHADA	
Objetivo de la alianza	Garantizar a las poblaciones marginales del departamento del Vichada el acceso a programas de educación superior de alta calidad y pertinencia en las modalidades presencial, virtual y a distancia, mediante la oferta de instituciones de educación superior que participen en la creación y fortalecimiento del Centro Regional de Educación del Vichada.
Miembros de la alianza y aportes	
Gobernación	Adecuaciones de la sede Fondo educativo MI VICHADA para crédito, subsidios y becas a estudiantes 50% de la remuneración del coordinador regional del CERES
Alcaldía de Puerto Carreño	Apoya la divulgación y promoción del CERES
U Coop de Colombia	Operador Oferente de programas
Tecnológico Pascual Bravo, Unillanos, UNAD, ESAP, Fundación Universitaria Los Libertadores	Oferentes de programas
SENA	Oferente de programas, instalaciones
Normal Superior Federico Lleras Acosta	Instalaciones y biblioteca Divulgación y promoción
Colegio José Eustasio Rivera	Divulgación y promoción, instalaciones
Asociaciones de campesinos y de marañoneros de Vichada, Caja de Compensación Familiar Campesina (COMCAJA) y Cooperativa Multiactiva del Vichada (COOMUV)	Divulgación y promoción, subsidios y créditos para los afiliados que quieran estudiar
Promotor y líder del proyecto	Gobernación del Vichada

ANEXO 1

ANEXO # 1 PLAN DE ACCIÓN

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO		CUANTO				
	Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	Recursos Financieros (\$) requeridos	Recursos No Financieros requeridos	Procedencia Recursos	
Oferta pertinente y de calidad	Obtención oportuna de registro para los programas que van al CERES	100% de programas con registro y aprobación 15 días antes de fecha de apertura de matrículas	1) Tramitar información al MEN de programas a distancia activos que se ofrecerán en el CERES											
			2) Tramitar solicitud al MEN para llevar al CERES un programa que tiene Acreditación de alta calidad											
			3) Solicitar el registro calificado para municipios circunvecinos											
Obtención oportuna de recursos MEN	Obtención oportuna de recursos MEN	Recursos del primer desembolso recibidos en Fecha XXX	4) Entrega y aprobación de mejoras solicitadas al proyecto por el MEN											
			5) Entrega de documentos faltantes de legalización del convenio											
			6) Entrega de plan de acción											
			7) Trámite de Incorporación de Recursos al Presupuesto de la Univ Operadora											
			8) Remisión de cuenta de cobro al MEN											
Obtención oportuna de aportes de cada aliado	Obtención oportuna de aportes de cada aliado	\$ XXX aporte recibido de la gobernación en fecha XXX	9) Tramitar ante la gobernación el desembolso de sus aportes estipulados en la alianza											
			\$ XXX aporte recibido de la alcaldía en fecha XXXX	10) Tramitar ante la alcaldía el desembolso de sus aportes estipulados en la alianza										
			\$ XXXX Aporte recibido de la entidad XXXX	11) Tramitar ante la entidad XXX su apoyo al CERES.										
Obtención del 2º desembolso de recursos MEN	Recursos recibidos a Fecha XXX		12) Envío y aprobación del primer informe de avance del proyecto con los soportes de la ejecución de recursos MEN y con visita de interventoría al CERES											

Factor Crítico de Éxito	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO		CUANTO			
	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posi-bles proble-mas	Solu-ciones	Res-ponsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	Recursos Financie-ros (\$) requeri-dos	Recur-sos No Financiero s requerido	Proceden-cia Recursos
Montaje adecuado del CERES	Adecuación de la sede	Sede con reparaciones y mejoras, según compromisos de la alianza	14) Hacer reparaciones a la sede del CERES con los recursos entregados por la gobernación y la alcaldía									
			15) Cotizar equipos									
			16) Seleccionar proveedor									
	17) Instalar equipos											
Conformación del equipo del CERES	Equipo conformado y entrenado para operar el CERES	18) Definir perfiles de cargo y remuneración, selección y contratación de personas, inducción y entrenamiento al equipo										
Sostenibilidad resultados e impacto	Que la comunidad demande los programas del CERES	XX estudiantes en X programas en fecha (según proyecto)	19) Lanzamiento del CERES									
			20) Prematrícula									
			21) Trámites con ICETEX para créditos de muchachos									
	Que los muchachos terminen su formación	Deserción menor al X %	22) Proceso de matrícula y consecución de créditos									
			23) Actividades de inducción y apoyo a los muchachos									
	Fortalecer la alianza	Alianza consolidada y CERES autosostenible	24) Formalizar convenios para prácticas, pasantías y vinculación laboral de estudiantes									
			25) Definir temas y forma de operación del comité operativo del CERES									
			26) Diseñar y producir informes de seguimiento al CERES a través del Plan de acción									
			27) Hacer reuniones de comité									
28) Enviar informes / levantar actas												
29) Vincular nuevos miembros												

