



**RESUMEN EJECUTIVO DE ASPECTOS RELLEVANTES DEL  
DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE  
DESARROLLO INSTITUCIONAL 2023-2032.**

***PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2023-2032***

**PLA-PI-002  
VER. 1.0**

***Oficina de Planeación***



13 de junio de 2023



**TABLA DE CONTENIDO**

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1.1.	Aspectos Relevantes del Diagnóstico.....	4
1.1.1.	Oferta Académica .....	4
1.1.2.	Matriculados e Inscritos entre 2017 y 2022.....	5
1.1.3.	Deserción en la Universidad de Sucre .....	8
1.1.4.	Factor Docencia en la Universidad de Sucre.....	9
1.1.5.	Cualificación Docente .....	10
1.1.6.	Investigación en la Universidad de Sucre.....	13
1.1.7.	Infraestructura Física de la Universidad de Sucre .....	14
1.1.8.	Infraestructura Tecnológica en la Universidad de Sucre.....	15
1.1.9.	Recursos Bibliográficos y Tecnológicos de las Bibliotecas .....	17
2.	ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS E INSTITUCIONAL .....	19
3.	MISIÓN Y VISIÓN .....	19
3.1.	Misión.....	19
3.2.	Visión: .....	19
4.	ANÁLISIS DOFA.....	20
5.	COMPONENTE ESTRATÉGICO .....	25
5.1.	Línea Estratégica N°1. Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) para promover el territorio. ....	25
5.2.	Línea Estratégica N°2. Calidad Académica con Enfoque Territorial.....	27
5.3.	Línea Estratégica N°3. La Universidad como una Experiencia Incluyente .....	28
5.4.	Línea Estratégica N°4. Gobernanza para el Fortalecimiento Institucional.....	29
6.	REFERENCIAS .....	31

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1	.....	14
Capacidad Instalada por Campus de la Universidad de Sucre .....		14
Tabla 2	.....	15
Usuarios de los Equipos de Cómputo y Capacidad por Campus disponible a 2022 .....		15
Tabla 3	.....	16
Softwares y Simuladores implementados en la Universidad de Sucre a 2022.....		16
Tabla 4	.....	23
Cruce de Estrategias de la DOFA.....		23
Tabla 5	.....	26
Pilares y estrategias, línea N°1. ....		26
Tabla 6	.....	27



Pilares y estrategias, línea N°2. .... 27

Tabla 7 ..... 29

Pilares y estrategias, línea N°3. .... 29

Tabla 8 ..... 30

Pilares y estrategias, línea N°4. .... 30

Tabla 9 ..... 32

Matriz Estratégica del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2032 ..... 32

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Número de Programas de Pregrado y Posgrado Ofertados entre 2017-2022..... 4

Figura 2. Número de Inscritos en Programas Académicos Semestrales entre 2017-01 a 2022-02..... 5

Figura 3. Número de Inscritos en la Facultad de Ciencias de la Salud entre 2017-01 a 2022-02..... 6

Figura 4. Número de Matriculados en Programas de Pregrado entre 2017-01 a 2022-02. 6

Figura 5. Número de Matriculados en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas entre 2017-01 a 2022-02..... 7

Figura 6. Número de Matriculados en la Facultad de Educación y Ciencias de la entre 2017-01 a 2022-01. .... 8

Figura 7. Deserción Estudiantil entre 2016 a 2021..... 9

Figura 8. Variación del Número de Docentes de Planta entre 2017-2022. .... 9

Figura 9. Variación del Número de Docentes Catedráticos U Ocasionales entre 2017-2022..... 10

Figura 10. Docentes de Planta por Nivel de Formación entre 2017 y 2022..... 11

Figura 11. Número de Docentes Catedráticos y Ocasionales por Nivel de Formación entre 2017 a 2022 ..... 12

Figura 12. Número de Grupos de Investigación y su Categorización de Min Ciencias entre 2017 a 2022 ..... 13

Figura 13. Número de Productos de Investigación de los Grupos Categorizados en el Último Año Académico ..... 14

Figura 14. Adquisición de Recursos Bibliográficos Físicos o Digitales en la Biblioteca .. 17

Figura 15. Número Suscripciones a las Distintas Bases de Datos y demás fuentes, entre 2017-2022..... 18

Figura 17. Análisis DOFA de factores internos y externos ..... 21

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI), es un documento de planeación estratégica, que permitirá orientar las funciones sustantivas de academia, investigación y extensión de la Universidad de Sucre, en un horizonte de diez (10) años. En tal sentido, se presenta un resumen ejecutivo que aborda los elementos más relevantes, identificados durante la etapa de formulación.

### 1.1. Aspectos Relevantes del Diagnóstico

#### 1.1.1. Oferta Académica

La Universidad de Sucre cuenta con diecisiete (17) programas de pregrado con registro calificado, dieciséis (16) profesionales presenciales y uno (1) tecnológico, en modalidad a distancia. A nivel de posgrado, la institución tiene seis (6) programas de especialización, de las cuales tres (3) son en convenio con otras instituciones de educación superior. En la misma línea, el alma mater cuenta con ocho (8) programas de maestrías y dos (2) de doctorados en convenio con SUE Caribe (Sistema Universitario Estatal del Caribe). En la Figura 1, se observa el número de programas académicos, ofertados en los últimos cinco años.

**Figura 1.** Número de Programas de Pregrado y Posgrado Ofertados entre 2017-2022.



Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

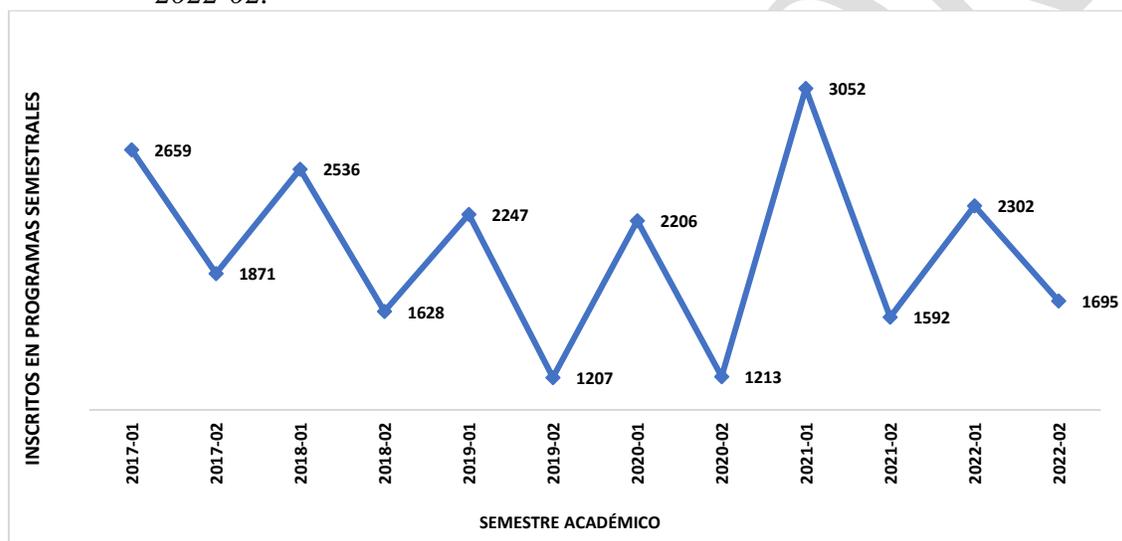
De la figura antecedente, se puede destacar un incremento del 11%, al comparar el número de programas ofertados del 2017 al 2021. Además, en cuanto a los programas de pregrado, en la

Universidad de Sucre, en términos generales, no se presentaron variaciones significativas al comparar los diferentes periodos de tiempo.

### 1.1.2. Matriculados e Inscritos entre 2017 y 2022

En este periodo de tiempo, el número de inscritos en programas de pregrado en la Universidad de Sucre, presentó variabilidades significativas, como se evidencia en la figura 2.

**Figura 2.** *Número de Inscritos en Programas Académicos Semestrales entre 2017-01 a 2022-02.*

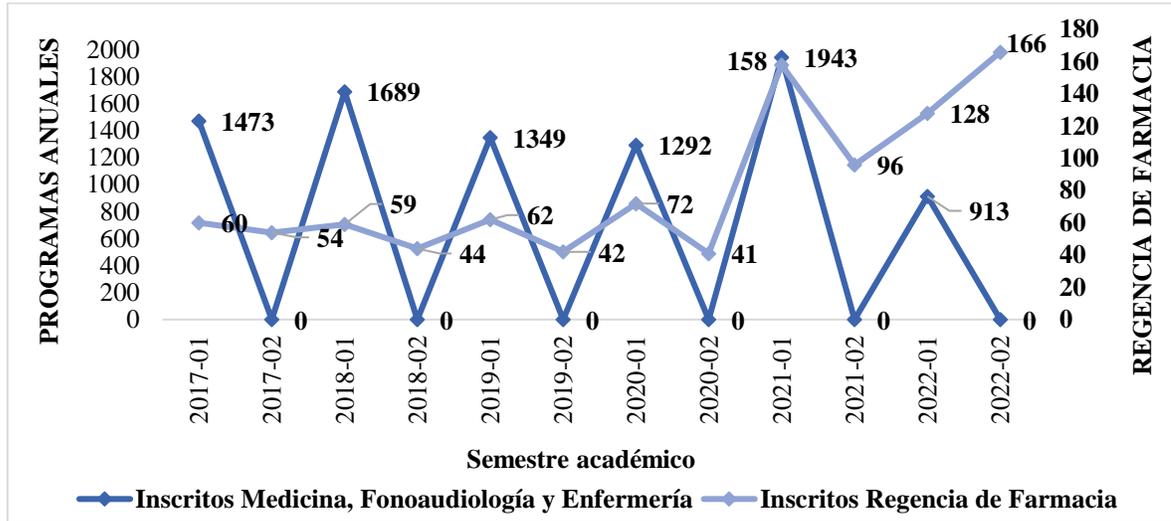


Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

Nota: Se excluye de esta gráfica la Facultad de Ciencias de la Salud debido a la periodicidad de sus programas.

