

# PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE - PEPUS 2011-2021

“... Hacia una Universidad visible para todos”

PLA - PI - 002



Universidad de Sucre

*Visible para todos*

Acuerdo No.12 de 2011

**CONSEJO SUPERIOR**

**JORGE BARRAZA FARAK**

*Gobernador*

**FRANCISCO ZUCCARDI PORRAS**

*Representante del Presidente*

**JOSÉ MAXIMILIANO GÓMEZ TORRES**

*Representante de la Ministra de Educación*

**HERMAN GARCÍA AMADOR**

*Representante del Sector Productivo*

**HERALDO ÁLVIS SANTOS**

*Representante Directivas Académicas*

**JOSÉ CORTINA GUERRERO**

*Representante de los Docentes*

**JAVIER MORALES SOTOMAYOR**

*Representante de los Egresados*

**ANGÉLICA OLIVERO ROMERO**

*Representante de los Estudiantes*

**VICENTE PERIÑÁN PETRO**

*Rector*

**JEINY EMILIANI RUIZ**

*Secretaria General*

**DIRECTIVOS ACADÉMICOS Y  
ADMINISTRATIVOS**

**IVÁN NÚÑEZ OROZCO**

*Vicerrector Académico*

**EMIRO ARRIETA CERRO**

*Vicerrector Administrativo*

**JEINY EMILIANI RUÍZ**

*Secretaria General*

**CARMEN PAYARES PAYARES**

*Decana Facultad de Educación y Ciencias*

**GLADYS ÁLVAREZ SAMPAYO**

*Decana Facultad de Ciencias de la Salud*

**HERALDO ÁLVIS SANTOS**

*Decano Facultad de Ingeniería*

**VÍCTOR PEROZA CORONADO**

*Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias*

**WILSON CADRAZCO PARRA**

*Decano Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas*

**CÉSAR VALETA LÓPEZ**

*Jefe Oficina Gestión de Calidad*

**LUIS EDUARDO RAMOS BADEL**

*Jefe Oficina de Planeación*

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	<b>10</b>
<b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>	<b>10</b>
<b>MISIÓN</b>	<b>10</b>
<b>VISIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA FUNCIÓN Y EL SERVICIO INSTITUCIONAL</b>	<b>10</b>
<b>VALORES ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE</b>	<b>11</b>
<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE TENDENCIAS</b>	<b>13</b>
<b>1.1 CONTEXTO GLOBAL</b>	<b>13</b>
1.1.1 Elementos, tendencias y desafíos que genera el contexto global a la educación superior	13
1.1.2 Tendencias desde paradigmas vigentes	16
1.1.3 Aportes complementarios	17
<b>1.2 CONTEXTO NACIONAL</b>	<b>19</b>
<b>1.3 CONTEXTO REGIONAL Y LOCAL</b>	<b>23</b>
<b>1.4 CONTEXTO INSTITUCIONAL.</b>	<b>26</b>
1.4.1 Oferta académica a nivel de pregrado	26
1.4.2 Oferta académica a nivel de posgrado	27
1.4.3 Docentes.	27
1.4.4 Investigación	28
1.4.5 Extensión y Proyección Social	28
1.4.6 Aseguramiento de la calidad	29
1.4.7 Situación administrativa y financiera	29
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO</b>	<b>30</b>
<b>2.1. ANÁLISIS PROSPECTIVO PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE LA UNIVERSIDAD Y SU ENTORNO</b>	<b>31</b>
2.1.1 Variables clave	31
2.1.2 Retos estratégicos y objetivos asociados	33
<b>2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b>	<b>34</b>
2.2.1 Análisis de los factores internos	34
2.2.2 Análisis de factores externos	36
2.2.3 Perfil de Competencia.	37
2.2.4 Evaluación de la Misión y la Visión de la Universidad.	37

2.2.5	Posición estratégica y evaluación de la acción _____	37
2.2.6	Matriz de análisis estratégico DOFA _____	38
2.2.7	Calificación del Potencial Estratégico - CPE _____	39
2.2.8	Decisiones sobre los objetivos económicos y no económicos - O/E _____	39
<b>TERCERA PARTE _____</b>		<b>41</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO: 2011-2021 _____</b>		<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 3. EJES ESTRATÉGICOS _____</b>		<b>41</b>
<b>3.1 EJE ESTRATÉGICO UNO (E1): MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA Y AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA _____</b>		<b>41</b>
3.1.1	Objetivos estratégicos _____	41
3.1.2	Estrategias y metas: _____	42
<b>3.2 EJE ESTRATÉGICO DOS (E2): DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN _____</b>		<b>44</b>
3.2.1	Objetivos estratégicos _____	44
3.2.2	Estrategias y metas _____	45
<b>3.3 EJE ESTRATÉGICO TRES (E3): AFIANZAMIENTO DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO _____</b>		<b>46</b>
3.3.1	Objetivos estratégicos: _____	46
3.3.2	Estrategias y metas _____	46
<b>3.4 EJE ESTRATÉGICO CUATRO (E4): GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO _____</b>		<b>48</b>
3.4.1	Objetivos estratégicos _____	48
3.4.2	Estrategias y metas _____	48
<b>3.5 EJE ESTRATÉGICO CINCO (E5): MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA _____</b>		<b>50</b>
3.5.1	Objetivos estratégicos _____	50
3.5.2	Estrategias y metas _____	50
<b>3.6 EJE ESTRATÉGICO SEIS (E6): AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA _____</b>		<b>52</b>
3.6.1	Objetivos, estrategias y metas _____	52
3.6.2	Estrategias y metas _____	52
<b>3.7 EJE ESTRATÉGICO (E7): FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA Y LA CONVIVENCIA _____</b>		<b>53</b>
3.7.1	Objetivos estratégicos _____	53
3.7.2	Estrategias y metas _____	53
<b>3.8 CORRESPONDENCIA DE LOS OBJETIVOS CON LOS EJES ESTRATÉGICOS _____</b>		<b>54</b>
<b>3.9 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO _____</b>		<b>55</b>
<b>CAPÍTULO 4. PLAN DE INVERSIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL HORIZONTE DEL PEPUS _____</b>		<b>55</b>
<b>4.1 DESCRIPCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS _____</b>		<b>56</b>
<b>4.2 PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES _____</b>		<b>56</b>
<b>4.3 PLAN DE ACCIÓN _____</b>		<b>56</b>

<b>CAPÍTULO 5. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN</b>	<b>56</b>
5.1    DEFINICIÓN DEL MODELO	56
5.2    DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	57
<b>CAPÍTULO 6. MODELO DE GESTIÓN: BALANCE – SCORE - CARD</b>	<b>58</b>
6.1    DEFINICIÓN DEL SISTEMA	58
6.2    IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES DEL MODELO	58
6.3    INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS	58
6.4    CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.	58
6.5    CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA O MODELO DE GESTIÓN (BSC)	58
6.5.1    El Balanced Score Card	58
6.5.2    Elementos del Balanced Score Card de la Universidad de Sucre	59
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>60</b>

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla No. 1. Elementos, tendencias y desafíos del contexto global</i>	14
<i>Tabla No. 2. Elementos, tendencias y desafíos del contexto nacional</i>	20
<i>Tabla No. 3. Actividad económica por subregiones en el departamento de Sucre</i>	23
<i>Tabla No. 4. Clasificación de las variables internas y externas por categorías</i>	32
<i>Tabla No. 5. Variables clave resultantes del análisis prospectivo</i>	32
<i>Tabla No. 6. Matriz de retos estratégicos y objetivos asociados a las variables clave</i>	33
<i>Tabla No. 7. Objetivos y metas para el objetivo estratégico – OE1</i>	42
<i>Tabla No. 8. Estrategias y metas para el objetivo estratégico - OE2</i>	43
<i>Tabla No. 9. Estrategias y metas para el objetivo estratégico – OE3</i>	45
<i>Tabla No. 10. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE4</i>	47
<i>Tabla No. 11. Objetivos, estrategias y metas para el Eje 3</i>	47
<i>Tabla No. 12. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-6</i>	48
<i>Tabla No. 13. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-7</i>	49
<i>Tabla No. 14. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-8</i>	50
<i>Tabla No. 15. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-9</i>	52
<i>Tabla No. 16. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-10</i>	53

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura No. 1. Ejes estratégicos/objetivos</i>	54
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Composición de la Población docente</i>	27
---	----

## PRESENTACIÓN

En virtud a los cambios que ha experimentado la humanidad en los últimos lustros, los que nos han impuesto nuevos desafíos y nuevas habilidades, la educación se ha convertido en el factor más importante para el desarrollo de la sociedad, de la economía y del sistema de vida. Esta premisa adquiere cada vez más relevancia si se tiene en cuenta que para acceder al mundo del trabajo es condición necesaria tener unas competencias, las que sólo se alcanzan a través de un proceso de formación académica.

La política del actual gobierno nacional, de una educación con calidad en el camino de la prosperidad, busca formar mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, con sentido de solidaridad, que ejerzan los derechos humanos, cumplan con sus deberes y convivan en paz, generando oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país y que contribuyan a cerrar brechas de inequidad.

La Universidad de Sucre, en su condición de institución pública y en pleno ejercicio de su autonomía, reafirma su voluntad y compromiso de cumplir exitosamente sus funciones en lo formativo, lo investigativo y las relaciones con el entorno, para hacer de la educación superior un factor dinamizador del desarrollo local, regional y nacional, capaz de crear conocimiento de alto nivel, socialmente útil.

La elaboración de este Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre – PEPUS, “...Hacia una Universidad visible para todos”, ha sido un ejercicio que puso a prueba la creatividad, la solvencia intelectual y la capacidad de los miembros de una organización para presentar propuestas concretas, acordes con la realidad institucional y las demandas de la sociedad, resultado de la reflexión, el análisis y la participación. Para la Universidad de Sucre, el PEPUS es una herramienta de gestión para su desarrollo, con capacidad de adaptación a los desafíos generados por los cambios contemporáneos.

En la construcción del presente Plan, se convocó la participación de la comunidad universitaria, mediante el uso de la planeación estratégica y la prospectiva como instrumentos para el análisis reflexivo, lo cual permitió precisar un horizonte institucional y los procesos necesarios para alcanzarlo.

El PEPUS, se constituye entonces, en una bitácora que marca el sendero institucional, una forma de hacer realidad la visión institucional y establecer las orientaciones para el compromiso de responder con sus funciones misionales a las demandas del contexto, y servirá como hoja de ruta sobre la cual la Universidad de Sucre, reafirme su quehacer y oriente la acción en un horizonte de diez años, de tal forma que en el corto y mediano plazo se pueda convertir en realidad el plan de gobierno de la actual administración y para que se proyecte como institución generadora de

conocimiento, que le permita alcanzar el posicionamiento y reconocimiento social tanto en lo regional, lo nacional y lo internacional de sus egresados, por su contribución al desarrollo de la ciencia y la tecnología y por su capacidad para ayudar de manera decidida a la transformación de las condiciones socioeconómicas del departamento y la región.

Para la materialización del Plan, se definieron siete ejes estratégicos, así: (1) Mejoramiento de la calidad académica y ampliación de la cobertura; (2) Gestión de la investigación y desarrollo; (3) Afianzamiento de las relaciones con el entorno; (4) Gestión para el desarrollo humano; (5) Modernización de la gestión administrativa y financiera; (6) Ampliación de la infraestructura física y tecnológica y (7) Fortalecimiento de la democracia y la convivencia. Cada uno de ellos tiene asociados objetivos, estrategias, acciones, metas, planes, programas y proyectos que se realizan a lo largo del periodo definido para el desarrollo del Plan.

El proceso de formulación del PEPUS, capitaliza el aporte de los miembros de la comunidad universitaria, en atención a su posición en la organización de la institución, partiendo del reconocimiento de debilidades y fortalezas, del análisis de las variables del entorno que influyen o condicionan su desarrollo y de la definición de prioridades institucionales; además, incorpora elementos del Proyecto Educativo Institucional - PEI, del plan de gobierno de la actual administración, de directrices del Consejo Superior y de otros documentos institucionales adoptados y en proceso de implementación, sobre los cuales la comunidad académica ha reflexionado en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo.

De esta forma, el PEPUS posibilita anticiparse a los cambios y tendencias del entorno y guiar a la Universidad de Sucre a enfrentar cambios científicos, tecnológicos, sociales y ambientales, lo cual es posible con el concurso, la motivación, el liderazgo y el compromiso de la comunidad universitaria, por ser ella la que en definitiva puede hacer de éste plan una realidad.

Vicente Perriñán Petro  
Rector

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Prospectivo de la Universidad de Sucre – PEPUS, 2011 – 2021, tiene como propósito, sobre la base del conocimiento de limitaciones y potencialidades, indicar el camino y sus correspondientes etapas, hacia el logro de una Universidad visible para todos.

En efecto, PEPUS se ubica frente a nuevos retos y cambios experimentados por la educación superior, en un contexto globalizado; por lo que se justifica el uso de diversos modelos de gestión, entre los que sobresale la dirección estratégica, que combinada con la prospectiva se constituye en un sistema de gestión capaz de incorporar resultados del análisis de factores del entorno y de aspectos internos de la Organización como paso previo a la definición de sus políticas, objetivos y estrategias. En este sentido, el uso de técnicas de la planeación estratégica y la prospectiva se presentan como herramientas orientadas a la toma de decisiones y planteamiento de acciones que guíen lo que la Institución quiere alcanzar, lo cual, tomado en su conjunto, determina la formulación de su Plan Estratégico.

El PEPUS, asume el plan de gobierno de la actual administración y mediante talleres de reflexión y encuestas aplicadas a la comunidad académica, estructura su proceso de elaboración y le da cumplimiento a las fases de formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, debidamente articuladas con el modelo de gestión BalancedScoreCard (BSC)<sup>1</sup>.

El PEPUS se traduce en la acción a seguir dentro de los diez próximos años, y se ejecutará en etapas de tres años, manteniendo vigente la temporalidad de la visión, para así focalizar en lo que se debe y puede realizar. El Plan se estructuró en cinco partes, distribuidas en ocho capítulos que permiten, en su primer período de ejecución: 2011-2013, operacionalizar y dar vida al plan de gobierno de la actual administración y dejar indicado el camino para los siguientes períodos de ejecución, constituyendo todos ellos el horizonte del presente Plan.

La primera parte del Plan o marco institucional, contiene la misión, la visión y la identificación axiológica de la Universidad. La segunda parte, denominada parte diagnóstica, contiene en su primer capítulo el análisis del contexto y tendencias de la educación superior en lo internacional, lo nacional, regional, local e institucional y; en el segundo capítulo, se consignan los resultados del análisis prospectivo y estratégico realizado con los miembros de la comunidad académica de la Universidad, el cual permitió determinar los factores clave para la formulación del Plan.

La segunda parte corresponde al Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre: 2011-2021, integrado por cuatro capítulos, correspondientes a los lineamientos y acciones concretas del

---

<sup>1</sup> En español Cuadro de Mando Integral – CMI, es una herramienta de control de gestión que permite establecer y monitorizar los objetivos de una organización y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que la ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la institución y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. Tomado de: [www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx).

Plan, así: en el tercer capítulo se señalan los ejes estratégicos para la ejecución del Plan; el cuarto capítulo contiene el plan de inversiones y plan de acción para el horizonte del Plan; el capítulo quinto, describe el sistema de evaluación y seguimiento del Plan y por último, en el sexto capítulo se presenta el modelo de gestión Balance Score-Card; además hacen parte integral del presente plan los anexos que se encuentran en documento separado como soporte a la información relacionada en los diferentes capítulos, al igual que el aplicativo en Excel del modelo BSC, diseñado como herramienta de gestión y control para la Universidad de Sucre.

Como resultado del proceso de planificación desarrollado, y a manera de conclusión, se puede afirmar que el PEPUS tiene un potencial como elemento dinamizador y de mejora continua para los procesos académicos y de gestión de la Universidad. Su materialización, sin lugar a dudas, exige asumir riesgos y no decaer en el esfuerzo permanente para que todos los factores y condiciones institucionales sean adaptados y mejorados en pro del éxito y cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas del Plan. La planificación estratégica y prospectiva es un proceso que demanda compromiso y grandes esfuerzos, los cuales se afrontaran con decisión en la confianza de que el PEPUS, se convertirá en un elemento fundamental para situar a la Universidad de Sucre en una posición competitiva en el contexto regional y nacional.

## PRIMERA PARTE

### PLATAFORMA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

#### MISIÓN\*

Somos una Universidad pública con talento humano cualificado y reconocimiento social que, mediante actividades de docencia, investigación, extensión y proyección social, forma profesionales idóneos, críticos e íntegros, basados en currículos flexibles en un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, capaces de articular el conocimiento científico, tecnológico y cultural con el desarrollo socioeconómico sostenible, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población sucreña y la región Caribe.

#### VISIÓN\*\*

Al 2021 la Universidad de Sucre será reconocida nacional e internacionalmente como miembro de la sociedad del conocimiento, por la calidad de sus procesos académicos de docencia, investigación, extensión y proyección social y los articulará con el desarrollo socioeconómico de Colombia.

#### PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA FUNCIÓN Y EL SERVICIO INSTITUCIONAL \*\*\*

Equidad: los servidores de la Universidad de Sucre realizamos nuestras labores pensando en la comunidad, para que las personas del entorno local, regional y nacional tengan acceso a los servicios que brinda la Institución garantizando los derechos, libertades y oportunidades sea cual fuere su condición social o credo religioso o político.

Calidad en el servicio: la aceptación, extensión y buen uso de lo que hacemos en la Universidad de Sucre marca la pauta de su calidad y el derrotero eficaz de su eficacia lo cual fundamenta políticas de mejoramiento continuo para todos los procesos que desarrollamos y la orientación decidida hacia el cumplimiento de los requerimientos planteados por nuestros usuarios y demás grupos de interés.

Trabajo en equipo: los funcionarios de la Universidad de Sucre mantenemos una actitud abierta hacia el intercambio de acciones, experiencias e ideas que nos permitan desarrollar compromisos

---

\* Misión revisada y reformulada. Taller No. 1-Formulación estratégica: resultados matriz de evaluación de la Misión - MEN. Sincelejo, Agosto 4 de 2010.

\*\* Visión revisada y reformulada. Taller No. 1-Formulación estratégica: resultados matriz de evaluación de la Visión - MEV. Sincelejo, Agosto 4 de 2010.

\*\*\* Principios adoptados mediante Resolución 259 de 2008, Código de Ética de la Universidad de Sucre, capítulo II, art 6.

comunes y de esta manera fijar metas, objetivos y expectativas colectivas para el logro de la misión Institucional.

**Libertad, participación y democracia:** la libertad, participación y democracia para el funcionario de la Universidad de Sucre facilita y promueve que la comunidad universitaria y la sociedad se vinculen activamente en la toma de decisiones y en la planeación institucional, involucrándose libremente en ellas y asumiendo las diferencias de criterios y de opiniones, con el fin de consolidar propuestas que permitan el desarrollo Institucional.

**Universalidad del conocimiento:** los servidores de la Universidad de Sucre en todos los estamentos estamos comprometidos con la búsqueda del conocimiento, velando por su veracidad, para servir como gestores de la ciencia, la tecnología y la innovación como fundamentos para el desarrollo de la Institución, del Departamento, de la Región y del País.

**Pertinencia y pertenencia:** los funcionarios de la Universidad de Sucre nos identificamos con nuestra Institución y somos conscientes de la importancia del papel que desempeña en el desarrollo regional y cumplimos con nuestras labores con calidad teniendo como referencia principal la Misión de nuestra Universidad.

**Dignidad humana:** en la Universidad de Sucre es prioridad la defensa de la persona como elemento fundamental de la sociedad, por lo tanto todos sus servidores integramos nuestro que hacer en fundamentos que nos permitan ser justos, cuidadosos, respetuosos, amables, cultos y considerados en nuestra relación con los demás.

**Ambientalmente justa:** la Universidad de Sucre se compromete, en sus actividades, a la preservación del medio ambiente y la “sostenibilidad humana”.

**Responsabilidad social:** la Universidad de Sucre propenderá por dar respuesta, a través de sus programas académicos, a los problemas sociales del entorno y la región de modo que se produzca valor social.

## **VALORES ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE<sup>2</sup>**

**Respeto:** los servidores de la Universidad de Sucre reconocemos nuestras diferencias y consideramos siempre los derechos propios y de los demás como la esencia de la tolerancia y la dignidad en las relaciones laborales e interpersonales, en medio de las opiniones y los criterios ajenos.

**Honestidad:** para la Universidad de Sucre es importante que todos sus empleados actuemos con rectitud, pudor y veracidad en todos y cada uno de nuestros actos, procurando siempre la calidad de nuestro trabajo y actuando conforme a las reglas Institucionales.

---

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DE SUCRE. Código de Ética, capítulo II, art. 7.

*Responsabilidad:* la responsabilidad para los funcionarios de la Universidad de Sucre se manifiesta en la atención adecuada y oportuna de nuestros derechos y deberes, asumiendo las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones que realizamos en cumplimiento de las funciones que desarrollamos en la Institución.

*Tolerancia:* los funcionarios de la Universidad de Sucre guardamos consideración hacia las distintas formas de pensar, de hacer y de sentir de los demás, permitiendo que las diferencias sean respetadas aunque no compartidas y hagan parte del mismo proceso.

*Transparencia:* para el servidor de la Universidad de Sucre la transparencia significa estar comprometido con el cumplimiento de los deberes y obligaciones asignadas, actuando con equidad e imparcialidad y con reglas claras para el cumplimiento de las metas y de los objetivos propuestos.

*Compromiso:* el funcionario de la Universidad de Sucre debe reflejar en sus actuaciones la dedicación, el esmero y el sentido de pertenencia hacia la institución, entregando lo mejor de sí mismo para el logro de la Misión Institucional.

*Integridad:* en la Universidad de Sucre los funcionarios toman sus decisiones y realizan sus actividades con objetividad, lealtad, rectitud, transparencia, justicia y honestidad, con la única intención de dar su máximo potencial en función del cumplimiento de los objetivos de la Institución.

## SEGUNDA PARTE

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE TENDENCIAS

La educación superior constituye uno de los más importantes medios con el que cuentan los países para promover su desarrollo económico y social, plasmado en un proyecto de sociedad comprometido con el desarrollo humano; de tal forma que se hace necesario analizar las tendencias y desafíos a los que se enfrenta la Universidad dentro del contexto en el que está inmersa. La Universidad de Sucre asume conscientemente dicha situación, en razón de que quiere destacarse y posicionarse dentro del Sistema Universitario.

##### 1.1 CONTEXTO GLOBAL

En las últimas décadas, el Sistema Universitario ha experimentado transformaciones importantes, debido a una serie de factores, tales como: la globalización; las nuevas exigencias de formación, tanto en lo profesional como en lo técnico y lo tecnológico; la expansión universitaria; el aseguramiento de la calidad; el compromiso con la generación de conocimiento; el uso creciente de las TIC y; la exigencia de mayor eficacia en la gestión administrativa y financiera de sus instituciones, entre otros aspectos, que demandan de la educación superior constantes procesos de cambios y adaptación.

##### 1.1.1 Elementos, tendencias y desafíos que genera el contexto global a la educación superior

Los elementos, tendencias y desafíos que genera el contexto global a la educación superior, analizada a partir de diferentes autores como Burnett<sup>3</sup>, Brunner<sup>4</sup>, la UNESCO<sup>5</sup>, Norris<sup>6</sup> y entre otros, se relacionan de manera resumida en la tabla 1. Estos valiosos aportes fueron tenidos en cuenta como referentes, en la etapa diagnóstica y de formulación del presente Plan.

<sup>3</sup> BURNETT, Nicolas En: Conferencia inaugural, OECD/France International Conference –Higher Education to 2030: What futures for Quality Access in the Era of Globalization?, 2008.

<sup>4</sup> BRUNNER, José. Tendencias recientes de la educación superior a nivel internacional: marco para la discusión sobre procesos de aseguramiento de la calidad en: Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile. 2005. p. 2.

<sup>5</sup> UNESCO. World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development. Draft Final, Communiqué, Paris, 2009.

<sup>6</sup> NORRIS, Donald M. y POULTON, Nick L. *A Guide to Planning for Change*. Society for College and University Planning. SCUP., 2008. ISBN 0-9820229-0-5.

Tabla No. 1. Elementos, tendencias y desafíos del contexto global

ELEMENTOS DEL CONTEXTO GLOBAL	TENDENCIAS Y DESAFÍOS (FACTOR DE CAMBIO)
Sistema incluyente, innovador y flexible	Retos de construir un nuevo sistema de educación superior, “más incluyente, innovadora y flexible que sirva a las aspiraciones tanto individuales como sociales” <sup>7</sup> .
Globalización	Tendencia marcada hacia las interacciones internacionales y el surgimiento de fuerzas globales en los sistemas de educación superior y modelos de formación, que obligan a la incorporación del conocimiento a los procesos productivos y sociales, fundamental para sobrevivir y participar de los beneficios de la globalización.
Demanda	Demandas crecientes dirigidas hacia las instituciones y los sistemas para elevar la relevancia y pertinencia de sus funciones de conocimiento. “Reto de demanda con equidad e inclusión, mejorar las oportunidades de acceso a la educación superior, sobre todo en los países con altos porcentajes de inequidad. A pesar del incremento de las matrículas en muchas regiones del mundo, las tasas de participación en educación superior, vitales para el crecimiento económico, se encuentran entre el 40 y 50%” <sup>8</sup> .
Diversificación	Aparición de sistemas más competitivos y complejos, con gran variedad de instituciones y propuestas diferentes, debido al aumento de la demanda, la globalización y las tecnologías de la información y la comunicación. “Diversificar la oferta para responder a las dinámicas de expansión, diferenciación y especialización del conocimiento avanzado, en torno al cual se tejen las redes productivas, tecnológicas, de comercio y políticas de la sociedad global” <sup>9</sup> .
Aseguramiento de la calidad	Elemento esencial para la protección de los estudiantes de ofertas fraudulentas y de baja calidad <sup>10</sup> La tendencia creciente a que la educación superior sea evaluada externamente con participación de pares académicos, representantes de los gobiernos y del sector productivo, con el fin de asegurar la calidad de las IES en cuanto a: sus procesos, productos, efectividad de resultados y eficiencia de su operación; al tiempo que se busca elevar su transparencia y responsabilidad frente a diversos actores interesados (stakeholders) <sup>11</sup> .
Cooperación Institucional en redes para la investigación	Tendencia a la creación de espacios regionales (integración de diferentes países de un mismo continente o con algún grado de afinidad) inspirados en el modelo del acuerdo de Bolonia. Estos espacios tienen el potencial de fortalecer el capital conocimiento regional y promover la movilidad y comunicación entre estudiantes, docentes e investigadores <sup>12</sup> .
Interdependencia entre la investigación básica, la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la transferencia del conocimiento.	Existe una tendencia hacia la traducción de resultados científicos en conocimiento y aplicaciones utilizables. Varios estudios señalan que la tendencia actual se orienta al desarrollo de políticas y acciones que promuevan sistemas de innovación, mediante el impulso de alianzas dinámicas y flexibles para la creación de nuevos productos intelectuales, tecnologías y empleos, así como la investigación ínter y transdisciplinar para la solución de problemas prioritarios <sup>13</sup> . Un reconocimiento cada vez mayor de la interdependencia Universidad–Empresa–Estado, que implica la validación de las instituciones de educación superior como centros para el desarrollo y la promoción de nuevas tecnologías.

<sup>7</sup> De acuerdo con Nicolás Burnett (2008) se podrían señalar seis retos para construir un sistema de Educación Superior que sea “más incluyente, innovador y flexible y que sirva a las aspiraciones tanto individuales como sociales”, así: (1) demanda; (2) Tecnologías de la información y la comunicación TIC; (3) diversificación; (4) cooperación institucional en redes para la investigación, creación de conocimiento y su utilización compartida; (5) educación para toda la vida; y (6) responsabilidad social. En: Conferencia inaugural, OECD/France International Conference –Higher Education to 2030: What futures for Quality Acces in the Era of Globalization? Diciembre de 2008. Citado en: Plan de gobierno del rector, p. 2.

<sup>8</sup> Conferencia inaugural, OECD/France International Conference –Higher Education to 2030: What futures for Quality Acces in the Era of Globalization? Diciembre de 2008Ibíd., p. 2.

<sup>9</sup> BRUNNER. Op. cit, p. 2.

<sup>10</sup> La UNESCO ha colaborado en la creación de seis acuerdos regionales sobre el reconocimiento de la calidad, ratificados por 100 países miembros como una forma de colaboración global para el aseguramiento de la calidad.

<sup>11</sup> BRUNNER. Op. cit., p. 3.

<sup>12</sup> Ibíd.p. 2.

<sup>13</sup> NATIONAL SCIENCE AND TECHNOLOGY COUNCIL (2004) y ATKINSON, R. y Blanpied.W. (2008).

ELEMENTOS DEL CONTEXTO GLOBAL	TENDENCIAS Y DESAFÍOS (FACTOR DE CAMBIO)
Formación doctoral	La formación doctoral en las Universidades se encuentra en el núcleo de las capacidades de investigación y es vista como la fuente primaria de productividad científica y de innovación en la economía global del conocimiento. <sup>14</sup> Se ha venido consolidando la lista de Universidades de talla mundial, por ser instituciones de investigación científica y tecnológica de alto nivel, que atraen grandes recursos para la investigación y que se caracterizan por su gran producción científica.
Tecnologías de la información y la comunicación– TIC	El uso cada vez más creciente de las TIC ha generado gran impacto en los procesos de formación, con el aprendizaje a distancia, el aprendizaje electrónico ( <i>E-learning</i> ) y el crecimiento de Universidades abiertas que hacen la educación superior más accesible, especialmente para los trabajadores adultos <sup>15</sup> . Integración de las ciencias y las tecnologías al currículo, siendo éste menos denso y flexible.
Educación para toda la vida	Los sistemas de educación superior tienen el reto de ser más flexibles en términos de ingreso y egreso, reconocer competencias adquiridas a través de la experiencia laboral y desarrollar programas adaptados a las necesidades económicas y sociales cambiantes. Adopción de la “Educación permanente”; esto significa según <i>Thunnermman</i> <sup>16</sup> la integración de todos los recursos docentes de que dispone la sociedad para la formación plena del hombre durante toda su vida.
Responsabilidad social	La tendencia cada vez es mayor en cuanto a que las Universidades a partir de su rol en la sociedad, proporcionen a sus graduandos todo el conocimiento y las competencias necesarios para abordar un amplio espectro de temas sociales, económicos y científicos. “Las actuales sociedades del conocimiento vienen demandando, cada vez más, oportunidades para que las personas puedan actualizar las competencias y adquirir otras nuevas” <sup>17</sup> .
Planificación universitaria	La combinación de diferentes enfoques en la planificación institucional, conducen a una nueva forma de conducir los procesos de planeación en las IES, los cuales se orientan a mejorar el desempeño de la institución por medio del cambio cultural y del comportamiento frente a cuatro tipos de capacidades: capacidad tecnológica, capacidad para producir información, capacidad de análisis de la información y capacidad de innovación <sup>18</sup> . Tendencia mundial de las Universidades a enfocarse en un número reducido de proyectos ligados a los aspectos más relevantes y a evitar planes que excedan la capacidad de implementación que tenga cada Universidad, para así establecer estrategias más claras y articuladas. “Tendencia de adopción de un modelo organizacional orientado al servicio” <sup>19</sup> . Planificación financiera a medio plazo incentivando la eficiencia y la calidad.
Relaciones entre la educación superior y el mundo del trabajo	Las Universidades, en sus distintos ciclos formativos, deben desarrollar las competencias no tradicionales que las empresas reclaman de los graduados, tales como habilidades sociales, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia emocional, iniciativa, disposición al riesgo junto con la capacidad de mantener lealtad con la empresa. Todo esto en aumentar la empleabilidad, esto apunta a la capacidad de las IES a formar en los estudiantes las competencias laborales necesarias para contribuir con el desarrollo económico, social, político y cultural, no solo en lo local sino a nivel internacional. “Desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia” <sup>20</sup> .
Innovación y emprendimiento	Adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento <sup>21</sup> .

Fuente: adaptación para el documento, a partir de diferentes autores, 2010

<sup>14</sup>SADLAK, Jan. Doctoral Studies and Qualifications in Europe and the United States en: Status and Prospects. Unesco–Cepes. Studies on Higher Education. Bucharest.

<sup>15</sup>BURNETT. Op. cit., p. 2

<sup>16</sup>TUNNERMANN, Bornean C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Ediciones GRESAL / UNESCO, 1996.p. 143.

<sup>17</sup> BURNETT. Op. cit., p. 2.

<sup>18</sup> NORRIS, Donald M. y POULTON, Nick L. A Guide to Planning for Change. Society for College and University Planning. SCUP., 2008. ISBN 0–9820229–0–5.

<sup>19</sup>AXEL, DIDRIKSSON Carlos. Retos y paradigmas: El futuro de la educación en México. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México, 2004. p.168.

<sup>20</sup> BRUNNER. Op.cit., p. 6.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 5.

### 1.1.2 Tendencias desde paradigmas vigentes

Con el propósito de promover el desarrollo del Plan de manera asertiva, es necesario reconocer las tendencias del mundo. Por ello, se descubren detalles vigentes:

La teoría económica que guía un concepto nuevo de desarrollo se fundamenta en el paradigma de la Economía Solidaria y sus vínculos, no solo prácticos sino también teóricos, con el Comercio Justo, con base en conceptos sobre desarrollo humano y desarrollo sostenible<sup>22</sup>, desarrollo integral y calidad de vida. Por ello, su incidencia es en el sector Cuaternario.

Los criterios para conceptuar sobre el desarrollo, se establecen según el nivel de satisfacción de necesidades y aspiraciones humanas. Se considera al bienestar humano como la finalidad del desarrollo. “Los indicadores del desarrollo no deben limitarse a los ingresos por habitantes, sino abarcar, igualmente, datos relativos a la salud (incluido el índice de mortalidad infantil), la alimentación y la nutrición, el acceso al agua potable, la educación y el medio ambiente. Asimismo, se han de tener en cuenta la equidad y la igualdad entre los diferentes grupos sociales y entre los sexos, así como el grado de participación democrática”<sup>23</sup>

Existen diversos enfoques en torno al concepto de desarrollo: tradicionales y alternativos. Se reconocen: el de crecimiento y libre cambio, el marxista, el ambientalista, el de género, el de desarrollo a escala humana y el de desarrollo humano integral y desarrollo sostenible (ONU-PNUD). Por lo tanto, para los efectos esperados desde el presente documento, como soporte para el PEPUS, se conceptualiza sobre él con el propósito de que provea un marco referencial para el quehacer de la Universidad de Sucre durante la temporalidad definida en la visión, incentivando a la comunidad, desde su perspectiva, algunas actitudes con calidad para el desarrollo económico de su entorno sin tener que salir de su contexto local.

El desarrollo humano<sup>24</sup> y el desarrollo sostenible, pueden constituir el eje estructural y estructurante de los procesos académicos y administrativos de una Institución de Educación Superior

El mundo natural es un contexto privilegiado de aplicación del concepto anterior. Por tanto, en la toma de decisiones se reconocen las leyes naturales y las humanas y con ello, se precisa la importancia de la relación “Hombre – Medio”, validándose de esta forma el condicionamiento histórico y cultural que se puede posicionar en las nuevas tendencias del mundo.

Para la elaboración del “concepto de Hombre”, fundamental para el PEPUS, toman valor la persona, los ambientes y la comunidad. En el “nuevo Hombre”, se logra el rescate de su dimensión

---

<sup>22</sup> GUERRA, Pablo. El comercio justo y la economía solidaria deben ir de la mano, apuntes desde una perspectiva latinoamericana. Tomado de: <http://alainet.org/active/29319&lang=es>.

<sup>23</sup> BOISIER, Sergio. DESARROLLO (LOCAL): ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO? Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

<sup>24</sup> AMARTYA, Sen. Desarrollo y Libertad. 7a. reimpresión. Editorial Planeta Colombiana S. A. Bogotá, mayo de 2004.

espiritual.

La Meta en la nueva tendencia es el rescate de la idiosincrasia, la cultura y las tradiciones, para lo cual se cuentan como recursos a las personas, los ambientes y la comunidad.

Los conocimientos que se deben impartir son integrales, en favor del servicio, centrado en la persona humana.

La relación del hombre con el sector productivo, se hace a través de procesos holísticos desde la investigación científica, motivando con ello la actitud favorable frente a la interdisciplinariedad para la construcción del conocimiento. Esto, a su vez incentiva unidades entre entidades territoriales para el desarrollo y la convivencia entre regiones: municipios, departamentos, países, etc. En la Universidad se puede concebir la relación del hombre con el sector productivo, desarrollando procesos académicos para la productividad, articulando armónicamente la técnica, el arte y la ciencia, en cada propuesta de intervención.

La educación es el pasaporte de los individuos y de las naciones a la sociedad que se requiere y a la denominada "aldea global"<sup>25</sup>. Debe por tanto ser personalizada, por procesos e integral.

La Evaluación, para responder a tal compromiso y ser coherente con la responsabilidad consagrada, debe ser formativa, centrada en el aprendizaje, concebir los procesos en términos de crecimiento y el desarrollo en términos de competencias.

El mundo está caracterizado por múltiples y acelerados cambios que lo afectan y lo transforman. Por lo tanto, inciden en la visión, sus principios y sus resultados.

El mundo cada vez más se apoya en la alta tecnología que incide en la vida del planeta.

### 1.1.3 Aportes complementarios

La creación de las instituciones Bretton Woods, el Banco Mundial y el FMI, impusieron al mundo en desarrollo un nuevo orden económico internacional basado en las nociones de toma consensual de decisiones y cooperación en el ámbito de las relaciones económicas y comerciales, y "desde comienzos de los años 1970, tras la crisis de estas instituciones, la globalización, denominada en aquel entonces como el proceso de internacionalización del capital, adquiere una nueva entidad, quizá porque desde entonces se perfila, según numerosos trabajos, una nueva etapa en la evolución del capitalismo mundial"<sup>26</sup>.

Independientemente de la interpretación sobre el significado de la globalización, su importancia,

---

<sup>25</sup> El escritor canadiense Marshall McLuhan, llamó "aldea global", al fenómeno de interrelación de los habitantes del planeta, por la cual, la población mundial forma una sola comunidad. Todas las novedades, incluidos los valores, las ideas y los adelantos científicos y culturales, trascienden las fronteras a través de los medios de comunicación, los libros, la música y el cine. El turismo intercontinental está en auge y el inglés se convirtió en un idioma casi universal. (Tomado de: [www.portalplanetasedna.com.ar/globalizacion.htm](http://www.portalplanetasedna.com.ar/globalizacion.htm)).

<sup>26</sup> TEUBAL, Miguel. Globalización y nueva ruralidad en América Latina. Documento pdf.

dinámica y consecuencias<sup>27</sup>, ésta es una realidad que se debe tener en cuenta a la hora de analizar las tendencias globales de la economía y los diferentes enfoques de desarrollo actuales, los cuales iluminan la orientación en el largo plazo de la educación superior, sobre todo en un país en vía de desarrollo.

El "Consenso de Washington" entra, a través de su receta de 10 puntos, a mantener el orden y a apoyar la implementación de la última fase del capitalismo.

Y es que la retórica de este paradigma afirma, que una economía liberal lo que busca es que "el mercado cumpla su función de asignar con eficiencia los recursos económicos de la sociedad en un entorno de apertura al exterior". Esto deja de lado a la intervención del estado y desplaza el anterior modelo de sustitución de importaciones.

Pero, a través de una nueva ortodoxia que comenzó a consolidarse y a visibilizarse a fines de los 80, se ha venido afirmando, que "el éxito y el crecimiento de las regiones industriales se debería esencialmente a su dinámica interna."<sup>28</sup>

Se acepta y proclama el paradigma del desarrollo humano, sobre la base de una estrategia de desarrollo endógeno, como sustento teórico y práctico para el desarrollo, y es que la estrategia "(...) del desarrollo local se viene percibiendo como uno de los caminos más virtuosos para lograr los objetivos del desarrollo humano y del desarrollo sostenible".<sup>29</sup>

Se aceptará, que "(...) La concepción del desarrollo basado en las libertades fundamentales de los individuos tiene trascendentales implicaciones para la comprensión del proceso de desarrollo, así como las formas y los medios de fomentarlo. Desde el punto de vista de la evaluación, implica la necesidad de evaluar los requisitos del desarrollo desde la perspectiva de la eliminación de la falta de libertades que sufren los miembros de la sociedad. Desde este punto de vista, el proceso de desarrollo no es muy diferente de la historia de la superación de esta falta de libertades. Aunque esta historia no deja de estar relacionada con el proceso de crecimiento económico y la acumulación de capital físico y humano, su alcance y su cobertura van mucho más allá de estas variables".<sup>30</sup>

Surgen a su vez en la agenda global dos retos para el futuro de la humanidad: (1) erradicar la pobreza y el hambre y (2) frenar el deterioro del planeta, en el marco de lo que se conoce como "la seguridad humana", la cual tiene dos aspectos principales: "en primer lugar, significa seguridad

---

<sup>27</sup>Dabat (2000) identifica cinco grandes líneas interpretativas: la globalización como un mundo sin fronteras (Ohmae, 1990 y 1995); la globalización como una fantasía alejada de la realidad (Veseth, 1998; Wade, 1998); la globalización como la forma que toma el liberalismo en la actualidad (Fukuyama, 1992); la globalización como internacionalización o mundialización (Oman, 1994; Ferrer, 1996, Chaisnais, 1994); y la globalización como un proceso histórico (Castells, 1996; Scott, 1998; Waterman, 1998). (Tomado de: VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. DESARROLLO ENDOGENO Y GLOBALIZACION., p. 2. Universidad Autónoma de Madrid. 2001).

<sup>28</sup>BENKO, Georges y LIPIETZ, Alain (1994), "El nuevo debate Regional" (Introducción), Las Regiones que Ganan, Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica, Ediciones Alfons El Magnánim, Valencia, 1994.

<sup>29</sup>COUTO ROSA, Sueli L. ¿Qué es el Desarrollo Local? Cuadernillo, PNUD.

<sup>30</sup>AMARTYA, Sen. Desarrollo y Libertad. Séptima reimpresión. Editorial Planeta Colombiana S. A. Bogotá, mayo de 2004.

contra amenazas crónicas como el hambre, la enfermedad y la represión, y en segundo lugar, significa protección contra alteraciones súbitas y dolorosas de la vida cotidiana, ya sea en el hogar, en el empleo o en la comunidad. Dichas amenazas pueden existir en todos los niveles de ingreso y desarrollo de un país. La pérdida de la seguridad humana puede ser un proceso lento y silencioso o una emergencia abrupta y estridente. Puede ser obra humana, como resultado de opciones erradas de política. Puede ser consecuencia de las fuerzas de la naturaleza. O puede ser una combinación de ambos casos, como ocurre con frecuencia cuando el deterioro del medio ambiente desemboca en un desastre natural, seguido de la tragedia humana”<sup>31</sup>

En atención a estos retos, por parte del mundo desarrollado, se concreta en la Cumbre del Milenio, celebrada en la sede de la Organización de Naciones Unidas en Nueva York, el 8 de septiembre del 2000, la adopción de un Plan de Acción Mundial que define ocho (8) objetivos de lucha contra la pobreza, y que deberían ser alcanzados para una fecha límite señalada como el 2015, y llamado “Los Objetivos del Milenio”.

El departamento de Sucre, debe alcanzar la meta señalada y en ello la Universidad, en cumplimiento de su Misión, tiene bastante que aportar, y es el PEPUS, en su condición de marco estratégico para la acción, quien debe comprometerse con el esfuerzo departamental<sup>32</sup> para el logro de estos Objetivos, sin olvidar en ningún momento, que los marcos de políticas nacionales de los países en desarrollo, podrían estar determinados, con diferentes grados de intervención, por las directrices que se trazan desde las instituciones Bretton Woods y por el Consenso de Washington.

## 1.2 CONTEXTO NACIONAL

Para el análisis se tuvo en cuenta los siguientes referentes: lineamientos de la política educativa del actual gobierno: “educación de calidad, el camino para la prosperidad”; documento Visión Colombia II centenario, 2019; datos sobre la educación superior registrados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, y; documentos de la Asociación Colombiana de Universidades Nacionales –ASCUN, CONPES y COLCIENCIAS, entre otros.

La política educativa del actual gobierno, se fundamenta en el concepto de “educación de calidad”, tal como sigue: es “aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, con sentido de solidaridad, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, pertinente, que contribuye a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad”<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> PNUD. Informe de Desarrollo Humano 1994 (pág. 26). Universidad Oxford. Nueva York. Septiembre 1994.

<sup>32</sup> Una manera práctica de comprometerse con el esfuerzo del departamento en sus diferentes áreas, podría comenzar con la participación de la Universidad en el proceso de formulación del “Plan Prospectivo y Estratégico de Sucre” - PPES

<sup>33</sup> Evento presentación de la Política educativa del gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, Noviembre, 2010.

La mencionada política, hace énfasis en los siguientes objetivos: (1) Mejoramiento de la calidad, dentro del cual se destacan acciones para lograr la consolidación del Sistema de Aseguramiento y Fomento de la Educación Superior; (2) Cerrar las brechas existentes, desde lo regional; (3) Educar con pertinencia para la innovación y la productividad y (4) Mejorar la eficiencia del modelo de gestión del sector educativo.

De igual forma, se tiene como propósito para el cuatrienio liderar por parte del gobierno un acuerdo nacional para disminuir la deserción en educación superior, la cual representa por niveles de formación: 45% para el nivel profesional universitario, 53% para el nivel tecnológico y 60% para el técnico profesional. Las estrategias definidas son: (1) Fortalecer la financiación de la educación superior, (2) Acompañar la nivelación académica de los estudiantes y (3) Promover el apoyo vocacional y de bienestar.

El documento Visión Colombia II centenario, 2019, plantea metas específicas en materia de educación: (1) Ampliación de la cobertura; (2) Mejoramiento de la calidad y la pertinencia; (3) Fomento a la investigación y articulación con el sistema nacional de ciencia y tecnología y; (4) Fortalecimiento institucional del sector educativo.

En cuanto a la ampliación de la cobertura de Educación Superior se plantea pasar de 24,6% en 2005 a 31% en 2010 y al 50% en el 2019. Las metas para educación universitaria (18,3% en 2005, y 20% para 2010, 2015 y 2019); frente a las metas para la educación técnica y tecnológica son bastante menos ambiciosas en cuanto a crecimiento (6,3% en 2005, 11% en 2010, 20% en 2015 y 30% en 2019) y responde al diagnóstico de que existe poca oferta y baja cobertura en educación técnica y tecnológica en Colombia en comparación con países desarrollados; de igual forma se plantea el incremento de la matrícula en educación superior de la población más pobre (Sisbén 1 a 3) de 14% en 2005 a 35% en 2019 y; la disminución de la deserción en Educación Superior, por cohorte, de 49% en 2005 a 40% en 2010 y a 25% en 2019.

Los elementos y tendencias en el contexto nacional, resultados de la revisión y análisis de los documentos relacionados al inicio de este ítem, se relacionan en la tabla 2 y guardan estrecha relación con los del contexto global.

Tabla No. 2. Elementos, tendencias y desafíos del contexto nacional

ELEMENTOS DEL CONTEXTO NACIONAL	TENDENCIAS Y DESAFÍOS (FACTOR DE CAMBIO)
Formación para el trabajo	Tendencia progresiva a que la fuerza laboral, en el país, responda a los requerimientos de la producción y se resuelvan los problemas relacionados con el mercado de la formación para el trabajo, tales como la cobertura, la calidad, pertinencia y continuidad de la capacitación a lo largo de la vida.  Progresivamente el mercado laboral tenderá a valorar elementos tales como: experiencias vividas; aprendizajes en contextos no formalizados; demostraciones de competencias; manejo de sí mismo en distintas situaciones; redes sociales; exposición a retos internacionales y familiaridad en el uso de tecnologías de información e idiomas. A su turno, estos mercados irán adquiriendo otras modalidades de selección, reclutamiento, segmentación y evaluación de las personas, ya no exclusivamente basadas en el valor atribuido a las credenciales educacionales, sino en el desarrollo de nuevas competencias <sup>34</sup> .

<sup>34</sup> BRUNNER, José Joaquín. Educación superior y mundo del trabajo: horizontes de indagación. En: revista Chilena Calidad de la Educación, No. 29, Enero de 2010.

ELEMENTOS DEL CONTEXTO NACIONAL	TENDENCIAS Y DESAFÍOS (FACTOR DE CAMBIO)
<b>Acceso universal a la educación</b>	Acceso universal a la educación básica y media de buena calidad y aumento significativo de la cobertura en la educación superior, estarán orientados principalmente a un capital humano más capacitado y necesario para el desarrollo del país, acorde con los avances de la ciencia y la tecnología, el sector productivo y el avance de las regiones.
<b>Sistema educativo integral</b>	<p>Concepción de un sistema educativo integral, a partir del fortalecimiento y la articulación de todos los niveles desde la educación inicial hasta la educación superior, centrado en el desarrollo, adquisición y fortalecimiento de competencias básicas, ciudadanas, generales, laborales, específicas e investigativas y acompañado de un sistema de evaluación de la calidad.</p> <p>En 2002, con la promulgación de la ley 749 de 2002, el Ministerio de Educación Nacional asumió, entre otras, la doble responsabilidad de mejorar la articulación entre los distintos niveles de la educación formal – inicial, básica, media y superior, y de formular <i>referentes comunes</i> que garanticen una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes del país, independientemente de la región o naturaleza de la oferta educativa (pública o privada). El servicio de educación superior se ha organizado en modalidades propedéuticas, formación Técnica Profesional, Tecnológica Profesional y Universitaria, permitiendo la articulación de la Educación Media técnica a la Técnica y/o Tecnológica. El desafío consiste pasar del tradicional dominio de contenidos en áreas de conocimiento con fronteras definidas y organizadas por asignaturas, a una formación para el trabajo en general – no simplemente para ocupar un cargo o un puesto de trabajo en particular - a una formación para <i>toda la vida</i> la cual le permita al egresado comprender, apropiar y utilizar capacidades y destrezas en muchas situaciones – a veces de manera independiente - y no solamente en un área específica del conocimiento. Se propone el desarrollo de las siguientes competencias: comunicación en lengua materna y en otra lengua internacional, pensamiento matemático, ciudadanía, ciencia, tecnología y manejo de la información<sup>35</sup>.</p>
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<p>Las nuevas políticas educativas y en general, las nuevas condiciones del entorno nacional y global en materia de educación superior obligan a que las Universidades cumplan con estándares de calidad necesarios para su desempeño, reflejados en un conjunto de indicadores, establecidos por el Gobierno Nacional (Ley 1188 del 2008, Decreto 1295 del 2010 y Lineamientos para la acreditación de programas).</p> <p>El Consejo Nacional de Acreditación, CNA, siguiendo con el modelo de acreditación utilizado para programas de pregrado e Instituciones de Educación Superior avanza hacia el desarrollo de procesos de autoevaluación de programas de Maestría o Doctorado con fines de acreditación de alta calidad. El desafío por la calidad y la globalización hace imperativo el fortalecimiento de la cooperación en procesos de acreditación que permita asegurar alcanzar niveles comparables de calidad mundial.</p>
<b>Desarrollo tecnológico e investigación científica</b>	<p>La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTeI) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico. El reto consiste en articular políticas, programas, acciones y voluntades de los diferentes actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en particular del sector público, para consolidar una Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, como política de Estado en busca de lograr “Identificar, producir, difundir, usar e integrar el conocimiento para apoyar la transformación productiva y social del país”<sup>36</sup>.</p> <p>La Universidad y el conocimiento, se articulan en una dinámica catalizadora de cambio en los campos y áreas de formación; en el paso del conocimiento disciplinario al transdisciplinario y multidisciplinario; de los diversos procesos de apropiación social del conocimiento, en la rápida obsolescencia de los hechos científicos, del veloz surgimiento de nuevos problemas de investigación, de las modificaciones en los modos de organización de los sistemas de investigación y en el aumento significativo de los usuarios empresariales y sociales de los productos de la investigación, entre otros<sup>37</sup>.</p>
<b>Innovación y emprendimiento</b>	<p>La tendencia se centra en promover el desarrollo de proyectos emprendedores exitosos con alto potencial de impacto económico o social a través de: procesos de formación, del I+D+I, vínculos de la actividad académica e investigativa de la Universidad al contexto productivo, estímulos al espíritu emprendedor y a la cultura empresarial con responsabilidad social conducentes a la creación de nuevas empresas, productos o servicios que contribuyan al desarrollo empresarial y social de la región y el país.</p> <p>En el país existe todo un marco normativo; así como redes interinstitucionales que buscan fomentar la cultura del emprendimiento (Ley 590/2000, Ley 905/2004 y Ley 1014/2006: “fomento a la cultura del emprendimiento. Se viene liderando desde ASCUN la inclusión dentro de las opciones de grado los planes de negocio, en las Universidades públicas y privadas y en centros de formación técnica y tecnológica”<sup>38</sup>.</p>

<sup>35</sup> Ministerio de Educación Nacional. Estándares Básicos de Competencias. Citado en el documento: Las competencias en el nivel laboral. Aportes para la reflexión sobre el tema por el colectivo convocado en el 2008 por el Ministerio de Educación Nacional.

<sup>36</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES 3582: Consejo Nacional de Política Económica y Social.

<sup>37</sup> HENAO, W. Myriam y TAMAYO, V. Alfonso. La cultura de la investigación en la Universidad contemporánea, 2009.

<sup>38</sup> COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorados: CNA. Bogotá, Mayo de 2010.

ELEMENTOS DEL CONTEXTO NACIONAL	TENDENCIAS Y DESAFÍOS (FACTOR DE CAMBIO)
<b>Tecnologías de la información y la comunicación – TIC</b>	Se fomenta el uso de las TIC como herramienta en los procesos educativos y de investigación. Esto impone un cambio cultural total: con perfecta claridad se ve hoy que el conocimiento no yace en la posesión de la información, sino en la capacidad de acceder a ella y encontrar la relevante, distinguir la útil de la inútil, la autorizada de la banal o engañosa y, sobre todo, saber utilizar la información, convertirla en verdadero conocimiento para enfrentar las actividades profesionales y cotidianas <sup>39</sup> .
<b>Manejo de una segunda lengua</b>	Dentro de las nuevas competencias que demanda la sociedad contemporánea, como resultado de los procesos de internacionalización está la comunicación en lengua materna y en otra lengua internacional.

*Fuente: adaptación para el documento, a partir de diferentes autores, 2010*

En el marco de este análisis de contexto nacional, es necesario hacer una lectura de la propuesta de reforma a la Ley 30 que actualmente se discute en el país:

Este proyecto de reforma, representa una tendencia nacional que debe ser considerada en la formulación del PEPUS. Se espera que la experiencia de reforma de la Ley 30 de 1992 impulse “a las universidades colombianas a recorrer el camino a la excelencia educativa y a la búsqueda del incremento de cobertura, pero de la mano de la calidad; de tal manera, que estos dos atributos se refuercen, se complementen y auto-regulen”<sup>40</sup>.

Continúa, “que los propósitos que pretende alcanzar la reforma son encomiables, pero en el análisis del articulado hay algunos que han suscitado polémica y preocupación a nivel nacional; por ejemplo, en los estímulos no se es equitativo, no se contempla en el Proyecto la condición de universidad pequeña y pobre, como son la gran mayoría y olvida también la reforma que éstas se encuentran en las regiones más pobres y abandonadas de la geografía nacional y que su pobreza no es más que un reflejo de los grandes desequilibrios regionales a los que está sometido el país. En efecto, la estructura social condiciona al sistema de las universidades pequeñas dando un tratamiento diferente a cada una con lo cual no hay equidad y mucho menos se puede alcanzar una visión de conjunto del desarrollo nacional, con base en el apoyo a la innovación y a través del conocimiento generado a partir de la investigación. Un enfoque así no se ve reflejado en el Proyecto”<sup>41</sup>.

La Universidad de Sucre debe estar preparada para (1) una apertura académica nacional e internacional, y (2) un aprovechamiento de oportunidades de generación de ingresos a través de sus funciones misionales, con plazos perentorios, para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que pueda generar la reforma.

La oferta de programas nacionales de pregrado y posgrado, similares a los ofrecidos por la Universidad de Sucre, se relacionan en el anexo A., dicha información se tomó del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, del Ministerio de Educación Nacional.

<sup>39</sup>VILLAVECES CARDOSO, José Luis. Competencia: Cultura científica, tecnológica y manejo de la información, 2009.

<sup>40</sup>PERIÑAN PETRO, Vicente. Algunas consideraciones alrededor del proyecto de Ley de Educación Superior en Colombia. Documento magnético. 2011.

<sup>41</sup>Ibid

### 1.3 CONTEXTO REGIONAL Y LOCAL

“La Región Caribe es una provincia rica en capital humano y tradición cultural. Su ubicación geográfica estratégica la sitúa en un lugar de privilegio para el desarrollo económico y la proyección internacional del país. Por ello, la Universidad juega un papel destacado en la construcción de estrategias y en procesos de formación y capacitación que puedan ejercer un fuerte liderazgo que influya de manera decidida en el crecimiento y desarrollo de la región y del país.

En ese sentido, el Departamento de Sucre con su diversidad geográfica expresada a través de sus cinco subregiones y su ubicación en el Golfo de Morrosquillo, le proporciona una posición estratégica que facilita su inserción en los mercados globales, con una variada oferta de productos y servicios que están allí esperando su transformación desde el eterno discurso al mundo de la realidad”<sup>42</sup>.

De acuerdo con su Plan de desarrollo<sup>43</sup>, el departamento de Sucre lo conforman 26 municipios, 234 corregimientos, dos inspecciones de policía, con una población total para el año 2008 de 794.904 habitantes, se encuentra dividido en cinco subregiones así: San Jorge, La Mojana, Montes de María, Sabanas y Morrosquillo, su actividad económica se fundamenta, principalmente en la ganadería, la agricultura, el comercio, la prestación de servicios, la agroindustria, la pesca y la artesanía; de acuerdo con la vocación económica y potencialidades de cada Subregión, tal como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla No. 3. Actividad económica por subregiones en el departamento de Sucre

SUBREGIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
San Jorge	Ganadería, agricultura, pesca, agroindustria.
La Mojana	Ganadería, agricultura, pesca, comercio y servicios.
Montes de María	Ganadería, agricultura, agroindustria, artesanías, comercio y servicios.
Sabanas	Ganadería, agricultura, agroindustria, artesanías, comercio y servicios.
Morrosquillo	Pesca, ganadería, agricultura, agroindustria extractiva, turismo, comercio y servicios.

Fuente: Gobernación de Sucre. Plan Departamental de Desarrollo, 2008, p 18-19

En lo regional la oferta de programas de educación superior similares, a nivel de pre y posgrado, se relacionan en el anexo A. Referentes nacionales de programas similares a los ofertados por la Universidad de Sucre. En el nivel local, dicha oferta está representada por varias instituciones de educación; entre las cuales están: la Universidad Simón Bolívar, Corporación Unificada Nacional - CUN, Fundación Universitaria San Martín, Universidad de Cartagena, CORPOSUCRE, EAFIC, Corporación Los Libertadores, Corporación Universitaria del Caribe -CECAR, Universidad Nacional

<sup>42</sup> PERIÑÁN, Vicente. Plan de gobierno presentado para aspirar al Cargo de rector de la Universidad de Sucre, Mayo de 2010.

<sup>43</sup> COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SUCRE. Plan departamental de desarrollo: 2008-2011: Ordenanza No.11, Sincelejo, 2008, p.18

Abierta y a Distancia -UNAD, Universidad de Pamplona, Fundación Universitaria del Área Andina y Corporación Universitaria Remington<sup>44</sup>. La relación de programas académicos similares en el departamento, se presentan también, en el anexo A.

En su Plan de Capacitación Docente, la Universidad de Sucre interpreta como expectativas y retos del Caribe Colombiano<sup>45</sup> y a los que debe responder, los siguientes:

1. Apoyar a una Región Caribe que lucha por su reivindicación ante el histórico abandono central en el marco de una política nacional de equilibrio o convergencia regional.
2. Comprometida con la preparación del talento humano regional y la cualificación de su clase dirigente.
3. Promotora y pregonera de un Sucre que mire hacia el Caribe, el Colombiano y el de más allá de las fronteras de Colombia.

Ya a nivel del Departamento de Sucre, el mismo documento plantea los siguientes retos y expectativas<sup>46</sup>:

#### 1. Desarrollo Social y Cultural

- Promoción permanente de la Salud Pública.
- Resolver los problemas de desempleo, subempleo, informalidad, falta de ingresos, exclusión, pobreza y miseria.
- Fortalecer el sistema educativo y acabar con el analfabetismo.
- Implementar la segunda lengua en el Departamento.
- Mejorar la conectividad y masificar el uso de las Tics.
- Aumentar la proporción de doctores por habitantes.