ANEXO 2

EJEMPLOS DE POSIBLES RESULTADOS E IMPACTO QUE PRODUCIRÁ EL CERES

1 Contribución del CERES a la creación de oportunidades para muchachos que terminan educación media:

Indicador:	Porcentaje de estudiantes que terminan educación media en la región y continúan sus estudios en el CERES
Medición:	Se mide por número de estudiantes nuevos matriculados en el CERES / número de estudiantes que presentaron el examen del ICFES en los municipios definidos como población objetivo del CERES
Meta:	30% de los muchachos que terminan bachillerato en los municipios objetivo estudian en el CERES

Indicador:	Tasa de deserción
Medición:	(Estudiantes matriculados en el año 1 / estudiantes graduados en el año 1) (Estudiantes matriculados en el año 2 / estudiantes nuevos que ingresaron en el año 2)
Meta:	Deserción menor al 10% Vinculación al sector productivo, pasantías, apoyo a proyectos productivos

2 Contribución a la creación de oportunidades de desarrollo en la región

Indicador:	Porcentaje de estudiantes graduados que se vinculan al sector productivo en los municipios objetivo del CERES
------------	---

Medición: Se verifica por encuesta de seguimiento a egresados a los seis meses de graduados. Se contabilizan los egresados que se quedan en estos municipios, que se emplean en proyectos productivos de la región o crean su propio proyecto productivo

Meta: 75% de estudiantes del CERES vinculados al sector productivo en los municipios del CERES

Indicador: Número de proyectos productivos en la región que nacen por iniciativa de estudiantes o profesores del CERES

Medición: Conteo de proyectos productivos que el CERES promueve o apoya

Meta: Veinte proyectos en cuatro años

3 Contribución a la generación de conocimiento sobre la región

Indicador: Número de proyectos de investigación que tienen lugar con el CERES

Medición: Conteo de proyectos de investigación que el CERES promueve, realiza y apoya

Meta: Cinco proyectos en cuatro años

Ejemplos de impacto posible con el CERES

La población beneficiaria obtendrá los títulos respectivos. Éstos les garantizarán el ejercicio de su aprendizaje en determinadas actividades productivas, lo que a su vez se reflejará en mejores condiciones sociales económicas y culturales en su vida, en la de sus familias, y en general en los adelantos tecnológicos y productivos de la subregión.

Este cambio implica un aumento de la población ocupada, una mejor y mayor utilización de las tierras productivas y no productivas, un incremento del PIB regional, y la estabilización de la población potencialmente migrante.

Se espera que el impacto final sea la consolidación de una cultura integral para el desarrollo de la subregión.

IMPACTO en 10 años	SITUACIÓN	
	ACTUAL	FINAL
Utilización de tierras productivas	15%	50%
Aumento de empleo jóvenes	20 %	60%
Disminución migración jóvenes	40%	15%

ANEXO 3 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS PARA EL CERES

Período de una cohorte (# de años)

INVERSIÓN							
MONTAJE AULA VIRTUAL							
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor unitario	Valor mensual	2005	2006	2007	2008
Precio computador							
Número computadores año							
Reposición computadores							
Impresoras							
Recursos para computadores y software							
Mesas y sillas							
Otro mobiliario							
Instalación de conectividad							
SUBTOTAL AULA VIRTUAL							

INVERSIONES EN CALIDAD						
DESCRIPCIÓN			2005	2006	2007	2008
Capacitación de tutores						
Actualización de programas						
SUBTOTAL INVERSIONES EN CALIDAD						
OTRA INVERSIÓN COMPLEMENTARIA						
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor unitario	2005	2006	2007	2008
Equipos audio y video-conferencias						
Laboratorios, prácticas, medios y mediaciones pedagógicas						
SUBTOTAL COMPLEMENTARIOS						