De la representación anterior, se observa que la mayor variación positiva se presentó entre el periodo 2020-02 a 2021-01, con un aumento total del 13% de inscritos, posiblemente por el retorno a las actividades de formación presenciales en la Universidad de Sucre. En caso contrario, la mayor disminución de inscritos en los programas de pregrado, se presentó entre 2019-01 a 2019-02, con una disminución del 54%, considerando que en este periodo no se ofertan los programas anuales de Ciencias de la Salud (Medicina, Enfermería y Fonoaudiología).

**Figura 3.** *Número de Inscritos en la Facultad de Ciencias de la Salud entre 2017-01 a 2022-02*

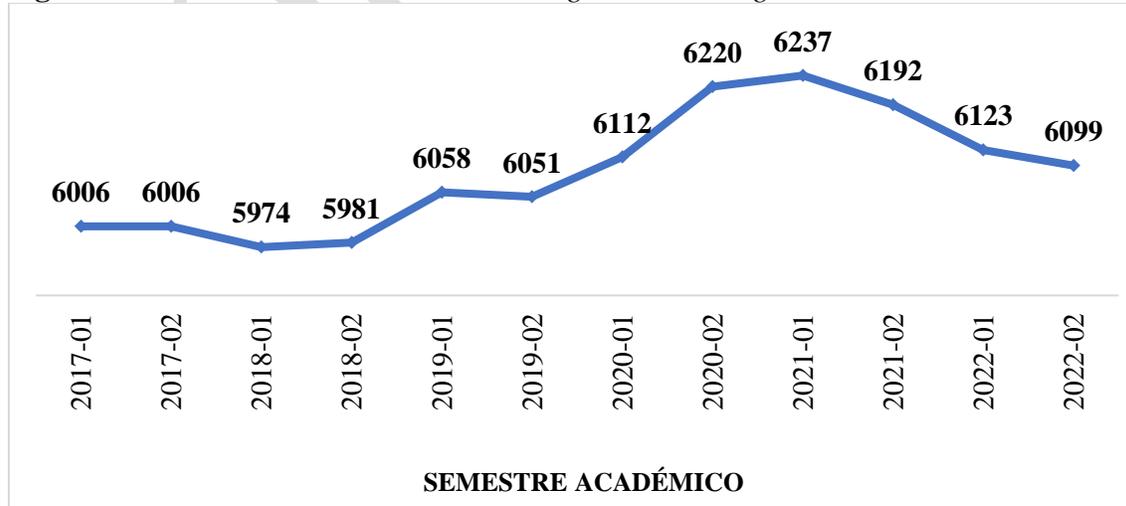


Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

Nota: Los programas de Medicina, Fonoaudiología y Enfermería se ofertan anualmente.

De la figura anterior, se observa que la mayor variación positiva de inscritos en Medicina, Fonoaudiología y Enfermería, se presenta entre 2020-01 y 2021-01, con un total de 50,4%. Para el programa de Regencia de Farmacia, se presenta una variación de 285%, del periodo 2020-02 al 2021-01, posiblemente por el retorno a las actividades académicas de forma presencial.

**Figura 4.** *Número de Matriculados en Programas de Pregrado entre 2017-01 a 2022-02.*

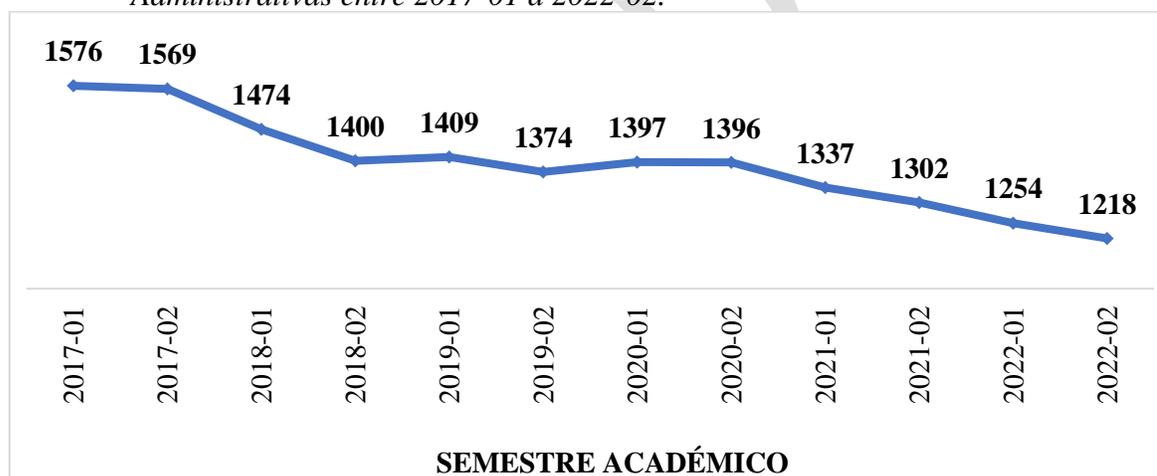


Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

La representación anterior, relaciona el número de estudiantes matriculados entre 2017 y 2022, en la cual, es posible observar que el número de matriculados se ha mantenido alrededor de los 6.000 educandos. Sin embargo, a partir del año 2019, el número de matriculados se incrementó; debido a, la implementación de programas de apoyo socioeconómico a la matrícula de los estudiantes (Matrícula Cero); generando, mayores índices de permanencia y graduación de estos, en el sistema educativo.

Así mismo, se toma como referencia las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas y Educación y Ciencias, en las cuales se presentan los estudiantes matriculados del periodo 2017-01 a 2022-02. Seguidamente, en la figura 5, se muestra el comportamiento para la primera facultad mencionada anteriormente.

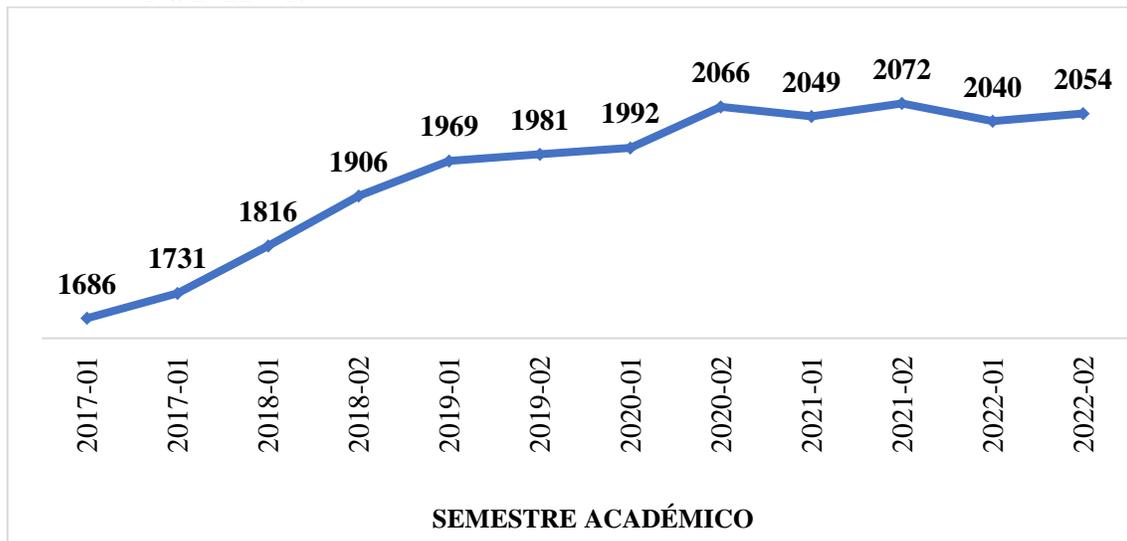
**Figura 5.** *Número de Matriculados en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas entre 2017-01 a 2022-02.*



Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, presenta una disminución significativa del 23% aproximadamente, en el número de estudiantes matriculados al comparar el periodo 2017-01 con el 2022-02. En su defecto, se debe precisar que el programa de Tecnología en Gestión Empresarial, dejó de ofertarse oficialmente desde mayo de 2021, no obstante, desde el 2020 se había dejado de ofertar para nuevos estudiantes, por lo que se presenta una disminución en el número de matriculados.

**Figura 6.** *Número de Matriculados en la Facultad de Educación y Ciencias entre 2017-01 a 2022-01.*

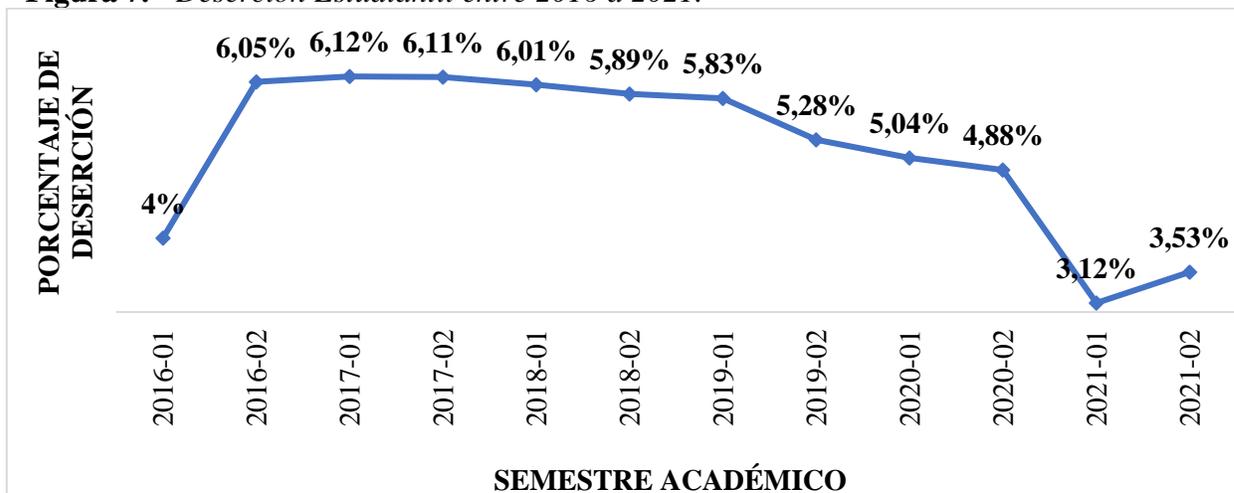


Fuente: Centro de Admisiones, Registro y Control Académico (2022).

Por su parte, en la figura 6, se visualiza el número de estudiantes matriculados en la Facultad de Educación y Ciencias, evidenciándose un incremento de un 20% aproximadamente, esto debido a la oferta de los programas de: Derecho y Licenciatura en Física.

### 1.1.3. Deserción en la Universidad de Sucre

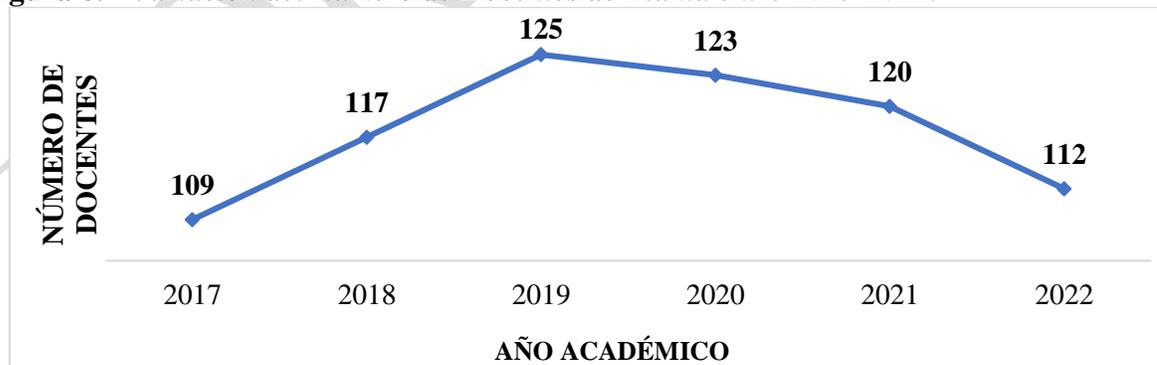
En la figura 7, se presenta el comportamiento de la deserción estudiantil en la Universidad de Sucre, de 2016 a 2021. Se puede destacar de esta gráfica, una disminución del 2.52% entre 2016-02 y 2021-02. También, se puede decir que a pesar de la crisis económica que se derivó de la pandemia por Sars-Covid 19, la institución mantuvo niveles de deserción bajos, esto debido a los programas de apoyo a los estudiantes para su permanencia.

**Figura 7.** Deserción Estudiantil entre 2016 a 2021.

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, SNIES (2022).

#### 1.1.4. Factor Docencia en la Universidad de Sucre.

La docencia es uno de los aspectos fundamentales en el ejercicio de las funciones sustantivas de la Universidad de Sucre. A corte 2022-02, la institución cuenta con 112 de planta provistas, de las 171 proyectadas en función de las necesidades de los programas académicos. Por consiguiente, actualmente se dispone de 59 vacantes previstas no provistas, que pueden ser sometidas a concurso público.

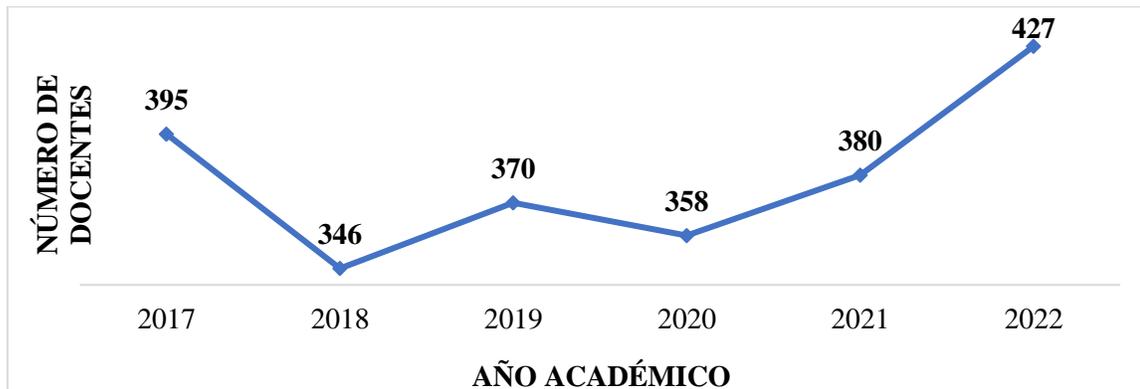
**Figura 8.** Variación del Número de Docentes de Planta entre 2017-2022.

Fuente: División de Recursos Humanos (2022).

Además, a corte 18 de mayo de 2023, se encuentra vigente la convocatoria para proveer 21 plazas docente de tiempo completo y medio tiempo, en el marco del concurso de méritos definido en la resolución 28 de 2023 de Consejo Académico.

En cuanto a los docentes catedráticos u ocasionales, en la figura 9, se evidencia un incremento del 20% aproximadamente, al comparar el año 2018 con el 2022, pasando de 346 a 427 educadores.

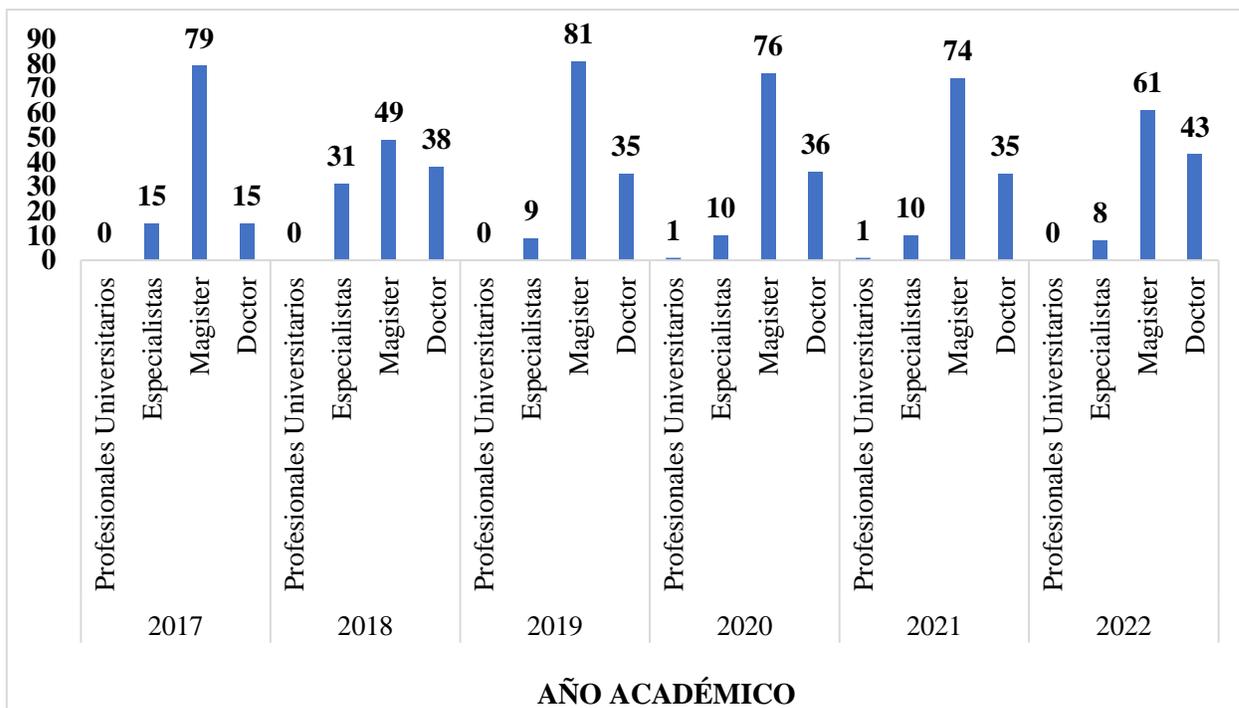
**Figura 9.** Variación del Número de Docentes Catedráticos U Ocasionales entre 2017-2022.



Fuente: División de Recursos Humanos (2022).

### 1.1.5. Cualificación Docente

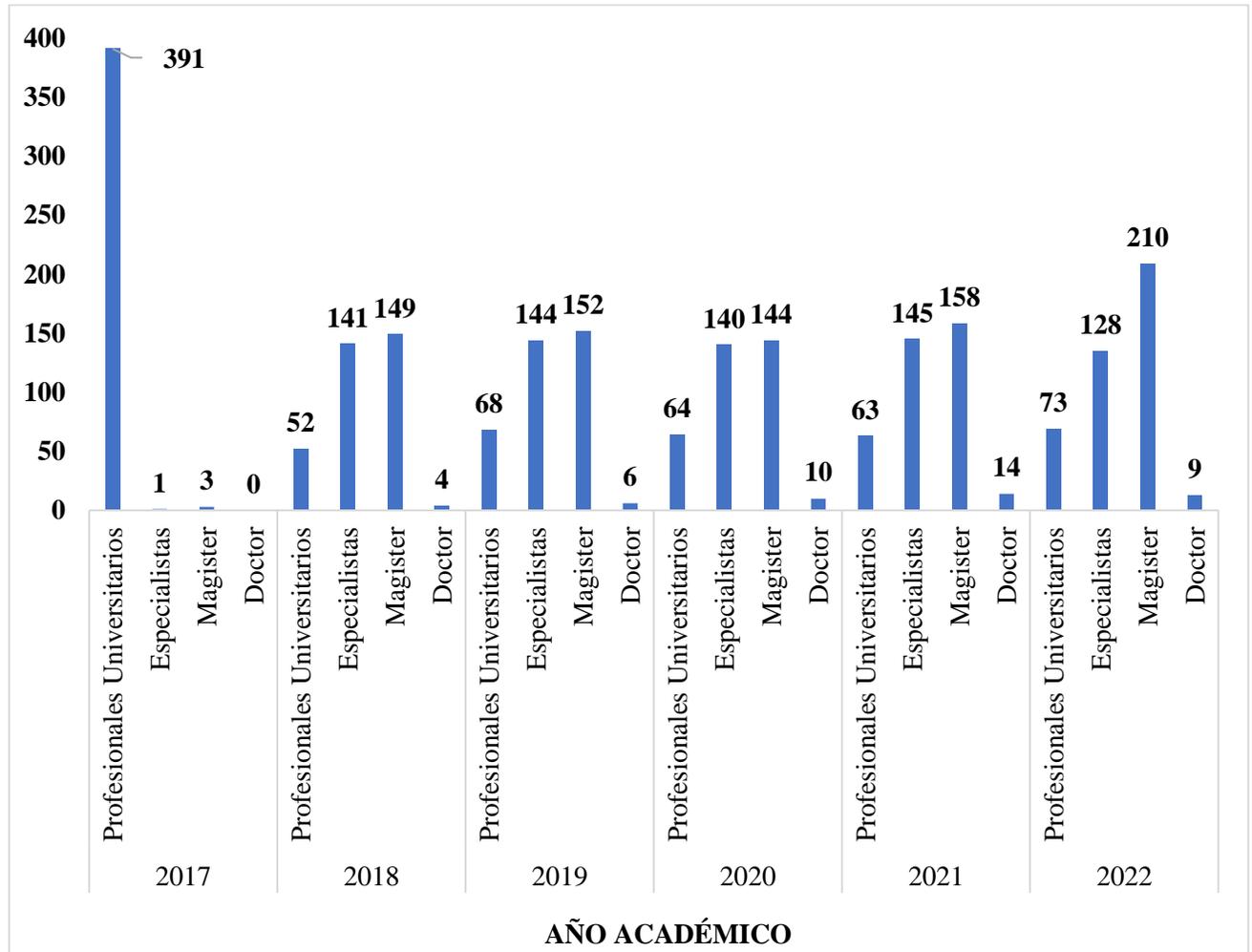
La Universidad de Sucre, a corte 30 de diciembre de 2022, cuenta con 563 docentes vinculados en los diferentes programas, de los cuales 112 son docentes de planta, 427 catedráticos y 24 ocasionales. En la siguiente figura, se observa la evolución del número de docentes de planta de acuerdo a su formación de posgrado, en el periodo de tiempo entre 2017 y 2022.

**Figura 10.** Docentes de Planta por Nivel de Formación entre 2017 y 2022

Fuente: División de Recursos Humanos (2022).

Por su parte, en la gráfica 11, se visualiza el número de docentes de cátedra y ocasionales, de acuerdo a la formación de posgrado. Además de los niveles de formación presentados en la figura 11, para 2022, se cuenta con 7 técnicos adscritos a Bienestar Universitario, contratados como docentes catedráticos.

**Figura 11.** *Número de Docentes Catedráticos y Ocasionales por Nivel de Formación entre 2017 a 2022*



Fuente: División de Recursos Humanos (2022).

De la representación anterior, se destaca el crecimiento del número de docentes con formación a nivel de maestría y doctorado, pasando de 3 magíster y 0 doctores en 2017 a 210 magíster y 9 doctores en 2022. En el mismo orden de ideas, se hace evidente los esfuerzos institucionales para vincular docentes con formación de alto nivel en los procesos académicos.

### 1.1.6. Investigación en la Universidad de Sucre

La Universidad de Sucre, ha venido mejorando sus indicadores en el componente de investigación, específicamente en lo relacionado con la categorización de los grupos y los productos de investigación. En primer lugar, en lo relacionado con la categorización, en la figura 12, se observa un incremento sustancial en el número de grupos de investigación ubicados en las diferentes categorías entre 2017 y 2022. En efecto, se categorizaron 7 nuevos grupos de investigación en el periodo de tiempo referenciado.

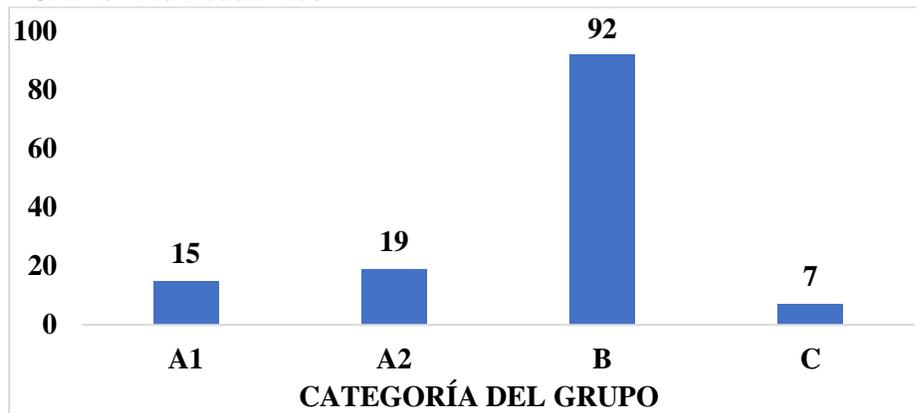
**Figura 12.** *Número de Grupos de Investigación y su Categorización de Min Ciencias entre 2017 a 2022*



Fuente: División de Investigación (2022).

En segundo lugar, en lo relacionado con la producción científica, los productos presentados y registrados por los distintos grupos de investigación fueron en total 133, siendo mayor el aporte de los grupos de categoría B con un total del 69% de estos.

**Figura 13.** *Número de Productos de Investigación de los Grupos Categorizados en el Último Año Académico*



Fuente: División de Investigación (2022).

### 1.1.7. Infraestructura Física de la Universidad de Sucre

Para el desarrollo de las funciones sustantivas de academia, investigación y extensión, la Universidad de Sucre, cuenta con los Campus Puerta Roja, donde se encuentran las Facultades de Ingeniería, Educación y Ciencias y Ciencias Económicas y Administrativas; Campus de la Facultad de Ciencias de la Salud y Campus de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

**Tabla 1**

*Capacidad Instalada por Campus de la Universidad de Sucre*

Campus	Áreas Construidas (m <sup>2</sup> )	Descripción	Capacidad (Personas)
Puerta Roja	43.649,9	Área destinada a actividades académicas o de Formación (Salones, Audiovisuales y Laboratorios)	4981
		Área destinada a oficinas de docentes y atención a los estudiantes	199
		Área destinada a oficinas y sitios de trabajo	238
Ciencias de la Salud	4.693,8	Área destinada a actividades académicas o de Formación (Salones, Audiovisuales y Laboratorios)	889

		Área destinada a oficinas de docentes y atención a los estudiantes	49
		Área destinada a oficinas y sitios de trabajo	15
Ciencias Agropecuarias	5.213,9	Área destinada a actividades académicas o de Formación (Salones, Audiovisuales y Laboratorios)	889
		Área destinada a oficinas de docentes y atención a los estudiantes	22
		Área destinada a oficinas y sitios de trabajo	6

Fuente: Oficina de Planeación (2022).

Los tres Campus cuentan con un área total construida de 53.557,6 m<sup>2</sup>, como se muestra en la tabla 1. Dichos espacios físicos se dividen en áreas para actividades académicas (Aulas de clase, salas de cómputo, laboratorios y oficinas docentes) y labores administrativas, en este mismo orden, el Campus Puerta Roja, presenta mayor infraestructura física, por ser el campus principal y albergar tres de las cinco facultades, donde, incide el mayor número de estudiantes.

### 1.1.8. Infraestructura Tecnológica en la Universidad de Sucre

La Infraestructura Tecnológica, es un componente fundamental que apoya las labores académicas e investigativas de la institución. En tal sentido, en los últimos años se han venido realizando esfuerzos para disponer de más y mejores equipos de hardware, software y simuladores, al servicio de la comunidad universitaria. En la tabla 2, se observa la disponibilidad de equipos para los campus.

**Tabla 2**

*Usuarios de los Equipos de Cómputo y Capacidad por Campus disponible a 2022*

Campus	Equipos de Cómputo	Dispositivos Móviles ( Tablet)	Posible Demanda (Número de Alumnos por Campus)
Puerta Roja	425	130	4.906
Ciencias de la Salud	75	50	793



Ciencias Agropecuarias	28	20	418
------------------------	----	----	-----

Fuente: División de Cómputo y Sistemas (2022).

**Nota: Existen 60 Tablet en el Centro de Lengua Extranjeras y 140 Tablet en bodega.**

El total de equipos de cómputo con los que cuenta la institución es de 528 y la cantidad total de Tablet es de 400. La distribución reflejada en la tabla 2, se realiza de acuerdo al número de estudiantes, que atienden los diferentes campus de la Universidad. La Universidad cuenta con herramientas tecnológicas, que han permitido desarrollar actividades académicas, investigativas y administrativas de forma más eficiente y eficaz. A continuación, se observa la distribución de software y simuladores en los distintos campus de la Universidad.

**Tabla 3**

*Softwares y Simuladores implementados en la Universidad de Sucre a 2022*

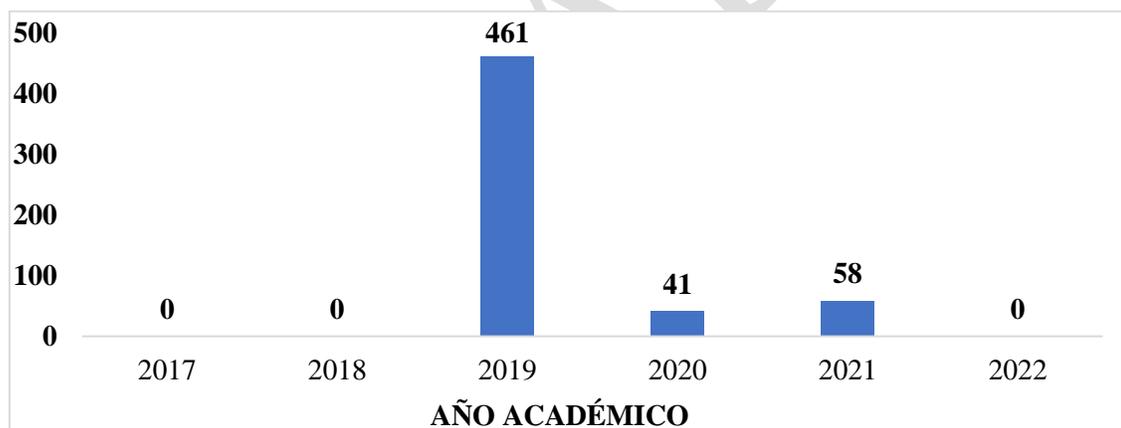
Ítems	Nombre	Categoría	Cantidad	Campus
1	ANKOM Gas pressure monitor	Software	1	Ciencias Agropecuarias
2	Design & Analisis Software v1.5.1	Software	1	Ciencias de la Salud
3	Design & Analisis Software v2.5.0	Software	1	Ciencias de la Salud
4	Simulación Files LLEAP	Simulador	1	Ciencias de la Salud
5	Gaumard V1.24.11..0	Simulador	1	Ciencias de la Salud
6	MAFE V5.1	Software	1	Puerta Roja
7	Microsoft Windows Server CAL AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 1License Level E Enterprise Usr CAL 1Year	Software	287	Puerta Roja
8	Microsoft Office365 License/Software Assurance Pack/ Open Faculty ALng Sub OLV E 1M Each Acad Enterprise	Software	287	Puerta Roja
9	Microsoft WinEntfor SA AllLng Upgrade/ Software Assurance Pack Academic OLV 1License Level E Enterprise 1Year	Software	287	Puerta Roja
10	Windows Svr Std All Lng Lic/ SA Pack MVL	Software	16	Puerta Roja
11	Antivirus ESET Endpoint Protection standard	Software	650	Puerta Roja
12	ArcGIS	Software	50	Puerta Roja
13	SAP 2000	Software	40	Puerta Roja
14	GEO5 Pack 50	Software	50	Puerta Roja
15	Cloud PICTUS	Software	1	Puerta Roja
16	Cype	Software	50	Puerta Roja
17	SAP 2000 Ultimate	Software	4	Puerta Roja

Fuente: División de Computo y Sistemas (2022).

### 1.1.9. Recursos Bibliográficos y Tecnológicos de las Bibliotecas

La adquisición y suscripción de recursos bibliográficos y tecnológicos, son herramientas importantes en la Universidad; ya que, permiten contar con una fuente confiable de información, reafirmando el compromiso para la excelencia académica, innovación e investigación. La Institución, dispone de una biblioteca central, ubicada en el Campus Puerta Roja y dos extensiones en los campus Ciencias de Salud y Ciencias Agropecuarias. Asimismo, se cuenta con la suscripción de una biblioteca virtual multidisciplinaria con destino a la Biblioteca Pompeyo Molina - Hemeroteca de la Universidad de Sucre, llamada E-book 724, que permite acceder a 650 libros. A continuación, se ilustra la adquisición de recursos bibliográficos y suscripciones a bases de datos en la Universidad de Sucre, entre 2017 y 2022.

**Figura 14.** *Adquisición de Recursos Bibliográficos Físicos o Digitales en la Biblioteca*

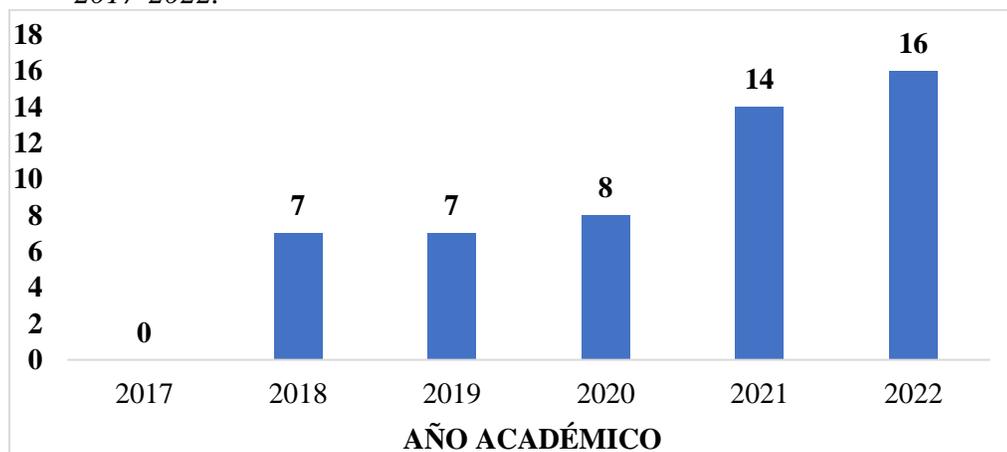


Fuente: División de Bibliotecas (2022).

De la gráfica anterior, en materia de recursos bibliográficos en formato físico o digital, la Biblioteca de la Universidad de Sucre, tuvo una última gran adquisición para el año 2019, con un total de 461 recursos, como lo ilustra la figura 14; mientras que, para el año 2022 no se realizó compra alguna. Para el año 2021, que corresponde a la última fecha de adquisición, solo se hicieron efectivos 58 de dichos recursos, que corresponden al 13% de los adquiridos en el 2019.

Por otro lado, en la figura 15, se muestra el número de suscripciones en bases de datos, revistas o libros en el periodo comprendido entre 2017 y 2022.

**Figura 15.** *Número Suscripciones a las Distintas Bases de Datos y demás fuentes, entre 2017-2022.*



Fuente: División de Bibliotecas (2022).

En la ilustración anterior, se observa que la suscripción a este tipo de recursos ha ido aumentando a lo largo de los años. Para el año 2022, se ha logrado el mayor crecimiento en las suscripciones realizadas, hasta un total de 230% aproximadamente respecto a 2017, lo que sustenta el compromiso de la Universidad con el fortalecimiento de las acciones sustantivas de la academia.



## 2. ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS E INSTITUCIONAL

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA), en el segundo periodo de 2018, otorgó las condiciones iniciales a la Universidad Sucre, autorizando el inicio del proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional en alta calidad. Luego, de un trabajo constante y el compromiso de todos los estamentos, se logra mediante resolución N°015153 de 02 de agosto de 2022, la acreditación institucional por un término de seis (6) años.

A corte de 30 de diciembre de 2022, la Universidad de Sucre cuenta con los siguientes programas con acreditación en alta calidad: Biología, Zootecnia, Licenciatura en Matemáticas, Ingeniería Civil, Ingeniería agroindustrial, Fonoaudiología y Administración de Empresas. Por otro lado, los siguientes programas cuentan únicamente con registro calificado: Contaduría pública, Derecho, Economía, Medicina, Enfermería, Tecnología en regencia de farmacia, Ingeniería electrónica, Ingeniería agrícola, Licenciatura en física y Licenciatura en lenguas extranjeras.

## 3. MISIÓN Y VISIÓN

### 3.1. Misión

Somos una Universidad pública con talento humano cualificado que forma profesionales competentes, críticos e íntegros, a través de experiencias educativas soportadas en currículos flexibles, en un ambiente con enfoque diferencial y calidad académica, para el desarrollo territorial sostenible.

### 3.2. Visión:

Al 2032, la Universidad de Sucre será referente por su liderazgo en el conocimiento académico, científico, tecnológico y cultural, para la toma de decisiones y el desarrollo territorial sostenible, con trascendencia nacional e internacional.



#### 4. ANÁLISIS DOFA

Para la elaboración del componente estratégico del Plan de Desarrollo Institucional, se realizó un ejercicio denominado WORKSHOP, que consiste en reuniones de grupos focales. Estos grupos, son comúnmente denominados entrevistas grupales por algunos autores, cuya dinámica fundamental radica en la dirección brindada por los expertos hacia el tema del que se desea generar conclusiones (Hernández-Sampieri et al., 2014, p.408). Estos espacios, fueron abordados por los distintos estamentos que conforman la Universidad de Sucre y por el sector externo. La estrategia derivó en un conceso reflexivo y de debate entre los presentes, logrando visionar e identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que debemos contemplar para el fortalecimiento de los procesos misionales de la universidad. (Morgan, 1996, p.141; Barbour, 2007, p.1139). Este tipo de análisis se denomina DOFA, y permite lograr un equilibrio o ajuste, entre la capacidad interna de la organización y su entorno, es decir, factores internos (controlables) y externos (no controlables) (Thompson et al., 1998, p.27).

Como resultado del ejercicio anterior con los grupos focales, se recopilaron 427 generalidades, en 19 mesas de trabajo. Luego de analizar estos aspectos, se encontró que a nivel general fue posible sintetizar todas las inquietudes en 113 propuestas clasificadas en 10 componentes, como la academia, docencia, investigación, entre otros. El resultado de la estrategia WORKSHOP, se tomó como insumo para realizar el ejercicio comparativo frente al análisis del sector externo, el cual fue abordado mediante la metodología PESTAL. Esta metodología, permite analizar los factores externos a una organización, los cuales abordan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que definen los insumos para la construcción de la DOFA (Piña, 2015, p.140). La siguiente figura, permite identificar la clasificación de los factores internos y externos mencionados anteriormente.

**Figura 17.** Análisis DOFA de factores internos y externos



Fuente: Elaboración propia.



Para realizar una descripción general de los elementos planteados en la matriz DOFA, del componente estratégico de la Universidad de Sucre, es esencial tener claridad, que el alcance de logros significativos de la institución, se debe en gran medida a las fortalezas con las que cuenta. Adicionalmente, estas fortalezas le otorgan la capacidad de impactar de manera positiva en el territorio, junto a este reconocimiento, se pueden destacar la acreditación institucional de alta calidad y la investigación que otorga confianza para influir en la sociedad. Cabe resaltar, que la misión fundamental de la Universidad de Sucre, es formar profesionales idóneos y aptos para contribuir al país.

Es importante resaltar también, la infraestructura de la universidad y sus campus; debido a que, esto es fundamental para cumplir sus funciones; siendo esta una fortaleza, porque existe una ubicación estratégica de sus sedes y espacios dotados para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. En este mismo orden, se destaca el trabajo para aumentar la infraestructura física y la cobertura tecnológica; así como también, fortalecer las labores de la universidad en todas sus dimensiones.

Ahora bien, para crecer, fortalecer y desarrollar la institución hacia la competitividad y calidad deseada, es fundamental reconocer las debilidades de la misma. Los componentes que representan las principales debilidades, abarcan la arquitectura administrativa, los sistemas de información, la plataforma tecnológica que requiere de coordinación y optimización de acciones para mejorar el uso de las TIC, y la internacionalización de los estamentos, que puede presentar a largo plazo, una oportunidad para nuevas propuestas multi – institucionales.

Desde esa mirada, el componente externo, retribuye oportunidades que favorecen las intervenciones basadas en las necesidades, perspectivas de cambio (como las iniciativas gubernamentales o políticas públicas) y tendencias globales. Por ejemplo, constituir una plataforma tecnológica asociada a la implementación de las TIC, la ampliación de la oferta de postgrados y educación continuada y las nuevas normativas de educación superior, para aprovechar las oportunidades que el medio ofrece, desde un entorno más dinámico que impulse una mejora continua.

Así, las situaciones relacionadas a circunstancias externas que pueden afectar el alcance de objetivos institucionales, constituyen las amenazas. Las amenazas requieren concretar acciones de control por parte de la institución, para contrarrestar el riesgo y evitar problemas a mediano y largo plazo. Los principales factores que pueden incidir como amenaza sobre la universidad, son aquellos que

refieren la competitividad de esta con las otras IES del municipio, departamento o país, el cambio en las políticas de educación superior o directrices del ministerio de educación, entre otros.

Finalmente, se procedió a realizar el cruce entre aspectos identificados en la DOFA, es decir, las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades (DA, DO, FA y FO), dando origen a 28 estrategias. Dicho resultado, permite el planteamiento de apuestas que favorecen a la toma de decisiones y la definición de metas u objetivos. La tabla 4, presenta el cruce de estrategias, resultado de este ejercicio.

**Tabla 4**  
*Cruce de Estrategias de la DOFA*

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>DA1. (D9+A1)</b> Fomento de la producción literaria, científica, cultural, humanística, etc.</p> <p><b>DA2. (D8+A3)</b> Acciones para fortalecer la gestión ambiental</p> <p><b>DA3. (D1+A7)</b> Acciones de seguimiento permanente al egresado y su entorno</p> <p><b>DO4. (D6+A6)</b> Gestión de recursos para desarrollar procesos de CTel</p> <p><b>DA5. (D1+A5)</b> Atención integral al estudiante, para el desarrollo de trayectorias educativas completas, continuas y de calidad.</p> <p><b>DA6. (D9+A1)</b> Establecimiento de diálogos de saberes permanentes con el sector externo para la pertinencia y relevancia de la oferta académica.</p> <p><b>DA7. (D7+A6)</b> Articulación con el sector productivo a nivel nacional, departamental y municipal, para fomentar el desarrollo económico.</p>	<p><b>FA1. (F4+A7)</b> Fortalecimiento de las capacidades en CTel en la Universidad de Sucre, en el marco de la política de fomento y aseguramiento de la calidad.</p> <p><b>FA2. (F4+A5)</b> Implementación de lineamiento institucional para la revisión y análisis curricular.</p> <p><b>FA3. (F3+A8)</b> Seguimiento y control de la información en las divisiones de la Universidad.</p> <p><b>FA4. (F6+A7)</b> Implementación de beneficios para los estudiantes que se movilizan entre los diferentes campus.</p>

**OPORTUNIDADES**

**DO1. (D7+O2)** Desarrollo de acciones científicas, tecnológicas y de innovación, articuladas a las necesidades territoriales.

**DO2. (D2+O6)** Formación de competencias docentes para el desarrollo y manejo de habilidades para educación pertinente con el territorio y las transformaciones globales

**DO3.(D5+O1)** Elaboración de una agenda institucional para la transformación del territorio desde la educación superior.

**DO4. (D4+O6)** Fortalecimiento de la capacidad institucional que permita prácticas inclusivas desde cada uno de los ejes misionales de la Universidad

**DO5. (D2+O5)** Alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para programas de movilidad.

**DO6. (D6+O1)** Infraestructura para la competitividad y consolidación institucional

**DO7. (D5+O1)** Fortalecimiento de la capacidad financiera para el crecimiento de la universidad.

**DO8. (D7O7)**  
Fomentar la participación equitativa en oportunidades laborales para las comunidades especiales y personas con movilidad reducida.

**FO1. (F2+O4)** Consolidación de la oferta académica

**FO2. (F1+O1)** Consolidación de una agenda permanente para la investigación, innovación y desarrollo, de acuerdo con las dinámicas del contexto territorial y las tendencias a nivel nacional e internacional, para apoyar los procesos de desarrollo territorial.

**FO3. (F1+O1)** Monitoreo de los procesos de aseguramiento de la calidad institucional

**FO4. (F3+O6)** Consolidación de la investigación y la extensión para la oferta educativa.

**FO5. (F4+O4)** Fortalecimiento de la capacidad institucional para la oferta de la educación.

**FO6. (F4+O3)** Gestión estratégica para la innovación educativa y la transformación digital

**FO7. (F5+O2)** Consolidación de las capacidades institucionales para la gestión del desarrollo.

**FO8. (F6+O5)** Promoción del desarrollo humano y bienestar universitario para la calidad de vida Institucional

**FO9. (F3+O1)**  
Implementación de plataforma tecnológica para dinamizar los procesos internos.

Fuente: Elaboración propia.



## 5. COMPONENTE ESTRATÉGICO

La modernidad ha traído nuevos desafíos a toda la institucionalidad y, para el caso de las Universidades, este tiempo reclama de ellas más protagonismo en la concertación de la agenda de desarrollo, mayor apropiación de la vocación territorial para insertarse con esa marca en los circuitos globales de pensamiento. Por ende, este Plan de Desarrollo busca garantizar un conjunto de acciones para el progreso institucional de la Universidad de Sucre, que permitan promover el crecimiento del alma mater, consolidando capacidades para fortalecer la estructura organizacional, la gestión administrativa, el bienestar del talento humano y una especial incidencia en los procesos de desarrollo de la sociedad y del bienestar del territorio. En la construcción del componente estratégico se tomó como insumo principal los resultados de la fase de alistamiento y diagnóstico, cruzados con los grupos focales de los interesados, docentes, estudiantes, administrativos, gremios y sociedad civil.

Con el análisis de los elementos mencionados anteriormente, se seleccionaron 23 de las 28 estrategias planteadas, que contemplan factores determinantes en el contexto local, regional, nacional y de las tendencias globales. El resultado determinante de este ejercicio, fue la definición de cuatro líneas estratégicas, las cuales poseen pilares estratégicos, objetivos y estrategias; que permitirán definir, en un ejercicio participativo y dinámico, los productos o acciones del plan de desarrollo institucional. Estos lineamientos, marcarán las rutas a seguir y se concretará un marco de seguimiento, monitoreo y evaluación en la implementación del plan.

### 5.1. Línea Estratégica N°1. Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) para promover el territorio.

- **Objetivos**

**Objetivo estratégico 1:** Desarrollar acciones de CTeI, que aporten a la transformación social, política, académica y productiva del territorio.

**Objetivo estratégico 2:** Fortalecer la investigación en la Universidad de Sucre, para promover el desarrollo de las funciones sustantivas desde la ciencia, tecnología e innovación.

- **Desarrollo de la Línea Estratégica N°1.** Con el planteamiento de la línea estratégica de ciencia, tecnología e innovación (CTeI) para promover el territorio, se busca fortalecer los procesos de investigación, innovación y tecnología, desarrollados por la Universidad de Sucre, desde las particularidades, potencialidades y necesidades del territorio y las oportunidades del contexto regional, nacional e internacional. Los pilares y estrategias planteadas para esta línea se presentan a continuación.

**Tabla 5***Pilares y estrategias, línea N°1.*

Ítem	Pilares	Estrategias Planteadas
1	CTeI para el territorio	<b>DO1. (D7+O2)</b> Desarrollo de acciones científicas, tecnológicas y de innovación, articuladas a las necesidades territoriales. <b>FO1. (F2+O4)</b> Consolidación de una agenda permanente para la investigación, innovación y desarrollo, de acuerdo con las dinámicas del contexto territorial y las tendencias a nivel nacional e internacional, para apoyar los procesos de desarrollo territorial.
2	CTeI para el desarrollo institucional	<b>FA1. (F4+A7)</b> Fortalecimiento de las capacidades en CTeI en la Universidad de Sucre, en el marco de la política de fomento y aseguramiento de la calidad. <b>DA4. (D6+A6)</b> Gestión de recursos para desarrollar procesos de CTeI

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Línea Estratégica N°2. Calidad Académica con Enfoque Territorial.

- **Objetivos**

**Objetivo estratégico 3:** Promover condiciones académicas que permitan la formación integral con pertinencia, calidad, responsabilidad y enfoque territorial.

**Objetivo estratégico 4:** Fortalecer la oferta educativa de la Universidad de Sucre, en el marco de las tendencias y necesidades locales.

- **Desarrollo de la Línea Estratégica N°2.** Con la línea estratégica de calidad académica con enfoque territorial, la Universidad de Sucre, pretende impulsar la oferta de educación superior de calidad, articulada a las potencialidades y dinámicas de desarrollo del territorio; promoviendo un capital humano íntegro con capacidades para el accionar de procesos que beneficien la sociedad. Los pilares y estrategias planteadas para alcanzar el desarrollo de esta línea, se presentan a continuación.

**Tabla 6**

*Pilares y estrategias, línea N°2.*

Ítem	Pilares	Estrategias Planteadas
1	Educación de Calidad para el Territorio	<b>FO3. (F1+O1)</b> Monitoreo de los procesos de aseguramiento de la calidad institucional <b>FO1. (F2+O4)</b> Consolidación de la oferta académica <b>DO2. (D2+O6)</b> Formación de competencias docentes para el desarrollo y manejo de habilidades para educación pertinente con el territorio y las transformaciones globales <b>FA2. (F4+A5)</b> Implementación de lineamiento institucional para la revisión y análisis curricular. <b>DA5. (D1+A5)</b> Atención integral al estudiante, para el desarrollo de trayectorias educativas completas, continuas y de calidad.
2	Educación para la productividad y el bienestar social	<b>DO3. (D5+O1)</b> Elaboración de una agenda institucional para la transformación del territorio desde la educación superior. <b>DA1. (D9+A1)</b> Fomento de la producción literaria, científica, cultural, humanística, etc.