#### 2. Desarrollo Económico y productivo

- Desarrollo de los Sectores agrícola y pecuario: cárnicos y lácticos y hortofrutícola.
- Turismo y artesanías.
- Pesca y acuicultura.
- Apicultura.
- Minería: caliza, arcilla y gas. Así mismo, existen rumores fundados en relación con posibilidades en el petróleo.
- Desarrollo agroindustrial de los sectores primarios de la economía, la cual deberá tener a su servicio una amplia aplicación de la Biotecnología: la yuca se erige como el gran recurso endógeno del Departamento para ser transformado en Almidones, dulces y modificados, consumo fresco, consumo procesado, “mecatos”, y en Alcohol Carburante.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p.43

<sup>45</sup> UNIVERSIDAD DE SUCRE. Plan de Capacitación docente: 2010-2015 (PLA-FO-01): Consejo Superior, Acuerdo No.20 de 2009, Sincelejo, 2009. p. 11.

<sup>46</sup> Documentos consultados: Plan Departamental de Desarrollo, Agenda de Ciencia y Tecnología, Agenda de Productividad y Competitividad y Plan Regional de Competitividad.

El mango que se produce en Sucre, el “Magdalena River” o de “hilacha”, sigue teniendo vivas sus potenciales agroindustriales; y la *Jatropha* (o Piñón Sabanero) se abre paso en el Departamento para la producción de Biodiesel.

- Diseñar e implementar un Modelo de Desarrollo Endógeno en el Departamento.
- Fortalecer el desarrollo Urbano – Regional.
- Asumir a la rica biodiversidad sucreña como una potencialidad de desarrollo.
- Convertir en Ventajas Competitivas las Ventajas Comparativas del Departamento, particularmente: el mar, la cultura y los saberes ancestrales, y su diversidad geográfica (el Morrosquillo, los Montes de María, la Sabana y la zona lacustre de la Mojana y el San Jorge).

### 3. Infraestructura

- Vías y puertos
- Acueductos para consumo humano y fines productivos: a nivel macro y micro.
- Adecuación de tierras y drenajes

### 4. Institucionalidad

- Construcción de un modelo de DEMOCRACIA DE CIUDADANAS Y CIUDADANOS, de tal manera que se supere el déficit de gobernabilidad y liderazgo en el Departamento: DEMOCRACIA PARTICIPATIVA como condición básica y necesaria, pero no suficiente, sobre la que soportar el DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE en el Departamento de Sucre.
- Transformación institucional y reproducción de nuevos valores, principios y virtudes para modernizar la práctica de la política en el Departamento.
- Modernizar la Administración pública del Departamento, con el objeto de avanzar en el grado de confianza con el sector privado, pero lo cual será fundamental plantear un modelo que integre de manera biunívoca Estado/Sector Privado con el Sistema Educativo en todos sus niveles y modalidades.
- Manejo de conflicto y posconflicto.
- Modernizar la Administración pública del Departamento, con el objeto de desarrollar confianza con el sector privado, pero lo cual será fundamental plantear un modelo que integre de manera biunívoca Estado/Sector Privado con el Sistema Educativo en todos sus niveles y modalidades.
- Construir la cultura de la planeación de largo plazo, bajo un enfoque estratégico y prospectivo.

Como apoyo para relacionar en el PEPUS su coherencia con el contexto departamental, se recomienda consultar el Anexo Z, titulado “Análisis de contexto, El Departamento de Sucre”.

## 1.4 CONTEXTO INSTITUCIONAL.

Para el análisis institucional se tomaron como fuentes de información secundaria los siguientes referentes institucionales: plan rectoral, autoevaluación institucional, informe de evaluación planes de acción, PEI y plan de capacitación docente: 2010-2015, entre otros. Como información primaria se tuvo en cuenta el resultado de talleres y encuestas realizados a directivos y funcionarios de las áreas académicas y administrativas de la Universidad.

### 1.4.1 Oferta académica a nivel de pregrado

La Universidad de Sucre cuenta con 17 programas de grado con registro calificado<sup>47</sup>, 11 de nivel profesional (presenciales), seis de nivel tecnológico, de los cuales cinco son de metodología a distancia y uno presencial.

En la tabla anexo B, se relaciona la evolución de la matrícula de grado para el periodo 2005 – 2010, la cual pasa de 3.110 a 4.797 estudiantes, lo que representa un incremento del 54,24% (1.687 estudiantes) para dicho periodo, y una deserción institucional que para ese lapso varió de 23,68% a 11,47%, para un promedio de 13,38%, por debajo del promedio nacional, el cual es del 16,44%.

De conformidad con la información anterior, atinente a la evolución de la matrícula, la población de estudiantes en el segundo semestre de 2010, representada por 4.797 estudiantes, tuvo la siguiente composición: 95.46% (4.579) correspondió a estudiantes matriculados en programas presenciales y el 4.76% (218) en programas a distancia. La participación porcentual de la población presencial, por áreas fue la siguiente: 26.8% para los programas de Ciencias Económicas y Administrativas, 26.7% para las Ingenierías, 14.20% corresponde a Ciencias de la Salud, 10.94% a Biología, 9.17% a Zootecnia y 7.9% a Ciencias de la Educación, el porcentaje restante (4.3%) correspondió al programa de Tecnología en Electrónica.

Programas de pregrado ofertados a través de los Centros Regionales de Educación Superior – CERES

La Universidad es operador de los CERES que funcionan en los municipios de Coveñas, San Onofre, Majagual y Sampués, en los cuales oferta los siguientes programas: Tecnología en Gestión Empresarial (modalidad a distancia), en el municipio de Coveñas; Tecnología en procesos agroindustriales, en el municipio de San Onofre y programa de Regencia de Farmacia, en el municipio de Sampués.

---

<sup>47</sup> Los 17 programas de pregrado que actualmente ofrece la Universidad Sucre, se desglosa así: Tres de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (Administración de Empresas, Economía y Tecnología en Gestión Empresarial), cuatro de la Facultad de Ciencias de la Salud (Enfermería, Fonoaudiología, Medicina y tecnología en regencia de farmacia); Seis de la Facultad de Ingenierías (Ingeniería Agrícola, agroindustrial, civil, tecnología en electrónica, tecnología en obras civiles, tecnología en procesos agroindustriales y tecnología en producción pesquera-), dos de la Facultad de Educación y Ciencias (Biología y Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Matemáticas) y; uno de la Facultad de Ciencias Agropecuarias (Zootecnia).

#### 1.4.2 Oferta académica a nivel de posgrado

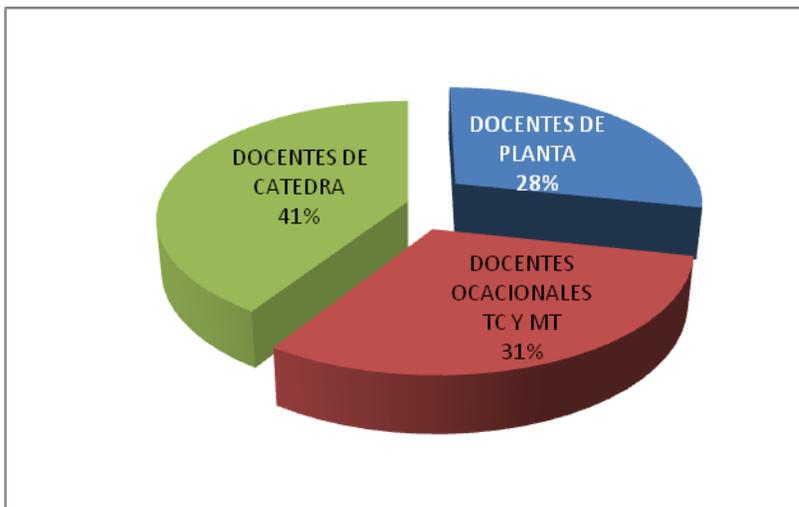
A nivel de posgrado, la Universidad de Sucre tiene 3 programas de especialización con registro activo en el SNIES, maestrías y dos doctorados en convenio (SUE Caribe). Y la Maestría en Biología.

En el anexo C, Programas académicos de posgrado y evolución de la matrícula: 1998-2010, se relacionan los programas de posgrados ofertados por la Universidad y la evolución de la matrícula, durante el periodo definido.

#### 1.4.3 Docentes.

De acuerdo con la información registrada en el Plan de Capacitación 2010-2015<sup>48</sup>, la Universidad de Sucre cuenta con 163 docentes, de los cuales el 47.9% (78) son de planta y el 52.1% (85) son ocasionales de TC y MT. En cuanto al nivel de formación de dichos docentes es: 18.4% pregrado, 42.9% especialistas, 34.4% magister y el 4.9% con formación doctoral (la Universidad tiene actualmente ocho doctores). Asimismo, en el 2009, se cuenta con 112 docentes catedráticos, para un total de 275 docentes.

Gráfico 1. Composición de la Población docente



Fuente: Oficina de Planeación.

En el anexo D. Docentes de planta y ocasionales, se relacionan la distribución de docentes por programas académicos, clasificados de acuerdo con su nivel de formación tanto para los profesores de planta como ocasionales.

<sup>48</sup>UNIVERSIDAD DE SUCRE. Plan de Capacitación docente: 2010-2015: Consejo Superior, Acuerdo No.20 de 2009, Sincelejo, 2009. p. 7-9.

#### 1.4.4 Investigación

De los 30 grupos de investigación existentes en la Universidad de Sucre, 13 están clasificados por Colciencias, de los cuales uno corresponde a la categoría A, cinco a la categoría C y siete a la categoría D; además se encuentra un grupo sin clasificación<sup>49</sup>. En el anexo E, se relacionan los grupos de investigación institucionales.

La Universidad de Sucre mediante el acuerdo 006 de 2005, estableció su estatuto de investigación, mediante el cual se reglamenta la administración de la investigación en la Institución y se establecen lineamientos orientadores de dicha actividad. Se encuentra en revisión y ajustes de acuerdo con necesidades para el desarrollo en los próximos 10 años, y se articulará con el “Plan Institucional para Fortalecer la Investigación”, el cual se encuentra en construcción coordinado por la DIUS.

#### 1.4.5 Extensión y Proyección Social

En materia de proyección social para el periodo 2008 – 2009 la Universidad de Sucre suscribió 147 convenios para apoyo a las funciones misionales. La actividad de extensión y proyección social, en la Universidad está regulada por el Acuerdo No. 13 de 2010.

La función de Extensión y Proyección Social de la Universidad, en ejercicio de su responsabilidad social, se entiende como la forma en que ésta se relaciona con su entorno para ofrecer conocimiento de calidad, pertinente, que contribuya a la innovación y a la generación de proyectos que transformen y tengan impacto social.

El acuerdo No 13 del 2010, define a la Extensión y Proyección Social, como una función sustantiva de la Universidad de Sucre, que tiene como finalidad propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades regionales, nacionales e internacionales, para poner al servicio de la comunidad el saber. Es un proceso de relevancia social, donde la producción y difusión del conocimiento son esenciales en la construcción y desarrollo del pensamiento, la cultura, la tecnología y el bienestar de la región y del país; por consiguiente, es el proceso educacional, científico y cultural caracterizado por la articulación de las actividades de docencia e investigación en beneficio de la sociedad encargada de viabilizar los nexos de transformación entre la Universidad y la sociedad.

En consecuencia se fundamenta en una relación Universidad-Comunidad- Estado- Empresa.

En materia de extensión, la Universidad ha venido desarrollando estrategias que contribuyen a dar respuestas a necesidades del entorno a través de sus portafolios de programas de Educación Continuada, asesoría y ventas de servicios, de los Centros Diagnóstico médico, de Idiomas, y del Laboratorio de Suelos; respondiendo a solicitudes de asesoría y capacitación; diseño de proyectos y a través de convenios de prácticas y pasantías.

---

<sup>49</sup>De acuerdo con la información que aparece en la Plataforma Scienti de Colciencias.

Se tiene un espacio ganado en el ámbito de la proyección Social solidaria, con el recorrido de más de once años de la Facultad de Ciencias de la salud y su incidencia y participación en la solución de problemas de salud en comunidades con características de marginalidad.

Sin embargo, la Extensión y Proyección Social a nivel institucional, requiere fortalecerse a nivel de todas las facultades y dependencias relacionadas con esta misión para avanzar en el proceso de profundizar las alianzas estratégicas con la Sociedad, el Estado y la Empresa.

La propuesta de Extensión y Proyección Social, para el PEPUS, se construye teniendo en cuenta la ponderación obtenida de los aspectos críticos en el análisis de factores internos y externos, que permitan la identificación de áreas de intervención estratégica en el marco de un “Plan Institucional de Extensión y Proyección Social”, cuyo propósito estratégico es el fortalecimiento de la relación de la Universidad de Sucre con su entorno.

#### 1.4.6 Aseguramiento de la calidad

Dentro del marco de aseguramiento de la calidad, la Universidad de Sucre tiene dos programas de pregrado con acreditación de alta calidad (Enfermería y Biología) y se encuentran en proceso de autoevaluación con fines de acreditación, cinco programas (Zootecnia, Administración de Empresas, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Civil e Ingeniería Agrícola). Se han consolidado procesos de autoevaluación con fines de acreditación de todos sus programas académicos, con resultados satisfactorios. Se han obtenido Registro Calificado de todos los programas de pregrado y la renovación del Registro de la LEBEM. A nivel de posgrado cuentan con registro calificado la Maestría en Biología y las especializaciones de Nutrición Animal, Producción Pecuaria Tropical Rumiantes; Gestión en Promoción y Prevención en Salud y; Gerencia de la calidad y Auditoría en salud (esta última se oferta en convenio con la Universidad del Norte).

#### 1.4.7 Situación administrativa y financiera

“Los cambios experimentados en la Universidad de Sucre han permitido alcanzar un nivel de fortalecimiento institucional que la coloca en la senda de un mejor servicio a la comunidad y mayores satisfacciones a sus usuarios. En este sentido, la implementación de acciones de calidad académica y administrativa, así como la estandarización de procesos de gestión, se constituyen en los principales retos a encarar durante los próximos años.

“Los avances actuales muestran que la implementación de un sistema de control de gestión, el uso intensivo de las TIC, la normalización de los procesos de bienes físicos, de gestión del talento humano, financieros y de interface con los usuarios académicos, proveedores y ciudadanía, requieren una optimización de cara a una Universidad sensible a las demandas sociales y técnicamente robusta en cuanto a las capacidades que requiere la modernización institucional.

“En lo financiero, la Universidad registra un comportamiento de manejo ortodoxo de sus finanzas: presupuestos programados dentro de las limitaciones de los recursos actuales, fuentes de recursos

aseguradas dentro del marco legal vigente, ejecuciones proporcionales a los PAC mensualizados, acuerdos para los pagos con los proveedores y clientes, cero (0) compromisos con el sector financiero, moderadas acreencias con el personal de docentes y trabajadores por conceptos de cesantías y ningún retraso en pagos de nóminas y contratistas”<sup>50</sup>.

Sin duda el financiamiento se ha convertido, durante las últimas décadas en el principal problema de las Universidades estatales, tanto en Colombia como en otros países, a raíz del costo que representa su funcionamiento en un momento en que los estados nacionales viven una crisis fiscal. Los recursos para inversión provenientes de la estampilla son bastante limitados para el desarrollo de los diferentes proyectos que demanda la Universidad de Sucre. El reto hacia el mediano y largo plazo se constituye en buscar nuevas fuentes de financiación en materia de inversión, de tal manera que se pueda ampliar la cobertura, con calidad, de los programas existente y la apertura de nuevos programas tanto en el nivel de pregrado como en posgrado; así como el fortalecimiento de la investigación y la ampliación de la infraestructura física y tecnológica.

De acuerdo con el informe financiero de la situación financiera de la Universidad de Sucre, con corte 30 de abril de 2011, el porcentaje de ejecución presupuestal de los ingresos es del 42% y de los egresos del 31.05%, a esa fecha.

De otra parte, La Universidad a corte 30 de junio 2011, acumula un pasivo prestacional (cesantías de personal de Planta no acogido a la ley 50 de 1990) que asciende a \$1.967.201.920.

En el anexo F. Evolución de los ingresos y egresos 2005 – 2010, se relaciona el comportamiento de los ingresos y egresos para este período.

En lo que tiene que ver con la estandarización de procesos de gestión, la Universidad de Sucre mediante Acuerdo 002 de 2006acogió el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, complementario de la NTCGP 1000, Los procesos de la Universidad están reflejados en el Mapa de Procesos, integrado por 15 procesos.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO**

Realizar este capítulo implicó el análisis de factores tanto externos como internos, los cuales influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la Universidad de Sucre. Este análisis trasciende la coyuntura y se proyecta a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Los modelos de talleres realizados con directivos y representantes de la comunidad académica, tanto para el análisis prospectivo como estratégico, se incluyen en el anexo G. Talleres para la reflexión prospectiva y el análisis estratégico del entorno de la Universidad de Sucre.

---

<sup>50</sup>*Ibid.*, p.4

## 2.1. ANÁLISIS PROSPECTIVO PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE LA UNIVERSIDAD Y SU ENTORNO

Para la determinación de las variables clave internas y externas que favorecen o condicionan el desarrollo de la Universidad de Sucre, se partió de los resultados obtenidos del análisis estructural<sup>51</sup>, primer ejercicio de reflexión realizado en el taller con directivos del área administrativa y académica de la Universidad<sup>52</sup>. (Anexo H. Análisis estructural)

### 2.1.1 Variables clave

Como resultado de la reflexión y el análisis sistémico, haciendo uso del análisis estructural, se identificaron y definieron las variables internas y externas que condicionan el desarrollo de la Universidad de Sucre (ficha 1 del anexo H. Análisis estructural). Las variables resultantes, del ejercicio, se relacionaron en la matriz de análisis estructural (ficha 2 del anexo H. Análisis estructural) y se ubicaron en un plano cartesiano, de acuerdo con el grado de influencia y dependencia, previamente calificado por los participantes del taller (ficha 2, anexo H. Matriz de análisis estructural (Gráfico Vester).

De acuerdo con el resultado obtenido en cuanto al grado de dependencia o influencia (motricidad) de las variables se tipificaron en cuatro categorías, según el cuadrante de ubicación de la respectiva variable, así: activas, críticas, pasivas y reactivas. Las variables activas muy influyentes o motrices y poco dependientes, consideradas como variables explicativas que condicionan el resto del sistema; las variables críticas, muy influyentes y muy dependientes, son las variables de enlace, inestable por naturaleza, cualquier acción sobre éstas variables repercutirá sobre las demás; las variables pasivas, poco influyentes y poco dependientes, no son determinantes para el futuro de la organización y pueden ser excluidas del análisis; por último las variables reactivas, poco influyentes y muy dependientes, son las resultantes de las variables activas y críticas.

En la tabla 4 se relacionan las variables resultantes en cada categoría.

---

<sup>51</sup> El análisis estructural es una técnica que permite interpretar la realidad concibiéndola como un reloj, cuyas piezas no están sueltas, sino en íntima comunicación unas con otras, lo que quiere decir que por medio de esta herramienta logramos observar las relaciones que pueden tener entre sí, las variables que conforman la problemática. Lo más importante de la técnica consiste en poder detectar cuáles son las *variables clave*, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

<sup>52</sup> Taller realizado con los directivos y funcionarios del área administrativa y académica de la Universidad de Sucre durante los días 3 y 4 de Septiembre de 2010 (Anexo R).

Tabla No. 4. Clasificación de las variables internas y externas por categorías

VARIABLES	CATEGORÍAS DE CRITERIOS			
	Activas	Críticas	Pasivas	Reactivas
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la información</li> <li>Redes de información y servidores</li> <li>Aplicación de los planes de capacitación y formación</li> <li>Dotación de laboratorios</li> <li>Formación de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto</li> <li>Investigación y divulgación de resultados</li> <li>Gestión curricular</li> <li>Comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos</li> <li>Venta de servicios</li> <li>Plan de mantenimiento y reemplazo</li> <li>Déficit en infraestructura</li> <li>Relevo generacional,</li> <li>Bienestar universitario</li> <li>Problemática social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflictos no resueltos</li> <li>Calidad del talento humano</li> </ul>
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ingresos</li> <li>Estructura económica de la región</li> <li>Internacionalización</li> <li>Desempleo</li> <li>Implementación de las TIC</li> <li>Nivel socioeconómico</li> <li>Demanda del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de nuevos recursos (Transferencias)</li> <li>Regulación de programas académicos</li> <li>Donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas Públicas</li> </ul>

Fuente: Análisis a partir de los resultados del taller con directivos académicos y administrativos de la Universidad de Sucre. Septiembre 3 de 2010.

Las estrategias a desarrollar por la institución se enfocaron, principalmente, en el corto y mediano plazo, en las variables identificadas como críticas seguidas de las activas tanto a nivel interno como externo, sin dejar de considerar aquellas que a juicio de los participantes resultan determinantes para el desarrollo institucional, en el mediano y largo plazo.

Como resultado del análisis, se identifican como variables clave, para la formulación del Plan, las relacionadas en la tabla 5

Tabla No. 5. Variables clave resultantes del análisis prospectivo

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la información,</li> <li>Redes de información y servidores</li> <li>Aplicación de los planes de capacitación y formación</li> <li>Dotación de laboratorios</li> <li>Formación de alta calidad.</li> <li>Presupuesto</li> <li>Investigación y divulgación de resultados</li> <li>Gestión curricular</li> <li>Comunicación interna.</li> <li>Déficit en infraestructura</li> <li>Calidad del talento humano</li> </ul>
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a convenios</li> <li>Nivel de ingresos</li> <li>Estructura económica de la región</li> <li>Internacionalización</li> <li>Desempleo</li> <li>Implementación de las TIC</li> <li>Nivel socioeconómico</li> <li>Demanda del servicio.</li> <li>Asignación de nuevos recursos (transferencias)</li> </ul>

Fuente: Análisis a partir de los resultados del taller con directivos académicos y administrativos de la Universidad de Sucre. Septiembre 3-4 de 2010.

### 2.1.2. Retos estratégicos y objetivos asociados

Como resultado del análisis y reflexión de los participantes del taller se identificaron los actores internos y externos (Anexo I. Matriz de estrategia de los actores) que interactúan con la institución y definieron los retos<sup>53</sup> y objetivos estratégicos asociados a las variables clave y donde los actores influyen de manera directa o indirecta en el cumplimiento de los objetivos. (Tabla 6)

Con los retos y los objetivos asociados, se elaboró la matriz de actores y objetivos- MAO (ficha 3, anexo I. Matriz de la estrategia de los actores), la cual permitió la valoración de cada actor sobre los objetivos identificados.

Tabla No. 6. Matriz de retos estratégicos y objetivos asociados a las variables clave

Retos Estratégicos	Objetivos Asociados
Seguridad en la información académica institucional, acorde con las tendencias actuales.	<b>O1.</b> Apropiar los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos necesarios para alcanzar el reto.
Desarrollo de la Universidad de Sucre	<b>O2.</b> Contar con un plan estratégico y un Plan Director de planta física como instrumento de gestión
	<b>O3.</b> Disponer de presupuesto, talento humano cualificado, recursos tecnológicos y físicos requeridos.
Talento humano cualificado, laborando en condiciones justas, equitativas y felices	<b>O4.</b> Contar con un plan de formación y capacitación para el recurso humano institucional; así como acceso a los desarrollos tecnológicos, adecuadas condiciones del espacio físico y disponibilidad del recurso humano cualificado que demanda la Universidad.
Administración eficiente de las funciones misionales de la Universidad (formación, investigación y proyección social)	<b>O5.</b> Fortalecer los procesos de planeación, organización y sistema de control (seguimiento y evaluación)
Contribución al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del entorno	<b>O1.</b> Propiciar oportunidades para la generación de nuevas empresas (emprendimiento)
	<b>O2.</b> Desarrollar programas académicos pertinentes
	<b>O3.</b> Aumentar las alianzas con el sector productivo
Ampliación de la infraestructura tecnológica	<b>O4.</b> Gestionar recursos para dotar a la Universidad de Sucre de una infraestructura tecnológica adecuada
Servidores públicos de la Universidad de Sucre con suficiencia en el manejo de las TIC	<b>O5.</b> Capacitar a los servidores públicos de la Universidad en el manejo de las TIC
	<b>O6.</b> Gestionar recursos con organismos locales, nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las TIC
	<b>O7.</b> Establecer políticas para el uso de las TIC en la Universidad
Incremento en la demanda de servicios	<b>O8.</b> Promocionar nuestros programas y servicios de acuerdo con la población objetivo
Contribución con la disminución de la tasa de desempleo de los egresados de la Universidad de Sucre y con el mejoramiento de los niveles de ingresos	<b>O9.</b> Desarrollar programas de emprendimiento empresarial
	<b>O10.</b> Fomentar alianzas empresariales en la región que permitan la vinculación de los egresados.
Contribución con la ampliación de la base productiva de la región	<b>O11.</b> Desarrollo de investigaciones relacionadas con la vocación económica de la región que agreguen valor e identifiquen oportunidades de desarrollo.

<sup>53</sup> Los retos estratégicos son considerados como los campos de batalla donde los actores se enfrentan. Cada uno de los retos estratégicos puede ser declinado bajo la forma de uno o varios objetivos respecto a los cuales los actores son aliados, se encuentran en conflicto o son neutros (Anexo I. Ficha 3 y 4).

Retos Estratégicos	Objetivos Asociados
Direccionar a la Universidad hacia su internacionalización	<b>O12.</b> Desarrollo de investigaciones que contribuyan al desarrollo de mecanismos que favorezcan la tecnificación del sector agropecuario
	<b>O13.</b> Fomentar el empresarismo del sector servicios.
	<b>O14.</b> Establecer convenios con entidades nacionales e internacionales que contribuyan con la internacionalización de la Universidad.
	<b>O15.</b> Gestionar recursos de cooperación nacional e internacional
	<b>O16.</b> Consolidar las relaciones internacionales para el afianzamiento y generación de nuevos convenios

*Fuente: Resultados de talleres para el análisis prospectivo- fase formulación. Anexo I. Matriz de la estrategia de los actores- ficha 4, Anexo J. Matriz retos estratégicos/objetivos asociados, Septiembre 3-4, 2010. Sincelejo, Universidad de Sucre.*

Los objetivos asociados a los retos estratégicos, resultantes del taller para el análisis prospectivo, se constituyen elementos primordiales en la construcción del Plan, los cuales hacen parte de los objetivos formulados para los siete ejes estratégicos descritos en la segunda parte del documento.

El análisis de las matrices: posición de actores por objetivos MAO (Anexo K, Ficha 5) y análisis de convergencias y divergencias MCD (Anexo L), permitió observar la interacción de los actores internos y externos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en cuanto al grado de favorabilidad hacia su consecución.

## 2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Como técnica complementaria al análisis prospectivo y con el fin de profundizar en el conocimiento de la Universidad de Sucre y su entorno, se hizo uso de herramientas de la planeación estratégica, lo que permitió la calificación, ponderación y evaluación de fortalezas y debilidades presentes en la institución; así como de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, que influyen o condicionan el desarrollo de la Universidad, todo ello, a partir de las variables resultantes del análisis estructural. La reflexión estratégica es resultado de los talleres realizados con directivos del área administrativa y académica de la Universidad.

### 2.2.1 Análisis de los factores internos

La Matriz de Evaluación de Factor Interno – MEFI, anexo M, resume las fortalezas y debilidades identificadas, así como su respectiva valoración. Las fortalezas identificadas están relacionadas con: la formación académica y con aspectos relacionados con la infraestructura física; en cuanto a las debilidades encontradas sobresalen las relacionadas con: la asignación presupuestal, la divulgación de resultados de la investigación, gestión y currículo, gestión de la información, dotación de laboratorios, procesos de comunicación, bajo nivel de formación integral de estudiantes que ingresan a la Universidad, entre otras.

Para validar variables o factores del diagnóstico interno de la Universidad se calificaron sus fortalezas y debilidades, mediante la aplicación de una encuesta estructurada de 92 preguntas, aplicada a 44 funcionarios y directivos de la Universidad de Sucre (Anexo Q).

La encuesta se organizó alrededor de siete dimensiones o capacidades estratégicas, así: I. Dimensión académica, II. Dimensión investigativa, III. Dimensión de relaciones con el entorno, IV. Capacidad administrativa y financiera, V. Capacidad en la gestión del talento humano, VI. Capacidad en Infraestructura Física y tecnología y; VII. Capacidad de convivencia y democracia, de conformidad con su misión y funciones sustantivas.

Los resultados de las encuestas se clasificaron en cuatro categorías, identificados con los colores verde, amarillo, naranja y rojo, la siguiente manera:

Se asignó una calificación de 4 a aquellos aspectos que fueron considerados fortaleza mayor y su convención es el color VERDE	VERDE
Se asignó una calificación de 3 a aquellos aspectos que fueron considerados fortaleza menor y su convención es el color AMARILLO	AMARILLO
Se asignó una calificación de 2 a aquellos aspectos que fueron considerados debilidad menor y su convención es el color NARANJA	NARANJA
Se asignó una calificación de 1 a aquellos aspectos que fueron considerados debilidad mayor y su convención es el color ROJO	ROJO

Una vez analizados los resultados se organizaron las siete dimensiones y capacidades de las menos críticas a las más críticas, de la siguiente manera:

Las dimensiones categorizadas en: el color verde, corresponde a un promedio mayor a 80, se interpreta como una situación con parámetros de excelencia, que servirá de referente en el plan de acción, con el fin de aprender y establecer sinergias en toda la institución; el color amarillo, corresponde a un promedio mayor o igual a 60 y menor o igual a 80, se interpreta que dicha dimensión se encuentra en proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades, se incluyen en el plan de acción para fortalecer y consolidar los logros alcanzados; el color naranja, corresponde a un promedio mayor a 40 y menor o igual a 60, se interpreta como una notable debilidad con desarrollos incipientes y desigualdades en la respectiva dimensión, se incluyen en el plan de acción, con el propósito de dinamizar y fortalecerse en las debilidades y finalmente; el color rojo, corresponde a un promedio menor o igual a 40, se interpreta como severamente crítica con grandes vacíos y deficiencias que son atendidas, de manera prioritaria en el plan de acción.

La categorización de las siete dimensiones y capacidades estuvo en el color naranja, es decir con un promedio mayor a 40 y menores o igual a 60, que se interpreta como una notable debilidad con desarrollos incipientes y desigualdades en la respectiva dimensión. Las variables de esta dimensión se incluyen en el plan de acción de la Universidad, de tal forma que se puedan dinamizar y fortalecer las debilidades encontradas, al interior de cada una de ellas.

I. Dimensión académica: (función docencia, con 22 preguntas): obtuvo un promedio de 51,178%, por al límite superior del rango (60), las variables de esta dimensión calificadas como debilidad

mayor y debilidad menor, mediante la implementación del plan de acción presentándose pueden dinamizar y fortalecer, para transformarlas en el corto plazo en una fortaleza menor y en el largo plazo en una fortaleza mayor.

II. Dimensión investigativa (12 preguntas): obtuvo un promedio de 48,49, cercano al límite inferior del rango (40), lo cual indica que deben generarse estrategias fuertes para lograr que esta dimensión logre superar sus debilidades y poder ubicarse en parámetros de excelencia. Las estrategias y las metas definidas para el horizonte del Plan y para el trienio, se incluyen en el eje estratégico dos: gestión de la investigación & desarrollo.

III. Dimensión de relaciones con el entorno (extensión e internacionalización, contiene, siete preguntas): con un promedio de 48.64; al igual que la anterior, cercana al límite inferior del rango (40), lo cual indica que deben generarse estrategias fuertes para lograr que esta dimensión logre convertir en fortalezas sus debilidades. Las estrategias definidas, así como las metas para alcanzarlas, se incluyen en el eje estratégico tres del Plan: afianzamiento de las relaciones con el entorno.

IV. Capacidad administrativa y financiera (24 preguntas): obtuvo un promedio de 57.18, cercana al límite superior del rango, menor o igual a 60, significa la presencia de una notable debilidad con desarrollos incipientes y desigualdades en la respectiva dimensión, se tiene en cuenta en el plan de acción establecido para el horizonte del Plan y para el trienio, de tal forma que se puedan convertir en fortalezas dichas debilidades.

V. Capacidad de gestión del talento humano (16 preguntas): 47.81, cercana al límite inferior del rango (40), significa que deben generarse estrategias fuertes para lograr que esta dimensión transforme sus debilidades en fortalezas. Las estrategias y metas para el fortalecimiento de ésta capacidad se definieron en el eje estratégico cuatro: gestión para el desarrollo humano.

VI. Capacidad de infraestructura física y tecnológica (ocho preguntas): 47.16%, también cercana al límite inferior del rango (40), al igual que la anterior deben generarse estrategias fuertes para lograr superar esta situación; estrategias definidas en el eje estratégico seis: ampliación de la infraestructura física y tecnológica.

VII. Capacidad de convivencia y democracia (tres preguntas): con un promedio de 44.85, la categorización más baja del análisis, evidencia la necesidad de generar estrategias fuertes para convertir en fortalezas las debilidades identificadas. Se tuvo en cuenta en la definición de estrategias y metas del eje estratégico siete: fortalecimiento de la democracia y la convivencia.

### 2.2.2 Análisis de factores externos

La Matriz de Evaluación de Factor Externo – MEFE (Anexo N), enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, que para el caso de la Universidad de Sucre se identificaron como amenaza el nivel de ingresos, la estructura económica de la región, el desempleo y el nivel

socioeconómico. En cuanto a las oportunidades, se relacionan con las políticas públicas, regulación de los planes, implementación de TIC y demanda del servicio, entre otros aspectos.

### 2.2.3 Perfil de Competencia.

La Matriz de Perfil de Competencia – MPC, Anexo O, resume información decisiva sobre los principales competidores a nivel local y regional, con los cuales se realizó un análisis comparativo a partir de la ponderación y calificación de las variables clave identificadas en el análisis prospectivo, tanto a nivel interno como externo, para determinar el liderazgo de la Universidad de Sucre en el sector. Como resultado de la evaluación (en una escala de 1 a 4) la Universidad de Sucre obtuvo un puntaje de 3.4, después de la Universidad de Córdoba con 3.8, lo que se puede traducir como un importante liderazgo regional en cuanto a educación superior se refiere, aunque se deban fortalecer muchos aspectos identificados como debilidades en el análisis estratégico realizado por académicos y directivos de la Universidad.

### 2.2.4 Evaluación de la Misión y la Visión de la Universidad.

La evaluación de la misión y la visión se hizo utilizando como herramienta de análisis las matrices MEM y MEV (fichas 6 y 7 del Anexo P. Matrices de evaluación de la misión y la visión MEM – MEV.

Se evaluó las declaraciones de la misión y la visión, contenidas en el PEI de la Universidad de Sucre, mediante la revisión de algunos elementos o características esenciales. Como resultado del taller con los directivos y funcionarios de la Universidad se redefinió la misión y complementó la visión, tal como aparecen en la primera parte del documento, denominada plataforma estratégica institucional.

### 2.2.5 Posición estratégica y evaluación de la acción

Mediante un proceso de contrastación de la información resultante del análisis interno y externo, consignado en las matrices MEFI y MEFE, se graficó una primera aproximación hacia la definición de la posición estratégica organizacional recomendada en la matriz de factores internos/externos – MIME (Anexo S). Las posiciones estratégicas potenciales<sup>54</sup> son: atacar, resistir y desposeer.

La posición estratégica resultante debe ser entendida como una herramienta de pensamiento que facilita la reflexión a la alta dirección. El contraste de la información ubica a la Universidad de Sucre en las coordenadas (2.04, 2.48) graficándose en la posición: RESISTA, lo cual permite recomendar a la alta dirección diseñar estrategias con cierto nivel de sensatez y moderación en el

---

<sup>54</sup> Posiciones estratégicas potenciales: (1) atacar (diseño de estrategias agresivas que permitan reflejar en el corto y mediano plazo un mayor posicionamiento en el Sector de la Educación Universitaria; (2) resistir (diseño de estrategias manejadas con un cierto nivel de sensatez y moderación en el desarrollo de nuevos proyectos de inversión y mesura en los gastos de funcionamiento, en general una tendencia a mantener el statu-quo de la Institución, acompañada de una vigilancia estrecha de su entorno); (3) desposeer (diseño de estrategias dirigidas hacia la supervivencia de la Institución, es decir si no se adoptan medidas audaces la organización podría desaparecer y ser absorbida por la competencia). RESTREPO, Fernando.

desarrollo de nuevos proyectos de inversión y medida en los gastos de funcionamiento, en general conservar una tendencia a mantener el statu-quo institucional, en el corto plazo, acompañada de una vigilancia estrecha de su entorno.

Para efectos de validar la posición estratégica resultante de la lectura de la MIME, se utilizó la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción- PEYEA, es decir comprobar si la matriz MIME y PEYEA presentan el mismo resultado y así orientar la toma de decisiones en función de la resistencia.

Para la construcción de la PEYEA, se identificaron una serie de variables que incluyeron las dimensiones: (1) Fortaleza del sector de la Educación Superior, (2) Ambiente (Entorno), (3) Fortaleza financiera y (4) Ventaja competitiva. En el Anexo T, se puede observar los resultados de las calificaciones asignadas a cada una de las variables, lo cual permitió graficar el vector direccional que sugiere el tipo de estrategia a seguir en la Universidad de Sucre, nombradas de igual manera que en la matriz MIME: atacar, resistir (por problemas internos o por problemas del entorno).

El vector direccional resultante, identificado en la gráfica del anexo T con el color rojo, se localiza en las coordenadas (-0.83, 2.86) que corresponde al cuadrante superior izquierdo (RESISTA), lo cual indica que la Universidad de Sucre debe permanecer cerca de sus competencias básicas y no correr demasiados riesgos. Las estrategias genéricas a desarrollar, de acuerdo con la posición del vector deben estar dirigidas hacia:

- Una mayor penetración del mercado: aumentar la oferta educativa en el sector de la educación superior, realizando mayores esfuerzos de mercadeo.
- Desarrollo del producto: mejorar o modificar la oferta educativa actual con el propósito de mantenerla en el mercado.
- Diversificación concéntrica: introducción de nuevos programas académicos y otros servicios pero relacionados con los existentes.

La posición resultante de la PEYEA: **RESISTA**, coincide con la posición resultante de la MIME, lo cual valida el resultado alcanzado en esta última.

#### 2.2.6 Matriz de análisis estratégico DOFA

A partir de la información obtenida en las matrices MEFI y MEFE se formularon las estrategias, relacionadas en la matriz DOFA (Anexo V) y clasificadas de la siguiente forma:

La estrategia de Ataque (E- FO) se basa en el uso de fortalezas internas de la institución con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La institución a partir de sus fortalezas y a través del uso de sus capacidades positivas aprovecha el mercado para ofrecer sus servicios.

La estrategia defensiva (E-FA). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas

del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia de supervivencia (E-DA). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la institución se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

La estrategia de mejoramiento (E-DO). Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una institución a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### 2.2.7 Calificación del Potencial Estratégico - CPE

Para calificar el potencial estratégico o tipos de estrategias a desarrollar por la universidad de Sucre, se evaluó que tan atractivas resultan las estrategias identificadas como genéricas en la matriz PEYEA, en función de los factores o variables internas y externas de la Institución. La construcción de la matriz de calificación del potencial estratégico (Anexo U) permitió: (1) conocer el respaldo que tienen las estrategias genéricas en función de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, relacionadas en el DOFA; (2) reflexionar sobre las estrategias identificadas como atractivas, y (3) evaluar el conjunto de estrategias provenientes del análisis DOFA.

Una vez analizados los factores o variables (debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas) con relación a las estrategias genéricas (desarrollo del servicio, penetración del mercado, desarrollo del mercado y diversificación concéntrica) se seleccionaron las dos estrategias que registraron la mayor calificación, por ser consideradas como atractivas para la Universidad. Las estrategias seleccionadas deben ser sometidas a reflexiones financieras como medio adicional de decisión estratégica.

Las estrategias definidas como atractivas por sus altos puntajes fueron: desarrollo del servicio (196) y desarrollo del mercado (184), las cuales, una vez formulados los objetivos estratégicos del Plan, se relacionan en la matriz O/E para contrastarla con dichos objetivos.

### 2.2.8 Decisiones sobre los objetivos económicos y no económicos - O/E

En el anexo X (matriz de objetivos – Estrategias) se contrastan los objetivos estratégicos con las dos estrategias resultantes en la calificación del potencial estratégico, para determinar la pertinencia de los objetivos con las estrategias seleccionadas. La matriz O/E permitió seleccionar el tipo de estrategia recomendada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a que obtuvo la mayor calificación, relativa fue: DESARROLLO DEL MERCADO, muy cercana a la obtenida por el DESARROLLO DEL SERVICIO, por lo que se recomienda direccionar las estrategias en estos

dos sentidos; de igual forma la mejor calificación relativa al comparar las dos tipos de estrategias relacionadas la obtuvo el primer objetivo: AMPLIAR LA COBERTURA DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO Y POSTGRADO CON CRITERIO DE EQUIDAD, PERTINENCIA Y CALIDAD.

En atención a la reflexión presentada y para garantizar el cumplimiento del objetivo estratégico y la materialización del tipo de estrategia a desarrollar por parte de la Universidad de Sucre, se hace necesario la definición de un horizonte para el Plan Prospectivo y Estratégico o Plan Estratégico Genérico de largo plazo.

En el análisis prospectivo y estratégico, se muestra coherencia en los resultados de las dimensiones y capacidades relacionadas con la dimensión académica, la dimensión investigativa, la capacidad de gestión del talento humano y la capacidad de convivencia y democracia, las cuales presentan el mismo orden de ubicación. Las dimensiones relacionadas con el entorno muestran un mayor grado de incidencia en el análisis prospectivo ya que el resultado las ubica como las más notables y por su parte, la capacidad administrativa y financiera refleja mayor incidencia en el análisis estratégico, ubicándolas también como factor primordial. La capacidad de infraestructura física y tecnológica muestra una leve tendencia de mayor relevancia en el análisis prospectivo que en el estratégico.

## TERCERA PARTE

### PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO: 2011-2021

#### CAPÍTULO 3. EJES ESTRATÉGICOS

En esta tercera parte del documento se presenta el Plan Estratégico y Prospectivo: 2011-2021 para la Universidad de Sucre, el cual se estructura a partir de siete ejes estratégicos<sup>55</sup>, así: E1. Mejoramiento de la calidad académica y ampliación de la cobertura, E2: Gestión de la Investigación y Desarrollo, E3: Afianzamiento de las Relaciones con el Entorno, E4: Gestión para el Desarrollo Humano, E5: Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera, E6: Fortalecimiento de la Democracia y la Convivencia y E7: Fortalecimiento de la Democracia y la Convivencia. Cada uno de estos ejes estratégicos se sustentan y potencializan entre sí, de tal forma que configuran una relación sistémica e interdependiente.

#### 3.1 EJE ESTRATÉGICO UNO (E1): MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA Y AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA

Descripción: expresa el compromiso de alcanzar un posicionamiento superior estratégico de la Universidad de Sucre a través de la implementación de un fuerte liderazgo académico de los programas de pregrado, posgrado y de educación continuada; con una oferta académica diversificada, competitiva y con mayor cobertura de servicios, que comprende entre otros: acreditación de todos los programas académicos y acreditación institucional, docentes con formación de alto nivel, apertura de programas de pregrado de articulación con la educación media técnica (ciclos propedéuticos), apertura de nuevos programas de pregrado, ampliación de la oferta de especializaciones y de maestrías por cada una de las facultades y apertura de doctorados. Asimismo, se impulsará, en mayor grado, una formación integral de los estudiantes, la disminución de los índices de deserción estudiantil y ampliación de la oferta de prácticas en empresas e instituciones, la implementación de procesos académicos flexibles, abiertos, críticos, integrales y creativos de cara a los avances de la ciencia y la tecnología, la articulación de la Universidad con la comunidad académica regional, nacional e internacional y certificación del sistema de gestión de calidad.

##### 3.1.1 Objetivos estratégicos

Para este primer eje se plantean dos objetivos estratégicos, así:

---

<sup>55</sup> Definidos a partir de los proyectos de gestión identificados en el Plan Rectoral, que para el presente Plan se constituyen en ejes o lineamientos estratégicos del Plan.

- Objetivo estratégico OE1: consolidar el aseguramiento de la calidad académica
- Objetivo estratégico – OE2: ampliar la cobertura de los programas académicos de pregrado y posgrado con criterios de equidad, pertinencia, calidad y diversidad.

### 3.1.2 Estrategias y metas:

para alcanzar los objetivos del eje estratégico uno se plantearon 13 estrategias, las cuales se concretan mediante 21 metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y 28 para el trienio, correspondientes al actual período rectoral (2011-2013), relacionadas en las tablas 7 y 8.

Tabla No. 7. Objetivos y metas para el objetivo estratégico – OE1

Objetivo estratégico - OE1: consolidar el aseguramiento de la calidad académica		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
Estrategia – E1: acreditación institucional con implantación de un fuerte liderazgo académico y procesos de autoevaluación con fines de acreditación de programas.	1. Acreditación Institucional	1. Acreditación de alta calidad de cinco (5) programas más de pregrado(hoy: dos)
		2. 100 % de los programas de pregrado y posgrado registrados en el SNIES con registro calificado. (Hoy: 26)
Estrategia – E2: vinculación de docentes con formación de alto nivel	2. Provisión de plazas docentes existentes	3. Provisión de “9” plazas docentes existentes. (Hoy: 79)
	3. Creación de 60nuevas plazas docentes de tiempo completo.	4. Creación de 30 nuevas plazas docentes de tiempo completo. (Hoy: 87)
Estrategia - E3: implementación de un programa de actualización y capacitación de docentes que posibilite el desarrollo científico, pedagógico, didáctico, investigativo y humanístico.	4. Desarrollo y ajustes hasta el 2021 del Plan de Capacitación docente: 2010-2015, aprobado mediante Acuerdo No. 20 de 2009	5. Ejecución en un 70 % del Plan de Capacitación docente para el período: 2011-2013. Hoy en un 10 %.
	5. Participación del 100% de los profesores, independiente del tipo de vinculación, en programas de formación para capacitación pedagógica.	6. 50% de los profesores en programas de formación pedagógica. (Hoy: 10%).
Estrategia - E4: Desarrollo de programas de movilidad académica y de flexibilización curricular, pedagógica y administrativa, que permitan la doble titulación y faciliten articular a la gestión académica intercambios y cooperación académica.	6. Evaluación y reestructuración, si es necesario, de la totalidad de los programas académicos de pregrado, hacia currículos flexibles, y orientar hacia la doble titulación <sup>56</sup> los que sean pertinentes.	7. 60% de los programas académicos de pregrado evaluados y reestructurados, los que lo requieran, con currículos flexibles y orientación de los pertinentes, hacia la doble titulación. (Hoy: 0)
Estrategia - E5: implementación de un programa de oportunidades de pasantías en el sector productivo y de intercambio con empresas.	7. Celebración de convenios con instituciones y empresas del sector productivo para la realización de pasantías y prácticas por parte de los estudiantes.	8. 150 convenios celebrados con instituciones y empresas del sector productivo para realización de pasantías. (Hoy: 50)
	8. Gestión de intercambios con instituciones y empresas del sector productivo para compartir experiencias y aprendizajes.	9. Vinculación de 20 instituciones y empresas del sector productivo, en intercambio (Hoy: 0).
Estrategia - E6: establecimiento de un sistema de becas y préstamos para estudiantes con dificultades económicas (estratos 1, 2 y 3) y que demuestren buen rendimiento académico.	9. Establecimiento de una política relacionada con la asignación de becas y préstamos para estudiantes con dificultades económicas, de buen rendimiento académico	10. Formalización e implementación de una política que desarrolle el proceso de asignación de becas y préstamos para estudiantes de estratos 1, 2 y 3, con buen rendimiento académico.

<sup>56</sup> Se entiende por doble titulación, cuando: (1) En un programa, al componente disciplinar se le agregan dos opciones complementarias, cada una conducente a título; (2) Se estructura el currículo de tal manera que otra Universidad desde su perspectiva lo puede titular.

Objetivo estratégico - OE1: consolidar el aseguramiento de la calidad académica		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
Estrategia - E7: movilidad de estudiantes para realizar semestres o investigaciones en <del>otras</del> Universidades e instituciones (nacionales e internacionales).	10. Celebración de convenios de movilidad estudiantil, con universidades e instituciones (nacionales e internacionales) para realizar semestres o investigaciones.	11. 15 convenios celebrados con <del>otras</del> universidades e instituciones (nacionales e internacionales) para realizar semestres o investigaciones. (Hoy: 0 )
ESTRATEGIA - E8. Formación integral de los estudiantes y educación continuada presente en todas las etapas de formación	11. Diseño y creación de espacios académicos orientados al desarrollo de capacidades sociales y a la construcción de ciudadanía de los estudiantes de todos los programas de pregrado y posgrado.	12. Institucionalización para todos los programas de pregrado espacios académicos que propicien el desarrollo de capacidades sociales y a la construcción de ciudadanía.

Tabla No. 8. Estrategias y metas para el objetivo estratégico - OE2

Objetivo estratégico – OE2: ampliar la cobertura de los programas académicos de pregrado y posgrado con criterios de equidad, pertinencia, calidad y diversidad		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
Estrategia – E9. Ampliación de la oferta educativa con calidad. Oferta de nuevos programas de pregrado (convencionales y por ciclos propedéuticos), de posgrado, de educación continuada y ampliación de jornadas	12. Creación de programas académicos de pregrado y posgrado (Especializaciones, Maestrías y Doctorados).	13. Creación de ocho (8) programas profesionales (hoy: 13).
		14. Creación de cinco (5) programa Técnico Profesional. (Hoy: 0)
		15. Creación de cinco (5) programas Tecnológicos. (Hoy: 6 propios: 5 a distancia y 1 presencial)
		16. Validación y reactivación de las especializaciones con registro en el SNIES que no cuenten con registro calificado y crear al menos 1 programa de especialización por facultad. (Hoy: 13 con registro SNIES: 6 activas y 7 inactivas)
		17. Creación de una (1) Maestría por Facultad, propia o en convenio con una universidad nacional o internacional de reconocido prestigio. (Hoy: 4, 3 en convenio con SUE-Caribe y una propia).
		18. Creación de un doctorado con titulación doble o conjunta con una universidad nacional o internacional de reconocido prestigio. (Hoy: 1 en convenio SUE-Caribe)
		19. Creación de 2 programas nuevos de pregrado ofertados a través de los CERES. (Hoy: 5, ofertando 3 )
		20. Creación e implementación de por lo menos cinco (5) programas de pregrado por ciclos propedéuticos. (Hoy: 0).
Estrategia – E10. Reactivación de programas de pregrado y posgrado con mercado potencial y pertinencia	17. Reactivación de programas académicos existentes a nivel de pregrado y posgrado.	21. Ampliación a la jornada plena de todos los programas presenciales ofrecidos por la Universidad. (Hoy 4)
		22. Oferta de 45 diplomados o cursos de educación continuada: 9 por Facultad durante los tres años, cada uno hasta por tres cohortes dependiendo de la demanda.
		23. Reactivación de los programas tecnológicos, de acuerdo con su pertinencia. (Hoy 3 inactivos).

Objetivo estratégico – OE2: ampliar la cobertura de los programas académicos de pregrado y posgrado con criterios de equidad, pertinencia, calidad y diversidad		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
		24. Reactivación de los programas de Especialización, de acuerdo con su pertinencia. (Hoy: 9 inactivas).
Estrategia E-11. Articulación de la educación media con la educación Superior	18. Celebración de convenios con instituciones educativas para la articulación de la educación media con la educación superior.	25. Celebración de por lo menos convenios con instituciones educativas para la articulación de la educación media con la educación superior. (Hoy: 0)
Estrategia E-12. Creación de becas del 50% del valor de la matrícula en los programas académicos, a los mejores bachilleres del departamento de Sucre, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal. Las becas se renuevan semestralmente a los estudiantes que tengan promedio igual o superior al que la Universidad tenga reglamentado para estos efectos.	19. Establecimiento de una política que cree un sistema de becas para los mejores bachilleres del Departamento de Sucre.	26. Formalización e implementación del acuerdo o política que reglamenta el sistema de becas para los mejores bachilleres.
Estrategia E-13. Establecimiento de mecanismos orientados a reducir la tasa de deserción y repitencia estudiantil que comprenda el desarrollo de tutorías a estudiantes de bajo nivel de logro académico, lideradas por estudiantes de buen desempeño académico	20. Disminución de la deserción estudiantil, para el horizonte del plan, en un 50%.	27. Disminución de la deserción estudiantil en un 15% para el trienio (5% por año). (Hoy: 11.47%).
	21. Disminución de la tasa de repitencia estudiantil, para el horizonte del Plan, en un 50%.	28. Disminución de la tasa de repitencia estudiantil en un 15% para el trienio (Hoy: Definir línea base)

### 3.2 EJE ESTRATÉGICO DOS (E2): DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA CIENCIA TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN<sup>57</sup>

Descripción: se busca la calidad en los procesos y acciones con niveles de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de Investigación y Desarrollo para apoyo real a la academia; y tiene como propósito adecuar un sistema eficaz y flexible de la gestión administrativa de la Universidad, conducentes al mejoramiento institucional con proyección hacia la región, a través del fomento de relaciones con agentes nacionales e internacionales y potenciación de grupos de investigaciones interdisciplinarias de excelencia.

#### 3.2.1 Objetivos estratégicos

Para el segundo eje se plantea un solo objetivo estratégico:

- Objetivo estratégico - OE3: realizar investigación de alto nivel mediante el desarrollo científico, la innovación tecnológica y la generación de conocimiento, que aporte a la transformación social, política y productiva de la región y el país; como también obtener el reconocimiento internacional en materia de investigación.

<sup>57</sup>DIUS. Plan Institucional para Fortalecer la Investigación. Documento en preparación en medio magnético. 2011.

### 3.2.2 Estrategias y metas

Para alcanzar el objetivo del eje estratégico dos se plantean 10 estrategias, las cuales se concretan mediante 16 metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y 18 para el trienio, correspondientes al actual período rectoral (2011-2013), relacionadas en la tabla 9.

Tabla No. 9. Estrategias y metas para el objetivo estratégico – OE3

Objetivo estratégico – OE3: realizar investigación de alto nivel mediante el desarrollo científico, la innovación tecnológica y la generación de conocimiento, que aporte a la transformación social, política y productiva de la región y el país; como también obtener el reconocimiento internacional en materia de investigación.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E14. Fortalecimiento y estímulo a los grupos de investigación clasificados por Colciencias en las diferentes áreas.	1. Nuevos grupos de Investigación clasificados por COLCIENCIAS.	1. Clasificación de 17 grupos de investigación por Colciencias. (Hoy: 13)
	2 Creación y reconocimiento institucional de nuevos grupos de investigación.	2. Creación y reconocimiento institucional de 40 grupos de investigación. (Hoy: 30)
E15. Articulación de la investigación al desarrollo organizacional y a la solución de problemas de la región y la nación.	3. Creación de grupos de investigación interinstitucionales clasificados por Colciencias.	3. Creación de 5 grupos de investigación interinstitucionales clasificados por Colciencias (Hoy: 1).
	4. Participación de la Universidad en proyectos de impacto regional	4. 15 proyectos de impacto regional ejecutados (Hoy: 2).
	5. Gestión, por parte de cada grupo clasificado, de un proyecto cofinanciado orientado a la solución de problemas regionales.	5. 10 proyectos realizados de investigación, orientados hacia la solución de problemas regionales (Hoy: 3).
E16. Creación de una política de divulgación, comunicación y promoción de resultados a la sociedad.	6. Creación de revista por Facultades mediante la cual se divulgue su producción.	6. Cinco revistas de investigación indexadas. (Hoy: 1, revista creada, en proceso de indexación).
	7. Publicación de un mínimo de dos (2) libros (anuales) derivados de investigación y/o docencia (20 libros publicados durante el horizonte del PEPUS).	7. 6 libros nuevos publicados como producto de la Investigación o docencia (2 libros anuales). (Hoy: 5)
	8. Publicación de 90 artículos en revistas indexadas base IBN Publindex. Nueve (9) artículos publicados por año durante el horizonte del PEPUS.	8. nuevos artículos publicados en revistas indexadas base IBN Publindex, durante el trienio (9 anuales). (Hoy: 52)
	9. Obtención de registros de propiedad intelectual (patentes)	9. Obtención de tres registros de propiedad intelectual durante el trienio. (Hoy: 0)
E17. Ampliación de la cultura de investigación básica, aplicada e interdisciplinar con apertura de oportunidades para jóvenes talentos.	10. Creación y legalización de por lo menos un nuevo semilleros de investigación por programa académico de pregrado.	10. 3 nuevos semilleros de investigación creados por programa académico. (Hoy: 30 semilleros)
E.18 Aumento de la vinculación de egresados al programa de jóvenes investigadores	11. Definición de una política institucional que fomente y estimule la participación de los estudiantes, egresados y nuevas generaciones de docentes en la presentación de proyectos y participación en grupos de investigaciones (nuevas o existentes).	11.180 estudiantes que participan en grupos de investigación por año. (Hoy: 60)
		12. 13 egresados por año que participan en grupos de investigación. (Hoy: 10)
		13. 13 profesores de las nuevas generaciones que participan en grupos de investigación. (Hoy: 0)
E19. Apoyo institucional a egresados que obtengan becas para estudios de maestría o doctorado.	12. Establecimiento de una política que desarrolle el apoyo institucional a egresados que obtengan becas para estudios de maestría o doctorado, de acuerdo con las necesidades de áreas estratégicas de la región.	14. El 30% de los docentes nuevos que se vinculen a la Universidad procedan de esta fuente. (Hoy: 0)
E20. Estímulos a grupos de investigación	13. Establecimiento de una política o	15. Tres grupos de investigación clasificados

Objetivo estratégico – OE3: realizar investigación de alto nivel mediante el desarrollo científico, la innovación tecnológica y la generación de conocimiento, que aporte a la transformación social, política y productiva de la región y el país; como también obtener el reconocimiento internacional en materia de investigación.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
clasificados por Colciencias como A1.	programa que desarrolle la aplicación de estímulos o incentivos institucionales a grupos de investigación categorizados por COLCIENCIAS como A1.	por COLCIENCIAS como A1. (Hoy: 0)
E21. Creación de un fondo para el mejoramiento a grupos de investigación que apoyen programas de maestría o doctorado	14. Creación de un fondo para el mejoramiento a grupos de investigación que apoyen programas de maestría o doctorado.	16. 30 Grupos de investigación que apoyan programas de maestrías o doctorados. (Hoy: 13).
E.22 Agilización de la gestión de adquisición de elementos para los proyectos de investigación descentralizando su administración.	15. Rediseño de procesos de gestión de adquisición para los proyectos de investigación, donde se otorgue mayor autonomía a la DIUS.	17. Reducción en un 80% de los tiempos para la adquisición de elementos destinados a proyectos de investigación en ejecución.
E23. Articulación de la investigación en los procesos de formación mediante la incorporación de los resultados de investigación al desarrollo de los currículos.	16. Actualizaciones o rediseños curriculares que correspondan a resultados de investigaciones.	18. Realización de actualización curricular de los programas de pregrado y posgrado. (Hoy: pregrado 1; posgrado, 0).

### 3.3 EJE ESTRATÉGICO TRES (E3): AFIANZAMIENTO DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO

**Descripción:** consiste en el aumento progresivo de la calidad y el ámbito de las relaciones institucionales con el entorno a través de la ampliación del espectro con los agentes sociales, con el propósito de reforzar los vínculos existentes. Comprende también la definición de una política proactiva de proyección social y de extensión mediante el establecimiento de redes académicas de cooperación con las unidades territoriales administrativas y creación de una cultura que asegure la reflexión sistemática de la comunidad universitaria en pro del desarrollo de la región a partir de la misión institucional.

#### 3.3.1 Objetivos estratégicos:

Para el tercer eje se plantean dos objetivos estratégicos, así:

- Objetivo Estratégico – OE4: fortalecer las relaciones de la Universidad con el contexto nacional, regional y local, a través del sector empresarial, organismos gubernamentales, gremios y asociaciones de egresados con responsabilidad social.
- Objetivo Estratégico – OE5: fortalecer las relaciones internacionales de la Universidad con organismos de cooperación e instituciones de educación superior.

#### 3.3.2 Estrategias y metas

Para alcanzar los objetivos del eje estratégico tres se plantean seis estrategias, las cuales se concretan mediante diez metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y diez para el

trienio, correspondiente al actual período rectoral (2011-2013) y relacionadas en las tablas 10 y 11.

Tabla No. 10. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE4

Objetivo estratégico OE4: fortalecer las relaciones de la Universidad con el contexto nacional, regional y local, a través del sector empresarial, organismos gubernamentales, gremios y asociaciones de egresados con responsabilidad social.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E24. Relaciones interinstitucionales efectivas y desarrollo de ofertas específicas de planes de formación para empresas y otras organizaciones sociales.	1. Desarrollo y oferta de cursos de extensión que correspondan a las necesidades empresariales o de organizaciones sociales.	1. Ofertar al menos dos (2) cursos de extensión por Facultad en el trienio.
E25. Desarrollo de una Universidad competitiva en donde se destaquen profesores, directivos, estudiantes y egresados participando en el estudio y solución de los problemas de la región, del país y del mundo en áreas estratégicas.	2. Articulación con redes para la realización de investigaciones en áreas, identificadas como estratégicas para el desarrollo regional y del país.	2. Participación de al menos tres (3) programas académicos de pregrado en redes para la realización de investigaciones en áreas, identificadas como estratégicas en lo regional y lo nacional.
E26. Creación de estímulos a unidades académicas que fortalezcan las diferentes disciplinas y estructuras curriculares para facilitar la integración de la comunidad universitaria en cuanto a su capacidad de respuesta a las demandas de necesidades sociales.	3. Establecimiento de una política o acuerdo que reglamente los estímulos a unidades académicas que fortalezcan las diferentes disciplinas y estructuras curriculares para facilitar la integración de la comunidad universitaria en cuanto a su capacidad de respuesta a las demandas de necesidades sociales.	3. Elaboración de al menos una propuesta por Facultad para la creación de nuevos programas que se ajusten a la demanda de necesidades sociales.
E27. Diseño de un sistema de asesoría para la venta de servicios, con el fortalecimiento de la Fundación Apoyo a la Universidad de Sucre – FAUS	4. Desarrollo de convenios y contratos con los sectores público y privado	4. Realización de por lo menos tres (3) convenios o contratos con los sectores público y privado durante el trienio
	5. Participación en convocatorias de consultorías o asesorías a organizaciones de carácter público o privado, para la venta de servicios, acorde con la misión de la Universidad.	5. Participación en por lo menos cinco (5) convocatorias anuales de consultorías o asesorías a organizaciones de carácter público o privado.
E28. Fortalecimiento de las relaciones con las diferentes organizaciones sociales o agremiaciones, que permitan el análisis y la creatividad para un desempeño productivo, donde se vinculen estudiantes y egresados.	6. Vinculación de los programas académicos de pregrado a organizaciones sociales o agremiaciones, donde participen estudiantes y egresados en el análisis y creatividad para el mejoramiento del desempeño productivo.	6. Vinculación del 50% de los programas de pregrado a por lo menos una organización social o agremiación.
	7. Desarrollo de una política o programa de apoyo a la inserción laboral de los egresados de pregrado	7. Diseño e implementación de la política o programa de apoyo a la inserción laboral de los egresados de pregrado.

Tabla No. 11. Objetivos, estrategias y metas para el Eje 3

Objetivo estratégico OE5: fortalecer las relaciones internacionales de la Universidad con organismos de cooperación e instituciones de educación superior.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E29. Establecimiento de redes nacionales e internacionales y mayor presencia nacional e internacional para el intercambio y capacitación de docentes, estudiantes, egresados y administrativos.	8. Creación y puesta en marcha de una unidad estratégica que lidere los asuntos de Cooperación y relaciones Internacionales e interinstitucionales.	8. Creación de una unidad estratégica con capacidad y competencia para el desarrollo de los asuntos de cooperación y relaciones internacionales e interinstitucionales.
	9. Celebración y ejecución de convenios o proyectos de cooperación internacional para el fortalecimiento de actividades académicas e investigativas de la Universidad	9. Desarrollo de un (1) programa de Maestría en convenio con una universidad extranjera
	10. Establecer acuerdos de movilidad internacional de estudiantes y docentes para realizar actividades investigativas y académicas	10. Ejecución de por lo menos tres (3) acuerdos de movilidad internacional de estudiantes y docentes para realizar actividades investigativas y académicas. (Hoy: 0)

### 3.4 EJE ESTRATÉGICO CUATRO (E4): GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO

Descripción: comprende la perspectiva del desarrollo humano, donde el Hombre es el centro y la razón de ser en la Universidad. Propende por la formación estudiantil integral; competente en cuanto al poder de su saber, al servicio del individuo y del bienestar integral de la sociedad, capaz de contribuir con sus conocimientos a la creación y construcción de modelos y diseños organizacionales y de gestión, a la adecuación, transferencia e innovación de técnicas y tecnologías, con actitud investigativa y espíritu emprendedor para aportar al desarrollo socio-económico del entorno y liderar procesos de cambio social.

#### 3.4.1 Objetivos estratégicos

Para el cuarto eje se plantean dos objetivos estratégicos, así:

- **Objetivo estratégico OE6:** fortalecer las competencias del recurso humano acorde con la misión institucional y con el compromiso estratégico de su cumplimiento permanente.
- **Objetivo estratégico OE7:** promover el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.

#### 3.4.2 Estrategias y metas

Para alcanzar los objetivos del eje estratégico cuatro se plantean nueve estrategias, las cuales se concretan mediante 18 metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y 20 para el trienio, correspondiente al actual período rectoral (2011-2013). En las tablas 12 y 13 se relacionan los respectivos objetivos, estrategias y metas definidas para el Plan.

Tabla No. 12. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-6

Objetivo estratégico OE6: fortalecer las competencias del recurso humano acorde con la misión institucional y con el compromiso estratégico de su cumplimiento permanente.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E30. Establecimiento de mecanismos para la vinculación de recursos humanos altamente competentes y reordenación de los mismos.	1. Definición de una política o Acuerdo que establezca mecanismos que propicien la vinculación y reordenación de docentes altamente calificados.	1. Revisión de la normatividad vigente relacionado con la vinculación y reordenación de docentes.
E31. Establecimiento de programas y oportunidades de intercambio con otras organizaciones para la actualización y formación de alto nivel.	2. Aumentar el porcentaje de docentes con formación de alto nivel	2. Aumento en un 60% de los docentes con formación de Maestría (hoy: 34.4%) y del 10% con formación en doctorado (hoy: 0.4%)
	3. Capacitar y actualizar de manera permanente a funcionarios administrativos.	3. Implementación de un Plan de Capacitación y Actualización para el Personal Administrativo.
	4. Aumento del promedio de becas nacionales e internacionales para la formación en doctorado y maestría de los docentes y administrativos.	4. Aumento en un 30% del promedio de becas nacionales e internacionales para la formación en doctorado y maestría de los docentes y administrativos.
	5. Fomento de programas para el intercambio de investigadores y docentes de la Universidad de Sucre con otros países para el fortalecimiento de la movilidad docente de doble vía.	5. Participación anual de por lo menos el 10% de los docentes e investigadores en programas de movilidad docente de doble vía.
E32. Capacitación de la comunidad universitaria	6. Capacitación de los docentes y personal	6. Capacitación del 80% los docentes y 60% del

Objetivo estratégico OE6: fortalecer las competencias del recurso humano acorde con la misión institucional y con el compromiso estratégico de su cumplimiento permanente.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
en uso de las TIC.	administrativo en el uso de las TIC.	personal administrativo en el uso de las TIC.
	7. Utilización de las TIC por todos los cursos ofrecidos en pregrado y posgrado.	7. Utilización de las TIC por el 80% de los cursos ofrecidos en pregrado y el 50% de los de posgrado. (Hoy: 20% para pregrado y 20% para posgrado)
E33. Fortalecimiento del capital humano con fomento del espíritu emprendedor y facilitación de las acciones de emprendimiento	8. Vinculación de la Universidad a programas y redes de emprendimiento regional, nacional e internacionales.	8. Participación de la Universidad en un (1) programa de emprendimiento en lo regional y un programa o red de emprendimiento en lo nacional o internacional.
	9. Generación de un ambiente universitario que estimule la cultura emprendedora y el apoyo a la creación de empresas.	9. Propiciar anualmente un (1) espacio institucional (feria, muestra empresarial o rueda de negocios, entre otros) que promuevan la participación de la comunidad académica en la presentación de ideas de negocio innovadoras.
E34. Definición de una política de emprendimiento que conduzca al fomento del desarrollo empresarial en alianzas con organizaciones sociales	10. Establecimiento de un Acuerdo del Consejo Superior que defina una política de emprendimiento para la Universidad de Sucre	10. Implementación de una política de emprendimiento para la Universidad de Sucre, en la que participen todos los programas académicos de pregrado.
	11. Creación de la Unidad de Emprendimiento para el fomento del desarrollo empresarial en el Departamento de Sucre.	11. Apoyo la creación de empresas generadas a partir de ideas de negocios de la comunidad universitaria. (Hoy: 0).
E35. Creación de la cátedra de emprendimiento en todos los programas académicos.	12. Actualización curricular de los planes de estudio en los programas de pregrado, incluyendo la cátedra de emprendimiento.	12. Formalización del espacio académico para el desarrollo de la cátedra de emprendimiento para todos los programas de pregrado.
E36 Adopción del bilingüismo como política del desarrollo académico	13. Capacitación de docentes y administrativos en una segunda lengua	13. 50% de los docentes capacitados en el manejo de una segunda lengua. (Hoy: 6%)
		14. 50% de los funcionarios capacitados en el manejo de una segunda lengua. (Hoy: 0%)

Tabla No. 13. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-7

Objetivo estratégico OE7: promover el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E37. Fortalecimiento del sistema de Bienestar Universitario para que responda a la satisfacción de necesidades de desarrollo de la comunidad universitaria en cuanto a lo cultural, deportivo, de salud y recreativo.	14. Ampliación de la cobertura de los programas del área de desarrollo humano.	15. Participación del 60% de la comunidad universitaria en programas de desarrollo humano. (Hoy: 30 %)
	15. Vinculación de los egresados en actividades para el desarrollo humano	16. Vinculación de por lo menos el 15% de los egresados participando en actividades de desarrollo humano. (Hoy: 10 %)
	16. Ampliación de la cobertura de los programas de promoción y prevención de la salud	17. Ampliación a un 80% de cobertura de los programas de promoción y prevención de la salud para toda la comunidad universitaria (hoy: 50%)
	17. Aumento de la cobertura de beneficiarios de las actividades culturales y prácticas deportivas.	18. Aumento a un 25 % de beneficiarios en las actividades culturales. (Hoy 15 %)
19. Aumento a un 30% de beneficiarios en las actividades deportivas. (Hoy 12%)		
E38. Gestión de recursos ante ONG u otras organizaciones para financiar el plan padrino.	18 Ampliación de la cobertura de estudiantes beneficiarios del Plan Padrino.	20. Aumento en un 50% de los estudiantes beneficiarios del plan padrino. (Hoy 12 %)

### 3.5 EJE ESTRATÉGICO CINCO (E5): MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

**Descripción:** garantiza que las estrategias de crecimiento y desarrollo puedan prever los efectos y las necesidades del tiempo, ello implica la consolidación de un sistema de dirección estratégica en todos los niveles, con indicadores de calidad, información completa para la toma de decisiones y apoyo técnico a la dirección, el mejoramiento de los procedimientos de gestión económica y financiera, incluyendo la optimización del uso de los recursos

#### 3.5.1 Objetivos estratégicos

Para el quinto eje se plantea un objetivo estratégico, así:

- **Objetivo estratégico OE-8.** Administrar los recursos con eficiencia para el desarrollo institucional y el logro de la sostenibilidad económica en el mediano plazo y la viabilidad financiera en el corto plazo, de la Universidad de Sucre.

#### 3.5.2 Estrategias y metas

Para alcanzar el objetivo del eje estratégico cinco se plantean 12 estrategias, las cuales se concretan mediante 17 metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y 22 para el trienio, correspondiente al actual período rectoral (2011-2013), relacionadas en la tabla 13.

Tabla No. 14. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-8

Objetivo estratégico OE-8. Administrar los recursos con eficiencia para el desarrollo institucional y el logro de la sostenibilidad económica en el mediano plazo y la viabilidad financiera en el corto plazo, de la Universidad de Sucre.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E39. Consolidación de la capacidad administrativa y financiera.	1. Adopción e Implementación de un modelo de gestión administrativo moderno y eficiente	1. Adopción del modelo de gestión administrativa (Balance Score Card).
		2. Consolidación de los procesos adoptados en el Sistema de Gestión de la calidad, tanto para lo académico como lo administrativo.
		3. Estandarización de procesos de gestión. (Hoy: adopción del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, complementario de la NTCGP 1000).
E40. Sostenibilidad financiera, diversificación del financiamiento institucional y ampliación de la cobertura de venta de servicios.	2. generación de ingresos propios.	4. Incrementar en un 30% los ingresos propios de la Universidad.
	3. Identificación de nuevas fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos de inversión.	5. Incrementar en un 50% los ingresos de gestión de la Universidad.
	4. Promociones para merecer donaciones.	6. Intensa y permanente campaña de la Universidad para posicionarse en la región.
	5. Formulación de una política y una estructura de estímulos para docentes y administrativos, para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología, consultorías, y asesorías.	7. Reglamentación de política estímulos aprobada.
		8. Desarrollo de 15 proyectos de ciencia y tecnología que posibilite la asignación de estímulos económicos
	6. Participación en convocatorias públicas y privadas para el desarrollo de consultorías o	9. Participación en por lo menos tres (3) convocatorias anuales para la venta de servicios.

Objetivo estratégico OE-8. Administrar los recursos con eficiencia para el desarrollo institucional y el logro de la sostenibilidad económica en el mediano plazo y la viabilidad financiera en el corto plazo, de la Universidad de Sucre.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
	asesorías a empresas, organizaciones no gubernamentales e instituciones gubernamentales.	10. Desarrollo de proyectos y servicios especializados.
E41. Gestión de recursos ante organismos del orden local, nacional e internacional	7. Gestión permanente y efectiva ante los gobiernos nacional, departamental y municipal de recursos que aseguren una adecuada financiación de la Universidad.	11. Designación de un profesional con alto perfil y capacidad de gestión como enlace interinstitucional para la obtención y canalización de recursos de inversión para la Universidad.
E42. Participación activa de los cuerpos colegiados en la cultura de planeación y autoevaluación.	8. Fortalecimiento de los procesos de planeación y autoevaluación institucional.	12. Institucionalización y desarrollo permanente de los procesos de planeación y autoevaluación.
E43. Establecimiento de alianzas con el sector productivo para la implementación de programas de investigación.	9. Realización de alianzas estratégicas con empresas u otras organizaciones para el desarrollo de proyectos de investigación acorde con las necesidades de desarrollo regional y nacional	13. Realización de por lo menos dos convenios anuales con empresas u organizaciones para el desarrollo de investigaciones pertinentes con el desarrollo regional y nacional.
E44. Descentralización y delegación de funciones con el establecimiento de un sistema de costos por Unidad Estratégica	10. Desarrollo de una propuesta de descentralización funcional para el establecimiento de un sistema de costos por unidades estratégicas de negocio, en la Universidad.	14. Realización de un diagnóstico para determinar la viabilidad económica-financiera de la propuesta
		15. Promoción en las distintas unidades académicas y administrativas la generación de recursos propios para el desarrollo de proyectos.
E45. Internacionalización y cooperación para canalizar recursos de financiación de proyectos de desarrollo estratégico y transparencia en el uso de los recursos	11. Celebración de convenios de cooperación interinstitucional para la canalización y vigilancia en el uso de recursos.	16. Celebración de por lo menos un convenio de cooperación interinstitucional para la canalización y vigilancia del uso de recursos.
E46. Creación de la Unidad de Contratación para agilizar el proceso de adquisición de bienes y servicios, vinculando eficientemente el estatuto contratación y el estatuto presupuestal, con el manejo responsable de la autonomía universitaria.	12. Desarrollo e implementación de una propuesta de creación de la unidad de contratación.	17. Presentación de la propuesta de creación de la unidad de contratación ante el Consejo Superior de la Universidad.
E47. Creación de un sistema de información institucional.	13. Desarrollo y puesta en marcha de un Sistema de información organizacional	18. Diseño o implementación de aplicativos o herramientas informáticas y de gestión administrativa que optimicen los procesos de información institucional.
E48. Mejoramiento de los sistemas de comunicación interna con comunicaciones accesibles, fluidas y personalizadas	14. Fortalecimiento de canales y espacios de comunicación y dialogo entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria	19. implementación de la política y Plan de Comunicación Institucional
	15. Fortalecimiento de la estrategia de comunicación de la Universidad de tal manera que propicie la rendición de cuentas a la sociedad, la transparencia y la veeduría ciudadana.	20. Definición de espacios y tiempos para la rendición de cuentas a la sociedad, garantizando la participación de la ciudadanía.
E49. Fortalecimiento del sistema de indicadores de gestión.	16. Documentación y seguimiento al sistema de indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan.	21. Diseño e implementación de un aplicativo ágil que permita el monitoreo permanente de los indicadores de gestión establecidos
E50. Rediseño de la estructura organizativa con el propósito de hacerla más eficiente, acorde con las tendencias modernas.	17. Desarrollo y formalización de la propuesta de rediseño de la estructura organizativa para la Universidad de Sucre, acorde con las tendencias modernas de gestión administrativa.	22. Presentación de la propuesta de rediseño de la estructura organizativa al Consejo Superior de la Universidad.

### 3.6 EJE ESTRATÉGICO SEIS (E6): AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

**Descripción:** propone una visión, desde la planeación estratégica, centrada en la gestión para la infraestructura física y tecnológica en la búsqueda de alcanzar un equilibrio técnico en función del desarrollo académico y que tribute al uso eficiente de los recursos.

#### 3.6.1 Objetivos, estrategias y metas

Para el sexto eje se plantea un objetivo estratégico, así:

- Objetivo estratégico OE-9. Ampliar la infraestructura física y tecnológica acorde con el desarrollo institucional.

#### 3.6.2 Estrategias y metas

Para alcanzar el objetivo del eje estratégico seis se plantean tres estrategias, las cuales se concretan mediante cinco metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y siete para el trienio, correspondiente al actual período rectoral (2011-2013), relacionadas en la tabla 14.

Tabla No. 15. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-9

Objetivo estratégico OE-9: Ampliar la infraestructura física y tecnológica acorde con el desarrollo institucional		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E51. Ampliación y mejoramiento de la infraestructura física de la Universidad	1. Elaboración y puesta en marcha del Plan director o maestro de desarrollo físico para la Universidad de Sucre	1. Diseño y formulación del Plan Director para la Universidad de Sucre
	2. Incremento del área de construcción para el óptimo desarrollo de las actividades académicas y administrativas.	2. Desarrollo de proyectos para la construcción de una nueva sede administrativa, bloque para posgrados, laboratorios, salas para profesores y espacios de estudios para los estudiantes
	3. Mejoramiento físico de la infraestructura académica y administrativa	3. Adecuación y mantenimiento permanente de las áreas construidas en lo académico y lo administrativo
E52. Ampliación de la infraestructura tecnológica.	4. Ampliación y mejoramiento de la infraestructura tecnológica que soporta las funciones misionales de la Universidad	4. Desarrollo de proyectos para la ampliación y mejoramiento de la infraestructura tecnológica que soporta las funciones misionales de la Universidad
		5. Mejoramiento de los sistemas de seguridad informática que permita proteger con eficacia a la comunidad, los activos y la información institucional.
		6. Diseñar e implementar un proyecto de infraestructura tecnológica que permita ampliar la cobertura de la emisora de la Universidad.
E53. Integración de herramientas didácticas al aula de clase ajustadas a las tendencias en educación	5. Dotación de herramientas didácticas para las aulas de clase de pregrado y posgrado conforme a las necesidades y tendencias educativas	7. Desarrollo de proyectos para la dotación herramientas didácticas para las aulas de clase de pregrado y posgrado conforme a las necesidades y tendencias educativas

### 3.7 EJE ESTRATÉGICO (E7): FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA Y LA CONVIVENCIA

Descripción: la autonomía universitaria faculta el desarrollo pleno de la democracia en la Universidad e implica el reconocimiento de las personas en su esencia humana, expresada en factores como el respeto a la dignidad, los derechos humanos y la participación. La convivencia supone el reconocimiento de la diversidad y el pluralismo propio de una institución de conocimiento para potenciar, en cada uno de sus miembros, su creatividad y su crecimiento personal. El desarrollo de lo anterior, debe conducir a la Universidad al fortalecimiento del sistema de valores y al mejoramiento de la cultura organizacional como factor determinante para alcanzar cambios con responsabilidad social.

#### 3.7.1 Objetivos estratégicos

Para el séptimo eje se plantea un solo objetivo estratégico:

**Objetivo estratégico OE-10.** Contribuir al desarrollo de la sensibilidad social, la conciencia ciudadana, la cultura política y el ejercicio de la solidaridad en los miembros de la comunidad universitaria y del Departamento de Sucre.

#### 3.7.2 Estrategias y metas

Para alcanzar el objetivo del eje estratégico séptimo se plantean cinco estrategias, las cuales se concretan mediante cinco metas, definidas para el horizonte del Plan (2011-2021) y ocho para el trienio, correspondiente al actual período rectoral (2011-2013), relacionadas en la tabla 14.

Tabla No. 16. Estrategias y metas para el objetivo estratégico OE-10

Objetivo estratégico -OE10: Contribuir al desarrollo de la sensibilidad social, la conciencia ciudadana, la cultura política y el ejercicio de la solidaridad en los miembros de la comunidad universitaria y del Departamento de Sucre.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E54. Establecimiento de una cultura de responsabilidad social.	1. Incorporación del componente de responsabilidad social en los programas académicos y proyectos desarrollados por la Universidad	1. Creación de espacios en los programas académicos de pregrado donde se promueva y reafirmen el ejercicio la solidaridad y la responsabilidad social.
		2. Desarrollo de por lo menos dos proyectos que incorporen el componente de responsabilidad social, donde se vinculen docentes y estudiantes.
		3. Implementación de la comunicación pública como un elemento que propicie la rendición de cuentas a la sociedad.
E55. Mejoramiento de las relaciones interpersonales e institucionales	2. Mejoramiento del clima organizacional y fomento del sentido de pertenencia y el respeto por la diversidad cultural entre los miembros de la comunidad universitaria	4. Desarrollo de un programa de reconocimiento al personal administrativo y de apoyo orientado a la calidad del servicio y al trabajo en equipo
		5. Consolidación de mecanismos de participación y comunicación institucional.
E56. Establecimiento de canales de negociación y resolución de conflictos.	3. Institucionalización de canales y espacios de comunicación y dialogo entre los distintos estamentos de la Universidad.	6. Creación de de canales y espacios de comunicación y dialogo entre los distintos estamentos de la Universidad.

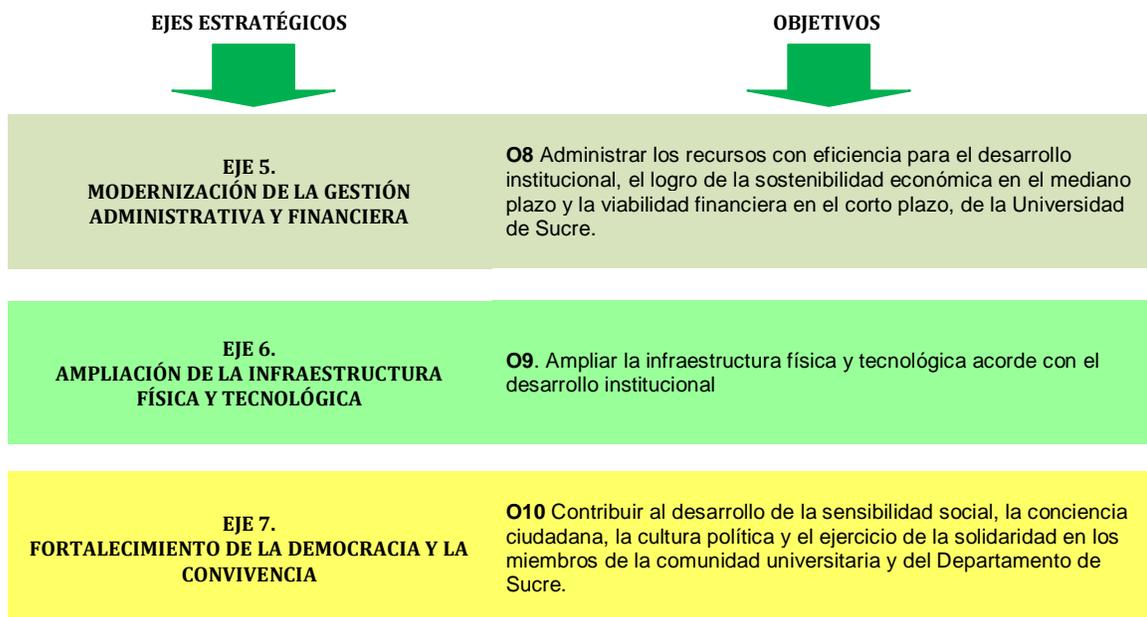
Objetivo estratégico -OE10: Contribuir al desarrollo de la sensibilidad social, la conciencia ciudadana, la cultura política y el ejercicio de la solidaridad en los miembros de la comunidad universitaria y del Departamento de Sucre.		
Estrategias	Metas PEPUS: 2011-2021	Metas trienio: 2011-2013
E57. Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.	4. Fortalecimiento y apoyo permanente a los programas liderados por Bienestar Universitario, acorde con las necesidades de la comunidad universitaria	7. Evaluación periódica de la efectividad de los programas de bienestar universitario.
E58. Mejoramiento en la cultura organizacional de la comunidad universitaria para la preservación de los bienes institucionales	5. Desarrollo del principio de la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria con la institución.	8. Implementación de por lo menos un programa de sensibilización dirigido a la comunidad universitaria tendiente a desarrollar el principio de la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia

### 3.8 CORRESPONDENCIA DE LOS OBJETIVOS CON LOS EJES ESTRATÉGICOS

Cada uno de los siete ejes estratégicos del Plan, se consolidan a través de diez objetivos formulados para el Plan, guardando una estrecha correspondencia entre ellos. En la figura 1 se muestra dicha relación.

Figura No. 1. Ejes estratégicos/objetivos





*Fuente: Construcción propia.*

### 3.9 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Universidad de Sucre busca consolidar su liderazgo en lo regional, posicionarse en lo Nacional y establecer alianzas interinstitucionales con miras a la internacionalización; reconocida y visible para todos por la acreditación de todos sus programas de pregrado y posgrados, la certificación de calidad de sus procesos administrativos, el desarrollo humano integral de sus estudiantes, sustentable con los avances científicos, tecnológicos y de innovación empresarial.

Orientará la investigación y las relaciones con el entorno al desarrollo regional, acorde con la vocación económica de las diferentes subregiones del Departamento, privilegiando el desarrollo agropecuario y turístico como sectores estratégicos departamentales y aumentando progresivamente su participación en los procesos de formación para la democracia y de fortalecimiento del tejido social en lo institucional y lo local, centrado en el respeto por la dignidad, los derechos humanos y la participación.

## CAPÍTULO 4. PLAN DE INVERSIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL HORIZONTE DEL PEPUS

Se destacan dos elementos que se pueden considerar determinantes del carácter estratégico de este Plan, (1) la identificación y estructuración de un marco de planes, programas y proyectos, con diferentes grados de elaboración, y que se someten a un proceso de desarrollo continuo claramente definido en el horizonte del PEPUS y, (2) la condición que se dará al mismo horizonte, ya que, si bien es cierto que éste inicialmente está definido en 10 años (2011 – 2021), podrá mantenerse constante en este valor, ya que al momento de un cambio de administración, cuando

se revise y elabore el Plan de Acción correspondiente al trienio que sigue, podrá volver a ajustarse a 10 años, ampliándose para este fin el año de terminación. Esto, sin perjuicio de que al momento en que se presenten cambios por tendencias y expectativas en el contexto de la Institución, se puedan hacer revisiones, ajustes y adecuaciones oportunas.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

El plan se materializa a través de sus planes, programas y proyectos, los cuales permiten darle cumplimiento a los objetivos estratégicos en el horizonte de tiempo definido. En la tabla 18 se registran los planes, programas y proyectos identificados.

#### **4.3 PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES**

De acuerdo a la proyección de los ingresos para el período 2011- 2021 se establece la inversión para cada vigencia del Plan, señalando las respectivas fuentes de financiación para los planes, programas y proyectos. En la tabla 19 se incluye la matriz plurianual de inversiones para el período 2011-2021.

#### **4.4 PLAN DE ACCIÓN**

En la tabla 17, se incluye el Plan de acción, en el cual se definen las metas del plan en general y del trienio, asociadas a cada uno de los objetivos estratégicos del Plan; de igual manera se incluyen los indicadores y valor inicial de los mismos.

### **CAPÍTULO 5. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN**

#### **5.1 DEFINICIÓN DEL MODELO**

Dentro de esta fase de evaluación y seguimiento del plan se establecieron herramientas fundamentales para este proceso como son los indicadores de gestión que permitirán monitorear el desarrollo del Plan Estratégico 2011 – 2021 de la Universidad de Sucre. Dichos indicadores facilitan por un lado, la medición y supervisión de los resultados obtenidos frente a lo planeado; y por otro lado, comparar los resultados alcanzados con los estándares previamente establecidos, para aplicar las medidas correctivas cuando se observen desviaciones entre lo logrado y lo planeado.

Se constituyen también, los indicadores, en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el nivel directivo que contribuye de manera eficaz en el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en el PEPUS.

En los últimos años, las universidades públicas han venido experimentando grandes cambios derivados de las transformaciones de tipo socioeconómicas, legales, tecnológicas y ambientales, que las han situado en entornos globales, dinámicos y altamente competitivos. Estas

transformaciones demandan de las instituciones una rápida capacidad de adaptación y respuesta, para lo cual es importante contar con sistemas de seguimiento y control de la gestión, que soporten la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

La planeación estratégica, para que se convierta en una verdadera herramienta de apoyo a la gestión institucional, no puede quedarse sólo en la formulación de los planes. Éstos tienen que ejecutarse y sobre todo verificar el impacto que tienen en la sociedad y en los beneficiarios de sus productos y servicios; por tal motivo se hace necesario evaluar y medir sus resultados. La implementación de sistemas integrales de medición, alineados al direccionamiento estratégico de la institución, facilita el seguimiento, la evaluación y el monitoreo de planes, procesos, programas, proyectos, áreas y funciones institucionales.

Los indicadores de gestión formulados tienen como propósito fundamental para la Universidad de Sucre, contar con la herramienta que le permita en primer lugar evaluar su desempeño frente a los objetivos y metas formuladas en su plan estratégico y; en segundo lugar proporcionar a todos los integrantes de la Universidad información permanente y oportuna sobre su desempeño, de tal manera, que se puedan realizar los correctivos del caso en el momento oportuno y sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

## 5.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

(ANEXO Y. Hojas de vida de los indicadores)

Para el plan estratégico se identificaron 10 indicadores de gestión de acuerdo con cada objetivo estratégico formulado, así:

1. Cumplimiento del presupuesto.
2. Registro calificado de nuevos programas académicos en pregrado y postgrado.
3. Investigaciones realizadas con pertinencia para el desarrollo institucional y regional.
4. Actividades y eventos de capacitación realizados
5. Ampliación y adecuación de la infraestructura física y tecnológica
6. Programas académicos con registro de alta calidad
7. Cumplimiento del programa de bienestar universitario
8. Convenios interinstitucionales
9. Convenios con organismos e instituciones internacionales
10. Programas y espacios de participación para el fomento de la democracia y la convivencia ciudadana.

Estos indicadores tienen su respectiva hoja de vida adoptada por el SGC de la Universidad, utilizada por el equipo asesor para definir los indicadores pertinentes al plan estratégico 2011 – 2021, dichas hojas de vida se encuentran relacionadas en el BalancedScoreCard.

Lo anterior, muestra que cada vez resulta más complejo para la Gerencia Pública y para la gestión administrativa en las Instituciones de Educación Superior la toma de decisiones, entre otros

factores, debido a la variedad y complejidad de la información que se procesa en la institución; es importante contar con un modelo de gestión como el BalancedScoreCard.

## **CAPÍTULO 6. MODELO DE GESTIÓN: BALANCE – SCORE -CARD**

### **6.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

El Modelo Score – Card (BSC), para la Universidad de Sucre, se presenta en documento anexo al presente Plan. El modelo comprende cuatro etapas que se desarrollaron en el **BSC**:

### **6.2 IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES DEL MODELO**

Identificación y articulación del modelo estratégico – prospectivo con las cuatro perspectivas del BSC, así: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva del proceso interno y (4) perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

### **6.3 INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS**

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las perspectivas a fin de que el BSC se oriente hacia el éxito de la organización, de la siguiente manera: (1) relaciones causa-efecto, (2) inductores de actuación y (3) vinculación con las finanzas

### **6.4 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.**

El BSC presentado, incluye una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de actuación (indicadores causa) relacionados con la estrategia de la institución. Éstos se definieron en la fase de evaluación y seguimiento de la estrategia.

### **6.5 CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA O MODELO DE GESTIÓN (BSC)**

Entendiendo un modelo como un conjunto de indicadores medibles que permiten evaluar y determinar el desempeño de la organización frente al direccionamiento estratégico, se estableció un modelo eficaz y que al aplicarlo a toda la institución en su conjunto, definida por indicadores que afectan la actuación de todas las personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo en cascada de objetivos parciales cuyo cumplimiento dé lugar al logro de los objetivos corporativos

#### **6.5.1 El Balanced ScoreCard**

El BalancedScoreCard (BSC) es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, los cuales se miden a través de indicadores, enfocados con los planes definidos en la

universidad (plan estratégico, planes de acción), lo que permite alinear y llevar a cabo el seguimiento y control al logro de los mismos a mediano y largo plazo<sup>58</sup>.

El éxito de la implementación del BalancedScoreCard depende del grado de responsabilidad en el diligenciamiento del mismo, de la comprensión de las estrategias definidas por la Universidad y de la participación activa de la comunidad educativa y administrativa.

#### 6.5.2 Elementos del BalancedScoreCard de la Universidad de Sucre

El modelo de BSC estructurado para la Universidad, se organizó de la siguiente manera:

1. *Misión y visión de la Universidad de Sucre*: Consideradas como el punto de partida del BalancedScoreCard, esta misión y visión es evaluada mediante talleres.
2. *Perspectivas, mapa estratégico y objetivos*: Los mapas estratégicos están compuestos por objetivos estratégicos ubicados en cada una de las perspectivas, y sus relaciones de causa. Estos objetivos manifiestan los logros deseados por la Universidad.
  - La perspectiva clientes: determina qué se debe hacer para satisfacer las necesidades del cliente.
  - La perspectiva procesos internos: determina los procesos críticos (principales) que participan para cumplir con las necesidades del cliente.
  - La perspectiva aprendizaje y crecimiento: determina los aspectos básicos e indispensables para mejorar o mantener la excelencia, llámese formación, actualización, innovación, ampliación de plataforma tecnológica, de comunicación e infraestructura física.
  - La perspectiva financiera: determina los recursos con los que se debe contar para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias y así cumplir con las necesidades identificadas.
3. *Los indicadores y sus metas*: los indicadores son el medio de evaluación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para cada indicador es necesario fijar unas metas, las cuales es aconsejable que sean ambiciosas pero no imposibles.

Cada objetivo estratégico e indicador está determinado por un inductor y una iniciativa. El inductor, como su nombre lo indica, es aquel que permite que este objetivo sea cumplido, y la iniciativa, es el medio o la acción por la cual se beneficiará del inductor para lograr el objetivo planteado.

Identificadas las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores, sus inductores y sus iniciativas, se procede a definir (hoja de vida) el indicador.

En la ficha indicador del BalancedScoreCard se encuentra una matriz donde se detalla el indicador definido en el paso anterior, allí se asigna un código el cual es consecuente con el objetivo estratégico, se define el objetivo del indicador (logros del indicador), se establece su

<sup>58</sup> IESE. Revista de antiguos alumnos, marzo. 2001.

fórmula de cálculo, su rango de calificación, su frecuencia de medición (que para este caso es el periodo en que se llevará a cabo la evaluación del cumplimiento del plan estratégico), su fuente de verificación, el responsable del cálculo del indicador y un link que direccionará a la hoja de vida adoptada en el sistema de gestión de calidad del indicador.

4. *Iniciativas estratégicas*: como se menciona anteriormente son las acciones definidas por la Universidad, en las que se centrará para la consecución de los objetivos. En este ítem se evalúa el impacto de cada una de las iniciativas con relación al objetivo estratégico, identificando así las iniciativas que aportan mayor logro al cumplimiento de los mismos.
5. *Evaluación*: se define un modelo de evaluación estratégica, con la metodología de semáforos, los cuales se activan de acuerdo al logro de los objetivos estratégicos en cada uno de los periodos, utilizando una escala de colores verde (alto), amarillo (medio alto), naranja (medio) y rojo (bajo).

La escala de cumplimiento en la casilla de logro se activa una vez se han ingresado los valores de las variables que conforman la fórmula. Es de anotar que para que este semáforo funcione adecuadamente, se deben definir unas metas por periodos, asignando así valores a las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

ASCUN. Políticas y estrategias para la educación superior de Colombia 2006 – 2010. De la Exclusión a la Equidad II. Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá, 2007.

AXEL DIDRIKSSON, Carlos. Retos y paradigmas: El futuro de la educación en México: Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2004.

AXEL DIDRIKSSON, Carlos. Capítulo 1: Contexto global y regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe En Gazzola, Ana Lucía y Axel Didriksson, Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC, 2008.

BURNETT, Nicolas En: Conferencia inaugural, OECD/France International Conference –Higher Education to 2030: What futures for Quality Access in the Era of Globalization?2008.

COLCIENCIAS. Fortalecimiento de las capacidades investigativas del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. Subdirección de Programas Estratégicos, Documento de trabajo, Versión 6.0. Bogotá, 2007.

COLOMBIA, Congreso de la República. Ley 1188 de 2008: por la cual se regula el registro calificado de educación superior y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2008.

-----, CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorados: CNA. Bogotá, Mayo de 2010.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. 2019 Visión Colombia II centenario. “Cerrar las Brechas Sociales”. Resumen Ejecutivo, 2006.

----- .CONPES No.3527. Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá, 2008.

----- .CONPES No. 3582. Política nacional de ciencia, tecnología e innovación. Bogotá, 2009.

----- .CONPES Social N.º 91 – Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos del Milenio– 2015. Bogotá, 2005.

COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SUCRE. Plan departamental de desarrollo: 2008-2011: Ordenanza No.11, Sincelejo, 2008.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 2566 de 2006: por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2006.

----- . Evaluación de las condiciones mínimas de calidad. Documento preparado por el Ministerio de Educación Nacional por el Convenio de Asoc.

-----, Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES: <http://menweb.mineduccion.gov.co>

National Science and Technology Council (2004) y Atkinson, R. y Blanpied.W. 2008.

-----, *Estándares Básicos de Competencias*. Citado en el documento: Las competencias en el nivel laboral. Aportes para la reflexión sobre el tema por el colectivo convocado en el 2008 por el Ministerio de Educación Nacional

DE LA GARZA AGUILAR, Javier. Capítulo IV Evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe en: Tunnermann, Carlos la Educación Superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998. IESALC–UNESCO–PUJ, 2008.

HENAO W. Myriam, TAMAYO V. Alfonso. La cultura de la investigación en la Universidad contemporánea, 2009.

NORRIS, Donald M. y POULTON, Nick L. Aguide to Planning for Change. Society for College and University Planning. SCUP.ISBN 0–9820229–0–5, 2008.

PERIÑAN PETRO, Vicente. Plan de gobierno rectoral. Sincelejo: Universidad de Sucre, 2010.

RAMA, Claudio. Los postgrados en América Latina y el Caribe en la sociedad del conocimiento. México: colección idea latinoamericana. Rand Corporation. (2006). The Global Techno, 2007.

RIAGA, Sergio; DUARTE, Abelardo; ZAMBRANO Andrés, GUTIÉRREZ Bibiana y VILLA Ana María. Capítulo 1: Tendencias de las Publicaciones Colombianas en Revistas Indexadas Internacionales (1966–2002). Universidad del Rosario: 2003.

SADLAK, Jan. Doctoral Studies and Qualifications in Europe and the United States: Status and Prospects. Unesco–Cepes. Studies on Higher Education. Bucharest. 2004.

TUNNERMANN, Bernheim C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Ediciones GRESAL/ UNESCO. 1996.

UNESCO. World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development. Draft Final, Communiqué, Paris, 2009.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. La Evaluación de Programas de Investigación y de su impacto en la Sociedad Colombiana – Informe Técnico Final, Parte II el Impacto Internacional de la Ciencia Colombiana, 2003.

UNIVERSIDAD DE SUCRE. Plan de Capacitación docente: 2010-2015: CONSEJO SUPERIOR, Acuerdo No. 20 de 2009. Sincelejo, 2008.

-----, Plan de Acción Institucional de la Universidad de Sucre: 2008-2010: CONSEJO SUPERIOR, Acuerdo No. 23 de 2007. Sincelejo, 2007.

-----, Código de Ética de la Universidad de Sucre. Resolución No. 259 de 2008: Rectoría. Sincelejo, 2008.

-----, Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Sucre –PEI. Sincelejo, 2010.

VILLAVECESCARDOSO, José Luis. Competencia: Cultura científica, tecnológica y manejo de la información, 2009.