COSTOS Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL CERES							
PERSONAL OPERATIVO CERES							
CARGO	Canti- dad	Salario mensual	Prestaci ones sociales	2005	2006	2007	2008
Coordinador CCES							
Otro personal							
SUBTOTAL PERSONAL OPERATIVO							
GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL CERES							
DESCRIPCIÓN	Canti- dad	Valor unitario	Valor mensual	2005	2006	2007	2008
Arriendo oficina y salones							
Arriendo de laboratorios							
Mantenimiento equipos							
Servicio mensual de conectividad							
Servicios públicos (agua, luz, teléfono)							
Transportes, pasajes y viáticos							
Papelería, tinta, etcétera							
Caja menor							
Comunicación y difusión							
SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS							
TOTAL EGRESOS							

INGRESOS						
	Canti- dad	Valor unitario	2005	2006	2007	2008
Proyección de matrícula						
Proporción de los ingresos por matrícula que corresponde al CERES						
Subtotal estudiantes						
Aportes departamento						
Aportes municipios						
Aportes IES						
Aportes aliados sector productivo y social						
Aportes otros						
Subtotal aportes de aliados						
Aporte MEN						
Subtotal MEN						
TOTAL INGRESOS						
INGRESOS – EGRESOS						

Anexo # 4 EJEMPLO DE DOCUMENTO DE FORMALIZACIÓN DE ALIANZA

Consortio, alianza o unión temporal (Dejar el nombre de la figura jurídica que va a ser utilizada)

En la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____, entre quienes suscriben este documento, de una parte _____, **entidad 1** (escribir el nombre completo, incluyendo el tipo de entidad y en su defecto indicar si se trata de persona natural) _____ legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de _____, representada legalmente por _____ mayor de edad, domiciliado en _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, expedida en _____, en su condición de _____, y representante legal de la misma, por otra parte **entidad 2** (escribir el nombre completo, incluyendo el tipo de entidad y en su defecto indicar si se trata de persona natural) _____ legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de _____, representada legalmente por _____ mayor de edad, domiciliado en _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, expedida en _____, en su condición de _____, y representante legal de la misma, por otra parte **entidad 3** (escribir el nombre completo, incluyendo el tipo de entidad y en su defecto indicar si se trata de persona natural) _____ legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de _____, representada legalmente por _____ mayor de edad, domiciliado en _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, expedida en _____, en su condición de _____, y representante legal de la misma, por otra parte **entidad 4** (escribir el nombre completo, incluyendo el

tipo de entidad y en su defecto indicar si se trata de persona natural) _____ legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de _____, representada legalmente por _____ mayor de edad, domiciliado en _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, expedida en _____, en su condición de _____, y representante legal de la misma,

.....

y por otra parte _____, **entidad N** (escribir el nombre completo, incluyendo el tipo de sociedad y en su defecto indicar si se trata de persona natural), legalmente constituida y con domicilio principal en _____, representada legalmente por _____, mayor, domiciliado en _____ identificado con la cédula de ciudadanía número _____, expedida en _____, quien obra en su calidad de representante legal de la misma. Han decidido conformar una UNIÓN TEMPORAL (o ALIANZA o CONSORCIO), la cual se denominará _____ y se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO Y ALCANCE: El objeto de la UNIÓN TEMPORAL consiste en la presentación conjunta al MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, de la propuesta para la CREACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y SOSTENIBILIDAD DEL CERES

_____. Las partes se encargarán de DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES OFRECIDAS EN EL PROYECTO PRESENTADO.

SEGUNDA. NOMBRE Y DOMICILIO.- La UNIÓN TEMPORAL se denominará _____, y su domicilio será la ciudad de _____, con dirección en _____, oficina, _____, FAX _____, Teléfono _____.

TERCERA: PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES.- La participación y aportes de cada una de las partes que conforman la UNIÓN TEMPORAL (ALIANZA; CONSORCIO) es la siguiente:

APORTES DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL

Aportes: monto del aporte si es en dinero, especificación precisa si es un aporte en especie	Fecha de entrega de los aportes	Destinación de los aportes, actividad o labor a desarrollar

APORTES DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Aportes: monto del aporte si es en dinero, especificación precisa si es un aporte en especie	Fecha de entrega de los aportes	Destinación de los aportes, actividad o labor a desarrollar

APORTES DE _____ (Escribir el nombre de la entidad)

Aportes: monto del aporte si es en dinero, especificación precisa si es un aporte en especie	Fecha de entrega de los aportes	Destinación de los aportes, actividad o labor a desarrollar