3	Extensión con Compromiso y Responsabilidad	<b>FO4. (F3+O6)</b> Consolidación de la investigación y la extensión para la oferta educativa. <b>DA6. (D9+A1)</b> Establecimiento de diálogos de saberes permanentes con el sector externo para la pertinencia y relevancia de la oferta académica. <b>DA3. (D1+A7)</b> Acciones de seguimiento permanente al egresado y su entorno
4	Educación y Globalización	<b>FO5. (F4+O4)</b> Fortalecimiento de la capacidad institucional para la oferta de la educación. <b>FO6. (F4+O3)</b> Gestión estratégica para la innovación educativa y la transformación digital

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Línea Estratégica N°3. La Universidad como una Experiencia Incluyente

- **Objetivos**

**Objetivo estratégico 5:** Fortalecer la cultura y la perspectiva territorial, para consolidar la oferta académica, implementando modelos y herramientas pedagógicas inclusivas.

**Objetivo estratégico 6:** Promover experiencias y escenarios de movilidad nacional e internacional, para el desarrollo de competencias integrales de la comunidad universitaria.

- **Desarrollo de la Línea Estratégica N°3.** Esta línea estratégica, permitirá afianzar que, desde la Universidad de Sucre, se forme capital humano con capacidades inclusivas, respondiendo a las diversas necesidades modernizadas de la población estudiantil, con pertinencia territorial, calidad y flexibilidad.

**Tabla 7***Pilares y estrategias, línea N°3.*

Ítem	Pilares	Estrategias Planteadas
1	Formación Inclusiva para el cierre de brechas	<b>DO4. (D4+O6)</b> Fortalecimiento de la capacidad institucional que permita prácticas inclusivas desde cada uno de los ejes misionales de la Universidad
2	Movilidad como experiencia de aprendizaje	<b>DO5. (D2+O5)</b> Alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para programas de movilidad.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Línea Estratégica N°4. Gobernanza para el Fortalecimiento Institucional.

- **Objetivos**

**Objetivo estratégico 7:** Optimizar el modelo administrativo organizacional y financiero, como respuesta a las necesidades del crecimiento institucional.

**Objetivo estratégico 8:** Impulsar la prestación de servicios y funciones misionales, mediante el mejoramiento continuo de la infraestructura física y tecnológica.

**Objetivo estratégico 9:** Afianzar las habilidades deportivas, culturales, estilos de vida saludable e inclusivos, a través de programas que garanticen el desarrollo humano y el bienestar universitario.

**Objetivo estratégico 10:** Optimizar el modelo administrativo organizacional y financiero, como, respuesta a las necesidades del crecimiento institucional.

**Objetivo estratégico 11:** Fomentar la cultura y educación ambiental, para alcanzar un crecimiento institucional sostenible.

- **Desarrollo de la Línea Estratégica N°4.** Esta línea estratégica, busca fortalecer el modelo de gobernanza y gestión institucional, para el mejoramiento continuo de las capacidades internas, logrando atender con efectividad, las funciones misionales de la universidad y el desarrollo sostenible.

**Tabla 8***Pilares y estrategias, línea N°4.*

Ítem	Pilares	Estrategias Planteadas
1	Arquitectura organizacional moderna para una gestión institucional racional, eficiente y sistematizada. Arquitectura organizacional moderna para una gestión institucional racional, eficiente y sistematizada.	<b>FO7. (F5+O2)</b> Consolidación de las capacidades institucionales para la gestión del desarrollo.
2	Infraestructura Física y Tecnología que garantice la prestación de servicios y funciones misionales, con eficiencia y mejoramiento continuo.	<b>DO6. (D6+O1)</b> Infraestructura para la competitividad y consolidación institucional
3	Acciones para el mejoramiento permanente de condiciones de bienestar universitario.	<b>FO8. (F6+O5)</b> Promoción del desarrollo humano y bienestar universitario para la calidad de vida Institucional
4	Gestión de recursos para la sostenibilidad institucional.	<b>DO7. (D5+O1)</b> Fortalecimiento de la capacidad financiera para el crecimiento de la universidad.
5	Gestión Ambiental para la Sostenibilidad y el Desarrollo Institucional	<b>DA2. (D8+A3)</b> Acciones para fortalecer la gestión ambiental.

Fuente: Elaboración propia.



## 6. REFERENCIAS

- Barbour, W., Graham, R., Currie, C., Puckering, M., & Minnis, H. (2008). *Health visitors' assessments of parent-child relationships: A focus group study*. *International Journal of Nursing Studies*, 45(8), 1137–1147.
- Morgan, L., (1996). *Focus group interviewing*. *Handbook of interview research: Context and method*, 141-159.
- Piña, D. (2015). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil*. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. *Metodología de la Investigación*, (22).
- Thompson, A., Strickland, A., Ibarra, P y Sánchez, M. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter americana y editores.
- Contexto Externo. (2022). *Análisis del Contexto Externo de la Universidad de Sucre*. Oficina de Planeación.

ANEXO 1

Tabla 9

Matriz Estratégica del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2032

LÍNEA ESTRATÉGICA	PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS	INDICADOR	UNIDAD	LÍNEA BASE	META 2032
<b>CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN CTeI PARA PROMOVER EL TERRITORIO</b>	CTeI para el territorio	1. Desarrollar acciones de CTeI, que aporten a la transformación social, política, académica y productiva del territorio.	Desarrollo de acciones científicas, tecnológicas y de innovación, articuladas a las necesidades territoriales.	Política de CTeI	Política en implementación	Porcentaje de avance	0	100%
				Plan de investigación institucional	Plan en implementación	Porcentaje de avance	0	100%
				Instituto de ciencias biomédicas	Instituto creado	Número	0	1
				Centro de desarrollo tecnológico	Centro creado	Porcentaje de avance	0	100%
					Laboratorios en funcionamiento	Número	0	4
				Eventos subregionales de CTeI	Número de eventos	Número	0	9
				Participación en escenarios de construcción de política pública y de escenarios consultivos de orden público y privado	Número de participaciones	Número	0	4
				Construcción de agenda regional de CTeI con IES, sector público, empresas y asociaciones de Sucre	Agenda regional creada	Número	0	1
				Creación de la vicerrectoría de	Vicerrectoría creada	Número	0	1
				CTeI para el desarrollo Institucional	2. Fortalecer la investigación en la Universidad de	Fortalecimiento de las capacidades en la CTeI en la		



<p><b>CALIDAD ACADÉMICA CON ENFOQUE TERRITORIAL</b></p> <p>Educación de Calidad para el territorio</p>	<p>3. Promover condiciones académicas que permitan la formación integral con pertinencia, calidad, responsabilidad y enfoque territorial.</p>	<p>Monitoreo de los procesos de aseguramiento de la calidad institucional</p>	<p>Sucre, para promover el desarrollo de las funciones sustantivas desde la ciencia, tecnología e innovación.</p>	<p>Universidad de Sucre, en el marco de la política de fomento y aseguramiento de la calidad.</p>	<p>investigación y extensión</p>	<p>Programa de investigación formativa</p>	<p>Programa implementado</p>	<p>Porcentaje de avance</p>	<p>0</p>	<p>100%</p>	
			<p>Divulgación de productos de CTel</p>	<p>Productos divulgados</p>	<p>Número</p>	<p>173</p>					
			<p>Escuela de formación de investigadores</p>	<p>Investigadores categorizados en el SNCTIE de Min ciencias</p>	<p>Número</p>	<p>92</p>	<p>122</p>				
			<p>Vinculación de los egresados en actividades de investigación</p>	<p>Egresados en actividades de investigación</p>	<p>Número</p>	<p>80</p>	<p>100</p>				
			<p>Gestión de recursos para desarrollar procesos de CTel</p>	<p>Plan de gestión de recursos para apoyo de CTel</p>	<p>Plan implementado</p>	<p>Número</p>	<p>0</p>	<p>30</p>			
				<p>Proyectos de CTel con financiación</p>	<p>Proyectos de I+D+i financiados</p>	<p>Número</p>	<p>13</p>	<p>20</p>			
				<p>Plan anual de aseguramiento de la calidad académica</p>	<p>Plan ejecutado</p>	<p>Número</p>	<p>1</p>	<p>10</p>			
				<p>Renovación de la acreditación institucional</p>	<p>Reacreditación institucional alcanzada</p>	<p>Porcentaje de avance</p>	<p>0</p>	<p>100%</p>			
				<p>Plan de acción de gestión de la calidad</p>	<p>Plan ejecutado</p>	<p>Porcentaje de avance</p>	<p>0</p>	<p>100%</p>			
				<p>Programas académicos acreditados</p>	<p>Programas acreditados</p>	<p>Número</p>	<p>7</p>	<p>3</p>			
	<p>Consolidación de la oferta académica</p>	<p>Ampliación de la oferta de pregrados</p>	<p>Nuevos programas de pregrado creados</p>	<p>Número</p>	<p>13</p>	<p>3</p>					
		<p>Ampliación de la oferta de posgrados</p>	<p>Nuevos programas de posgrado creados</p>	<p>Número</p>	<p>17</p>	<p>10</p>					



Formación de competencias docentes para el desarrollo y manejo de habilidades para educación pertinente con el territorio y las transformaciones globales	Plan de intercambios para el ejercicio docente	Movilidad docente	Número	27	
	Plan de fortalecimiento de las competencias evaluadas SABER-PRO.	Plan en implementación	Porcentaje de avance		100%
	Plan de formación docente	Plan de formación creado	Número	0	1
	Consolidar la planta docente	Número de plazas previstas	Número	119	171
Implementación de lineamiento institucional para la revisión y análisis curricular.	Lineamiento institucional para la revisión y análisis curricular	Acto administrativo creado	Número	0	1
	Programa para el monitoreo, seguimiento, evaluación y control de la implementación de lineamiento institucional de análisis curricular	Programa en implementación	Número	0	1
	Plan de acompañamiento para trayectorias educativas completas	Plan implementado	Número	0	1
Atención integral al estudiante, para el desarrollo de trayectorias educativas completas, continuas y de calidad.	Sistema de alertas tempranas para la permanencia y graduación	Sistema en funcionamiento	Número	0	1
	Observatorio de trayectorias educativas	Observatorio	Número	0	1
	Tasa de estudiantes en riesgo		Porcentaje	0	100%
Elaboración de una agenda institucional	Estudios de pertinencia y	Programas académicos con	Número	0	30



Educación para la productividad y el bienestar social	para la transformación del territorio desde la educación superior.	relevancia de los programas académicos	estudios de pertinencia y relevancia			
			Programas académicos con actualizaciones y/o modificaciones curriculares	Número	30	30
			Proyectos de extensión con enfoque territorial	Número	0	
			Programa de divulgación y transferencia social del conocimiento.	Número	0	1
			Estudios de revisión y/o ajuste de la coherencia y pertinencia de la misión institucional con el desarrollo de la región y el país	Número	0	9
			Indexación de revistas institucionales	Número	1	2
Extensión con Compromiso y Responsabilidad	Fomento de la producción literaria, científica, cultural, humanística, etc.		Revistas indexadas	Número	1	2
			Libros publicados	Número	2	35
			Programa de fomento y fortalecimiento de la extensión	Número	0	1
			Centro de desarrollo empresarial	Número	0	1
			Alianzas y redes para fortalecer y ejecutar proyectos de impacto territorial	Número	0	



	Participación en proyectos de inversión en el territorio	Numero de participaciones	Número	0	4	
	Convenios con entidades del sector público y privado para fortalecer los procesos de formación en la educación básica	Convenios interinstitucionales	Número	127	20	
	Establecimiento de diálogos de saberes permanentes con el sector externo para la pertinencia y relevancia de la oferta académica.	Espacio interinstitucional de reflexión de diálogos de saberes	Espacios desarrollados	Número	0	9
		Estudios de impacto de egresados	Número de estudios	Número	1	3
		Plan para el fortalecimiento del desarrollo profesional de los egresados.	Plan implementado	Número	0	10
			Programa en implementación	Número	0	1
	Acciones de seguimiento permanente al egresado y su entorno		Número de egresados en actividades para la promoción, reconocimiento y actividades misionales	Número	0	30
		Programa universidad incluyente para el egresado	Número de egresados en convocatorias de formación continuada y posgradual	Número	0	10



				Plan de fortalecimiento de centro de idiomas para la oferta de formación bilingüe.	Plan en implementación	Porcentaje de avance	0	100%	
				Convenios de pasantías docentes a nivel internacional	Número de convenios	Número	0		
			Fortalecimiento de la capacidad institucional para la oferta de la educación.	Programa de formación bilingüe para docentes.	Programa implementado	Porcentaje de avance	0	100%	
				Alianzas y redes regionales, nacionales e internacionales para fortalecer la formación y pertinencia curricular	Convenios de movilidad académica	Número	7	20	
			4. Fortalecer la oferta educativa de la Universidad de Sucre, en el marco de las tendencias y necesidades locales.		Convenios para realizar prácticas y pasantías	Número	89	150	
	Educación y Globalización				Convenios para educación continuada	Número	0	2	
				Política de doble o multi-titulación	Política aprobada	Número	0	1	
			Gestión estratégica para la innovación educativa y la transformación digital	Lineamientos institucionales para la innovación educativa y la transformación digital	Lineamientos creados	Número	0	1	
				Internacionalización de la enseñanza y el aprendizaje	Ruta creada	Número	0	1	
				Política de seguridad digital	Política en implementación	Número	0	1	
			5. Fortalecer la cultura y la perspectiva territorial, para consolidar la oferta académica, implementando	Fortalecimiento de la capacidad institucional que permita prácticas inclusivas desde cada uno de los ejes	Política Institucional para la educación inclusiva.	Política en implementación	Número	0	1
<b>LA UNIVERSIDAD COMO UNA EXPERIENCIA INCLUYENTE</b>	Formación Inclusiva para el cierre de brechas				Plan de formación permanente en inclusión educativa para fortalecer y	Plan de formación en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%



		modelos y misionales de la Universidad	herramientas pedagógicas inclusivas.	promover la apropiación de la cultura inclusiva					
				Programa de fortalecimiento de medios educativos con enfoque inclusivo	Programa en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	
					Medios educativos con enfoque inclusivo	Número	0	1	
					Programa ejecutado	Porcentaje de avance	0	100%	
				Programa de articulación de la oferta institucional desde la perspectiva territorial.	Programa de fomento de extensión y proyección social	Número	0	1	
					Espacios subregionales, para la oferta formativa institucional.	Número	0	9	
					Proyecto "Oferta de educación para la ruralidad competitiva"	Número	0	1	
		6.	Promover experiencias y escenarios de movilidad nacional e internacional, para el desarrollo de competencias integrales de la comunidad universitaria.	Alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para programas de movilidad.	Plan de internacionalización	Movilidades salientes de estudiantes	Número	46	100
	Movilidad como experiencia de aprendizaje					Movilidades entrantes de estudiantes	Número	6	20
						Movilidades salientes de docentes	Número	39	36
						Movilidades entrantes de docentes	Número	22	54
						Movilidades de administrativos	Número	0	10
<b>GOBERNANZA PARA EL</b>	Arquitectura organizacional moderna para una	7.	Optimizar el modelo administrativo	Consolidación de las capacidades institucionales para	Modelo de gestión administrativa y	Modelo de gestión administrativa implementado	Porcentaje de avance	0	100%



<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	gestión institucional racional, eficiente y sistematizada. Arquitectura organizacional moderna para una gestión institucional racional, eficiente y sistematizada.	organizacional y financiero, como respuesta a las necesidades del crecimiento institucional.	la gestión del desarrollo.	organizacional dinámico.	Modelo integrado de planeación y gestión MIPG	Número de dimensiones del MIPG implementadas	Número	2	5	
					Estatuto de carrera administrativa actualizado	Estatuto de carrera administrativo actualizado	Porcentaje de avance	0	100%	
					Estatuto de personal administrativo actualizado	Estatuto de personal administrativo actualizado	Porcentaje de avance	0	100%	
					Estatuto profesoral actualizado	Estatuto profesoral actualizado	Porcentaje de avance	0	100%	
					Estudio de planta de personal	Actualización de la planta de personal	Porcentaje de avance	0	100%	
					Programa de relevo generacional de los docentes	Programa en implementación	Porcentaje de avance	0	100%	
						Plan estratégico de infraestructura física en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	
						Plan estratégico de infraestructura física institucional.	Infraestructura física para la inclusión	Porcentaje de avance	0	90%
							Plan de infraestructura y espacios físicos sostenibles en implementación	Porcentaje de avance	0	100%
							Programa de mantenimiento de la planta física existente.	Programa de mantenimiento implementado	Porcentaje de avance	1
		Plan estratégico de infraestructura	Plan en ejecución	Porcentaje de avance	1	100%				
	Infraestructura Física y Tecnología que garantice la prestación de servicios y funciones misionales, con eficiencia y mejoramiento continuo.	8. Impulsar la prestación de servicios misionales, mediante el mejoramiento continuo de la infraestructura física y tecnológica.	la de y el la y	Infraestructura para la competitividad y consolidación institucional						



			tecnológica institucional.	Infraestructura tecnológica para la inclusión	Número	0		
			Plan de innovación en TI para la academia y la gestión organizacional	Plan en implementación	Porcentaje de avance	0	100%	
			Salas de investigación para docentes y estudiantes	Salas de investigación dotadas y habilitadas	Número	0	2	
			Unidad de internacionalización	Unidad de internacionalización creada	Número	0	1	
Acciones para el mejoramiento permanente de condiciones de bienestar universitario.	9. Afianzar las habilidades deportivas, culturales, estilos de vida saludable e inclusivos, a través de programas que garanticen el desarrollo humano y el bienestar universitario.	Promoción del desarrollo humano y bienestar universitario para la calidad de vida Institucional	Programa de espacios universitarios saludables y culturales	Programa en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	
			Programa de bienestar estudiantil con enfoque de inclusión	Programa en implementación	Porcentaje de avance	0	100%	
			Programa de bienestar de la academia, administrativos y egresados	Programa en implementación	Porcentaje de avance	0	100%	
Gestión de recursos para la sostenibilidad institucional.	10. Optimizar el modelo administrativo organizacional y financiero, como, respuesta a las necesidades del crecimiento institucional.	Fortalecimiento de la capacidad financiera para el crecimiento de la universidad.	Programa de mejoramiento de la gestión administrativa, financiera contractual y	Programa en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	
			Programa de sostenibilidad financiera	Programa en ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	



						Recursos por venta de servicios educativos de pregrado	Número	\$ 15.186.305.381		
						Recursos por venta de servicios educativos de posgrado y educación continuada	Número	\$ 2.874.467.000		
				Aumento de recursos por venta de servicios educativos		Recursos por venta de servicios de Salud (CDM)	Número	\$ 2.340.766.444,		
						Recursos por venta de servicios de Laboratorio	Número	\$ 60.757.000,00		
						Recursos por venta de servicios del CLEUS	Número	\$ 406.448.610		
						Recursos por venta de servicios de la Facultad de Ciencias Agropecuarias	Número	\$ 31.588.380		
Gestión Ambiental para la Sostenibilidad y el Desarrollo Institucional	11. Fomentar la cultura y educación ambiental, para alcanzar un crecimiento institucional sostenible.	la y para un	Acciones para fortalecer la gestión ambiental.	para la gestión	Plan de gestión ambiental sostenible para la universidad	Plan en Ejecución	Porcentaje de avance	0	100%	

Fuente: Elaboración propia.