APORTES DE _____ (Escribir el nombre de la entidad)

Aportes: monto del aporte si es en dinero, especificación precisa si es un aporte en especie	Fecha de entrega de los aportes	Destinación de los aportes, actividad o labor a desarrollar

APORTES DE _____ (Escribir el nombre de la entidad)

Aportes: monto del aporte si es en dinero, especificación precisa si es un aporte en especie	Fecha de entrega de los aportes	Destinación de los aportes, actividad o labor a desarrollar

CUARTA: EL OPERADOR. La UNIÓN TEMPORAL (puede cambiar por ALIANZA, CONSORCIO) designa como operador del Centro Regional de Educación Superior a la Institución de Educación Superior _____ (Dar el nombre completo de la IES), con registro SNIES # _____ (Dar el número del registro de la institución en el SNIES)

El operador responde por las siguientes funciones:

- Liderar el proyecto del CERES de acuerdo con los lineamientos y plan de trabajo establecidos por la Unión Temporal (puede cambiar a alianza o consorcio) en el proyecto presentado.
- Presentar a la Unión Temporal (puede cambiar a alianza o consorcio), a través del comité operativo, un presupuesto operativo para la operación anual del CERES.
- Mantener, administrar y cuidar los recursos del CERES.
- Presentar a la Unión Temporal (puede cambiar a alianza o consorcio), a través del comité operativo, informes periódicos sobre el funcionamiento del CERES y el avance en el logro de metas e impacto en la comunidad, haciendo claridad sobre los problemas para buscar soluciones con el Comité Operativo.
- (Puede agregar otras que decida la Unión Temporal, alianza, consorcio)

QUINTA -EL COMITÉ OPERATIVO - Se crea el comité operativo de la UNIÓN TEMPORAL (puede cambiar por ALIANZA, CONSORCIO) para hacer seguimiento al nacimiento, funcionamiento, resultados e impacto del CERES.

El Comité Operativo tendrá las siguientes funciones:

- Vigilar el cumplimiento de aportes y compromisos por los miembros de Unión Temporal (puede cambiar a alianza o consorcio).
- Hacer seguimiento al CERES para evaluar su funcionamiento e impacto en la comunidad, analizar problemas, establecer lineamientos de acción y acciones correctivas.
- Aprobar el presupuesto anual del CERES elaborado por el operador.
- Analizar y decidir sobre el retiro o la aceptación de nuevos miembros.
- (Puede agregar otras que decida la Unión Temporal, alianza, consorcio)

SEXTA: REPRESENTANTE LEGAL DE LA UNIÓN TEMPORAL (ALIANZA. CONSORCIO)- La Unión Temporal (Alianza, Consorcio) designa como Representante legal de ésta, al señor(a) _____
_domiciliado en _____, identificada(o) con la cédula de ciudadanía número _____ de _____, el cual está facultado para contratar, comprometer, negociar, y representar a la Unión Temporal, igualmente se nombra como suplente del Representante legal al señor(a) _____, domiciliado en _____, con cédula de ciudadanía número _____ de _____.

Para constancia y aprobación, el presente documento se firma en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de 2003, por quienes intervinieron.

SÉPTIMA: OBLIGACIONES Y SANCIONES. Los miembros de la UNIÓN TEMPORAL (ALIANZA , CONSORCIO) responderán solidariamente en cada uno de los compromisos que ésta celebre con el Ministerio de Educación Nacional. Las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de

acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la Unión Temporal (ALIANZA, CONSORCIO), (numeral 2, del artículo 7º de la Ley 80 de 1993).

OCTAVA: DURACIÓN.- La duración de la UNIÓN TEMPORAL (ALIANZA, CONSORCIO), en caso de salir favorecida con el apoyo del Ministerio, será de _____ años.

NOVENA: CESIÓN.- No se podrá ceder en todo o en parte la participación de alguno de los integrantes de la UNIÓN TEMPORAL (ALIANZA, CONSORCIO), sin aprobación escrita previa del ministerio de educación nacional, quien se reserva la facultad de aprobar dicha cesión.

CLÁUSULAS OPCIONALES: El documento podrá contener las cláusulas opcionales que los asociados consideren pertinentes, siempre y cuando no contravengan lo dispuesto en la Ley 80/93.

Nombre Institución
NIT:
Cargo:
Representante legal
CC
Dirección:
Teléfono:

Nombre Institución
NIT:
Cargo:
Representante legal
CC
Dirección:
Teléfono: