

A large, semi-transparent version of the university's logo is centered in the background, serving as a backdrop for the title text.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2016-2019

Septiembre de 2016



Contenido

1. Presentación	6
2. Carta del Rector	9
3. Contexto.....	11
Contexto Institucional de la Universidad del Pacífico.....	11
Contexto Socioeconómico de la Región Pacífico.....	13
1. Estructura Productiva y Crecimiento Económico	13
2. Región Pacífico: Una Apuesta Nacional.....	16
3. Región Pacífico: Entre la Riqueza y la Exclusión	18
4. Hacia la construcción de una visión compartida de desarrollo	21
La Universidad del Pacífico en el contexto de la Educación Superior en Colombia.....	24
1. Cobertura y composición de la oferta educativa.....	24
2. Calidad de la oferta educativa.....	34
4. Elementos Estratégicos	41
1. Misión y Visión	41
2. Principios.....	42
3. Propósito Estratégico a 2019	43
4. Principales Grupos de Interés y las Ofertas de Valor a los mismos	44
5. Mapa Estratégico	54
1. Mapa Estratégico	54
2. Perspectivas y Objetivos Estratégicos	57
3. Cuadro de Mando Integral.....	67
4. Iniciativas Estratégicas y Proyectos	68
Glosario.....	88
Anexos	90
Referencias	91



CONSEJO SUPERIOR

Rector

Hugo Arley Tobar Otero

Secretario General

José Herlin Colorado Cuero

Delegado del Ministerio Educación Nacional

Edna Rocío Vanegas Rodríguez

Representante del Presidente de la República

Álvaro Zapata Domínguez

Representante Delegado de la Gobernación del

Valle del Cauca

Luis Enrique Caicedo Restrepo

Representante Directivas Académicas

Carlos Alberto Palacios Sinisterra

Representante del Sector Productivo

Héctor Castro Noviteño

Representante de los Egresados

Anderson Arroyo Arroyo

Representante de las Directivas Académicas

Bismark Chaverra Rojas

Representante de los Estudiantes

Alexis Díaz Garcés

CONSEJO ACADÉMICO

Rector

Hugo Arley Tobar Otero

Secretario General

José Herlin Colorado Cuero

Director Académico

Julián Enrique Angulo Angulo

Director de Investigaciones

Javier Minotta Minotta

Director de Proyección Social

Bismark Nicolás Chaverra Rojas

Directora de Bienestar Universitario

Karen Lizeth Sinisterra Cuero

Representante de Los Docentes

Holver Sanclemente Canizales

Representante de Los Estudiantes

Aldo Belly Banguera Banguera

Director Programa de Ingeniería De Sistemas

Gonzalo Andrés Lucio López

Director Programa Tecnología en Acuicultura

Jorge Augusto Angulo

Director Programa de Sociología

John Henry Arboleda Quiñonez

Director Programa de Arquitectura

Hernán Ordoñez Valverde

Director del Centro de Estudios Pedagógicos

Christian Alexander Narváez Álvarez

Directora Del Departamento de Ciencias

Naturales Exactas

María Elena Angulo Rodríguez



Directora del Departamento de Lenguas,
Lingüística y Literatura
Nersa Luisa Caballero Beloso

Coordinador Programa de Administración de
Negocios Internacionales
Dagoberto Riascos Micolta

Director Programa de Agronomía
Víctor Hugo Moreno Moreno

Coordinador Programa Tecnología en
Construcciones Civiles
Freddy Andrei Jiménez Minguí

Coordinador Programa Tecnología de Gestión
Hotelería y Turística
Nixon Arboleda Montaña

CUERPO DIRECTIVO

Rector
Hugo Arley Tobar Otero

Secretario General
Dr. José Herlin Colorado Cuero

Jefe Oficina Asesora de Control Interno
Carlos Alberto Cuesta Palacios

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Iván Quintero Angulo

Directora Administrativa y Financiera
Ana Dolores Moreno Martínez

Director Académico
Julián Enrique Angulo Angulo

Jefe Oficina de División de Desarrollo de
Personal
Génova Jaqueline Portocarrero

Directora de Bienestar Universitario
Karen Lizeth Sinisterra Cuero

Director de Investigaciones
Javier Minotta Minotta
Director de Proyección Social
Bismark Nicolás Chaverra Rojas

Director de Programa de Sociología
John Henry Arboleda Quiñonez

Director de Programa de Arquitectura
Hernán Ordoñez Valverde

Director de Programa de Ingeniería de Sistemas
y Tecnología en Informática
Gonzalo Andrés Lucio López

Director de Programa de Tecnología en
Acuicultura
Jorge Augusto Angulo Sinisterra

Director de Programa de Agronomía del Trópico
Húmedo
Víctor Hugo Moreno Moreno

Coordinador Programa de Tecnología en
Construcciones Civiles
Freddy Andrei Jiménez Minguí

Coordinador Programa de Tecnología en
Hotelería y Turismo
Nixon Arboleda Montaña.

Coordinador Programa de Administración de
Negocios Internacionales
Dagoberto Riascos Micolta

EQUIPO CONSULTOR:

Oportunidad Estratégica LTDA

Jorge Hernán Cárdenas Santamaría

María Cecilia Ramos Aitken

Marlen Cristina Melo Medina

Lina María Cuartas Suárez

María Camila Pacheco Blel



1. Presentación



Presentación

La Universidad del Pacífico es una institución de educación superior en consolidación la cual fue creada para brindar formación integral a los jóvenes de la región Pacífico, a través del ejercicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

Desde su fundación, la institución ha buscado contribuir al desarrollo de la región Pacífico, invitando a que el país descubra por intermedio de ella el potencial que tienen los departamentos que la conforman. Para lograr esto, la Universidad debe concentrar sus esfuerzos en el logro de una alineación y sinergia de sus áreas internas y de éstas con el entorno, lo cual será posible con la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2019. El cumplimiento de este PDI junto a los procesos y procedimientos que se surten en el día a día, posibilitarán que la institución se vaya consolidando en el próximo cuatrienio, siendo clave realizar una permanente búsqueda, establecimiento y fortalecimiento de relaciones con la comunidad universitaria y otros actores que tienen asentamiento en el Pacífico colombiano.

La formulación del PDI 2016-2019 de la Universidad del Pacífico se llevó a cabo a través de la realización de varias sesiones de trabajo¹ del equipo consultor con los diferentes estamentos universitarios y actores externos, utilizando metodologías idóneas para el levantamiento de información requerida para comprender el quehacer actual y posterior diseño del Plan. Adicionalmente, se recibió documentación institucional clave, la cual fue revisada y analizada en aras de conservar aspectos diferenciadores y sustanciales de la institución. El objetivo fue cimentar sobre lo construido y además ofrecer nuevos aspectos a los cuales debe apuntar la Universidad.

Durante la primera fase del proceso, en la cual se buscó identificar y analizar los desafíos que enfrenta actualmente la institución, se llevaron a cabo tanto grupos focales con funcionarios, docentes, estudiantes y egresados, como entrevistas semiestructuradas con actores externos (comunidad, sector productivo, entes territoriales, entre otros) e internos. Durante la segunda fase, se realizó una encuesta a los estamentos universitarios y a la comunidad, y se realizó la revisión de los elementos estratégicos: Misión, Visión, Propósito Estratégico y sus impulsores, y principios. Igualmente se construyeron las ofertas de valor de los grupos de interés para la Universidad.

Posteriormente se realizó la construcción de las perspectivas del mapa estratégico institucional y sobre cada una de ellas se definieron los objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas estratégicas con las cuales se busca dar cumplimiento al PDI 2016-2019. El mapa contiene hoy 3 perspectivas, 14 objetivos estratégicos y 25 iniciativas estratégicas. Cada una de estas últimas tiene uno o varios proyectos asociados, los cuales deberán ser desarrollados entre el 2016 y el 2019 por los diferentes líderes responsables. Asimismo, cada uno de los proyectos del PDI 2016-2019 contienen macroactividades que a su vez tienen

¹ Entendidos como grupos focales, entrevistas semi-estructuradas, talleres de reflexión, sesiones de trabajo con el Rector y mesas de discusión.



uno o varios indicadores, su línea base y una(s) metas a cumplirse en los próximos cuatro años. Esto permitirá realizar un monitoreo a los avances y ejecución de la estrategia institucional.

Por otro lado, los 14 objetivos estratégicos tienen indicadores de impacto y metas para que la institución mida el avance en el cumplimiento del Plan y oportunidades de mejora en su gestión.

Es clave resaltar que el PDI 2016-2019 de la Universidad del Pacífico fue el resultado de un ejercicio de participación activa de sus principales grupos de interés, tanto internos como externos. Se llevaron a cabo en total 22 entrevistas, 9 grupos focales con participación de 106 personas, 64 participantes en la encuesta y 30 sesiones de trabajo con participación de 235 personas², entre directivos, docentes, funcionarios, estudiantes y egresados. En resumen durante el proceso de formulación se contó con más de 400 participaciones, cada una de las cuales brindó aportes significativos sobre la ruta que debe seguir la institución.

Este documento se organiza en los siguientes capítulos: uno correspondiente al contexto, el cual es abordado desde lo institucional, las condiciones socioeconómicas de la región pacífico y el panorama de la Universidad en la Educación Superior; luego se presentan los elementos estratégicos bajo los cuales funcionará el Plan en los próximos cuatro años y finalmente, el mapa estratégico institucional, el cual describe cada uno de sus objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, y las iniciativas estratégicas con sus respectivos proyectos.

Se espera que el presente documento sea un instrumento para que el Plan de Desarrollo 2016-2019 de la Universidad del Pacífico sea comprendido y apropiado por todos y cada uno de los funcionarios de la comunidad educativa. Su ejecución debe darse con el compromiso que implica dar cumplimiento a cada uno de los proyectos construidos, lo cual permitirá que la institución mejore significativamente y genere un impacto sustancial en la comunidad del Pacífico colombiano.

² Es importante tener en cuenta que varias personas participaron en más de un espacio.



2

Carta del Rector



Carta del Rector

Comprometidos con devolverle la credibilidad, confianza y liderazgo a la Universidad del Pacífico, hemos plasmado en el siguiente Plan de Desarrollo Institucional nuestra visión de universidad. La participación y responsabilidad conjunta, con la experiencia y conocimiento de toda la comunidad universitaria para convertir a la Universidad del Pacífico en motor de desarrollo para la costa Pacífica y de sus comunidades afrodescendientes e indígenas, nos permitió trazar esta ruta que hoy presentamos, y con la que estamos seguros que afianzaremos la fortaleza institucional y democrática.

Los resultados de gobernabilidad de los últimos meses, a partir de las acciones emprendidas desde el inicio de esta administración, demuestran el impacto de desarrollo económico y social que tendrá la institución.

En el Plan de Desarrollo están representadas nuestras líneas estratégicas de Excelencia académica e intercambio de conocimiento, Ciencia, tecnología e investigación + innovación, Interacción universidad y su entorno, Modernización y fortalecimiento institucional, Visibilidad nacional e internacional, y Actores claves o grupos de interés, que seguirán fomentando el crecimiento en cobertura, pertinencia, equidad y calidad educativa, promoviendo las habilidades y conocimiento de nuestros profesionales, que serán dinamizadores del desarrollo de la región y el país.

Este proceso de construcción participativa permitirá sustentar la misión institucional, consolidar la capacidad investigativa, mejorar significativamente la formación de recurso humano, e implementar más políticas y proyectos de internacionalización, a la vez que impulsará el mejoramiento de la reputación institucional, con la que alcanzaremos el respeto y la admiración del país.

Hugo Arley Tobar Otero

Rector Universidad del Pacífico



3

3 Contexto





Contexto

Contexto Institucional de la Universidad del Pacífico

La Universidad del Pacífico fue creada en 1988 por la Ley 65 del mismo año. Desde entonces fue concebida como una institución que busca dinamizar el desarrollo del Pacífico desde la formación de profesionales íntegros, la investigación y la proyección social. Asimismo, la Universidad se ha caracterizado por su enfoque étnico, y por la promoción del pluralismo ideológico y de saberes en pro de la inclusión social de la población de la región. En el año 2000 inicia su operación con la apertura de sus primeros programas con 212 estudiantes matriculados en la sede de Buenaventura, y desde ese momento inicia un proceso de expansión en diversos frentes. Hoy, después de 16 años de crecimiento y aprendizaje, cuenta con cerca de 2500 egresados.

La Universidad es una de las 46 Instituciones de Educación Superior y 14 universidades de la región Pacífico (entendida como la unión de los departamentos del Valle del Cauca, Chocó, Cauca y Nariño). Está compuesta por tres sedes: la sede principal en Buenaventura, y dos en los municipios de Tumaco y Guapi. Desde éstas actualmente brinda una oferta académica de ocho programas - cinco de pregrado y tres tecnologías. A continuación se detallan los programas que se ofrecen a la fecha:

Tabla 1. Oferta académica de la Universidad del Pacífico

Oferta Académica
Agronomía
Arquitectura
Sociología
Ingeniería de Sistemas
Administración de Negocios Internacionales
Tecnología en Acuicultura
Tecnología en Construcciones Civiles
Tecnología en Gestión Hotelera y Turística

Fuente: Universidad del Pacífico 2016

El número de estudiantes actuales de la Universidad asciende a 2646³, los cuales provienen principalmente de la ciudad de Buenaventura. Por su parte, el equipo docente cuenta con 213 profesionales, donde aproximadamente la mitad son docentes de tiempo completo. La mitad restante se divide entre docentes de planta (8%), docentes de medio tiempo (8%) y docentes de hora cátedra (34%).

³ Información con corte a junio de 2016.



La investigación en la Universidad del Pacífico es aún muy joven, pero ya es posible identificar avances importantes en su desarrollo. En particular, se evidencian adelantos significativos desde los programas de Sociología, Agronomía y Acuicultura, a los que pertenecen los cuatro grupos de investigación categorizados por Colciencias con los que hoy cuenta la institución. Éstos se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 2. Grupos de investigación caracterizados por Colciencias – Universidad del Pacífico

Grupos de Investigación	Área de estudio	Categoría Colciencias
Educación, juventud y región	Sociología	C
Producción limpia UNPA	Agronomía	D
AQUAECO	Acuicultura	D
Acuicultura Tropical	Acuicultura	C

Fuente: Universidad del Pacífico 2016

Adicionalmente, existen 14 grupos de investigación más que se encuentran en proceso de preparación para la categorización.

Por otro lado, desde hace 4 años se produce la revista SABIA, la cual se ha publicado anualmente con el propósito de “divulgar la construcción de nuevos conocimientos que se entretienen desde la Universidad del Pacífico entre estudiantes, docentes y comunidades” (Resumen revista SABIA 2012). Aparte de ésta, cuenta con seis revistas más en diversas áreas del conocimiento.

La Universidad del Pacífico se ha diferenciado por su especial preocupación por brindar soluciones a problemas sociales de la región. Desde proyección social se han adelantado iniciativas de trabajo conjunto con entidades gubernamentales, cooperación internacional y organizaciones sociales. Esto ha permitido acumular una importante experiencia como líder y operador de proyectos que resulta un excelente capital para los objetivos que la Institución se ha trazado para los próximos cuatro años.

Sin duda, los avances que el alma máter ha logrado en las últimas dos décadas desde sus tres ejes misionales son una base sustancial para seguir construyendo en pro del Pacífico. Es entonces su momento para aprovechar todo su potencial en términos de conocimiento y alianzas estratégicas para traducirlo en calidad, liderazgo, e impacto en la región y el país.



Contexto Socioeconómico de la Región Pacífico

El Pacífico Colombiano está conformado por 61 municipios distribuidos en los departamentos de Chocó (30), la franja litoral de los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Nariño (14), y la cordillera y norte del Cauca (17).

La región se perfila como un territorio estratégico para conectar al país con los mercados asiáticos en el *Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico*, gracias a su localización privilegiada como enlace entre el océano pacífico y las regiones productivas del interior del país, así como a las oportunidades de desarrollo económico por medio de encadenamientos productivos que este escenario plantea. Es una región con relevantes ofertas - hídrica y en biodiversidad - que la posicionan como un territorio clave en materia de conservación ecosistémica en el país y en el mundo. Asimismo, su riqueza cultural es incalculable, por efecto de que cerca del 80% de sus 7,8 millones de habitantes son afrocolombianos e indígenas.

1. Estructura Productiva y Crecimiento Económico

Crecimiento y composición del PIB

Durante el periodo 2000 – 2013, el Pacífico fue una de las regiones de menor dinamismo económico en el país, con una tasa de crecimiento promedio del 4.1% anual, logrando una contribución al PIB del 13.3% y ubicándose en el cuarto lugar respecto a la producción nacional.

La región se caracteriza por su alto nivel de heterogeneidad como consecuencia de las divergencias en el desarrollo de los departamentos que la componen. El Valle del Cauca se ubica como uno de los departamentos más desarrollados; en contraste, Chocó ocupa la posición del departamento con menor capacidad endógena de desarrollo del país. Entre estos dos, se ubican Cauca y Nariño, como departamentos con capacidades de desarrollo endógeno intermedio – bajo (Delgado, M. 2014: 22).

“A partir de las diferencias geográficas, sociales, productivas y de conectividad, se identifican dos grandes franjas territoriales en la región Pacífico: litoral y andina; esta última concentra las subregiones con mayores niveles de desarrollo, y alberga las principales aglomeraciones urbanas, con excepción de Quibdó. Adicionalmente, la franja andina reúne la mayor parte de la actividad empresarial y económica de la región que abarca varias cadenas productivas”
(Bases PND 2014 – 2018: 591)

La composición del PIB de la región se concentra en los sectores relacionados con servicios financieros, servicios sociales, industria manufacturera y comercio; sectores económicos que representaron cerca del 70% del PIB regional. Las actividades más relevantes fueron: minería, construcción, transporte y comercio



(Delgado, M. 2014: 24). No obstante, si del análisis se excluye el departamento del Valle del Cauca, el sector de servicios del gobierno, contribuye de manera significativa en la composición del PIB, seguido por agricultura. En contraste, la industria manufacturera reduce su participación de manera importante.

El Valle del Cauca concentra alrededor del 70% del PIB de la región, mientras que Chocó produce aproximadamente el 4%, siendo la minería la actividad económica más representativa del departamento, que según el PND 2014 – 2018, extrae cerca del 19% de la producción nacional de oro y el 96% de la producción de platino; presentando altos niveles de informalidad e ilegalidad.

Es así como las características de la estructura productiva de la región difieren significativamente entre franjas territoriales: litoral y andina. En la primera de ellas, los sectores productivos son la pesca artesanal y la explotación minera y maderera; mientras que en la franja andina, se evidencia el desarrollo de sectores como construcción, agricultura, manufactura, comercio y hotelería, siendo muy importantes cadenas productivas asociadas al azúcar, los alimentos procesados, los empaques, la industria farmacéutica, entre otras.

Por lo tanto, la actividad industrial se concentra en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca, así como la actividad agropecuaria, la cual adquiere importancia también en Nariño. Estos tres departamentos concentran el 90% de las hectáreas sembradas en la región, siendo los cultivos de mayor importancia caña de azúcar, café y plátano. Asimismo, existe un potencial agropecuario de 3.4 millones de hectáreas con posibilidades de aprovechamiento agrícola, ganadero y forestal comercial (Bases PND 2014 – 2018: 595). Para los departamentos de Cauca, Chocó y Nariño, es importante resaltar el rol del sector gobierno, el cual representa entre el 20% y el 25% del PIB.

El mercado laboral en la región se ha caracterizado por altos niveles de volatilidad. Para el año 2015, los 4 departamentos de la región presentaron una tasa de desempleo mayor a la total nacional, la cual fue de 8,9%. Chocó y Valle del Cauca registraron la tasa más alta (11%), seguidos de Cauca y Nariño, cuyas tasas fueron 10,1% y 9,2% respectivamente (DANE 2015a).

Este comportamiento se asocia a la distribución de las empresas formales en la región⁴, en donde una amplia proporción de éstas está ubicada en el departamento del Valle del Cauca (74%), seguido por Nariño (13%). En este conjunto empresarial, alrededor del 60% de las empresas son de subsistencia, es decir tienen entre 2 y 3 trabajadores, siendo las que generan menor cantidad de empleo, tan solo el 8% del total del empleo formal. En contraste, las empresas medianas y grandes, solo constituyen alrededor del 6% de las empresas de la región y más de 80% de éstas están ubicadas en el Valle del Cauca. Éstas generan, respectivamente, el 18% y 54% del empleo total de la región Pacífica y concentran la mayor parte de la producción industrial del territorio (Ramírez, J.M., Et. al. 2015: 46-47).

⁴ Como lo establece Fedesarrollo (2015: 44), las empresas formales se definen como aquellas registradas en la Planilla Integral de Liquidación de Aportes (PILA) para el año 2011 que cuentan con dos o más empleados. Así mismo, se establecen 5 categorías por tamaño de empresa de acuerdo al número de ocupados: i) subsistencia: 2 a 5 ocupados; ii) acumulación: 6 a 10 ocupados; iii) pequeñas: 11 a 50 ocupados; iv) medianas: 51 a 200 ocupados; y v) grande: de 200 a más ocupados.



Los servicios empresariales son los mayores generadores de empleo (35%), asociados a actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Le sigue la industria manufacturera (13%) y las actividades relacionadas con comercio (10%) y transporte (9,7%); mientras que el empleo formal minero y agropecuario son inferiores al 5% (Op. Cit.: 47).

Potencial logístico y portuario

La posición geoestratégica que caracteriza al Pacífico colombiano lo dota de una ventaja competitiva significativa frente a la dinámica del comercio internacional, la cual le permite ser parte integral de importantes corredores comerciales de la economía mundial. Buenaventura constituye el principal puerto multipropósito del país por volumen de carga movilizada, cerca del 35% de las importaciones que entran al país lo hacen a través de los puertos del Pacífico. Actualmente la región tiene varias obras en desarrollo que buscan fortalecer su capacidad para el comercio. La más importante de ellas es el Puerto Industrial Agua Dulce, el cual se espera que esté listo a finales del año 2016, con más de 380 hectáreas construidas. Por otro lado, se destaca la obra Troncal de Occidente, la cual se está adelantando a través de alianzas público privadas en los tramos Rumichaca-Pasto, Pasto-Popayán y Popayán-Santander de Quilichao. Ésta se desarrolla “con el fin de brindar una conexión eficiente de la región y del país con el sur del continente a través de Ecuador” (PND 2014: 858). Asimismo, se están construyendo dos terminales multipropósito – Delta del Río Dagua y Sociedad P.I.O. S.A.S. Puerto- en Buenaventura, y el embarcadero Romero y Burgos en Tumaco.

Lamentablemente, esta plataforma logística avanzada contrasta con las elevadas brechas socio-económicas con respecto a su área de influencia (Bases PND 2014 – 2018: 596). A pesar de la importancia que ha adquirido el sector portuario y su posicionamiento a nivel nacional, éste no ha logrado impactar en igual proporción las condiciones socio-económicas de su territorio.

No obstante, la firma del Acuerdo Marco de la Alianza Pacífico entre Colombia, Chile, Perú y México ha enfatizado en la importancia estratégica de los puertos del Pacífico colombiano, los cuales facilitan el acceso a un mercado que representa el 35% de la población de América Latina y el Caribe. Por ello se está apostando, desde diferentes frentes, a incrementar la inversión de manera importante en esta zona, especialmente en infraestructura y formación de capital humano. Las transformaciones económicas que se esperan gestar implican un mejoramiento significativo de la conectividad de la región, de tal forma que se impulse la generación de encadenamientos productivos que promuevan el desarrollo regional.

“La región requiere conectar las franjas litoral y andina con el resto del país, en aras de facilitar la competitividad de la economía y el sector productivo emplazado en ella, potenciando el rol de proveedor de servicios logísticos de talla mundial como vocación natural de la región y lograr de esta manera el aporte a la eficiencia en las dinámicas de consumo interno del país, y en las cadenas de valor regionales” (Bases PND 2014 – 2018: 596).

Es así como, la dinamización del sector portuario exige la conectividad intermodal de la región, lo cual implica construcción y mantenimiento de carreteras, mejoramiento de rutas fluviales y rehabilitación de



los tramos férreos de la red del Pacífico, de tal forma que se garantice la conectividad con los centros de producción.

Biodiversidad y potencial ambiental

Una de las características más relevantes de la región se asocia a su riqueza ambiental y étnica. La región pacífica constituye después de la Amazonía, la reserva más grande de recursos naturales del país. La gran diversidad de hábitats de este territorio costero trae como consecuencia el nivel de endemismo y concentración de especies del país únicos en el mundo, al punto que cerca del 40% de las especies que la habitan son de importancia económica actual o potencial (Peña & Palacios 2013: 38).

La región cuenta con 2.468.243,93 Ha en áreas protegidas, zonas de reserva forestal y parques naturales. Además, alberga eco-regiones estratégicas como el Macizo Colombiano, donde nacen los ríos que suministran el 70% del abastecimiento de agua a todo el país. Adicionalmente, en ésta se sitúa el complejo del Chocó biogeográfico, habitado por comunidades negras e indígenas con la responsabilidad de proteger la diversidad biológica, por medio de los territorios colectivos (Bases PND 2014 - 2018: 591 – 592). Con base en lo anterior, es evidente que la región presenta una responsabilidad especial en cuanto a la mitigación del cambio climático y la sostenibilidad de recursos ambientales en general. Es clave su liderazgo en la implementación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en Colombia.

Actualmente, la presión del desarrollo económico impulsado por actividades extractivas, como la minería, explotación forestal, así como la expansión de la frontera agrícola y pecuaria, ha puesto en riesgo la sustentabilidad ambiental de la región. En consecuencia, se reconoce la necesidad y la importancia, de recuperar las tradiciones y técnicas armónicas de relacionamiento con su entorno de las comunidades étnicas, impulsando estrategias de conservación, conocimiento y uso eficiente y sostenible de los recursos naturales que ofrece en abundancia la región Pacífico.

Esto constituye un reto fundamental en la construcción y definición del desarrollo que se quiere impulsar como región, pues debe articular los planteamientos de ordenamiento territorial, los planes de vida étnicos, así como los instrumentos de planeación territorial y ambiental de los departamentos, municipios y demás institucionalidad que hace parte del territorio.

2. Región Pacífico: Una Apuesta Nacional

El *Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: Todos por un nuevo país*, prioriza la intervención del Pacífico, como región estratégica, en la cual se deben disminuir las brechas socioeconómicas frente al resto del país. En consecuencia, define la apuesta gubernamental de construir una región pacífica en paz, en línea con el propósito de desatar procesos de desarrollo que coadyuven al pos-conflicto. Es así como la región Pacífico se posiciona como una prioridad nacional, en la cual se deben movilizar proyectos de inversión que mejoren



la calidad de vida de la población del litoral equiparándola a la franja andina e integrándola al escenario nacional e internacional a través de la Alianza del Pacífico.

Para ello, se propone respetar las tradiciones y prácticas culturales de la región y aprovechar de forma sostenible su biodiversidad mediante una utilización adecuada de instrumentos de ordenamiento territorial y usos del suelo, y aprovechando la riqueza hídrica de la región como medio de abastecimiento y de movilidad.

Esta visión proyecta un Pacífico con mejores condiciones socioeconómicas por medio de encadenamientos productivos en pesca, agroindustria, minería sostenible, elaboración de productos orgánicos y naturales, el desarrollo de la medicina natural costumbrista, entre otros.

En este marco, el Gobierno crea el Plan Todos Somos Pacífico con acciones y metas precisas que permitan lograr el desarrollo sostenible del Pacífico colombiano, mostrando así la relevancia de la región dentro de la política nacional. Dicho plan, cuenta con tres objetivos fundamentales:

Objetivos y estrategias Plan Todos Somos Pacífico

Objetivos	Estrategias
Cerrar brechas sociales y disminuir el desequilibrio intrarregional y con el resto del país	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la cobertura y calidad en acueducto, alcantarillado y aseo • Mejoramiento de condiciones de salud y nutrición • Diseño e implementación de un arreglo institucional que atienda las necesidades de la región • Fortalecimiento Institucional
Integrar las dinámicas económicas y elevar la competitividad territorial de manera incluyente	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de infraestructuras multimodales en el Pacífico • Construcción de infraestructura energética • Modelo de Economía Sostenible para el Pacífico • Corredores Logísticos
Mejorar la seguridad pública/ciudadana y erradicar la ilegalidad en la región	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de conflictos mediante la reglamentación de los usos del suelo de manera concertada y participativa • Construcción de paz: Acciones Integrales – Erradicación Cultivos Ilícitos • Reparación colectiva en territorios étnicos

Fuente: Plan Todos Somos Pacífico 2015

Tales estrategias se concretan en **5 líneas estratégicas** para cuyo desarrollo se requerirán inversiones públicas de orden nacional y territorial, privadas e internacionales a través de diversos programas y proyectos. Estas son:

1. Desarrollo urbano y servicios.
2. Conectividad y competitividad.
3. Medio Ambiente, cultura y producción sostenible.



4. Salud, educación, empleabilidad y movilidad social.
5. Capacidad institucional, transparencia y rendición de cuentas.

El PTSP se implementará en 50 municipios del Litoral Pacífico en **3 fases**. La primera ejecutará acciones en Buenaventura, Quibdó, Guapi y Tumaco para convertirlos en nodos de interconexión con los municipios cercanos y dinamizadores de la economía regional. Se priorizarán intervenciones en los sectores de acueducto y saneamiento básico, energización y conectividad (acuapistas), considerados como los de mayor incidencia en la calidad de vida de la población. Esta fase espera movilizar recursos de diversas fuentes nacionales y territoriales, pero su principal fuente será la banca multilateral. La segunda fase desarrollará proyectos estratégicos complementarios en otros municipios del Litoral Pacífico, que serán ejecutados conjuntamente con las entidades territoriales. La tercera fase se plantea trasladar la coordinación de la estrategia, el plan y la implementación de los proyectos a los entes territoriales, una vez fortalecidas las capacidades locales. Para el efecto, se prevé acompañamiento, asistencia técnica in-situ y capacitación, especialmente (Oportunidad Estratégica 2015). Durante la ejecución de estas estrategias se espera mejorar los índices de empleo en la región, empleando capital humano de la misma.

La construcción de condiciones de desarrollo e integración del Pacífico representan un reto de gran envergadura para el país en su conjunto.

3. Región Pacífico: Entre la Riqueza y la Exclusión Retos en calidad de vida y presencia estatal

Sin duda, el Pacífico colombiano es una región de contrastes, ya que en el mismo territorio se mezclan la riqueza – principalmente en términos de biodiversidad, cultura y ubicación estratégica para el comercio internacional - y diversas problemáticas en cuanto a la calidad de vida de sus habitantes, exclusión social y violencia. A pesar de que se han adelantado diversos planes especiales para la región desde el nivel nacional y local, y que sí es posible identificar mejoras en algunas variables, la zona aún presenta numerosos retos para mejorar el bienestar social y económico de su población.

En cuanto a pobreza, la región Pacífico⁵ presenta resultados bastante preocupantes. El porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional es del 33,8% (2015b), el más alto entre todas las regiones del país. Aún cuando éste ha presentado una disminución significativa desde 2010 cuando estaba en 42,7%, llama mucho la atención que la región está más de 10 puntos porcentuales por encima de las demás regiones, a excepción de la región Atlántica que tiene una tasa del 31,2%. En términos de pobreza monetaria, los departamentos del Chocó y Cauca ocupan los niveles más altos en Colombia, con porcentajes del 62,8% y 51,6%, respectivamente. En la misma línea de análisis, la Encuesta de Calidad de Vida que realizó el DANE en 2015 muestra importantes carencias en servicios públicos domiciliarios. La cobertura de acceso a acueducto de la región es del 82,7% (75,7% en centros poblados y zona rural) y de acceso a alcantarillado del 45,2% (tan solo 12,2% en centros poblados y zona rural).

⁵ En esta medición el DANE considera como región Pacífico sólo a los departamentos del Chocó, Cauca y Nariño.



Es clave considerar que el Pacífico colombiano no presenta las mismas características en todo su territorio, sino que tiene variaciones respecto a su geografía, nivel de urbanización, tipos de producción y conectividad. Así, es posible identificar dos grandes territorios: el andino, que concentra la mayoría de áreas urbanas y actividad empresarial, y el litoral, lindante a la costa, que naturalmente es más rural y presenta mayor biodiversidad. Este último contiene 50 municipios que corresponden al 6,2% del territorio nacional, y de éstos, los más representativos son Quibdó, Buenaventura, Guapi y Tumaco, los cuales concentran el 47,8% de la población total (2016). En términos generales, esta zona tiene condiciones de vida menos favorables para sus habitantes que la zona andina. “El litoral Pacífico muestra un importante rezago respecto a la franja andina, al presentar indicadores sociales inferiores a los nacionales, problemas de déficit y calidad en la vivienda, y condiciones sanitarias críticas” (DNP 2014: 836). El nivel de analfabetismo en esta franja es del 17,8% y la mortalidad infantil del 34,6%, mientras en la parte andina corresponden a menos de la mitad de estas cifras, respectivamente (DNP 2016). Asimismo, la región Pacífico presenta serios rezagos en la calidad de la educación básica y media respecto al resto del país, y esta situación se agudiza en los municipios del litoral. Este punto es de especial importancia para la Universidad del Pacífico, dado que tiene como reto encontrar formas de nivelación para los estudiantes que semestre a semestre son admitidos en sus programas académicos.

La difícil situación socioeconómica de la región ha sido asociada a la falta de presencia estatal y a los altos niveles de corrupción que afectan a sus departamentos. De acuerdo al Índice de Transparencia de las Entidades Públicas que realizó Transparencia por Colombia para el período 2013-2014, el Chocó es el departamento con el peor resultado: 31 puntos, siendo 100 el puntaje que alcanzan las entidades en las mejores condiciones, lo que ubica al departamento en la categoría de riesgo “Muy Alto”. El indicador tiene en cuenta los siguientes tres componentes: (i) *Visibilidad*, la cual mide “la capacidad de una entidad para hacer públicas sus políticas, procedimientos y decisiones”; *Institucionalidad*, “la capacidad para lograr que los servidores públicos y la administración en su conjunto cumplan con normas y estándares establecidos” y *Control y Sanción*, “la capacidad para generar acciones de control y sanción mediante procesos internos, por acción de los órganos de control y espacios de participación ciudadana” (Transparencia por Colombia 2014). A nivel de municipios, Quibdó se ubica en la lista de los siete de categoría de “Muy Alto” riesgo, con un puntaje de 43,6 de 100, y Popayán le sigue muy de cerca en la categoría de “Alto Riesgo” con un puntaje de 45,4.

Conflicto, violencia y desplazamiento

Las precarias condiciones de calidad de vida y la debilidad en la institucionalidad pública, mezclados con la abundancia de recursos naturales y posición geoestratégica han aportado significativamente a que se den las condiciones propicias para la ilegalidad y reproducción de la violencia en el Pacífico (CMH 2015a: 18). Delincuencia común, actividades ilegales y enfrentamientos de grupos armados se han desarrollado en múltiples zonas de la región. De todas estas experiencias atrae especial atención los hechos ocurridos en Buenaventura y sus municipios aledaños desde finales del siglo XX. A continuación se presenta una breve explicación de los hechos, que ilustra el nivel de degradación al que ha llegado la violencia en esta área tan importante para Colombia.



En los años 90, grupos guerrilleros se concentraron en la región Pacífico en búsqueda de una ubicación propicia para la actividad ilegal y la defensa de las fuerzas militares (Cabrera 2010: 84; CMH 2015a: 85). Irónicamente, estas decisiones fueron en parte influenciadas por la promoción que el Estado realizó del Pacífico como región estratégica para el desarrollo económico (CODHES 2013: 54). En ese momento la guerrilla empezó a tener una importante presencia en Buenaventura y sus alrededores, e incluso en barrios del municipio a través de milicianos. “Una de las estrategias que usó la guerrilla de las FARC en su inserción al territorio urbano fue la de realizar control sobre la delincuencia común en el puerto a través de las mal denominadas ‘limpiezas sociales’, buscando a través de ello legitimar socialmente su presencia” (CMH 2015a: 97). Al verse afectados por las extorsiones de la guerrilla, narcotraficantes del Cartel del Norte del Valle y empresarios del mismo departamento apoyaron a grupos paramilitares para que llegaran “pisando fuerte” a la zona. A través del Bloque Calima y el Frente Pacífico éstos se consolidaron rápidamente en la región y su presencia “estuvo marcada por la realización de sanguinarias masacres, asesinatos selectivos, torturas, amenazas, desapariciones y desplazamientos forzados” (CODHES 2013:55).

Dado lo anterior, a partir del año 2000 tanto guerrilla como paramilitares inundaron de violencia a diversos barrios de Buenaventura. De acuerdo a su ubicación y naturaleza, cada uno de estos barrios se dedicó a una actividad diferente: tráfico de drogas y de armas, robo de combustible, siembra de cultivos ilícitos, minería ilegal, entre otros (CMH 2015a: 100). Durante 2000 y 2004 los paramilitares empezaron a tener mayor dominio de la zona, lo cual se explica por su unión a grupos de delincuencia común, políticos, y de acuerdo a entrevistas del Centro de Memoria Histórica con ex líderes paramilitares, también fue determinante su alianza con la fuerza pública. En este período el índice de homicidios de Buenaventura alcanzó el nivel de 450 asesinatos por año (CODHES 2013: 57).

En diciembre de 2004 se firmó el acuerdo entre el Bloque Calima de las AUC y el gobierno, pero lamentablemente éste no significó el cese de violencia en la región.

“Tras la desmovilización del Bloque Calima se presentó una reestructuración del paramilitarismo en la cual los vacíos de poder fueron ocupados por grupos posdesmovilización que agruparon a los combatientes que nunca se desmovilizaron, a los que efectivamente se desmovilizaron pero se rearmaron posteriormente y a nuevos miembros reclutados. Se podría afirmar que el paramilitarismo en Buenaventura cambió de nombre pero las estructuras de fondo siguieron siendo las mismas” (CODHES 2013: 59).

De esta manera, la desmovilización llevó a que se crearan más grupos armados ilegales, a que se agudizara la violencia y a que ésta se volviera más degradante. Es así como a causa de enfrentamientos de estos grupos, en especial de “La Empresa” y “Los Urabeños”, se despliega una guerra por el control de los barrios y sus respectivas actividades ilegales, y por el control de las rutas del narcotráfico a Centroamérica (CMH 2015a: 208). Entre las prácticas ejercidas por estos grupos para atemorizar a sus enemigos y a la sociedad civil se destacaron las denominadas “casas de pique”:

“Espacios en los cuales a modo de ejemplo se infringen torturas a las víctimas en medio de los barrios de la ciudad, sus habitantes son obligados a ser testigos de los asesinatos y el descuartizamiento de personas por parte de los grupos armados ilegales, consolidando así un escenario de tortura colectiva” (Op. Cit.: 209).



Sin duda, las modalidades de violencia a las que llegaron estos grupos armados alcanzaron un nivel deshumanizante, donde no había ningún tipo de respeto por la vida y los derechos humanos. Sobre el impacto en las comunidades afrocolombianas de la región, el Centro de Memoria Histórica analiza que estos hechos han establecido “tres repertorios colectivos de violencia: el de terror, desterritorialización e invisibilización”, lo cual ha generado múltiples conflictos para estas comunidades en términos de sus prácticas socioculturales.

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los principales efectos del conflicto en el Pacífico ha sido el desplazamiento. De acuerdo al informe “Una Nación Desplazada” del Centro de Memoria Histórica (CMH 2015b: 16), Colombia presenta casi seis millones y medio de personas desplazadas. De éstas, se estima que el 87% fue expulsada del campo y que las áreas despojadas ascienden a 8,3 millones de hectáreas. Asimismo, datos regionales permiten concluir que alrededor del 15% del total de la población afrocolombiana y el 10% del total de la indígena han sido desplazados de sus territorios.

Aunque se ha identificado que la principal causa de desplazamiento en Colombia ha sido el conflicto armado, también se cuenta con información para reconocer que “el conflicto armado ha sido utilizado como instrumento de despojo y desalojo de territorios codiciados por muy variados actores” (Op. Cit.: 17). Según la misma fuente, los intereses detrás de estas tierras se enfocan en desarrollar actividades ilegales – principalmente narcotráfico y minería ilegal – y legales – proyectos minero-energéticos y agro-industriales (Loc. Cit.).

Según datos del Registro Único de Víctimas (RUV) de la Unidad de Víctimas de diciembre de 2014, el total de desplazamientos ocurridos en el territorio nacional, el 43% se dieron desde siete regiones, donde la segunda más representativa es el Andén Pacífico Sur. Esta misma región también es de las más importantes en cuanto a origen de desplazamientos masivos (CMHb 2015: 142). A nivel de municipios, “mientras que en el 2007 el 25% de las tasas de expulsión se concentraba en 17 municipios, en el 2013 sólo 10 municipios (Buenaventura, Medellín, Tierralta, Suárez, Ricaurte, Riosucio, López de Micay y Puerto Asís) concentraron el 50%. Los 3 departamentos con la concentración más alta de eventos de desplazamientos masivos (más de 50 personas) durante el 2013 son Nariño, Antioquia y Chocó (Costa Pacífica)” (ACNUR 2016).

4. Hacia la construcción de una visión compartida de desarrollo

Multiculturalidad: presencia de comunidades afrocolombianas e indígenas

Después de ilustrar las múltiples problemáticas sociales que presenta la región Pacífico, se hace bastante evidente que los contrastes de la región no son coincidencia, sino que han sido el resultado de procesos históricos en los que factores geográficos, económicos, políticos, sociales y culturales se han entretreído.

Diversos autores identifican que esta compleja realidad tiene buena parte de sus raíces en el modelo productivo dominante que se instauró en la región durante la Colonia (CMH 2015a: 36-37; BANREP 2008: 6-7, 21; CODHES 2013: 50), donde primó la explotación minera a cargo de las élites de la época. En palabras del Centro de Memoria Histórica, este sistema estableció un “modelo de economía extractiva ausentista”



ya que los dueños de los medios de producción no habitaban el litoral sino que dirigían sus negocios desde ciudades como Popayán o Cali (CMH 2015a: 36-37).

La actividad económica de la Colonia estuvo soportada en el trabajo de poblaciones indígenas y en la esclavitud de la población africana, lo cual estableció desde muy temprano en la historia una marcada diferenciación entre estos grupos étnicos y la población mestiza, de acuerdo a su participación en el modelo productivo dominante. El estudio “Economías del Pacífico” del Banco de la República (2008) soporta esta tesis con base en el caso particular de Chocó, donde se analiza que el modelo de economía extractiva esclavista tiene un importante efecto en las relaciones sociales y las instituciones: “la combinación de los factores anteriores significó el establecimiento de estructuras sociales poco desarrolladas con unas instituciones frágiles” (2008: 22).

A pesar de que con el paso del tiempo las comunidades étnicas han logrado grandes avances en su reconocimiento, aún no es posible evidenciar su real inclusión social en la región. Por un lado, aunque la expedición de la Ley 70 de 1993 estableció la titulación de sus tierras como colectivas, por causa del conflicto armado a finales de la década de los 90s, las comunidades tuvieron que abandonar muchas de sus tierras así que no se hizo totalmente efectiva la titulación colectiva como fue concebida. Por otro lado, la Constitución de 1991 fue un gran logro en el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural, y de los derechos de estas poblaciones. Sin embargo, en la práctica éstos han tendido a quedar en el papel ya que las concepciones de organización social y estilos de vida (incluyendo modelos de producción) de las comunidades no han sido protagonistas en el modelo de desarrollo que ha primado en la región Pacífico (Ayala 2014: 8).

En el caso de Buenaventura, por ejemplo, el desarrollo portuario ha puesto a reñir el crecimiento económico con las creencias y la calidad de vida de las comunidades étnicas. Aunque en efecto el progreso del puerto es una gran oportunidad de comercio internacional para el país, su tratamiento ha estado muy limitado a la construcción de infraestructura y a la inversión de firmas extranjeras, y ha dejado bastante de lado la integración de la población del municipio, en especial de las comunidades étnicas. El Centro de Memoria Histórica explica que en Buenaventura el circuito portuario y el de la economía local se mueven independientemente:

“Los circuitos portuario y local están fragmentados debido a que la dinámica que ocurre al interior de un circuito es altamente independiente de la que ocurre en el otro. Así, la actividad económica local está incapacitada para dinamizar la economía del puerto (...) y el puerto solo inyecta un poco de dinero a la economía local por medio de los salarios de los trabajadores no calificados que emplea, el pago de impuestos y el ingreso que introducen en el circuito local las personas vinculadas al circuito portuario” (CMH 2015a: 57).

Así, el modelo que funciona actualmente en el municipio no está permitiendo que la población regional se beneficie realmente de los beneficios económicos que produce el puerto, lo que con base en múltiples diálogos con población autóctona, el Centro de Memoria Histórica ha definido como “Buenaventura, un puerto sin comunidad” (Op. Cit.: 54). A su vez, este análisis está en línea con la observación del Dr. Luis Gilberto Murillo, Gerente del Plan Todos Somos PaZcífico en el momento de la publicación del Plan Maestro



Buenaventura 2050: “la riqueza pasa por Buenaventura pero no se asienta allí”, ya que no está intrínsecamente unida al desarrollo del municipio, la región y su gente.

La necesidad de construir verdadera inclusión social

Basado en todo lo anterior, el gran reto actual del Pacífico es lograr encontrar un camino en el que puedan convivir las dos visiones de desarrollo que están presentes en el territorio: la del gobierno nacional y gran parte de la comunidad mestiza, y la de las comunidades afrocolombianas e indígenas. El punto de partida de esta convivencia debe ser el respeto mutuo por las creencias y estilos de vida de cada uno, entendiendo que las comunidades étnicas no son “subdesarrolladas” o “atrasadas” sino que están viviendo dentro de lo que ellos consideran su buen vivir. Como menciona el Plan de Desarrollo 2016-2019 de Buenaventura “Buenaventura con responsabilidad, primero la gente”, es clave “reconocer que ser habitantes del pacífico, ubicados en una posición geoestratégica, con riquezas naturales, con rezagos socio económicos ancestrales, y sobre todo con el ejemplo vivo de ser un territorio pluriétnico y multicultural, exige decisiones, acciones y transformaciones distintas a las de otros territorios” (Plan de Desarrollo Buenaventura 2016: 32).

La buena noticia es que el gobierno nacional y sus principales aliados del sector público, privado y de organizaciones sociales coinciden en la necesidad de encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico y el desarrollo social y ambiental. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País” establece la necesidad de lograr un crecimiento sostenible o verde, y la estrategia regional que plantea para el Pacífico se denomina “Desarrollo económico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental”. Asimismo, el plan “Todos Somos PaZcífico” define proyectos en las áreas de servicios públicos e infraestructura, pero también tiene como prioridad estrategias para la superación de la pobreza, educación y la equidad. Ambos planes tienen la construcción de paz dentro de sus prioridades.

Lo que preocupa, sin embargo, es que este intento fracase al igual que en años y gobiernos anteriores, y únicamente se concentre en la construcción de infraestructura y se olvide de la inclusión social y cultural. Es entonces el rol de la Universidad del Pacífico no sólo ayudar a planear y cimentar las bases de esta visión conjunta de desarrollo, sino ser un líder garante de su cumplimiento.



La Universidad del Pacífico en el contexto de la Educación Superior en Colombia⁶

1. Cobertura y composición de la oferta educativa

Esta sección tiene como objetivo presentar diferentes aspectos de cobertura y composición de la oferta educativa actual en Colombia y en la Región del Pacífico (compuesta para este análisis por los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca), en términos de:

- (i) Número de Instituciones y programas de Educación Superior,
- (ii) Número de estudiantes matriculados versus el número de personas que presentaron pruebas SABER11,
- (iii) Datos de deserción y
- (iv) Cantidad de egresados.

Toda la información aquí relacionada tiene como fuente las bases de datos de los sistemas de información oficiales del Ministerio de Educación Nacional, a la fecha de corte más actualizada posible.

Instituciones de Educación Superior y Programas Académicos

Hoy en día se registran en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES- 288 Instituciones en el país, que sumando las diferentes sedes que puede tener cada Institución de Educación Superior -IES, alcanza un valor de 348.

A continuación se presenta un análisis por tipo de Institución, el sector⁷ al que pertenece (oficial o privado) y por la existencia o no de Acreditación de Alta Calidad de al menos una de las sedes de la IES. Para lograr analizar de manera específica la cobertura de las Instituciones, este análisis tomará como número de IES la suma de las sedes o seccionales con las que cada una cuenta.

⁶ Dado que el mínimo nivel de análisis de las cuentas nacionales es departamento, el estudio de las cifras de la región Pacífico se hará a partir de las cifras de los departamentos: Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Chocó.

⁷ Sector se refiere al origen de la Institución: oficial o privado. Clasificación según bases de datos del SNIES.



Tabla 3. Instituciones de Educación Superior en Colombia y en la Región del Pacífico (Departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca) – incluyendo las diferentes sedes.

Tipo de Institución	Oficial - País		Privada - País		Total IES País- Incluyendo Sedes	Oficial - Región		Privada - Región		Total IES Región- Incluyendo Sedes
	No acreditada	Acreditada	No acreditada	Acreditada		No acreditada	Acreditada	No acreditada	Acreditada	
Institución Técnica Profesional	9	0	23	0	32	4	0	3	0	7
Institución Tecnológica	15	2	38	1	56	2	0	6	0	8
Institución Universitaria / Escuela Tecnológica	28	2	94	2	126	6	0	12	0	18
Universidad	37	19	52	26	134	8	3	6	3	20
Total	89	23	207	29	348	20	3	27	3	53

Fuente: SNIES Junio 2016.

A nivel nacional, se puede observar (Tabla 3) que más de dos tercios de las IES son Instituciones Universitarias o Universidades (36% y 39%, respectivamente); de estas, la mayoría son privadas (174 frente a 86 públicas). Ahora bien, no hay en Colombia ninguna Institución Técnica Profesional que tenga Acreditación de Alta Calidad, mientras que hasta ahora existen solo 3 Instituciones Tecnológicas con esa acreditación⁸. En general, del total de sedes de IES a nivel nacional, sólo el 15% son clasificadas como de Alta Calidad (52 sedes que corresponden a 40 Instituciones).

Por su parte, la Región del Pacífico tiene 53 sedes de IES activas⁹, lo cual representa una tasa de participación de la educación superior de la Región en el país del orden de 15,2%. De estas, menos de la mitad son oficiales (43%). Así mismo, sedes de IES acreditadas operando en la región solo son 6, de las cuales 3 son Universidades públicas¹⁰ y 3 son Universidades de carácter privado¹¹, y ninguna está ubicada en la ciudad de Buenaventura.

La oferta de Instituciones de Educación Superior en Buenaventura se traduce en la sede principal de la Universidad del Pacífico y la Seccional Buenaventura de la Universidad del Valle. Se debe aclarar que esto no significa que la oferta de programas esté supeditada específicamente a estas IES, dado que existen diferentes modalidades (distancia o virtual) que no requieren un espacio físico como tal.

⁸ Sedes principales del: Instituto Tecnológico Metropolitano, Dirección Nacional de Escuelas y Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo.

⁹ Ver anexo I

¹⁰ Universidad Nacional de Colombia – Seccional Palmira, Universidad del Valle – Sede Principal Cali y Universidad del Cauca – Sede Principal Popayán.

¹¹ Universidad ICESI – Sede Principal Cali, Universidad Autónoma de Occidente – Sede Principal Cali y Pontificia Universidad Javeriana – Seccional Cali.



Tabla 4. Programas a nivel nacional por sector IES (Acreditados y no acreditados)

Sector	Nivel de Formación	No Acreditados	Acreditados
OFICIAL	Posgrado	1.554	61
	Pregrado	2.359	497
PRIVADA	Posgrado	3.646	27
	Pregrado	3.852	533
Total Programas		11.411	1.118

Fuente: SNIES -2016.

En la Tabla 4 se puede ver que el número de programas con Registro Calificado a 2016 es de 12.529, de los cuales 1.118 (menos del 10,5%) son Acreditados; la mayoría de estos programas son de pregrado tanto de IES Oficiales como Privadas (44,5% (497) y 47,4% (533), respectivamente). De la oferta de programas sin acreditación, dos tercios se encuentran en las IES privadas.

Asimismo, en la siguiente Tabla 5, se puede observar el número de programas ofertados en la Región Pacífico, donde la mayor parte de la oferta está en el departamento del Valle del Cauca, seguido por Cauca y Nariño. También puede verse que solo el 8,7% de los programas de la región están acreditados.

Ahora bien, la oferta de programas en el Valle del Cauca por Área de Conocimiento está concentrada en temas de Economía, Administración, Contaduría y afines (32%), Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines (25%) y Ciencias Sociales y Humanas (15%). (Ver Gráfica 1)

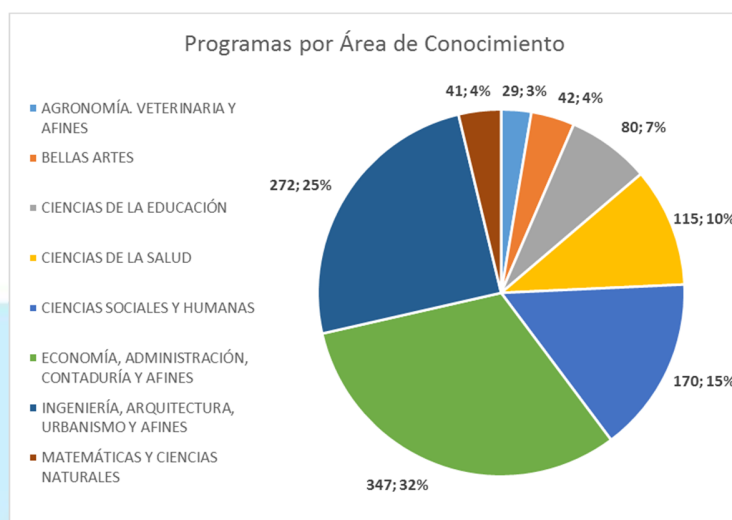
Tabla 5. Programas ofertados en la Región del Pacífico (4 departamentos)

Región Pacífica	No acreditados		Acreditados	
	Pregrado	Posgrado	Pregrado	Posgrado
Cauca	167	117	10	0
Chocó	40	20	0	0
Nariño	122	80	21	0
Valle del Cauca	586	396	100	14
Total	915	613	131	14

Fuente: SNIES -2016.



Gráfica 1. Programas ofertados en el Valle del Cauca por Área de Conocimiento



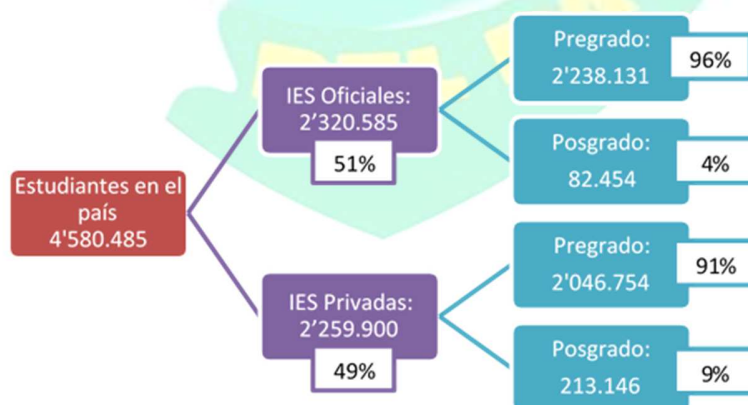
Fuente: SNIES -2016.

En la ciudad de Buenaventura, la oferta total activa a la fecha es de 32 programas académicos, donde ninguno está acreditado. En general, puede observarse una oferta centrada en temas como servicios portuarios y logística de transporte, así como turismo y servicios hoteleros.

Estudiantes matriculados y pruebas SABER11 presentadas

Con respecto al número de estudiantes matriculados, para el año 2015¹² en el país estaban registrados más de 4 millones 500 mil estudiantes: el 51% en IES oficiales y el porcentaje restante en privadas. Más del 90% de matrículas son para programas de pregrado y entre el 4% y el 9% para posgrados (IES oficiales vs IES privadas).

Ilustración 1. Número de estudiantes matriculados en el 2015 – Pregrado y Posgrado



Fuente: SNIES Junio 2016.

¹² Informe SNIES Mayo de 2016.



En la Tabla 6 se puede observar que el número de estudiantes matriculados en la Región del Pacífico es de aproximadamente 370 mil¹³ para el mismo año, lo que representa un 8,18% de la población estudiantil del país.

En los diferentes departamentos de la región más del 93% son estudiantes de pregrado, y en la ciudad de Buenaventura, representan el 100% de las matrículas. De estos, la Universidad del Pacífico tiene registrado en el SNIES 4.581 estudiantes (que corresponde a los datos encontrados por ciudad en la base de datos analizada). Estos estudiantes en su mayoría (76,9%) se matriculan para estudiar programas de nivel Universitario y porcentaje restante, en programas tecnológicos (ver Tabla 6).

Tabla 6. Estudiantes matriculados en la Región del Pacífico y en Buenaventura en el 2015

Región	Pregrado	Posgrado	Matriculados 2015
CAUCA	96%	4%	56.627
CHOCO	97%	3%	23.492
NARIÑO	97%	3%	53.893
VALLE DEL CAUCA	93%	7%	235.991
Total general			370.003

Ciudad	Pregrado	Posgrado	Matriculados 2015
Buenaventura	100%	0	4.581

Fuente: SNIES Junio 2016.

Por otro lado, con respecto a los estudiantes de educación media, en la Tabla 7, Tabla 8 y Tabla 9 se presentan los datos de los estudiantes que presentaron las Pruebas SABER11 en el año 2014, los cuales a nivel nacional alcanzaban 662.819 registros. La Región del Pacífico contó con la participación de más de 111 mil estudiantes potenciales para el ingreso a la educación superior.

Tabla 7. Estudiantes a nivel nacional que presentaron la prueba SABER11 en el año 2014

Total pruebas Pruebas Saber 11 presentadas en el país	
2014-1	88.685
2014-2	574.134
Total	662.819

¹³ Este valor puede variar dado que el SNIES no contaba con información a la fecha de elaboración de este documento, de algunas de las sedes de IES reportadas como activas en la región, incluyendo la Sede de la Universidad del Valle en la ciudad de Buenaventura.



Tabla 8. Estudiantes de la Región Pacífico que presentaron la prueba SABER11 en el año 2014

Región	2014-1	2014-2	Total
CAUCA	2.820	14.658	17.478
CHOCO	546	4.189	4.735
NARIÑO	6.412	19.377	25.789
VALLEDELCAUCA	17.349	45.699	63.048

Tabla 9. Estudiantes que presentaron la prueba SABER11 en Buenaventura, en el año 2014

Ciudad	2014-1	2014-2	Total
Buenaventura	478	3.764	4.242

Fuente Tablas 7 a 9: Base de datos ICFES – FTP 2016.

Al contrastar esta información del ICFES versus lo encontrado en el SNIES, se puede apreciar que a nivel de la ciudad de Buenaventura, la cantidad de estudiantes que presentan las pruebas en esas ciudad es muy similar a la que se matricula a la educación superior en el año inmediatamente siguiente (4.242 pruebas presentadas en el 2014 y 4.581 estudiantes matriculados no necesariamente primíparos en el 2015).

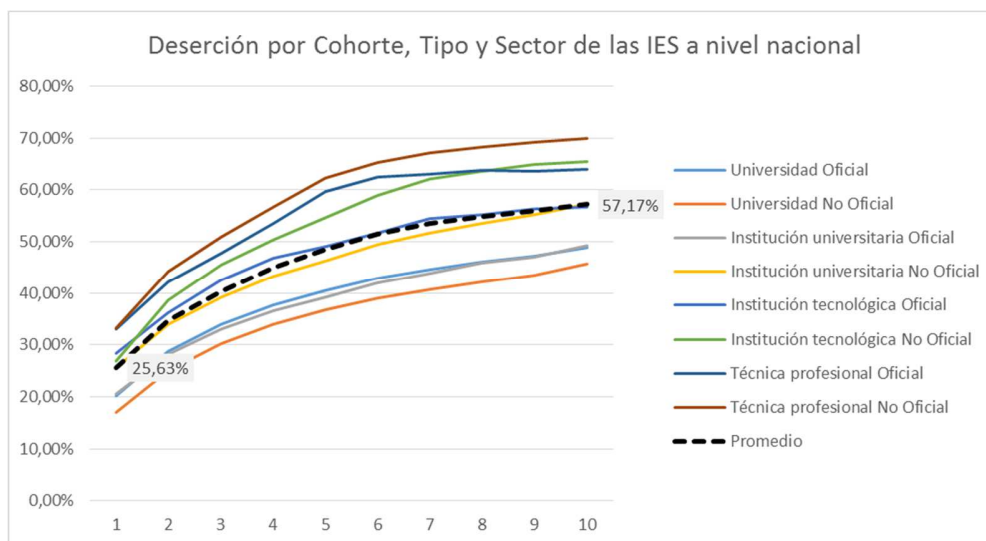
Deserción estudiantil

A nivel nacional, como puede observarse en la Gráfica 2, la deserción acumulada en el semestre 10 sin importar el tipo de institución, está por encima del 45%. Esto significa que a ese periodo un poco menos de la mitad de los estudiantes que comenzaron sus estudios 9 semestres atrás, ha abandonado el sistema de educación superior. Claramente esto ha sido uno de los retos más importantes para las Instituciones y para el Ministerio de Educación Nacional, el cual se ha encargado de la generación de políticas para la prevención de este comportamiento.

También puede verse que son las universidades privadas, las universidades e instituciones universitarias oficiales, las que tienen menor grado de deserción que el promedio general; por su parte, son las instituciones técnicas profesionales privadas las que tienen un mayor reto en la disminución de los valores actuales de abandono de la educación superior, dado que el valor acumulado al 10° semestre en estas IES alcanza el 70%.



Gráfica 2. Deserción por Cohorte a nivel nacional



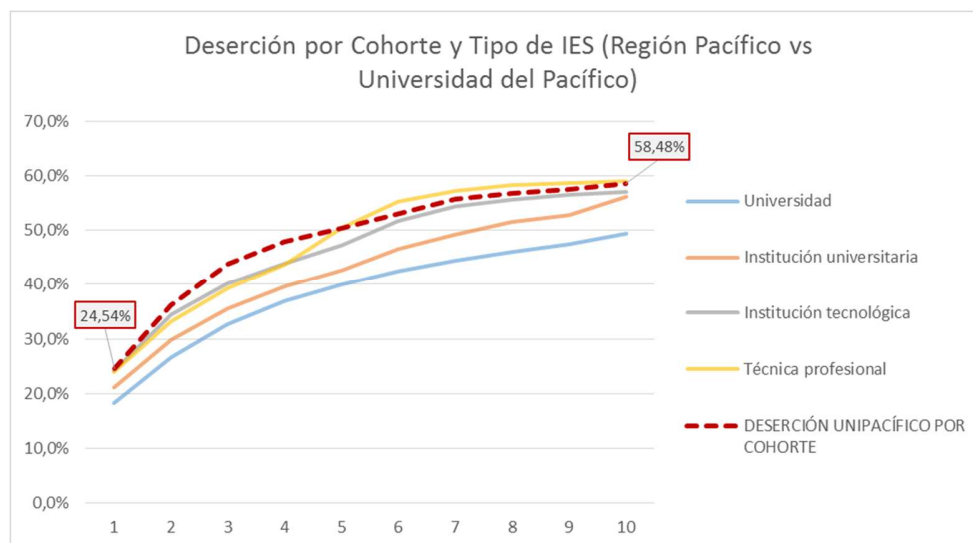
Fuente: SPADIES-2016.

Ahora bien, en los departamentos que conforman la Región del Pacífico (Gráfica 3), se puede ver un comportamiento ligeramente positivo frente al de las IES a nivel nacional. Es así que la deserción acumulada en el 10° semestre no supera el 60% (que sin embargo sigue siendo un valor alto), y son nuevamente las universidades las que presentan los mejores datos al respecto.

Al comparar la deserción promedio de las IES de la Región versus la información arrojada por el Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES, específicamente para la Universidad del Pacífico (Ver Gráfica 3), se tiene una curva de deserción acumulada en el extremo más alto de los datos (muy parecida al promedio nacional presentado en la Gráfica 2) por lo que este es uno de los puntos por mejorar en la Universidad.



Gráfica 3. Deserción por Cohorte – Departamentos de la Región Pacífico versus Universidad del Pacífico



Fuente: SPADIES-2016.

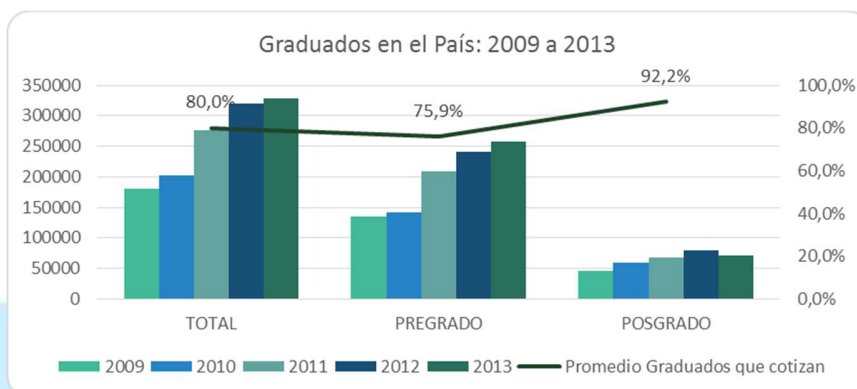
Egresados

Con relación a los egresados, el Sistema de Información del Observatorio Laboral para la Educación –OLE– del Ministerio de Educación Nacional clasifica como cotizantes a aquellos egresados que trabajan, realizan pagos al Sistema de Seguridad Social y por ende, no contempla los datos de los graduados de IES o certificados (de programas de Formación para el trabajo) desempleados, o de aquellos que han salido del país o que trabajan en el sector informal.

A nivel nacional, entre los años 2009 a 2013 se graduaron cerca de 1 millón 300 mil estudiantes, tanto de programas de pregrado como de posgrado. Puede verse en la siguiente Gráfica 4, que la tendencia es positiva y cada año aumenta el número de personas que logran culminar sus estudios de nivel superior y recibir el título académico. Por otro lado, el promedio de los recién graduados que empiezan a cotizar en el año posterior a la fecha de grado, está en un 80%, lo que significa que no todos logran vincularse de manera inmediata a la vida laboral, o al menos no de manera formal.



Gráfica 4. Comportamiento de los graduados 2009 a 2013 por nivel de estudios

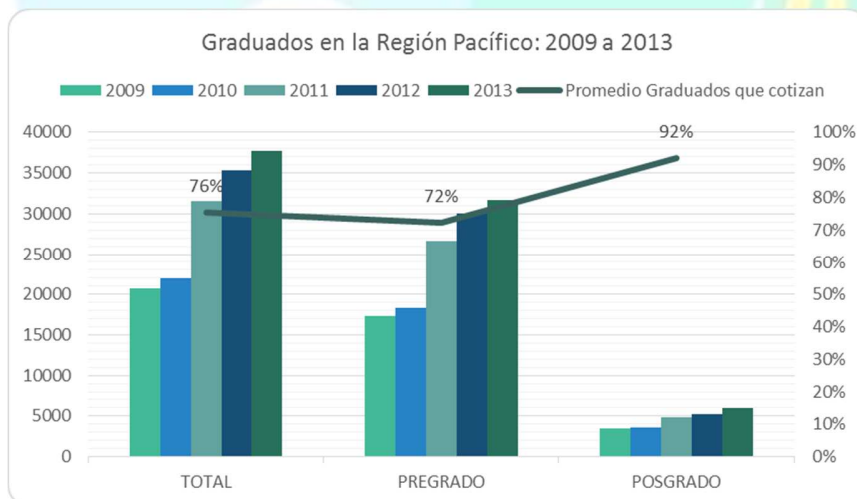


Fuente: OLE -2016.

Al comparar los datos anteriores con los egresados únicamente de IES ubicadas en la Región del Pacífico (Gráfica 5), el número de graduados disminuye a aproximadamente 29.400 personas por año, que corresponde al 11,3% del total a nivel nacional de recién egresados en el periodo.

En la Región del Pacífico la tasa de graduados que cotizan está en el 76%, que es cuatro puntos por debajo del promedio nacional.

Gráfica 5. Número de recién graduados en la Región del Pacífico entre el 2009 y 2013

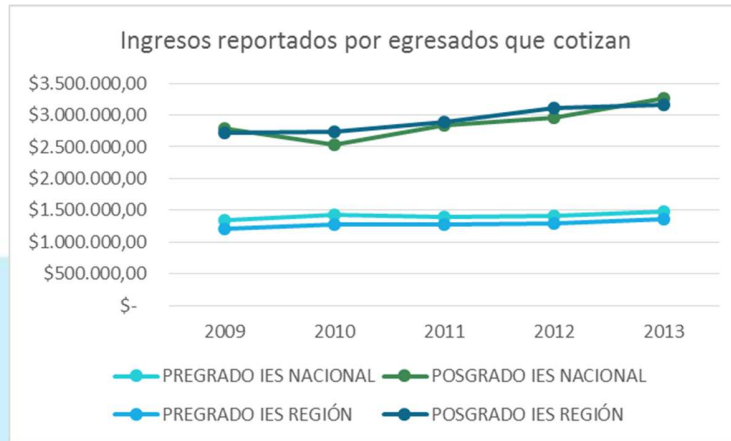


Fuente: OLE -2016.

Con respecto a los ingresos o salario de enganche, tanto la curva de los egresados de programas de pregrado a nivel nacional como de los egresados de ese mismo nivel de las IES de los 4 departamentos que conforman la Región Pacífico, se mantiene muy constante durante el periodo analizado. En la curva de posgrados si es posible ver un aumento, y es ligeramente superior el salario de enganche de los graduados de posgrado de la región frente al nivel nacional (Gráfica 6).



Gráfica 6. Ingresos reportados por recién egresados 2009 a 2013 – Nivel nacional y Región Pacífico

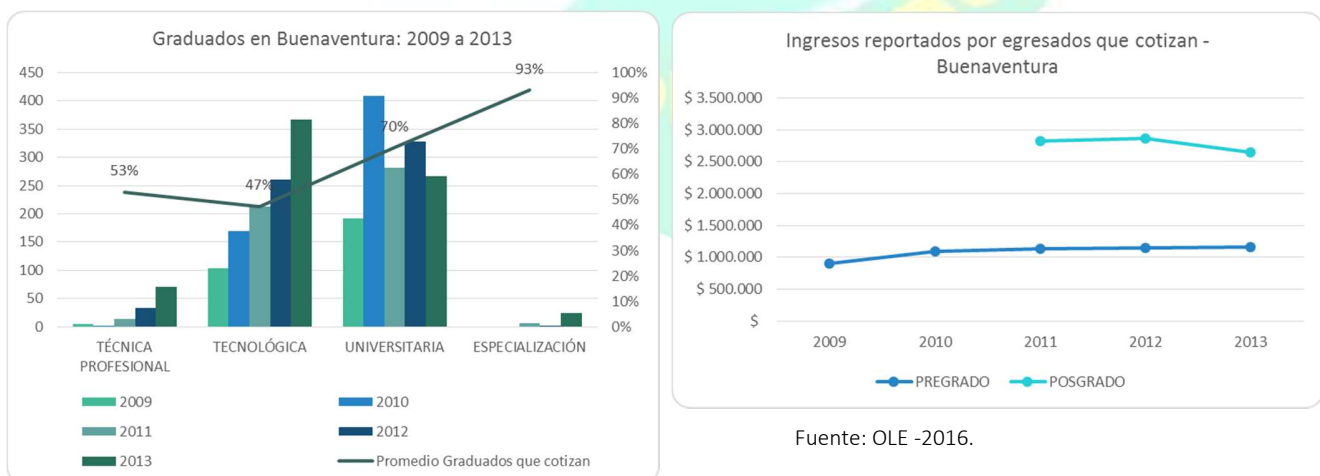


Fuente: OLE -2016.

En la ciudad de Buenaventura, el panorama es diferente al analizar por nivel de formación en el pregrado: los recién graduados de programas técnicos y tecnológicos que cotizan no superan el 53% de los graduados totales del año anterior. La graduación de estudiantes de nivel universitario presenta una disminución en los años 2010 a 2011 y 2012 a 2013, lo cual difiere del comportamiento a nivel general (que va en aumento) como ya se mencionó anteriormente (ver Gráfica 7).

Así mismo, en términos del nivel de ingresos reportado en el Sistema de Información del Observatorio, en promedio los graduados de programas de posgrado (especialización), no tiene una diferencia marcada con el promedio regional y nacional. Por su parte, el salario de enganche promedio de los egresados de pregrado si está alrededor de 500.000 pesos por debajo de los otros promedio revisados.

Gráfica 7. Número de recién graduados y su nivel de ingresos en la ciudad de Buenaventura - 2009 a 2013



Fuente: OLE -2016.



2. Calidad de la oferta educativa

Dentro de los aspectos a revisar en términos de calidad de la oferta, además de los ya presentados en relación con Programas e Instituciones acreditadas como de Alta Calidad, se encuentran: (i) el Reporte de medidas de aporte relativo 2013-2014 generado por el ICFES; (ii) la cantidad de docentes y su máximo nivel de formación; (iii) los grupos de investigación reconocidos por Colciencias; y (iv) los resultados de la primera medición del MIDE en el 2015.

Reportes medidas de aporte relativo¹⁴ 2013-2014

Estos reportes nacen a partir de análisis realizados de los resultados de las pruebas SABER PRO presentadas por estudiantes en programas universitarios en Colombia en los últimos años, por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES.

Estos análisis buscan proporcionar información útil para la toma de decisiones, a través de la generación de indicadores de calidad que estimen el aporte de cada IES al desarrollo de competencias de los estudiantes.

Los indicadores son llamados “Medidas de Aporte Relativo” y en términos generales, se calculan al realizar comparaciones de competencias de razonamiento cuantitativo y lectura crítica entre los estudiantes que hayan presentado la prueba SABER11 y posteriormente la prueba SABER PRO, asociados por grupos de referencia¹⁵.

Para el caso de la Universidad del Pacífico, esta medición del periodo 2013-2014 no es concluyente debido a que de los cuatro grupos de referencia establecidos para la Institución, no se encontraron resultados en SABER 11, con una diferencia entre 4 y 6 años atrás para al menos 30 estudiantes que hubieran presentado la prueba SABER PRO del periodo de medición. Así como tampoco se pudo establecer que el número de estudiantes con los dos puntajes (SABER 11 y SABER PRO), representa el 30% o más de los estudiantes que presentaron el SABER PRO en los años 2013 y 2014.

Docentes

En términos de número de docentes en el sistema de educación superior en el año 2015, el país contaba con 297.378. Al ver cómo están ubicados según el sector u origen de la IES, el 54,2% se encuentra

¹⁴ Aporte Relativo: una aproximación a la contribución de las Instituciones de Educación Superior (IES) al desarrollo de competencias de los estudiantes.

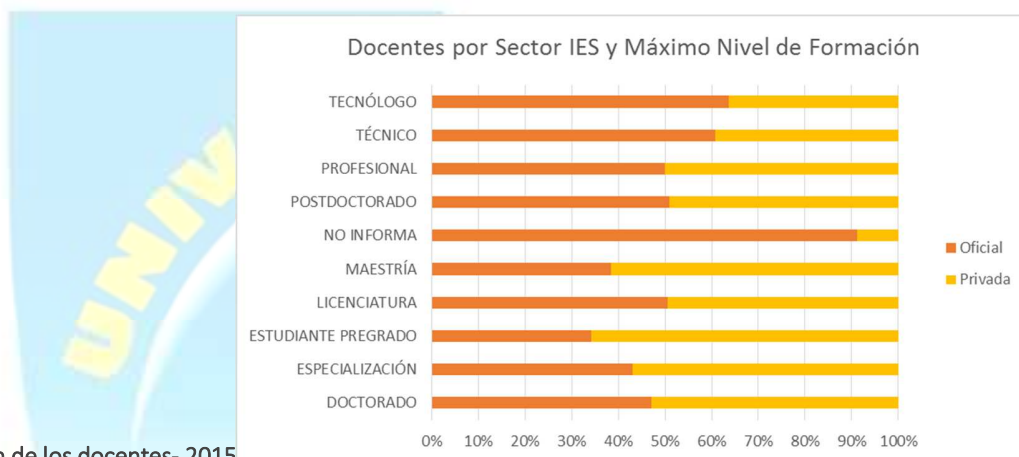
¹⁵ Grupo de referencia de cada institución: son aquellos programas que agrupados por categorías son los más similares en términos de currículo y por tanto, pueden compartir semejanzas en estrategias de aprendizaje orientadas a fortalecer las competencias genéricas. Consultado el 15 de junio de 2016 en: <http://www.icfes.gov.co/index.php/instituciones-educativas/saber-pro/resultados-ies/reporte-aporte-relativo>



trabajando en instituciones privadas por horas, término fijo o término indefinido, según la clasificación que tiene el SNIES para los tipos de contratos docentes.

En términos del máximo nivel de formación, puede decirse que los docentes con formación posdoctoral (377), profesional (82.578) y licenciaturas (3.313), están mitad y mitad entre IES privadas y públicas. Los de maestría (88.582) en IES oficiales son menos del 40% y los técnicos y tecnólogos (que son aproximadamente 6.100) están en más del 60% en IES oficiales (ver Gráfica 8).

Gráfica 8. Porcentaje de Docentes a nivel nacional según el Sector IES (oficial o privado) y máximo nivel de



formación de los docentes- 2015

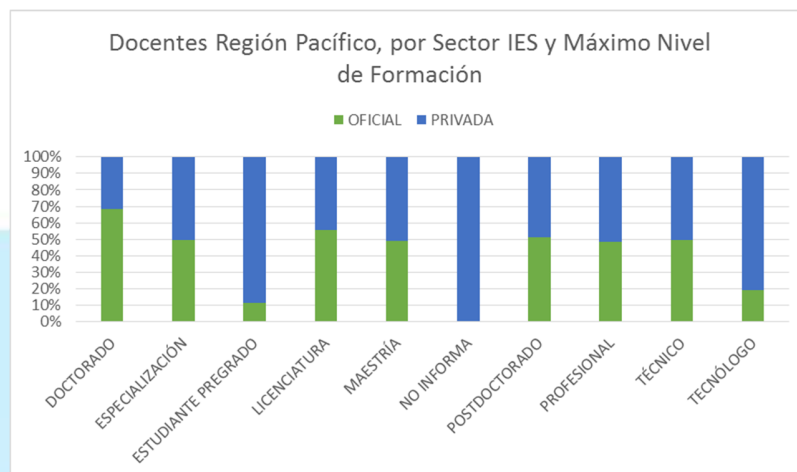
Fuente: SNIES – 2016.

Los docentes registrados por las IES en la Región Pacífico son 28.949 (9,73% del total de docentes del país) sin tener en cuenta a los que pertenecen al SENA u otras IES que aunque tengan docentes asignados a las sedes en los departamentos de la región, estos aparecen domiciliados en el municipio de la sede principal de las mismas. En el caso del SENA es Bogotá DC.

En este caso, la mayoría de los profesores con formación doctoral están en IES oficiales (70%), mientras que docentes con maestría o especialización (17.280), licenciatura, profesionales o técnicos (9.326) están repartidos de manera equilibrada entre IES públicas y no oficiales (ver Gráfica 9). Es importante aclarar que estos últimos suman entre todos, el 91,9% de los docentes registrados en la Región (26.606).



Gráfica 9. Porcentaje de Docentes en la Región Pacífico según el Sector IES (oficial o privado) y máximo nivel de formación de los docentes- 2015



Fuente: SNIES – 2016.

Investigación

Una de las variables para analizar el avance en la realización de procesos investigativos y generación de conocimiento es la conformación y puesta en marcha, por parte de las IES, de grupos de investigación reconocidos por Colciencias.

A nivel nacional y a la fecha de realización de este diagnóstico, en el país existen 4.638 grupos clasificados en 5 categorías: A1, A, B, C y D, siendo A1 y A asignados a aquellos Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación¹⁶ que cumplen con los criterios más exigentes en términos de indicadores de grupo, indicadores de productos, indicadores de cohesión¹⁷, nivel de investigadores integrantes del grupo y la existencia en años del grupo como tal.

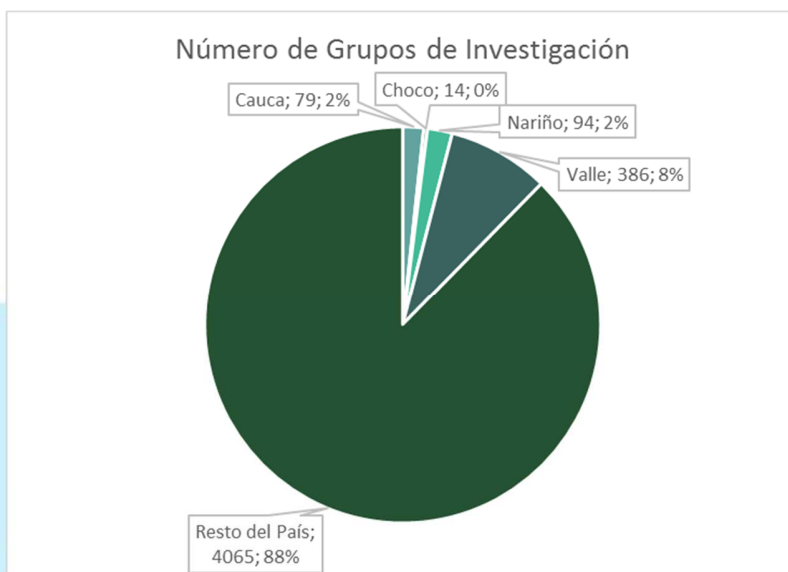
Los grupos de investigación de los departamentos del Valle, Chocó, Nariño y Cauca representan el 12% del total del país, por lo que existe un gran potencial de trabajo en este frente para las IES de la región (ver Gráfica 10).

¹⁶ Entendido como: el conjunto de personas que interactúan para investigar y generar productos de conocimiento en uno o varios temas, de acuerdo con un plan de trabajo de corto, mediano o largo plazo (tendiente a la solución de un problema). Fuente: Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2015) Modelo de Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y de Reconocimiento de Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

¹⁷ Buscan valorar la existencia de trabajo conjunto entre los integrantes del grupo y entre grupos.



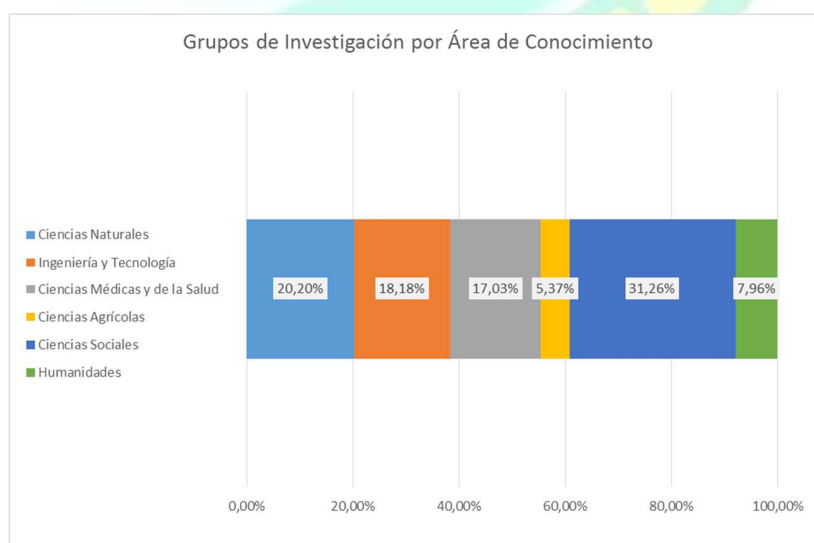
Gráfica 10. Grupos de investigación por departamentos de la región versus el resto del país



Fuente: Plataforma ScienTI – Colombia.

La totalidad de los Grupos registrados en la Plataforma ScienTI de Colciencias están asociados a un área de conocimiento en particular; la mayoría realizan proyectos de investigación en Ciencias Sociales (31,2%) en temas como: Psicología, Economía y Negocios, Derecho, Ciencias de la Educación, Sociología, Ciencias Políticas, Geografía Social y Económica, Periodismo y Comunicaciones, entre otras. En contraste, el área que menos cantidad de grupos tiene asociados es Ciencias Agrícolas (249) (ver Gráfica 11).

Gráfica 11. Grupos de Investigación reconocidos por Colciencias por área de conocimiento



Fuente: Plataforma ScienTI - Colombia



Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación – MIDE 2015

El Ministerio de Educación Nacional implementó en el año 2015 la medición de 18 variables agrupadas en 6 dimensiones relacionadas con la calidad educativa de 187 instituciones de educación superior del país (la muestra estuvo compuesta por dos tipos de IES: 82 Universidades y 105 Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas).

Como primera medida para lograr la comparación con un menor sesgo de las IES, éstas se clasificaron en 4 grandes categorías: enfoque doctoral, enfoque maestría, énfasis pregrado y especializadas en área. En este contexto, la Universidad del Pacífico fue categorizada en el grupo de Énfasis en Pregrado.

Las 6 dimensiones de calidad educativa son¹⁸:

- **Desempeño en pruebas estandarizadas:** permite comparar directamente el desempeño promedio en razonamiento cuantitativo, lectura crítica y otras competencias específicas de los estudiantes egresados de las instituciones.
- **Graduados:** presenta la atracción que tiene el mercado laboral sobre los egresados de cada institución educativa.
- **Docencia:** mide la calidad de los docentes de acuerdo a su nivel de formación, la relación de estudiantes por profesor y docentes en posgrado.
- **Investigación:** analiza diferentes elementos como artículos, citas, investigaciones registradas en Colciencias, patentes y obras artísticas, como los insumos principales para la generación y difusión del conocimiento.
- **Presencia y atracción:** mide la fortaleza institucional de cada una de las instituciones en términos de la permanencia y la generación de recursos propios.
- **Internacionalización:** mide la interacción que tiene una institución con el mundo a través de la cantidad de coautorías internacionales y de la suficiencia de los estudiantes en la prueba de Inglés en SABER PRO.

A comienzos del año 2016, el Ministerio de Educación Nacional realizó un proceso de ajuste y actualización del modelo con el fin “de que aquellas IES con información ausente o incompleta en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES pudieran incorporar los registros pertinentes y con ello ver reflejadas sus cualidades y características particulares”¹⁹.

De acuerdo con los ajustes realizados, en los resultados definitivos de la versión MIDE 1.1, la Universidad del Pacífico logró situarse en el puesto 144 en el ranking general de 174 instituciones a nivel nacional, mejorando su posición frente a la medición 1 del modelo (puesto 179).

¹⁸ Para una explicación más detallada, consulte: www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articulos-351671_Metodologia.pdf

¹⁹ Comunicación oficial Viceministerio de Educación Superior – Agosto de 2016.



A continuación se presentan los puntajes obtenidos por la Universidad en esta última versión (MIDE 1.1) tanto en el ranking a nivel nacional, como dentro de la categoría Énfasis en Pregrado, por cada una de las dimensiones.

Tabla 13. Resultados del MIDE1.1 – Universidad del Pacífico

	PUESTO GENERAL		DESEMPEÑO		GRADUADOS		DOCENCIA		INVESTIGACIÓN		PRESENCIA Y ATRACCIÓN		INTERNACIONALIZACIÓN	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
<i>Nivel Nacional</i>	144	120,45	159	38,25	171	23,75	60	13,6	91	18,55	158	14,52	128	11,78
<i>Grupo de Clasificación (Énfasis Pregrado)</i>	98	78,96	110	26,35	120	16,45	27	7,21	54	11,24	111	10,13	83	7,58

Fuente: Comunicación oficial Viceministerio de Educación Nacional, Agosto de 2016.



4

Elementos Estratégicos



Elementos Estratégicos

1. Misión y Visión

La Misión es el motivo o razón de ser de una institución, ya que define lo que ésta pretende cumplir en su entorno o sistema social, y para quién lo va a realizar. La Visión, por su parte, es la imagen que una institución determina sobre cómo espera que sea su futuro; su función es guiar y motivar a trabajar a sus miembros en la dirección definida.

Para la Universidad del Pacífico se determinó la existencia de una Visión a 20 años, que permita establecer metas ambiciosas para la institución. Adicionalmente, y como se presenta más adelante, se formuló un Propósito Estratégico, el cual tiene como horizonte el año 2019 con el fin de establecer metas volantes que movilicen a la institución de forma retadora para acercarse a esa Visión 2036.

En vista de que la Universidad del Pacífico contaba con diferentes versiones de su misión y visión – una versión en el Plan Educativo Institucional elaborado por el Instituto Ser, otra en su página web y otra en su Plan de Desarrollo 2012-2015 - se hizo necesario realizar un ejercicio participativo para la definición de unas nuevas y únicas versiones para el uso de toda la comunidad educativa. Primero se realizó una encuesta para consultar a los diversos estamentos de la Universidad sobre los elementos esenciales y diferenciadores que debían tener la misión y visión. Más adelante se realizaron mesas de trabajo con algunos directivos y representantes de los estamentos donde se les presentaron los resultados de la encuesta y se generaron ideas complementarias para su definición. Finalmente, se realizó una reunión con el Rector y algunos de los directivos, donde se generaron las versiones finales con base en los insumos obtenidos anteriormente y los puntos de vista de este equipo.

A continuación se presentan las versiones finales obtenidas de este proceso:

MISIÓN

La Universidad del Pacífico tiene como propósito contribuir al desarrollo social, ambiental, cultural y económico de la región y del país, formando líderes integrales, agentes de cambio, mediante la generación y transferencia del conocimiento científico y la potencialización de saberes tradicionales, con una oferta y cobertura pertinente y de alta calidad.

La nueva misión de la Universidad del Pacífico combina elementos esenciales de cualquier IES del país como la calidad y la pertinencia, con elementos diferenciadores como su gran propósito de aportar significativamente al desarrollo de la región Pacífico, y el diálogo entre el conocimiento científico y el tradicional. Asimismo, la misión destaca la importancia de formar personas líderes, éticas, responsables y comprometidas con los cambios positivos que necesita la región y el país.



VISIÓN

A 2036, la Universidad del Pacífico habrá alcanzado los más altos estándares de calidad en sus programas y procesos; será una de las principales instituciones de educación superior de la región, consolidada y reconocida nacional e internacionalmente como un eje articulador y catalizador de las potencialidades de la misma, a través de la formación, la investigación formativa, básica y aplicada y el relacionamiento efectivo con los actores clave para el desarrollo sustentable del pacífico colombiano.

La nueva visión del alma máter surgió de la identificación de los siguientes elementos clave, que surgieron durante los espacios de participación de su comunidad educativa:

- Alta calidad y pertinencia de su oferta académica
- Fortalecimiento administrativo y financiero
- Empoderamiento en la región Pacífico: la Universidad propone y lidera la solución de problemas sociales y de conocimiento
- Producción científica como referente mundial en temas de diversidad biológica y cultural
- Egresados bien posicionados
- Internacionalización

2. Principios

Excelencia en la formación

- La Universidad ofrece educación superior de la más alta calidad a todos sus estudiantes.

Transparencia y rendición de cuentas

- Todos los procesos y actuaciones de la Universidad se realizan de acuerdo a las normas establecidas, a la vez que su comunidad educativa se destaca por su integridad. Se definen mecanismos claros de comunicación con los grupos de interés sobre la ejecución del presupuesto institucional y las principales actividades que se desarrollan con éste.

Excelencia en procesos y atención a la comunidad universitaria

- Se establecen procesos claros y eficientes que permiten una excelente prestación de servicios desde los tres ejes misionales a toda la comunidad universitaria. Igualmente, se brinda información clara y oportuna a los grupos de interés de la Institución.



Diversidad y libertad de pensamiento

- La Universidad promueve el respeto por la diversidad en todas sus formas: étnica, cultural, de género, libertad de cátedra, entre otras. Asimismo, estimula la pluralidad en formas de pensamiento y participación.

Inclusión social

- La Institución impulsa estrategias de inclusión social en la comunidad universitaria y lidera procesos del mismo tipo en la región Pacífico.

Diálogo de saberes

- Se reconoce la existencia de diferentes tipos de conocimientos y saberes – científicos y tradicionales – y que éstos se complementan y enriquecen mutuamente. La Universidad promueve el diálogo entre éstos en la comunidad universitaria, y a nivel nacional e internacional, especialmente desde la investigación y la proyección social.

Responsabilidad ambiental y ecológica

- La Universidad promueve el respeto por el medio ambiente y lidera proyectos para la sostenibilidad ambiental de la región Pacífico.

3. Propósito Estratégico a 2019

El Propósito Estratégico es la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a mediano plazo, desafía todas las capacidades de la Institución, permite la alineación de todos los actores y crea un gran espíritu de equipo.

En términos metodológicos, al Propósito Estratégico no se le definen indicadores dado que su cumplimiento se verifica con el avance en el Mapa Estratégico Institucional y con los impulsores establecidos, los cuales tienen un parámetro donde puede corroborarse si se está alcanzando lo esperado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad del Pacífico ha definido el siguiente Propósito Estratégico:

PROPÓSITO ESTRATÉGICO

En el 2019 la Universidad del Pacífico habrá mejorado sustancialmente la credibilidad y confianza frente a sus principales grupos de interés, y habrá logrado el posicionamiento a nivel regional y nacional como resultado del liderazgo alcanzado por la calidad de la formación que ofrece y el impacto positivo de su actuación en la región.



IMPULSORES

- 1. Ampliación y mejoramiento de la oferta académica:** Ha ampliado la oferta académica con la apertura de dos programas de pregrado y dos de posgrado, así como la implementación efectiva del Modelo Pedagógico a través de la renovación curricular, que permite una formación profesional de calidad.
- 2. Reestructuración organizacional:** Cuenta con una estructura organizacional óptima para el desarrollo de sus funciones, incluyendo la ampliación y estabilización de la planta de docentes.
- 3. Fortalecimiento del sistema de investigaciones:** Tiene más de 6 grupos de investigación categorizados por Colciencias y con publicaciones de alto impacto en revistas indexadas.
- 4. Calidad administrativa:** La institución garantiza el cumplimiento de normas, la transparencia y rendición de cuentas. Está certificada en estándares de calidad GP 1000 e ISO 9001.
- 5. Mejora y fortalecimiento de la infraestructura:** La infraestructura física es suficiente y pertinente con la oferta académica existente y para el desarrollo de las actividades de formación integral y administrativas.
- 6. Regionalización:** La Institución tiene presencia en los 4 departamentos de la región, principalmente en los municipios de Cali (Distrito de Agua Blanca) en el Valle; Tumaco y El Charco en Nariño; Guapi, López de Micay y Timbiquí en el Cauca; y Nuquí, Juradó y Bahía Solano en Chocó.
- 7. Aumento de los ingresos:** La Universidad cuenta con estampilla pro universidad, convenios de cooperación internacional y servicios de extensión que le generan el 5% de sus ingresos.
- 8. Relacionamiento con el sector externo:** Convoca y trabaja activamente en diferentes instancias de toma de decisiones con los principales actores del sector externo, tales como: comunidades, consejos comunitarios, organizaciones sociales, gobierno, sector productivo y organismos internacionales.
- 9. Fortalecimiento de la internacionalización:** Tiene el 5% de estudiantes y docentes en programas de intercambio y/o convenios de trabajo conjunto con otras universidades y organizaciones a nivel internacional.

4. Principales Grupos de Interés y las Ofertas de Valor a los mismos

Como parte de la formulación de los elementos estratégicos de la Universidad, se identificaron siete grupos de interés como los de mayor prioridad e importancia dado su papel fundamental para la institución. Estos son:



Dentro de sector externo se incluye al sector productivo, gobierno local, regional y nacional, ONG y organizaciones internacionales con interés en apoyar el desarrollo de la Región Pacífico. Por su parte, dentro del Grupo de Interés Comunidad, se encuentra todo el espectro de organizaciones comunitarias, padres de familia, y otros interesados en la universidad.



Para cada uno de los 7, la Universidad del Pacífico ha construido su Oferta de Valor. Esta es una herramienta que presenta el entendimiento de cómo se crea valor a los principales grupos de interés y está constituida por una identificación clara de los elementos principales que apoyan la creación de valor a cada uno, y posteriormente las actividades que soportan cada elemento. Su representación es gráfica y se compone de la siguiente estructura.

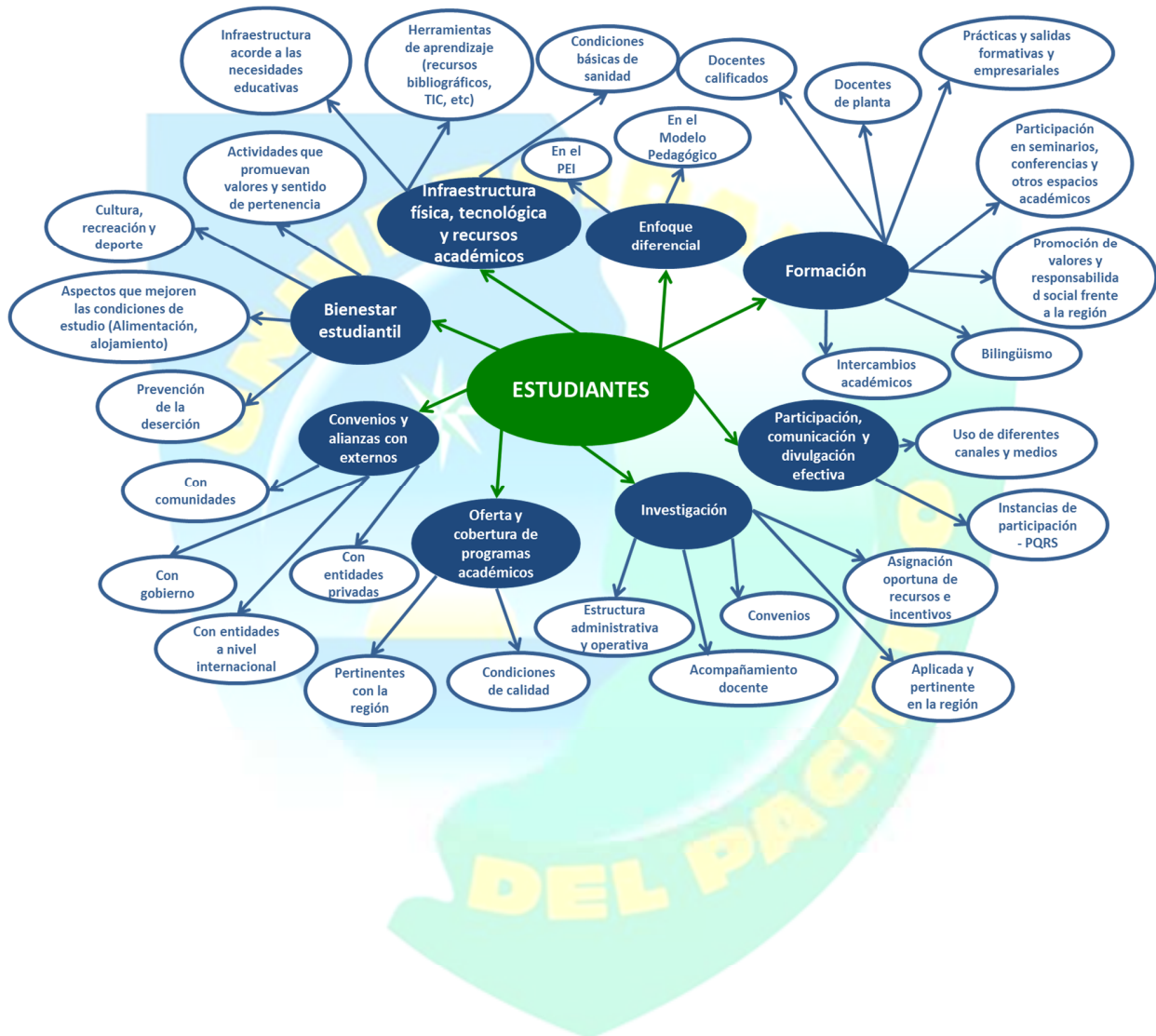
Ilustración 2. Estructura general de la Oferta de Valor.





Oferta de Valor para los Estudiantes

Se compone de 8 elementos de valor: (i) infraestructura física, tecnológica y recursos académicos, (ii) enfoque diferencial, (iii) formación, (iv) participación, comunicación y divulgación efectiva, (v) investigación, (vi) oferta y cobertura de programas académicos, (vii) convenios y alianzas con externos y (viii) bienestar estudiantil; cada uno con un promedio de 3 o más actividades.





Oferta de Valor para los Egresados

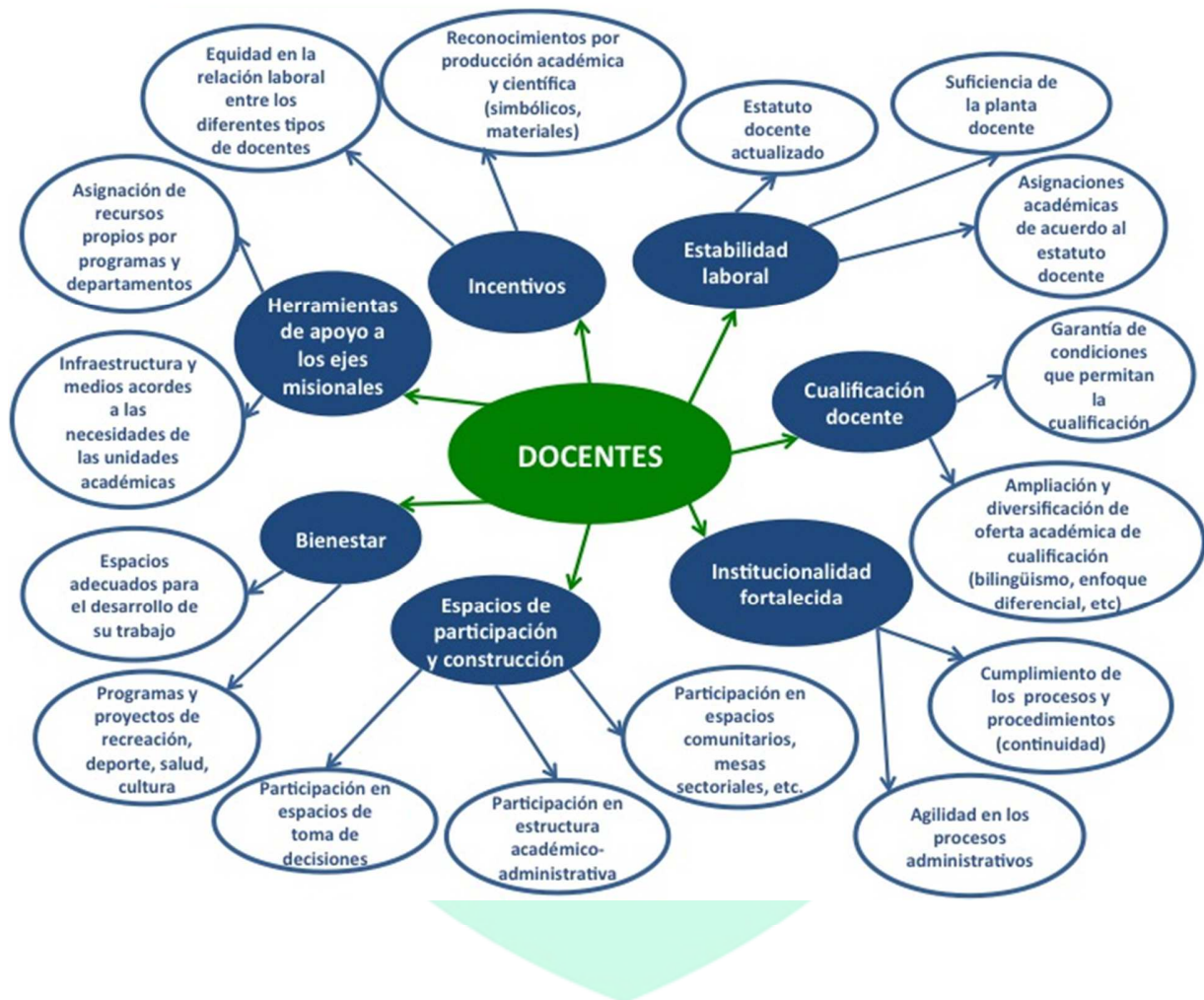
En el caso de los egresados, la Universidad debe ofrecer los siguientes 6 elementos de valor: (i) acompañamiento y seguimiento, (ii) institucionalidad fortalecida, (iii) evaluación y valoración del mercado laboral, (iv) participación, (v) vinculación laboral y (vi) oferta de formación continua y posgradual.





Oferta de Valor para los Docentes

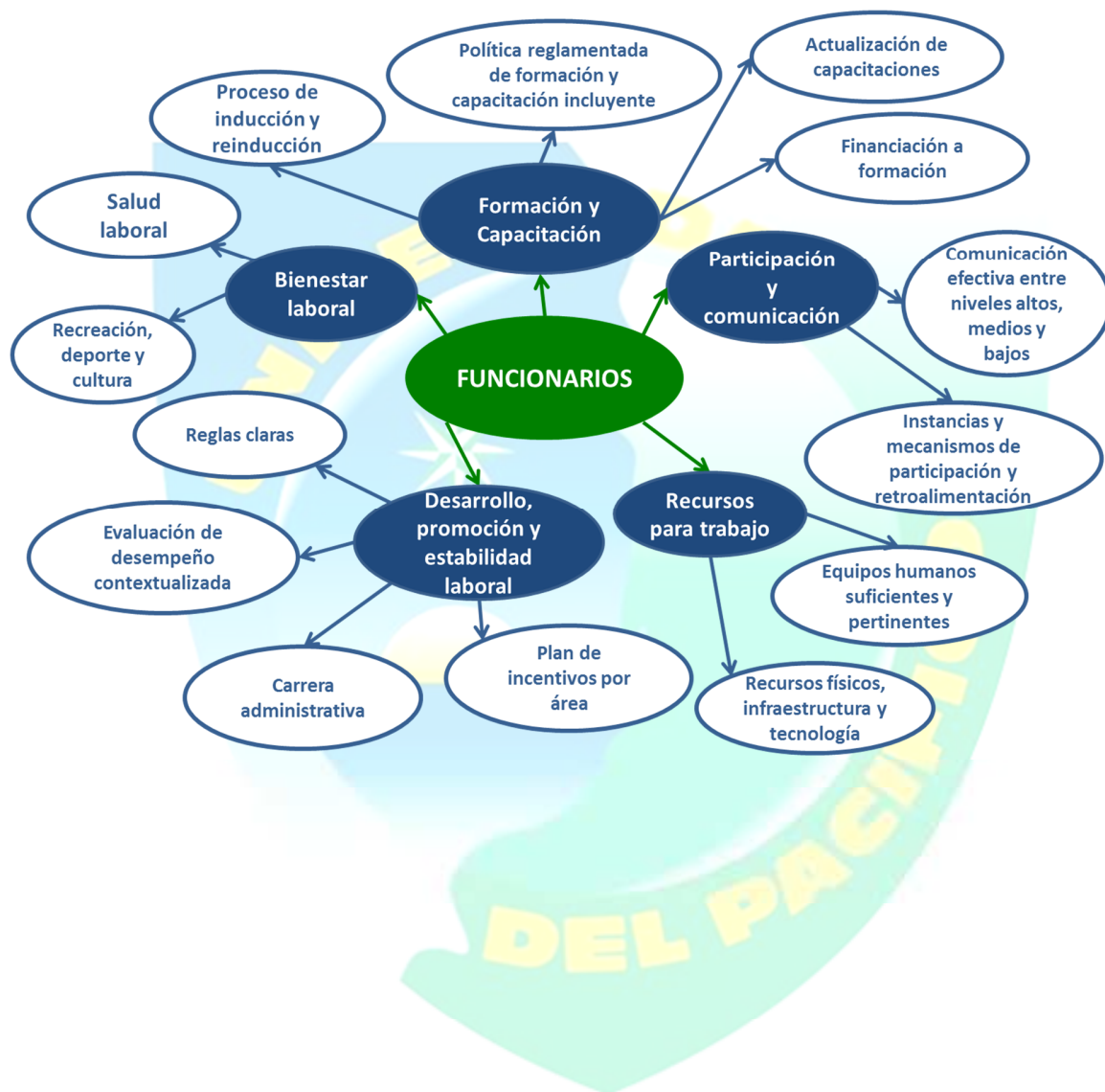
La oferta de valor para los Docentes de la Institución, sin importar su tipo de vinculación, se compone de 7 elementos de valor: (i) herramientas de apoyo a los ejes misionales, (ii) incentivos, (iii) estabilidad laboral, (iv) cualificación docente, (v) institucionalidad fortalecida, (vi) espacios de participación y construcción, y (vii) Bienestar.





Oferta de Valor para los Funcionarios

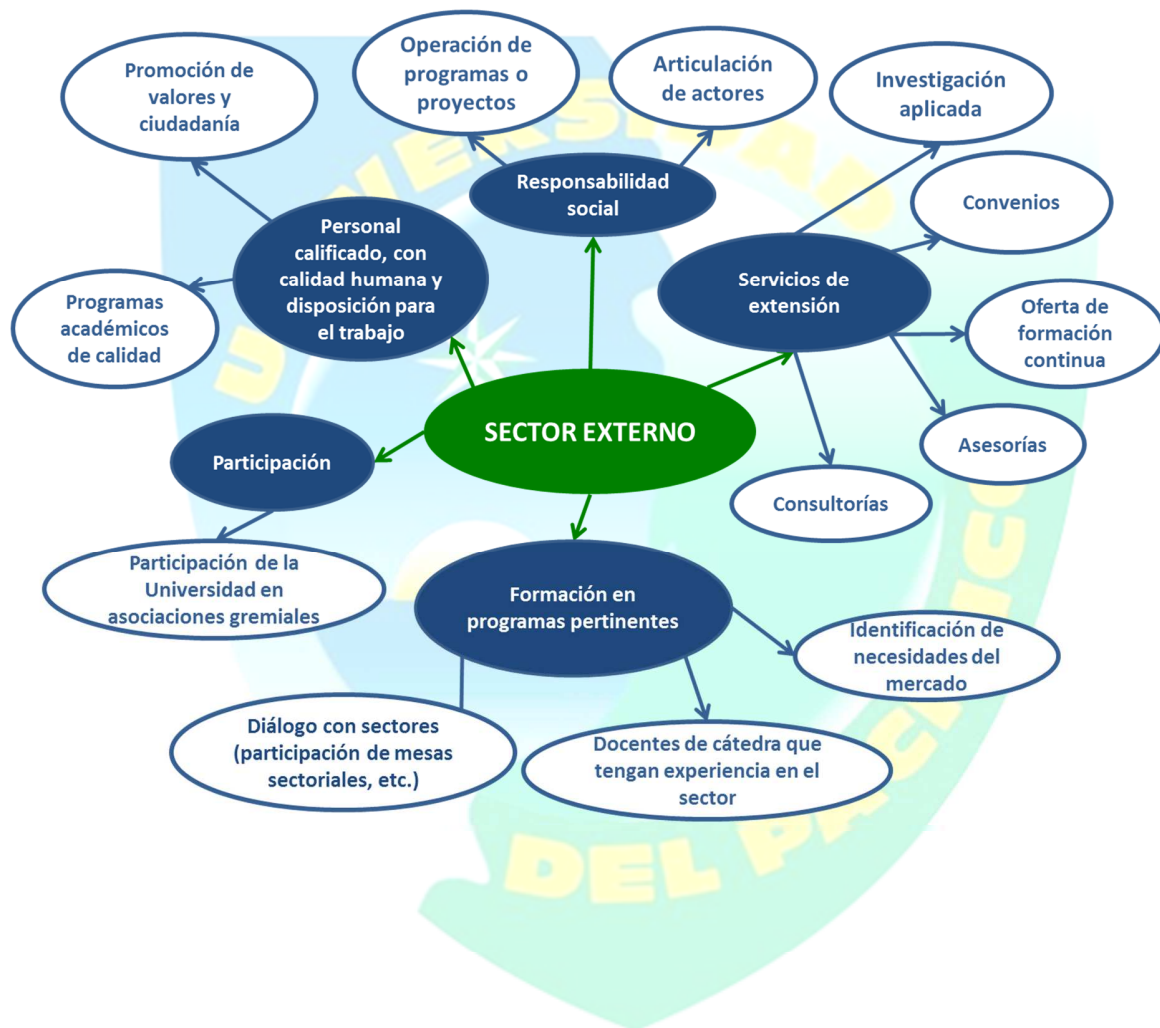
Se compone de 5 elementos de valor: (i) bienestar laboral, (ii) formación y capacitación, (iii) participación y comunicación, (iv) recursos para trabajo, y (v) desarrollo, promoción y estabilidad laboral.





Oferta de Valor para el Sector Externo

El Sector Externo, que como se expuso anteriormente incluye al sector productivo, gobierno local, regional y nacional, ONG y organizaciones internacionales con interés en apoyar el desarrollo de la Región Pacífico, espera de la Universidad los siguientes 5 elementos de valor: (i) personal calificado, con calidad humana y disposición para el trabajo, (ii) responsabilidad social, (iii) servicios de extensión, (iv) formación en programas pertinentes, y (v) participación.





Oferta de Valor para la Comunidad

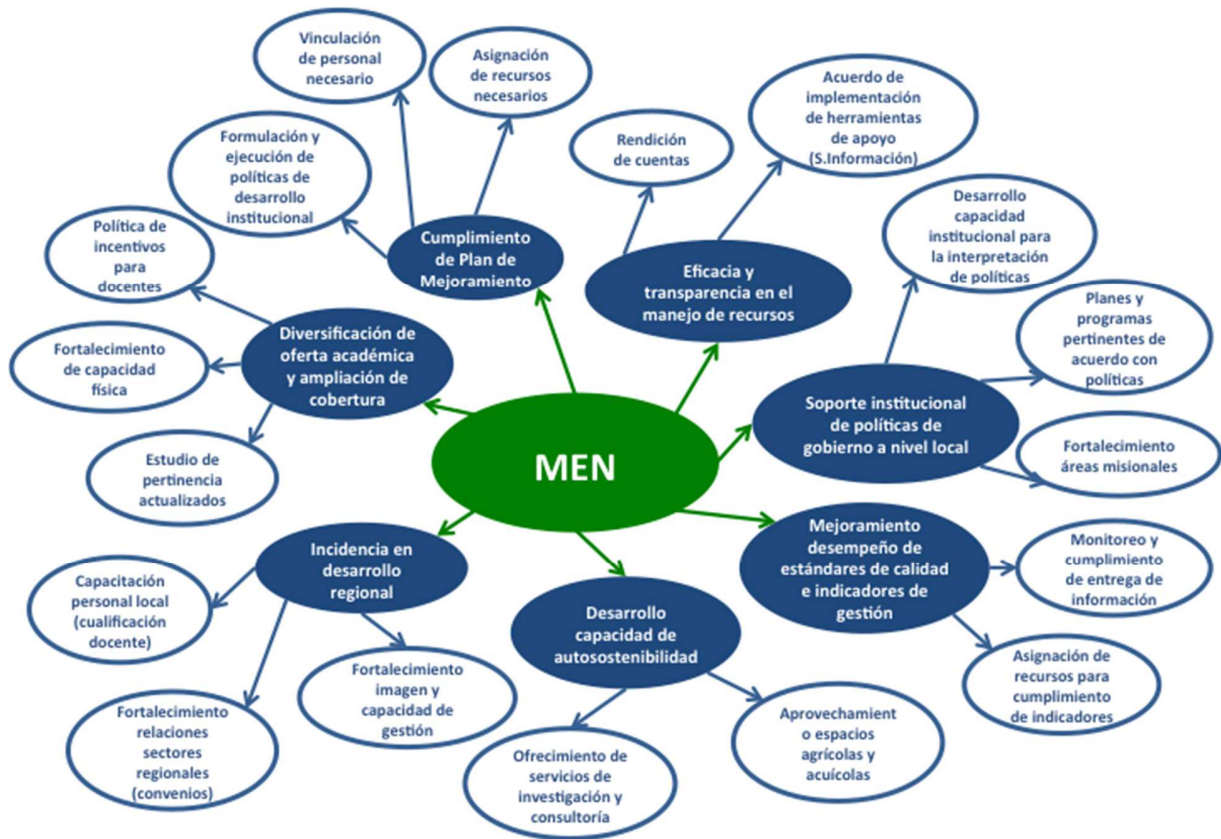
Se compone de 5 elementos de valor: (i) formación y cobertura de calidad, pertinente y diversa, (ii) gestión socio-cultural, (iii) responsabilidad social, (iv) participación activa, y (v) desarrollo sustentable de la región.





Oferta de Valor para el Ministerio de Educación Nacional-MEN

Con respecto al MEN, la oferta de valor que la Universidad tiene para el mismo se compone de 7 elementos de valor: (i) cumplimiento del plan de mejoramiento, (ii) eficacia y transparencia en el manejo de recursos, (iii) soporte institucional de políticas de gobierno a nivel local, (iv) mejoramiento desempeño de estándares de calidad e indicadores de gestión, (v) desarrollo capacidad de autosostenibilidad, (vi) incidencia en desarrollo regional y (vii) diversificación de oferta académica y ampliación de cobertura.





Mapa Estratégico



Mapa Estratégico

1. Mapa Estratégico

La metodología bajo la cual se orientó la construcción del Plan de Desarrollo de la Universidad del Pacífico se fundamenta en dos herramientas: el Mapa Estratégico y su respectivo Cuadro de Mando Integral – CMI.

El Mapa Estratégico permite integrar las diferentes dimensiones de la institución para la formulación y seguimiento de la estrategia. Está compuesto por perspectivas, que se pueden observar como las agrupaciones horizontales, corresponden a las diferentes líneas o esferas de acción de la organización. A su vez, en cada perspectiva se encuentran los Objetivos estratégicos, que representan las grandes apuestas institucionales que surgen como respuesta a los desafíos y las brechas identificadas en las ofertas de valor a los diferentes grupos de interés.

La Universidad del Pacífico, a través del proceso de construcción participativo que se ha llevado a cabo, definió un Mapa Estratégico con 3 perspectivas: (i) Impacto a Comunidades; (ii) Gestión de Funciones sustantivas; y (iii) Desarrollo y Fortalecimiento Institucional. Estas perspectivas tienen un total de 14 Objetivos estratégicos, que en conjunto contribuyen a alcanzar el Propósito Estratégico definido.

A continuación se describe la intención y propósito de cada Perspectiva del Mapa Estratégico, se realiza en orden ascendente, teniendo en cuenta que este es el sentido de creación de valor dado que si la institución logra fortalecer los aspectos organizacionales que soportan la gestión. Ésta puede a su vez enfrentar desafíos de alto nivel para mejorar sus servicios académicos, y de esta forma la comunidad podrá recibir el impacto de este mejoramiento en términos de productividad y alineación.

La perspectiva de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional busca afianzar temas de índole administrativa, financiera, de talento humano y tecnología. Es decir, agrupa los temas estratégicos que dan el soporte a la institución para desempeñar con gran destreza sus funciones sustantivas. En esta perspectiva la institución estaría realizando el alistamiento organizacional, se prepara desde adentro para entregar un excelente producto hacia afuera.

La Perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas constituye el núcleo del negocio, concentra la razón de ser, misión y propósito de la Universidad del Pacífico. Como su nombre lo indica, agrupa las funciones sustantivas Docencia, Investigación y Proyección Social. Adicionalmente abarca el tema de Bienestar Universitario, que en los últimos tiempos ha cobrado gran relevancia en el ámbito de la educación superior, incluso al nivel de las 3 funciones sustantivas. De estos se derivan otros temas fundamentales para el desarrollo de la institución como lo es su presencia en la región del pacífico y su proyección internacional.

Finalmente y como resultado de trabajar en los aspectos mencionados en las dos perspectivas descritas anteriormente, se encuentra el Impacto a la Comunidad. Esta perspectiva busca reflejar el gran impacto o resultado de una excelente gestión institucional en sus grupos de interés.



A continuación se presenta el Mapa Estratégico de la Universidad del Pacífico.

Ilustración 3. Mapa Estratégico Universidad del Pacífico 2016 – 2019

MEGA

En el 2019 la Universidad del Pacífico habrá **mejorado sustancialmente la credibilidad y confianza** frente a sus principales grupos de interés, y habrá **logrado el posicionamiento a nivel regional y nacional** como resultado del liderazgo alcanzado por la **calidad de su formación y el impacto positivo de su actuación** en la región.

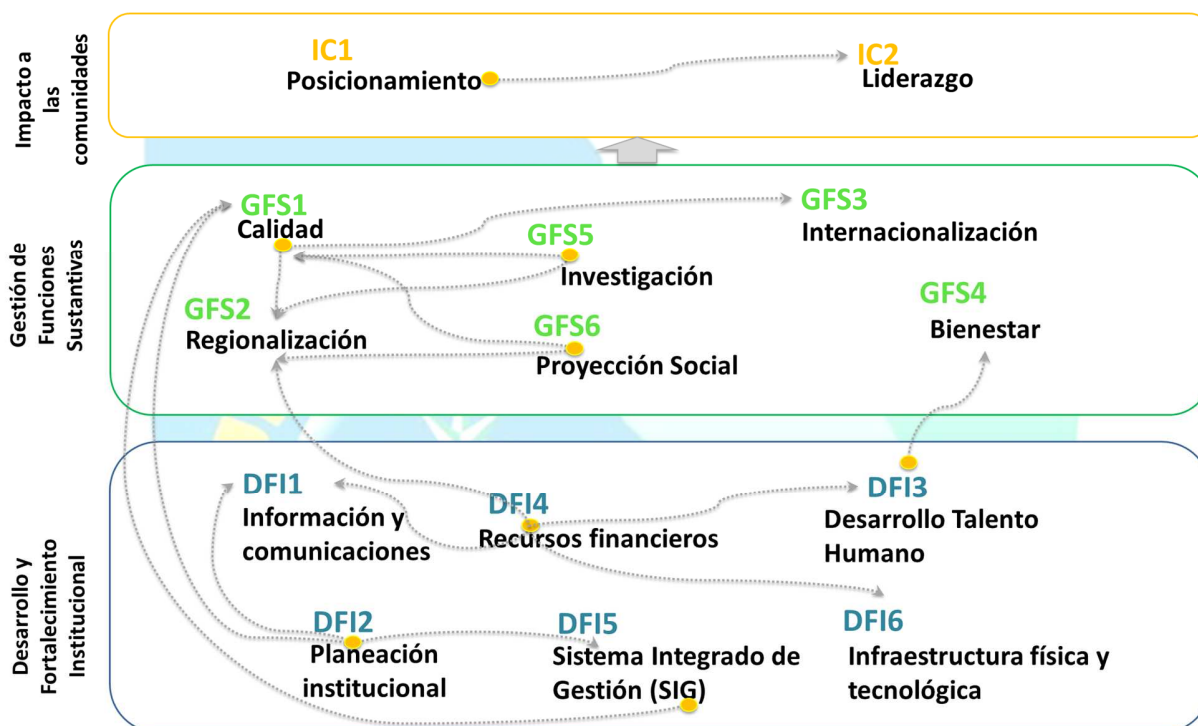


La principal ventaja que tiene la construcción del Mapa Estratégico, es la integración de los temas fundamentales de la institución, y por consiguiente la planeación de un trabajo articulado entre las diferentes áreas y dependencias de la organización. Esto se ve reflejado en el diseño de proyectos y la operacionalización de planes de trabajo que demandan acuerdos de gestión entre áreas para su realización y cumplimiento satisfactorio.



A continuación se presentan las principales relaciones de causa – efecto que existen entre los diferentes objetivos estratégicos del Mapa. De esta forma se puede evidenciar cómo el cumplimiento de un objetivo apalanca el cumplimiento de otros y de otras perspectivas.

Ilustración 4. Mapa Estratégico Universidad del Pacífico 2016 - 2019 - Relaciones Causa –Efecto



Los puntos amarillos que se marcan en los objetivos denotan el punto en el cuál un objetivo está generando un efecto en los demás. Por ejemplo, se puede observar que el objetivo de Recursos Financieros tiene un efecto directo sobre los objetivos de Infraestructura física y tecnológica, Desarrollo del Talento Humano, Información y comunicaciones, y transfiere este efecto a la perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas a través del objetivo de Regionalización.

El paso de la perspectiva de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional a la perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas se da principalmente hacia los objetivos estratégicos de Calidad (académica) y de Regionalización. Estos a su vez tienen una contribución directa de los objetivos estratégicos de Investigación y Proyección Social.

Finalmente el cumplimiento de toda la perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas en conjunto, es lo que permite alcanzar los resultados esperados sobre la comunidad. Solo como resultado de una excelente prestación del servicio público de la educación superior y un desempeño sobresaliente en los servicios relacionados, es que la institución puede llegar a impactar decisivamente en su comunidad. De esta forma obtendrá el posicionamiento positivo y podrá ser reconocida como líder en la región.



2. Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Perspectiva Desarrollo y Fortalecimiento Institucional - DFI

DFI1 - Información y Comunicaciones. Asegurar el acceso, administración y consulta de la información institucional por parte de los usuarios internos y externos en condiciones de integralidad, seguridad, transparencia, confiabilidad y calidad.

El manejo de la información es uno de los temas más relevantes para lograr una Institución que se articule con mayor fluidez, presente sus cifras de manera certera al constituir una sola fuente de información oficial, y así mismo, lograr un manejo responsable de la misma.

La Universidad del Pacífico le apuesta a la articulación con sus grupos de interés internos y externos, y una de las formas de realizarlo es mediante un sistema de comunicaciones e información integral que consolide los canales actuales, cree nuevos y apoye la generación de mensajes de comunicación orientados desde los ejes misionales y áreas de apoyo. Así mismo, se hace necesario la documentación de forma ordenada de la producción interna de la Institución.

- **Indicador**

Evaluación de la disponibilidad y consistencia de la información crítica de la universidad. El primer paso para iniciar la medición de este indicador es la definición de cuál es la información crítica que será objeto de una auditoría de evaluación. La auditoría analizará la disponibilidad y consistencia de la misma, recogiendo el efecto de los avances por la implementación del sistema de gestión documental y del sistema de comunicaciones integrales de la Institución.

DFI2 - Planeación Institucional. Desarrollar una cultura de planeación, seguimiento y control, que permita alinear y cumplir todas las estrategias institucionales.

La planeación es la herramienta fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de una institución. Permite trabajar de forma ordenada, facilita la optimización de los recursos físicos y de talento humano, prepara la organización para el futuro y le permite establecer contingencias para los casos imprevistos. Las organizaciones que no logran apropiarse una cultura de planeación apropiada, se ven obligadas a atender temas operativos y del día a día, solucionando problemas y tratando de llevar a la normalidad su gestión. No logran destinar el tiempo óptimo para pensar en el futuro, en las oportunidades de desarrollo institucional que determinen hitos de gestión en su sector.

La Universidad del Pacífico ha tenido que trabajar en un contexto demandante, debe buscar la forma de llegar a su estabilidad, y debe de igual forma proyectarse hacia un futuro exitoso, asegurando la sostenibilidad de su desarrollo. Es por esta razón que se formula el objetivo de Planeación institucional, un desafío que va más allá de la oficina de planeación y pretende permear todos los niveles de la organización, en todos sus ámbitos de gestión.

- **Indicadores**



Se definen 3 indicadores que permiten monitorear el cumplimiento de este objetivo estratégico.

Cumplimiento a proyectos del PDI en el cuatrienio. Teniendo en cuenta que el Plan de Desarrollo Institucional constituye la herramienta de planeación integradora fundamental, es una buena guía del comportamiento de la cultura de planeación en la institución. Este indicador busca establecer si las diferentes áreas e instancias de la universidad planearon adecuadamente su trabajo para los 4 años de vigencia, y si adicionalmente logran cumplir sistemáticamente con las tareas que ellos mismos establecieron.

Cumplimiento de reportes a las entidades de control y el MEN. La institución identificó oportunidades de mejora considerables en temas de rendición de cuentas. Dado que las posibles causas están asociadas a los reportes oportunos de información, se incluye este indicador, que tiene gran relevancia por el solo hecho de la obligatoriedad de entregar información consistente y oportuna a los entes de control, y adicionalmente, si se logra su cumplimiento, se puede inferir una mejor en los procesos asociados a la planeación institucional.

Cumplimiento de los Planes (compras, académico, bienestar, extensión). Este indicador tiene un propósito similar al del cumplimiento de los proyectos del PDI, pero extiende su alcance a otros planes que tienen gran trascendencia en la gestión institucional.

DF13 - Desarrollo Talento Humano. Potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores alineado a la estrategia institucional, apalancando el crecimiento de la Universidad en sus funciones sustantivas.

Este es uno de los factores fundamentales para la correcta implementación de este Plan de Desarrollo, dado que la Institución tiene oportunidades de mejora considerables en la consolidación de la planta de colaboradores idóneos para los diferentes cargos.

La gestión del talento humano en la Universidad hoy carece de lineamientos de política claros en el largo plazo, siendo un tema que se ha venido manejando en el corto plazo ligado al periodo de gobierno de cada Rector. A su vez, el organigrama institucional no corresponde al 100% con los cargos y funcionarios que laboran, impidiendo una adecuada y pertinente capacidad de respuesta sobre la gestión de las funciones sustantivas.

Dadas las características del contexto económico y social de la región, y la responsabilidad que le ha sido asignada a la institución, se imponen retos para la vinculación y retención de talento humano con competencias específicas, pero que a su vez tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. De ahí que para este objetivo se considere la implementación de la modernización institucional, y el diseño e implementación de mecanismos de bienestar laboral del talento humano y un programa de competencias laborales para la cualificación de dicho talento.

- **Indicadores**

Alineación de los perfiles



*Evaluación de desempeño de funcionarios
Clima Organizacional*

La medición de este objetivo estratégico se hará mediante tres indicadores relacionados con la alineación de los perfiles a través del porcentaje de personal que actualmente tiene la institución y que realmente se ajusta al perfil del cargo; el porcentaje de funcionarios que han realizado la evaluación de desempeño y su calificación es superior al 80%; y finalmente por medio de la aplicación de una encuesta de clima organizacional que permitirá conocer la percepción sobre el ambiente laboral, conduciendo al diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos internos y el relacionamiento entre la comunidad universitaria.

DFI4 - Recursos Financieros. Aumentar los ingresos para el cumplimiento de los fines institucionales, avanzando en la diversificación de fuentes de ingreso y en la ejecución efectiva de los mismos.

La institución presenta oportunidades de mejora en el manejo financiero y contable y la contratación. Hay una necesidad de lineamientos o políticas claras que guíen cómo debe ser el manejo de recursos financieros, y que además trasciendan más allá del período de gestión de cada Rector. De igual forma se requieren protocolos y herramientas de apoyo adecuadas para la gestión financiera y contable, con lo cual sea posible conocer cuál es la ejecución presupuestal real.

Este objetivo pretende lograr en la institución el cumplimiento efectivo de los fines institucionales, a través de un manejo apropiado y efectivo de los recursos, lo cual sugiere diversificar las fuentes y contar con herramientas idóneas para la ejecución y seguimiento del presupuesto con base en lo planeado.

- **Indicadores**

Para la medición de este objetivo se contemplan dos indicadores:

Nuevas fuentes de ingresos para la universidad. Busca medir el porcentaje de aumento de ingresos a la Universidad por nuevas fuentes, lo que representa un gran esfuerzo en la identificación y la gestión de los mismos.

Cumplimiento de programación de ejecución presupuestal. Este indicador quiere garantizar que exista una planeación presupuestal y un seguimiento a la ejecución de la misma, lo que garantizará una apropiación óptima de los recursos públicos.

Ambos indicadores darán cuenta sobre si la institución avanza en la consecución y ejecución de recursos que le permitan lograr los fines institucionales.

DFI5 - Sistema Integrado de Gestión. Consolidar el Sistema Integrado de Gestión como una herramienta administrativa institucionalizada que se apropie en todos los niveles de la Universidad.



La universidad debe articular varios sistemas en un gran sistema de gestión que apalanque de forma decisiva el logro de los objetivos institucionales. La consolidación del SIG contempla no solo la integración de los sistemas que por normatividad deben ser implementados en las instituciones públicas, sino que además permite que la organización funcione como un sistema dinámico capaz de adaptarse a los cambios que el contexto le impone constantemente, y además sea el movilizador de procesos que mejoran su desempeño en función del cumplimiento de la misión que la ha sido encomendada como institución de educación superior.

De esta forma, la universidad le apuesta a la consolidación del Sistema Integrado de Gestión buscando la orientación y congruencia en la gestión de los diferentes niveles de la organización en pro del cumplimiento de los objetivos trazados, y que dan respuesta a las demandas de sus grupos de interés.

Este objetivo contempla la consolidación de los sistemas de MECI-calidad, y la implementación de los sistemas ambiental, y salud y seguridad en el trabajo. Es un tema en el que la universidad está incursionando, y por lo tanto los niveles de desarrollo de los sistemas son diferentes.

- **Indicadores**

Se definen 2 indicadores que permiten monitorear el cumplimiento de este objetivo estratégico.

Ponderado del avance de implementación de los 4 sistemas. La consolidación del SIG se encuentra directamente asociada a la implementación al 100% de los 4 sistemas que lo integran. Por esta razón este indicador busca ponderar el avance en la implementación de cada sistema, que como se mencionó anteriormente, se encuentran en diferentes niveles de desarrollo.

Resultado de auditorías internas. El otro aspecto importante de este objetivo está representado por el nivel de apropiación del SGI en todas las instancias de la organización. Este aspecto puede ser evaluado a través de las auditorías internas que se deben realizar dentro del marco de la normatividad de los sistemas, por esta razón se propone un énfasis especial en las auditorías que permita establecer una calificación numérica de acuerdo a los hallazgos que se presenten en el proceso de auditoría.

DFI6 – Infraestructura Física y Tecnológica. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para dar respuesta a las necesidades crecientes de la institución, a nivel local y región Pacífico.

La óptima gestión de las labores institucionales y la adecuada entrega de valor a los grupos de interés, actualmente requieren de una mayor eficiencia de recursos físicos y tecnológicos. Los espacios y herramientas tecnológicas dispuestas tanto para lo administrativo como para lo misional son escasas y ello ha impedido la atención y formación adecuada de los estudiantes.

Para dar respuesta a las necesidades crecientes a nivel institucional, local y regional, la Universidad del Pacífico debe optimizar su infraestructura física, y la plataforma tecnológica académico-administrativa. Así podrá ofrecer un servicio educativo de calidad y pertinente.



- **Indicadores**

Este objetivo tiene dos indicadores asociados:

Cumplimiento del Plan Maestro de Infraestructura y Cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnología. Aunque son indicadores de cumplimiento y no de medición de impacto estrictamente, la Universidad necesita realizar inversiones de este tipo que le permitan estar preparada para los desafíos que se proponen en este cuatrenio.

Perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas - GFS

GFS1 – Calidad. Garantizar la calidad educativa de una oferta académica pertinente y diversa, acorde con los requerimientos de la región y los principios del desarrollo humano integral.

La calidad educativa es un punto fundamental en este Plan de Desarrollo, no solo por ser el deber y responsabilidad de toda Institución de Educación Superior, sino porque se identificó como una de las grandes oportunidades de mejora de la institución como resultado de la determinación de las brechas existentes en las ofertas de valor a los diferentes grupos de interés. La universidad tiene que adelantar un gran trabajo en este frente, que contempla su llevar a la institución a un nivel de estabilidad óptimo y de igual forma, pensar en desarrollo y fortalecimiento al mediano plazo.

La estabilización en los niveles mínimos de prestación del servicio se trabaja con temas relacionados con la estructura curricular, los procesos de aseguramiento de la calidad y la consolidación de la planta docente. Por otro lado, se trazan desafíos relacionados con la acreditación de los programas, el análisis y ajuste de la oferta académica, el desarrollo institucional frente a una segunda lengua y la regionalización.

- **Indicadores**

Se definen 9 indicadores que permiten verificar el cumplimiento de este objetivo estratégico.

Acreditación de Programas. La acreditación de los programas demanda un nivel de calidad integral de la institución, por esta razón se define este indicador, pues si la institución alcanza la acreditación de alguno de sus programas, se puede evidenciar un progreso determinante en la calidad académica institucional, que es determinada por entes externos, lo cual le aporta mayor objetividad al indicador.

Modelo de Valor Agregado Lectura Crítica y Razonamiento Cuantitativo. Estos dos indicadores miden las contribuciones que brindan los programas de educación superior a los estudiantes, comparando los resultados de Saber 11 con Saber Pro. De esta manera, la Universidad del Pacífico puede conocer de qué magnitud han sido sus aportes a la formación de las personas que pasan por sus programas.



Resultados de Saber Pro. Los resultados del Saber Pro que toman los estudiantes al terminar sus programas son indicadores clave para medir la calidad de la Institución. Se tendrán en cuenta los resultados en las tres áreas clave del examen: Razonamiento Cuantitativo, Lectura Crítica y Comunicación Escrita.

Dimensión Docencia del MIDE. Este indicador es el resultado de la dimensión de Docencia de la evaluación realizada por el Ministerio de Educación Nacional a través del MIDE. Está desagregado en dos indicadores: (i) Docentes con posgrado, y (ii) Relación alumno-docente.

Evaluación de Desempeño a Docentes. El esquema de evaluación de docentes en la institución también fue identificado como una brecha de gestión, por esta razón se propone un indicador que permita verificar que exista un trabajo institucional frente a la evaluación de desempeño de sus docentes, que a su vez permitirá aportar información valiosa para la toma de decisiones.

GFS2 – Regionalización. Diseñar e implementar la estrategia de regionalización de la Universidad en el Pacífico.

La Universidad del Pacífico tiene como misión contribuir al desarrollo social, ambiental, cultural y económico de la región. Es la llamada a liderar la educación superior para el pacífico colombiano, ha realizado un gran esfuerzo en este sentido, pero aún debe enfocar toda su atención en el alcance de sus servicios. Actualmente la mayoría de los estudiantes que atiende provienen del municipio de Buenaventura, las sedes que se abrieron en el pasado para atender otros puntos de la región no se encuentran en pleno funcionamiento.

Esta es la razón del Objetivo Estratégico planteado, lograr que la Universidad del pacífico llegue a toda la región a través de alguna de sus funciones sustantivas, buscar la forma de ampliar su alcance e impacto.

- **Indicador**

Presencia regional. El indicador permite verificar el número de lugares donde hará presencia la Universidad a través de alguna de sus funciones sustantivas.

GFS3 – Internacionalización. Desarrollar la internacionalización de los ejes misionales que potencialicen la generación y el intercambio de conocimiento.

La proyección internacional de una universidad es un factor determinante para su consolidación y desarrollo, los resultados de trabajar en este aspecto no solo contribuyen al mejoramiento continuo de la institución, sino que refleja efectos para el posicionamiento de sus colaboradores, estudiantes y egresados.

La Universidad establece el reto de desarrollar su internacionalización, debe establecer claramente una estrategia que garantice una buena salida de la universidad y un desarrollo sostenible de este aspecto. De igual forma, busca establecer claramente la forma de agregar valor a su gestión como resultado del trabajo en la internacionalización.



- **Indicador**

Se definen indicadores que permiten monitorear el desempeño institucional en esta línea de trabajo.

Movilidad de Docentes y Estudiantes. Estos indicadores buscan establecer la movilidad académica de dos actores relevantes de la comunidad universitaria. Estos indicadores son igualmente monitoreados por el Ministerio de Educación Nacional, de esta forma, las acciones que se encaminen en este frente estarán alineadas a las definiciones del gobierno para la Educación Superior. Los indicadores definidos en este frente son los siguientes:

- Movilidad Internacional Docente
- Movilidad Internacional Estudiantil
- Intercambios para Docentes
- Movilidad Docente hacia Colombia
- Movilidad Estudiantil hacia Colombia

Coautorías internacionales. Se refiere al Número de proyectos de investigación en coautorías con extranjeros, es un indicador bastante exigente que da cuenta de la calidad de la investigación de la universidad y su posicionamiento a nivel internacional. Este indicador también se encuentra alineado a los mandatos del Ministerio de Educación Nacional.

Resultados Saber Pro Inglés. Por último, el objetivo de internacionalización se debe medir por el nivel de inglés de sus estudiantes. Para esto se tendrán en cuenta los resultados del Saber Pro en esta área.

GFS4 – Bienestar. Disminuir la tasa de deserción estudiantil a través del diseño e implementación de estrategias pertinentes teniendo en cuenta las dimensiones académica, socioeconómica y cultural.

El objetivo de Bienestar se enfoca en asegurar la permanencia de los estudiantes de la Universidad a través de estrategias de inclusión social y acompañamiento. De esta manera, tiene en cuenta diversas formas de atención de acuerdo a las diferentes características y necesidades de su población estudiantil; con enfoque diferencial, para poblaciones vulnerables, y con especial atención a víctimas y desmovilizados del conflicto, dada la concentración que ha tenido la guerra en la región Pacífico.

Adicionalmente, el objetivo contempla el rediseño del programa de bienestar universitario, el cual está dirigido a todos los estamentos del alma máter.

- **Indicadores**

Tasa de deserción de cohorte Primer semestre y Tasa de deserción anual. Evidencian cuántos estudiantes han desertado de la Universidad, de forma periódica. Esto permite saber de primera mano si los programas de acompañamiento a los estudiantes están funcionando de manera efectiva o no, y hacer ajustes en las dimensiones académica, socioeconómica o cultural de acuerdo a estos resultados.



Nivel de satisfacción de los programas de Bienestar. Tiene como fin conocer las apreciaciones de cada uno de los estamentos de la Universidad sobre la oferta de los programas de bienestar, en particular si cumplen con sus expectativas en términos de calidad. El resultado de esta encuesta brinda insumos para conocer qué servicios se deben mejorar y en qué componentes.

GF5 – Investigación. Fortalecer la generación, difusión e intercambio de conocimiento y saberes a partir de la investigación formativa, básica y aplicada, participativa y pertinente.

La investigación de la Universidad del Pacífico se encuentra en un nivel básico de desarrollo, por lo que se pretende que durante los cuatro años del Plan de Desarrollo el Sistema de Investigaciones de la Institución se fortalezca significativamente. Así, se trabajará en la consolidación de líneas de investigación, el mejoramiento de los grupos de investigación y creación de nuevos, y el desarrollo de productos y su internacionalización.

Adicionalmente, la investigación de la Institución busca potencializar el diálogo de saberes, y que su producción investigativa sea útil para la solución de necesidades y problemas sociales, especialmente de la región Pacífico.

- **Indicadores**

Investigadores Colciencias

Revistas publicadas

Revistas indexadas

Índice de grupos de investigación y su categorización

Publicación en revistas externas e internas de alto impacto

Artículos de investigación A1, A2, B Y C

Artículos de investigación D

Producción de libros resultados de investigación

Capítulos de libros resultados de investigación

Ponencias en eventos científicos

Citaciones

Patentes

Los indicadores del objetivo de Investigación apuntan a identificar la calidad de la producción de conocimiento que la Universidad está generando. Por esto, se busca conocer el número de investigadores Colciencias, y el nivel de desarrollo en el que se encuentran los grupos de investigación a través del Índice de Grupos de Investigación de Colciencias, que mide variables como el tiempo de creado del grupo, la formación y experiencia de los investigadores que lo conforman, y su nivel de cohesión y cooperación, entre otros.

En línea con esto, estos indicadores también permiten identificar la calidad y el impacto de los productos de la Universidad a través del seguimiento a publicación de artículos, libros y capítulos de libros, a la indexación de sus revistas, y a la producción de patentes. Finalmente, tienen en



cuenta el componente de internacionalización, es decir, verifican que la producción de la institución esté llegando a universidades y eventos académicos en otras partes del mundo.

GFS6 – Proyección Social. Generar impactos medibles en el sector productivo, el sector público, los egresados y las comunidades estableciendo relaciones efectivas con el sector externo de la región.

Como parte de los ejes misionales, la Proyección Social representa una de las formas de generación de impacto hacia los grupos de interés externos a la Universidad. Hoy en día, se hace necesario replantear los esfuerzos hacia acciones positivas que puedan atribuirse directamente a la gestión de la Institución, y así mismo, impulsar un mejor proceso de inserción laboral de los egresados.

Para lo anterior, la Institución se ha propuesto el rediseño de la función, que incluye la generación de nuevos lineamientos, alineación y actualización de los servicios ofrecidos, y el esquema para asegurar que se cumple el nuevo rumbo en este eje.

- **Indicadores**

Tasa de Empleabilidad

Paso a Posgrado

Tasa de Permanencia

Tasa de Graduación

Evaluación de prácticas profesionales

Evaluación de cursos de formación continua

Evaluación de cursos de extensión

Alcance de proyectos de proyección social

Encuesta de satisfacción de servicios de proyección social ofertados a la comunidad

Apropiación social del conocimiento

Formación del recurso humano

El cumplimiento del objetivo de Proyección Social se podrá verificar en diferentes aspectos: (i) al conocer el impacto del trabajo realizado en pro de aumentar la tasa de vinculación laboral de los egresados; (ii) al encontrar los puntos fuertes y débiles de los servicios de proyección social en términos de prácticas profesionales, cursos de formación continua y cursos de extensión; (iii) al revisar el alcance de los esfuerzos en la generación de proyectos con las comunidades, donde la participación de las mismas sea uno de los resultados más importantes; y finalmente (iv) la satisfacción general de los grupos interés directamente relacionados con los servicios de esta Dirección.

Perspectiva de Impacto a las Comunidades - IC

IC1 – Posicionamiento. Mejorar el posicionamiento de la Universidad recuperando su imagen y reconstruyendo la confianza que perciben sus grupos de interés sobre su gestión e institucionalidad.



Dentro de los grandes desafíos que tiene la institución, y que buscan ser resueltos a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las anteriores perspectivas, el posicionamiento de la Universidad se enfila en la generación de confianza y recuperación de su imagen positiva ante la ciudadanía. Esto busca responder a aspectos de percepción que estaban afectando la credibilidad y que fueron identificados por los diferentes grupos de interés.

Es así que mediante un trabajo transparente, cuidadoso de los recursos y confiable en la toma de decisiones, la Institución será reconocida nuevamente dentro del contexto de Región como un ente fortalecido y con altos niveles de gobernanza e institucionalidad.

- **Indicador**

Índice de transparencia de las Instituciones de Educación Superior Públicas- ITIESP. Este indicador es una derivación del Índice de transparencia de las entidades públicas realizado por la organización Transparencia Por Colombia, que es una iniciativa de la sociedad civil que busca contribuir a la prevención de hechos de corrupción en la gestión administrativa del Estado²⁰. Es así que la Universidad del Pacífico por ser de carácter oficial hace parte del listado de 62 instituciones, y el reto es avanzar hacia un resultado favorable, de reconocimiento de la gestión y de control para el alto riesgo de corrupción en el que quedó clasificada en la medición anterior.

Percepción de la imagen de la Universidad. Este indicador deberá ser medido a través de una encuesta de imagen institucional que la Universidad diseñará e aplicará de forma periódica. La idea de este indicador es revisar que los esfuerzos de mejoramiento interno efectivamente permeen a los grupos de interés, y así mismo, pueda apuntarse a un posicionamiento positivo en el entorno académico, social y de gobierno.

IC2 – Liderazgo. Ser un ente articulador y líder de la gestión del cambio en la región participando en diferentes espacios institucionales y ofreciendo apoyo para trabajar en pro del Pacífico y el país.

Al lograr el posicionamiento, el segundo objetivo de esta perspectiva tiene como meta la generación de un liderazgo proactivo que apalanque escenarios de cambio en la ciudad y región.

Lo que se busca es llenar diferentes espacios de construcción colectiva en los que la Universidad puede aportar de forma importante, llenando vacíos institucionales y así mismo liderando procesos de articulación con base en su capacidad técnica y misional.

- **Indicador**

Percepción de los grupos de interés sobre la universidad. Para complementar lo que se pretende medir en el objetivo estratégico anterior, este indicador busca que desde una perspectiva externa la Universidad pueda conocer qué tanto ha influenciado al entorno en aspectos de liderazgo y rol de articulación. Para esto, deberá generar la definición de los grupos objetivo de esta encuesta y un instrumento que recoja el efecto del avance en las acciones internas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

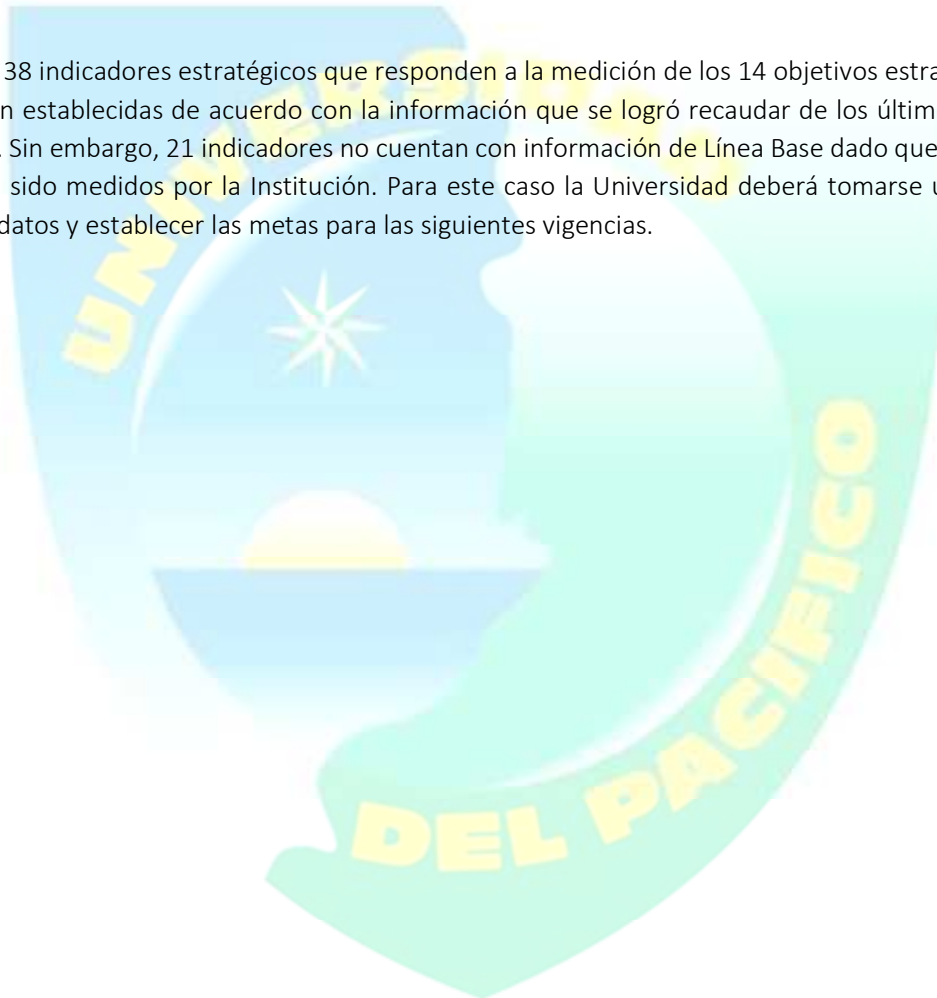
²⁰ <http://transparenciacolombia.org.co/>



3. Cuadro de Mando Integral

En el Anexo 2 se encuentra el Cuadro de Mando Integral -CMI el cual es una herramienta que consolida la información de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos anteriormente descritos. El CMI se compone de diferentes columnas, donde se podrá encontrar: el objetivo, su indicador o indicadores, la definición operacional (fórmula de cálculo), la línea base, periodicidad para la medición y las metas asociadas²¹.

El CMI tiene 38 indicadores estratégicos que responden a la medición de los 14 objetivos estratégicos. Las metas fueron establecidas de acuerdo con la información que se logró recaudar de los últimos dos años (Línea Base). Sin embargo, 21 indicadores no cuentan con información de Línea Base dado que son nuevos y nunca han sido medidos por la Institución. Para este caso la Universidad deberá tomarse un año para conocer los datos y establecer las metas para las siguientes vigencias.



²¹ El anexo 2 Cuadro de Mando Integral al corte de este entregable no se encuentra en su versión definitiva, debido a que aún existe información pendiente por completar.



4. Iniciativas Estratégicas y Proyectos²²

Perspectiva Desarrollo y Fortalecimiento Institucional - DFI

DFI1 - Información y Comunicaciones. Asegurar el acceso, administración y consulta de la información institucional por parte de los usuarios internos y externos en condiciones de integralidad, seguridad, transparencia, confiabilidad y calidad.

Iniciativa Estratégica: Diseño e implementación del Sistema de Gestión Documental.

Proyecto: Proyecto para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Documental de la Universidad del Pacífico.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Proyecto para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Documental de la Universidad del Pacífico	Secretario(a) General	Implementar las tablas de retención documental	Tablas de retención documental implementadas	0	0	1er semestre-100%	0	0
		Elaborar e implementar las tablas de valoración documental	Tablas de valoración documental elaboradas	0	0	2do semestre-100%	0	0
			Tablas de valoración documental implementadas	0	0	2do semestre-100%	0	0
		Diseñar e implementar un programa de gestión documental	Programa de gestión documental diseñado	0	0	2do semestre-100%	0	0
			Programa de gestión documental implementado	0	0	2do semestre-100%	0	0
		Formular, adoptar y reglamentar la política de gestión documental de la Universidad del Pacífico	Política de gestión documental formulada	0	2do semestre-100%	0	0	0
			Política de gestión documental reglamentada	0	0	1er semestre-100%	0	0
		Definición, adecuación y dotación de espacio físico para el archivo central	Espacio físico archivo central definido	0	0	1er semestre-100%	0	0
			Espacio físico archivo central adecuado	0	0	2do semestre-100%	0	0
			Espacio físico archivo central dotado	0	0	0	1er semestre-100%	0

²² En el Anexo 3 se encuentra la matriz que consolida todos los proyectos del PDI por Objetivo Estratégico



Iniciativa Estratégica: Institucionalización de un Sistema Integrado de Comunicaciones.

Proyecto: Implementación del Sistema integrado de comunicación e información.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Implementación del Sistema integrado de comunicación e información	Director(a) de Comunicaciones	Formulación del plan de comunicación (interna y externa)* y de medios *Teniendo en cuenta el refuerzo de los valores institucionales de la universidad.	Plan formulado	1	4to trimestre - 100%	0	0	0
		Implementación del plan de comunicación (interna y externa) y de medios	Plan implementado	1	0	4to trimestre - 75%	2do trimestre - 100%	0
		Actualización de la política de comunicaciones, el manual de imagen e identidad corporativa y elaboración del manual de comunicación de crisis	Política actualizada	1	4to trimestre - 100%	0	0	0
			Manual de imagen actualizado	1	4to trimestre - 100%	0	0	0
			Manual de comunicación de crisis elaborado	0	4to trimestre - 100%	0	0	0
		Reglamentación e implementación de la política de comunicaciones, el manual de imagen e identidad corporativa y manual de comunicación de crisis	Política reglamentada e implementada	1	0	4to trimestre - 75%	2do trimestre - 100%	0
			Manual de imagen implementado	1	0	4to trimestre - 100%	0	0
			Manual de comunicación de crisis implementado	0	0	4to trimestre - 100%	0	0
		Desarrollo de campañas educativas para la comunidad universitaria y externa de la Universidad	# de campañas realizadas / # de campañas programadas	0	1	2	0	0



Proyecto: Definición de estrategia transmedia para la institución.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Definición de estrategia transmedia para la institución	Director(a) de Comunicaciones	Fortalecimiento del canal universitario Yúbarita TV. Realización del estudio técnico conforme a las exigencias de la Autoridad Nacional de Televisión	Estudio realizado	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Fortalecimiento del canal universitario Yúbarita TV. Gestión de recursos para la financiación de acuerdo a los resultados del estudio técnico	Proyecto presentado a varias entidades	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Fortalecimiento del canal universitario Yúbarita TV. Implementación de la televisión digital terrestre	Señal digital implementada	0	0	0	4to trimestre-50%	4to trimestre-100%	
		Fortalecimiento del canal universitario Yúbarita TV. Elaboración e implementación protocolo de actualización de la parrilla	Protocolo elaborado e implementado	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
		Creación de emisora virtual. Planeación implementación emisora	Proyecto realizado	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Creación de emisora virtual. Implementación de la emisora	Emisora implementada	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Creación de periódico institucional. Planeación implementación periódico	Proyecto realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Creación de periódico institucional. Implementación del periódico	Periódico implementado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Integración de los diferentes medios en una estrategia transmedia (Canal universitario, emisora virtual, periódico institucional y página web)	Estrategia transmedia diseñada	0	0	0	4to trimestre-2018	0	
Implementación de estrategia transmedia (Canal universitario, emisora virtual, periódico institucional y página web)	Estrategia transmedia implementada	0	0	0	0	4to trimestre-2019			

DFI2 - Planeación Institucional. Desarrollar una cultura de planeación, seguimiento y control, que permita alinear y cumplir todas las estrategias institucionales.



Iniciativa Estratégica: Generación de cultura de autocontrol, autogestión y autorregulación.

Proyecto: Implementación de un proyecto orientado a la generación de cultura del autocontrol, autogestión y autorregulación.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Implementación de un proyecto orientado a la generación de cultura del autocontrol, autogestión y autorregulación	Jefe Oficina Asesora de Control Interno	Implementar campaña de sensibilización	Cronograma de la campaña de sensibilización ejecutado	1	4to trimestre - 100%	0	0	0	
		Divulgación de los principios y valores éticos institucionales	Principios y valores actualizados y divulgados	0	0	2do trimestre - 100%	0	0	
		Diseño e implementación de un sistema de estímulos y recompensas por desempeño laboral	Sistema de estímulos y recompensas diseñado	0	0	3er trimestre - 100%	0	0	
			Sistema de estímulos y recompensas implementado	0	0	3er trimestre - 100%	0	0	
		Diseño y adopción de un indicador para la medición de la adopción de la cultura de control en la institución	Índice de cultura de control diseñado y adoptado formalmente	0	0	3er trimestre - 100%	0	0	
		Realizar la revisión, actualización e implementación del código de buen gobierno en la institución	Código de buen gobierno revisado, actualizado e implementado	1	0	1er semestre - 100%	0	0	
		Diseño e implementación de un proceso de Gestión Normativa	Proceso de gestión normativa implementado	0	0	1er trimestre - 100%	0	0	
		Seguimiento al Plan de mejoramiento del MEN y emitir alertas tempranas	Informe de seguimiento realizado (informes trimestrales)	4	4	6 (1 mensual - solo el 1er semestre)	0	0	



Iniciativa Estratégica: Implementación de herramientas que faciliten y consoliden la planeación institucional a todos los niveles y procesos de planeación conjunta

Proyecto: Diseño e implementación del sistema de planeación institucional.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Diseño e implementación del sistema de planeación institucional	Jefe Oficina de Planeación	Identificación y análisis de las causas raíz de las deficiencias en la planeación a nivel institucional	Identificación y análisis realizado	0	4to trimestre - 100%	0	0	0	
		Diagnóstico de necesidades de planeación	Diagnóstico realizado	0	0	1er semestre - 100%	0	0	
		Diseño e implementación del modelo de planeación conjunta	Modelo de planeación conjunta diseñado	0	0	1er semestre - 100%	0	0	
			Socialización del modelo de planeación conjunta	0	0		0	0	
			% Avance en la implementación del esquema del modelo de planeación conjunta	0	0	4to trimestre - 30%	4to trimestre - 80%	4to trimestre - 100%	
		Diseño e implementación de un esquema de seguimiento y medición institucional	Plan de seguimiento y medición diseñado	0	0	1er semestre - 100%	0	0	
			Socialización del plan de seguimiento y medición	0	0		0	0	
			% Avance en la implementación del esquema de seguimiento y medición	0	0	4to trimestre - 30%	4to trimestre - 80%	4to trimestre - 100%	
		Estructuración del Banco de Proyectos	% Avance en la estructuración del Banco de Proyectos	0	4to trimestre - 10%	4to trimestre - 100%	0	0	
		Implementación del Banco de Proyectos	% Avance en la implementación del Banco de Proyectos	0	0	4to trimestre - 10%	4to trimestre - 80%	4to trimestre - 100%	

DF13 - Desarrollo Talento Humano. Potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores alineado a la estrategia institucional, apalancando el crecimiento de la Universidad en sus funciones sustantivas.



Iniciativa Estratégica: Diseño e implementación de un modelo de gestión integral del talento humano, que permita brindar servicios oportunos y de calidad.

Proyecto: Elaboración e implementación de mecanismos para el bienestar laboral del talento humano.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Elaboración e implementación de mecanismos para el bienestar laboral del talento humano	Jefe Talento Humano	Medición del clima laboral de la Universidad	Estudio realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Estudio de cultura organizacional	Estudio realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Diseño del plan estratégico de recursos humanos a partir de los insumos disponibles	Plan estratégico realizado y aprobado	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Implementación del plan estratégico de recursos humanos	Plan estratégico implementado	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Ajuste del plan estratégico de recursos humanos de acuerdo a los resultados de los estudios de clima laboral y de cultura	Plan estratégico ajustado	0	0	2do trimestre-100%	0	0	
		Implementación del plan estratégico de recursos humanos de acuerdo a los ajustes realizados	Plan estratégico implementado	0	0	4to trimestre-40%	4to trimestre-100%	0	

Proyecto: Implementación de la modernización institucional.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Implementación de la modernización institucional	Jefe Talento Humano	Consolidación de los estudios técnicos	Estudios técnicos consolidados	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Presentación al Consejo Superior del rediseño institucional	Rediseño institucional presentado y aprobado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Presentación del decreto de estructura orgánica y de planta	Decreto de estructura orgánica y de planta presentados	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Implementación del rediseño institucional	Rediseño institucional implementado	0	0	4to trimestre-70%	4to trimestre-100%	0	

Proyecto: Diseño e implementación de un programa de competencias laborales que permita la cualificación del talento humano.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Diseño e implementación de un programa de competencias laborales que permita la cualificación del talento humano	Jefe Talento Humano	Diagnóstico de las brechas de cualificación del talento humano de la Universidad	Diagnóstico realizado	0	0	1er semestre-100%	0	0	
		Elaborar Plan Institucional de Capacitación	PI Elaborado	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
		Implementar Plan Institucional de Capacitación	PI Implementado	0	0	0	0	4to trimestre-100%	
		Establecer convenios interinstitucionales para la implementación del Plan de Capacitaciones a 2019	Convenios establecidos	0	0	4to trimestre-100%	0	0	



DFI4 - Recursos Financieros. Aumentar los ingresos para el cumplimiento de los fines institucionales, avanzando en la diversificación de fuentes de ingreso y en la ejecución efectiva de los mismos.

Iniciativa Estratégica: Apropriación y ejecución efectiva de recursos.

Proyecto: Plan para el mejoramiento de la apropiación y ejecución efectiva de los recursos.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Plan para el mejoramiento de la apropiación y ejecución efectiva de los recursos	Director (a) Administrativo(a) y Financiero(a)	Identificar las principales causas de la baja ejecución presupuestal	Estudio de identificación de causas de baja ejecución presupuestal realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Establecer los criterios que permiten priorizar la asignación de los recursos en la institución	Criterios de priorización definidos	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Establecer las medidas necesarias para mitigar las causas de baja ejecución presupuestal identificadas. Este trabajo se realiza con los responsables identificados en el análisis de causas.	Plan con las medidas de mitigación programadas	0	3er trimestre-100%	0	0	0
		Implementar las medidas establecidas para contrarrestar los problemas de la baja ejecución presupuestal	Plan implementado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Definir un proceso orientado al seguimiento efectivo de las diferentes etapas de ejecución de los contratos	Proceso caracterizado y aprobado	0	3er trimestre-100%	0	0	0
		Evaluar el resultado efectivo en la apropiación y ejecución efectiva de los recursos después de implementadas las acciones propuestas	Evaluación de resultados realizada	0	0	Trimestral	0	0

Iniciativa Estratégica: Exploración y definición de nuevas fuentes de ingresos.

Proyecto: Desarrollo institucional para la generación de nuevos recursos.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Desarrollo institucional para la generación de nuevos recursos	Rectoría	Definición de una institucionalidad idónea para la gestión de nuevas fuentes de ingreso para la Universidad	Institucionalidad definida	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Exploración y definición de las fuentes potenciales de ingreso para apalancar el desarrollo de la Universidad	Fuentes de ingreso definidas	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Análisis de la capacidad institucional para el acceso a las nuevas fuentes de ingreso	Análisis realizado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Definición de líneas de trabajo de la institucionalidad creada	Líneas de trabajo definidas	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Estructuración de los procesos bajo los cuales operan las líneas de trabajo	Procesos estructurados	0	0	2do trimestre-100%	0	0
		Dotación y puesta en marcha de la institucionalidad	Institucionalidad operando	0	0	2do trimestre-100%	0	0
		Levantamiento de la línea de base de generación de nuevos recursos	Línea de base realizada	0	0	0	1er trimestre-100%	0
		Definición de metas para la generación de nuevos recursos	Metas definidas	0	0	0	1er trimestre-100%	0



DFI5 - Sistema Integrado de Gestión. Consolidar el Sistema Integrado de Gestión como una herramienta administrativa institucionalizada que se apropie en todos los niveles de la Universidad

Iniciativa Estratégica: Implementación y certificación de un sistema integrado de gestión, modelos NTCGP1000, ISO 9001, seguridad y salud en el trabajo, y ambiental.

Proyecto: Proyecto para la implementación y certificación de un sistema integrado de gestión: MECI-calidad, ambiental, y salud y seguridad en el trabajo.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Proyecto para la implementación y certificación de un sistema integrado de gestión: MECI-calidad, ambiental, y salud y seguridad en el trabajo	Jefe Oficina de Planeación	Diseño del modelo integrado de sistemas de gestión a implementar en la Universidad (NTCGP1000-MEI-ISO9001-45000-19000)	Modelo integrado del S G diseñado	25%	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Fortalecer y certificar el sistema de gestión de calidad (ISO9001 y NTCGP1000)	Certificación obtenida	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
			Autoevaluación GP1000 (MEN)	64%	4to trimestre-65%	4to trimestre-80%	4to trimestre-90%	4to trimestre-100%	
		Fortalecer el sistema MEI	Cumplimiento de los productos (%)	64,5%	4to trimestre-70%	4to trimestre-80%	4to trimestre-100%	4to trimestre-100%	
		Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (ISO45000 y Decreto único laboral 1072 de 2015)	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo implementado	30%	0	1er trimestre-100%	0	0	
			Certificación del sistema de gestión obtenida	0	0	0	4to trimestre-100%	0	
		Implementar el sistema de gestión ambiental	Sistema de gestión ambiental implementado	0	0	4to trimestre-40%	4to trimestre-80%	4to trimestre-100%	
			Certificación del sistema de gestión obtenida	0	0	0	0	4to trimestre-100%	
		Análisis financiero de recursos necesarios para la implementación de los sistemas de gestión MECI, calidad, seguridad y salud en el trabajo, y ambiental	Análisis financiero realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
			Recursos asignados	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Plan de formación y sensibilización en sistemas integrados articulado al plan de formación institucional	Plan diseñado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
			Plan implementado	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Plan de comunicaciones del S G	Plan de comunicaciones realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
			Plan de comunicaciones implementado	0	0	4to trimestre-100%	0	0	



DF16 – Infraestructura Física y Tecnológica. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para dar respuesta a las necesidades crecientes de la institución, a nivel local y región Pacífico.

Iniciativa Estratégica: Optimización de la infraestructura física.

Proyecto: Plan para el fortalecimiento arquitectónico del campus de la Universidad.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Plan para el fortalecimiento arquitectónico del campus de la Universidad	Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a)	Medición, análisis de la capacidad instalada y costos, frente a los escenarios de crecimiento institucional	Análisis de la capacidad instalada realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Seleccionar interventoría para la formulación del Plan Maestro de la Universidad del Pacífico	Interventoría seleccionada	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Formular el Plan Maestro de Infraestructura de la Universidad del Pacífico (20 años)+ (Definición del Alcance del Plan Maestro)	Plan Maestro formulado y aprobado	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
		Ejecución de la interventoría para la formulación del Plan Maestro	Porcentaje de ejecución en la interventoría	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
		Análisis financiero del Plan Maestro de Infraestructura	Escenarios financieros contruidos (costos y fuentes de financiación)	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
		Definición del Alcance del Plan Maestro de Infraestructura con corte al 2019	Alcance definido	Pendiente definición del área	Pendiente definición del área	Pendiente definición del área	Pendiente definición del área	Pendiente definición del área	
		Implementación del Plan con corte al 2019	Porcentaje de implementación efectiva del plan	0	0	2do semestre (20%)	60%	100%	
Interventoría y seguimiento a las actividades arquitectónicas y tecnológicas de la Universidad del Pacífico	Seguimientos periódicos realizados y soportados	0	0	20%	60%	100%			



Iniciativa Estratégica: Optimización de la plataforma tecnológica académico-administrativa.

Proyecto: Plan estratégico de tecnología y sistemas de información.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Plan estratégico de tecnología y sistemas de información	Jefe Oficina de Sistemas	Elaboración de diagnóstico para conocer las condiciones iniciales del estado de tecnología y sistemas de información en la Universidad	Diagnóstico realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Identificar las necesidades académicas y administrativas en términos de infraestructura tecnológica (SIG, gestión documental, etc)	Necesidades identificadas	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Análisis financiero y definición de escenarios	Análisis financiero realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Formulación del plan estratégico de tecnología y sistemas de información	Plan formulado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Implementación del plan estratégico de tecnología y sistemas de información	Plan implementado	0	0	2do trimestre-100%	0	0
		Seguimiento al plan estratégico de tecnología y sistemas de información	Informes de seguimiento	0	0	2do trimestre-33%	2do trimestre-33%	2do trimestre-33%
		Automatización de procesos y formatos	Formatos automatizados	0	4to trimestre-20%	4to trimestre-60%	4to trimestre-10%	4to trimestre-10%
			Procesos automatizados	0	0	4to trimestre-50%	4to trimestre-25%	4to trimestre-25%
		Documentación y formación del SIG basado en OVA (objetos virtuales de aprendizaje)	OVA desarrolladas	0	4to trimestre-25%	3er trimestre-25%	3er trimestre-25%	3er trimestre-25%

Perspectiva de Gestión de Funciones Sustantivas - GFS

GFS1 – Calidad. Garantizar la calidad educativa de una oferta académica pertinente y diversa, acorde con los requerimientos de la región y los principios del desarrollo humano integral.

Iniciativa Estratégica: Creación de una cultura de internacionalización implementando una estrategia de segunda lengua.

Proyecto: Fortalecimiento de actividades comunicativas en segunda lengua dirigidos a la comunidad académica.



Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Fortalecimiento de actividades comunicativas en segunda lengua dirigidas a la comunidad académica	Director(a) Académico(a)	Diseño y reglamentación de la Política de Bilingüismo	Política de Bilingüismo diseñada y reglamentada	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Creación del Centro de Lenguas del Pacífico	Centro de Lenguas del Pacífico creado	0	0	100% Fase 1	0	0
		Inventario de cualificación docente en segunda lengua	Inventario realizado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Implementación del Programa de Cualificación docente en segunda lengua	Programa de cualificación docente implementado	0	0	0	2do semestre-100%	0

Iniciativa Estratégica: Potencialización de la calidad docente de la Institución.

Proyecto: Consolidación de la Planta Docente de la Universidad.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Consolidación de la Planta Docente de la Universidad	Director Académico y Jefe Talento Humano	Consolidación de la base de datos de la planta profesoral de la Universidad, con todos los registros requeridos para la caracterización	Base de datos consolidada (información completa y fiable)	Esta información toca validarla con DDP. Desde la Dirección Académica no se maneja esta información o actividad	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Elaboración de diagnóstico integral de nivel de formación de los docentes	Diagnóstico elaborado	Esta información toca validarla con DDP. Desde la Dirección Académica no se maneja esta información o actividad	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Elaboración de diagnóstico de necesidades de la planta de docentes / Director Académico	Diagnóstico elaborado		0	0	1er semestre-100%	0	0
		Análisis financiero de cara a las necesidades identificadas en el diagnóstico / Jefe Oficina Planeación	Análisis financiero realizado		0	0	1er semestre-100%	0	0
		Diseño y ejecución del Concurso Docente / Talento Humano	Docentes de planta incorporados/No. de cupos ofertados		17	0	1er semestre-100%	0	0
		Diseño e implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño Docente / Director Académico	No. de evaluaciones elaboradas/ total de docentes		0	0	1er semestre-100%	0	0
		Elaboración planes de mejoramiento/ Director Académico	Planes de mejoramiento elaborados		0	0	2do semestre-100%	0	0
		Elaboración del Plan de Cualificación Docente / Talento Humano	Plan de Cualificación Docente elaborado		0	0	2do semestre-100%	0	0
		Implementación del Plan de Cualificación Docente	Plan de Cualificación implementado		0	0	2do semestre-20%	2do semestre-70%	2do semestre-100%
		Seguimiento y evaluación del Plan de Cualificación Docente/ Talento Humano	Informe de seguimiento y evaluación		0	0	2do semestre-33%	2do semestre-33%	2do semestre-33%



Iniciativa Estratégica: Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento.

Proyecto: Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad en la Universidad del Pacífico.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad en la Universidad del Pacífico	Director(a) Académico(a)	Creación de la unidad de aseguramiento de la calidad con las condiciones mínimas para el cumplimiento de sus funciones	Unidad de aseguramiento de la calidad creada funcionando	0	0	1er semestre-100%	0	0
		Aprobación y reglamentación de la Política de Autoevaluación	Política de autoevaluación aprobada y reglamentada	80%	3er trimestre-100%	0	0	0
		Implementación de procesos de autoevaluación	Procesos de autoevaluación implementados	0	0	1er semestre-100%	0	0

Iniciativa Estratégica: Acreditación de Programas.

Proyecto: Proyecto para la acreditación de programas.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Proyecto para la acreditación de programas	Director(a) Académico(a)	Identificación de la brecha entre el estado actual de todos los programas de la Universidad y los factores o estándares definidos por el MEN	Identificación de brecha realizada y presentada	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Definición de los programas que ingresan a los procesos de acreditación	Programas de acreditación definidos formalmente	0	0%	1er trimestre-100%	0	0
		Definición del Plan para la acreditación del o los programas definidos	Plan construido y aprobado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Presentación ante el MEN para la acreditación	Programas presentados	0	0	0	4to trimestre-100%	0

Iniciativa Estratégica: Alineación de la oferta académica a las necesidades de la región.

Proyecto: Análisis y ajuste de la oferta académica.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Análisis y ajuste de la oferta académica	Director(a) Académico(a)	Realizar un análisis de contexto para identificar los temas del entorno que requieren atención	Análisis de contexto realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Realizar y presentar un análisis de la oferta actual y potencial de la Universidad frente a la posibilidad de cambios significativos y constantes en el tiempo	Análisis de brecha realizado y presentado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Definir posibles escenarios de desarrollo de la oferta académica (actual y potencial)	Escenarios definidos	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Plan de ajustes de nueva oferta, revisión curricular, entre otros	Plan construido y aprobado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Implementación del plan de ajustes	Plan Implementado	0	0	0	2do trimestre-100%	0



Iniciativa Estratégica: Realizar la reforma curricular de la Universidad del Pacífico.

Proyecto: Establecimiento y adopción de los lineamientos de diseño y estructura curricular para la formación integral de los estudiantes.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Establecimiento y adopción de los lineamientos de diseño y estructura curricular para la formación integral de los estudiantes	Director(a) Académico(a) y Director(a) del CEPA	Diseño, reglamentación e implementación de la política de diseño y estructura curricular	Política diseñada	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
			Política reglamentada e implementada	0	0	2do trimestre-100%	0	0	
		Creación del Departamento de Formación Integral Socio-Humanística con alcance a 2019	Departamento creado	0	0	2do semestre-20%	2do semestre-70%	2do semestre-100%	
		Revisar y ajustar el currículo de los programas académicos de acuerdo a lo que establece la política	Currículos de los programas académicos revisados	0	0	3er trimestre-100%	0	0	
			Currículos de los programas académicos ajustados	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Revisar y ajustar los syllabus de todas las asignaturas de todos los programas académicos de acuerdo a lo que establece la política	Número de syllabus revisados de todas las asignaturas de todos los programas	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
			Número de syllabus ajustados de todas las asignaturas de todos los programas	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Implementación del Modelo pedagógico en el currículo	Syllabus donde se hagan evidentes, prácticas pedagógicas de los docentes, nuevas formas de evaluación, objetivos del curso, egresado esperado	0	0	4to trimestre-100%	0	0	
		Capacitación de los docentes en los criterios para el diseño y estructura curricular	Capacitación realizada	0	0	3er trimestre-100%	0	0	



Iniciativa Estratégica: Consolidación de lineamientos y políticas.

Proyecto: Revisión y actualización de normatividad institucional.

Proyecto	Actividades a realizar	Indicador	Meta
Revisión y actualización de normatividad institucional	Realizar el inventario de la normatividad y políticas institucionales	Inventario terminado	2do semestre - 2016
	Revisión y clasificación de toda la normatividad y políticas institucionales identificadas en el inventario	Normatividad y políticas revisadas y clasificadas	1er trimestre - 2017
	Validación de toda la normatividad y políticas institucionales identificadas de acuerdo a su clasificación	Normatividad y políticas validadas	2do trimestre - 2017
	Actualización de la normatividad y políticas institucionales según se requiera	Normatividad y políticas actualizadas	3er trimestre - 2017
	Expedición de nueva normatividad y políticas en caso de ser necesario, de forma articulada con los proyectos en curso que tengan actividades de este tipo	Normatividad y políticas nuevas definidas	3er trimestre - 2017
		Normatividad y políticas finales adoptadas mediante acto administrativo	4to trimestre - 2017

GFS2 – Regionalización. Diseñar e implementar la estrategia de regionalización de la Universidad en el Pacífico.

Iniciativa Estratégica: Exploración e implementación opciones de regionalización de la Universidad.

Proyecto: Regionalización de la Universidad del Pacífico.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Regionalización de la Universidad del Pacífico	Rectoría	Creación de un Centro de Regionalización	Centro de Regionalización creado	0	0	1er semestre-100%	0	0
		Puesta en marcha de un Centro de Regionalización con alcance a 2019	Centro de Regionalización en funcionamiento	0	0	0	0	4to trimestre-100%
		Implementar la oferta académica en otros territorios de la región Pacífico	Oferta académica implementada en otros territorios de la región	0	0	4to trimestre-30%	4to trimestre-70%	4to trimestre-100%
		Definición de estrategias para el acceso y permanencia de estudiantes de otros municipios de la región Pacífico en Buenaventura (infraestructura física y tecnológica, etc)	Estrategias para el acceso y la permanencia de estudiantes definidas	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Implementación de estrategias para el acceso y permanencia de estudiantes de otros municipios de la región Pacífico en Buenaventura (infraestructura física y tecnológica, etc)	Estrategias para el acceso y la permanencia de estudiantes implementadas	0	0	2do trimestre-50%	2do trimestre-100%	0



GFS3 – Internacionalización. Desarrollar la internacionalización de los ejes misionales que potencien la generación y el intercambio de conocimiento.

Iniciativa Estratégica: Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad del Pacífico.

Proyecto: Definición e implementación de una estrategia de internacionalización de la Universidad del Pacífico.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Definición e implementación de una estrategia de internacionalización de la Universidad del Pacífico	Rectoría	Alistamiento institucional para el desarrollo de la cultura de internacionalización tanto para funcionarios académicos como administrativos	Institucionalidad establecida (Oficina de Cooperación Internacional)	0	4to trimestre-100%	0	0	0	
			Alistamiento institucional realizado	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
	Rectoría y Director(a) de Investigaciones (promoción de publicaciones)	Definición de los frentes que tendrá la Universidad para abordar el tema de la internacionalización, teniendo en cuenta: *internacionalización del currículo * multilingüismo *movilización e intercambio *participación en convenios, alianzas o asociaciones académicas *internacionalización de la investigación (pasantías) y la extensión * cultura y deporte * internacionalización en casa (cátedras internacionales) *participación en redes internacionales para proyectos de investigación conjuntos *promoción de publicaciones nacionales e internacionales	Frentes definidos	0	0	2do trimestre-100%	0	0	
	Rectoría	Revisión, ajuste, aprobación y reglamentación de la Política de Internacionalización de la Universidad del Pacífico, de acuerdo a la apuesta institucional en este tema	Política revisada, ajustada, aprobada y reglamentada	1	4to trimestre-100%	0	0	0	
		Definición de una estrategia de movilización de la comunidad universitaria, tanto académicos como administrativos	Estrategia de movilización definida	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Búsqueda y establecimiento de alianzas nacionales e internacionales que contribuyan a la materialización de la apuesta institucional en internacionalización	Alianzas nacionales realizadas	1	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	
			Alianzas internacionales realizadas	1	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	2do trimestre-25%	
		Definición e implementación del Plan de Comunicación de la apuesta institucional en internacionalización	Plan de Comunicación de la apuesta institucional en internacionalización definido	0	0	2do trimestre-100%	0	0	
	Plan de Comunicación de la apuesta institucional en internacionalización implementado		0	0	2do trimestre-100%	0	0		



GFS4 - Bienestar. Disminuir la tasa de deserción estudiantil a través del diseño e implementación de estrategias pertinentes teniendo en cuenta las dimensiones académica, socioeconómica y cultural.

Iniciativa Estratégica: Diseño e implementación del programa de Bienestar Universitario.

Proyecto: Rediseño del programa de Bienestar Universitario mediante acción participativa de los estamentos de la Universidad.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Rediseñar el programa de Bienestar Universitario mediante acción participativa de los estamentos de la Universidad	Director(a) Bienestar Universitario	Caracterización de los estamentos de la Universidad	Caracterización realizada	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Recoger necesidades y expectativas de los estamentos de la Universidad	Informe de recolección de información	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Análisis de la población potencial de la Universidad	Análisis realizado	0	4to trimestre-100%	0	0	0
		Rediseño del programa de Bienestar Universitario, teniendo en cuenta alianzas interinstitucionales	Programa rediseñado	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Implementación del programa de Bienestar Universitario	Programa implementado	0	0	4to trimestre-30%	4to trimestre-80%	4to trimestre-100%
		Definición de protocolos para atender necesidades y problemáticas de los estudiantes	Protocolos definidos	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Creación de la Oficina de Estudiantes (donde pueden consultar cualquier información)	Oficina funcionando	0	0	1er semestre-100%	0	0
		Revisión de espacios de participación para estudiantes y ajustes necesarios para el buen funcionamiento de los mismos	Espacios de participación para estudiantes ajustados	0	0	1er semestre-100%	0	0

Iniciativa Estratégica: Institucionalización del programa de acompañamiento a estudiantes para la permanencia y graduación.

Proyecto: Acompañamiento a estudiantes para su permanencia y graduación.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Acompañamiento a estudiantes para su permanencia y graduación	Director(a) Bienestar Universitario	Construcción del programa de acompañamiento a estudiantes - criterios y estrategias de acompañamiento (que incluya estrategia de interacción con familias de los estudiantes)	Programa construido	0	0	1er trimestre-100%	0	0
		Implementación del programa	Programa implementado	0	0	2do trimestre-100%	0	0



Iniciativa Estratégica: Implementación del programa de acompañamiento y atención a la comunidad universitaria con enfoque diferencial, y víctimas y desmovilizados del conflicto.

Proyecto: Programa para la inclusión de población la comunidad universitaria con enfoque diferencial, y a víctimas y desmovilizados del conflicto.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Programa para la inclusión de población a la comunidad universitaria con enfoque diferencial, y a víctimas y desmovilizados del conflicto	Director(a) Bienestar Universitario	Elaboración, aprobación y reglamentación de la política para el acceso e inclusión a la comunidad universitaria con enfoque diferencial, y víctimas y desmovilizados del conflicto (incluye acompañamiento psicosocial, plan padrinos, etc.)	Política aprobada y reglamentada	0	4to trimestre - 100%	0	0	0
		Definición del programa para el acceso e inclusión a la comunidad universitaria con enfoque diferencial, y víctimas y desmovilizados del conflicto (incluye acompañamiento psicosocial, plan padrinos, etc.)	Programa definido	0	0	1er trimestre - 100%	0	0
		Implementación del programa	Programa implementado	0	0	4to trimestre - 30%	4to trimestre - 80%	4to trimestre - 100%

GF55 – Investigación. Fortalecer la generación, difusión e intercambio de conocimiento y saberes, a partir de la investigación formativa, básica y aplicada, participativa y pertinente.

Iniciativa Estratégica: Desarrollo y fortalecimiento de la Política y Sistema de Investigaciones que respondan a la problemática local, regional y nacional.

Proyecto: Fortalecimiento de la Política y el Sistema de Investigación.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Fortalecimiento de la Política y el Sistema de Investigación	Director(a) de Investigación	Revisión, actualización y reglamentación de la Política y del Sistema de Investigación (* Definición de líneas de investigación institucionales teniendo en cuenta el diálogo y preservación de saberes ancestrales * Jóvenes investigadores, Semilleros e investigadores externos como parte de grupos de investigación	Política del Sistema de Investigación revisada, actualizada, reglamentada e implementada	1	4to trimestre - 100%	0	0	0
		Definición, reglamentación e implementación de política de propiedad intelectual (diseñada, reglamentada e implementada) 1er trimestre de 2017	Política de propiedad intelectual diseñada, reglamentada e implementada	0	0	1er trimestre - 100%	0	0



Proyecto: Fortalecimiento de los grupos de investigación.

Proyecto	Actividades a realizar	Indicador	Meta
Fortalecimiento de los grupos de investigación	Revisión y ajuste del estado actual de los grupos de investigación* reconocidos y clasificados; y no reconocidos (*Líneas, participantes, estructura, productos, recursos tecnológicos)	Número de grupos de investigación a establecer	18 (4 reconocidos y clasificados)
		Planes de mejoramiento definidos y en ejecución	1er trimestre - 2017
		Número de grupos clasificados que ascienden en la categoría	4 hasta el 3er trimestre 2019
		Número de grupos de investigación nuevos categorizados	18 (4 reconocidos y clasificados) en el cuatrienio
		Número de investigadores reconocidos y categorizados	6 hasta el 3er trimestre 2019
		Número de ponencias en eventos donde participan grupos de investigación	24 en el cuatrienio
		Número de semilleros por grupo de investigación	8 en el cuatrienio
		Número de eventos científicos que realiza la Universidad	12 en el cuatrienio
	Asignación de recursos financieros a los grupos de investigación (mediante convocatoria interna)	Recursos financieros asignados	2.130 millones de pesos en el cuatrienio
		Recursos financieros gestionados	6.025 millones de pesos en el cuatrienio
	Capacitación en formulación y gestión de proyectos	Capacitación realizada (una anual)	3 en el cuatrienio
		Número de proyectos formulados y ejecutados	45 proyectos en el cuatrienio
	Estructuración del Centro de Investigaciones del Pacífico	Centro de Investigaciones del Pacífico estructurado	4to trimestre- 2019
	Desarrollo del Centro de Iniciativas para la Paz CIPAZ	CIPAZ estructurado y funcionando	2do semestre - 2017
	Definición de espacios y lugares destinados para la investigación	Espacios y lugares definidos	1er trimestre - 2019

Proyecto: Proyecto Editorial (boletines de investigación, editorial para libros y revistas indexadas).

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Proyecto Editorial (boletines de investigación, editorial para libros y revistas indexadas)	Director(a) de Investigación	Puesta en marcha de la Editorial Universitaria (Certificación cámara colombiana del libro, formato para publicaciones, requisitos Colciencias)	Editorial Universitaria en funcionamiento	0	0	1er trimestre- 100%	0	0
		Reconocimiento de Colciencias de la Editorial Universitaria	Editorial Universitaria reconocida	0	0	0	0	4to trimestre- 100%
		Diseño de los plegables de investigación	Plegables de investigación diseñados	1	4to trimestre- 100%	0	0	0
		Fortalecer las revistas institucionales e indexar por lo menos una de ellas	Revistas fortalecidas	1	0	0	0	1er semestre- 100%
			Revista indexada (1)	0	0	0	0	4to trimestre- 100%



GFS 6 – Proyección Social. Generar impactos medibles en el sector productivo, el sector público, los egresados y las comunidades estableciendo relaciones efectivas con el sector externo de la región.

Iniciativa Estratégica: Rediseño de la proyección social de la Universidad.

Proyecto: Rediseño de la proyección social de la Universidad.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir				
					2016	2017	2018	2019	
Rediseño de la proyección social de la Universidad	Director(a) de Proyección Social	Revisión y actualización de los lineamientos de Proyección Social * Incluye prácticas y pasantías, seguimiento a ejecución de convenios, gestión de propiedad intelectual, conectar egresados con mercado laboral, etc.	Lineamientos actualizados	0	100%	0	0	0	
		Creación del Observatorio de Desarrollo Económico y Social del Pacífico (seguimiento a mercado laboral, necesidades y problemáticas económicas y sociales)	Observatorio creado	0	0	100%	0	0	
		Alineación de la oferta de la Universidad desde sus ejes misionales a las necesidades de la región	Alineación realizada	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Actualización del portafolio de servicios por actor - universidades, ONGs, sector productivo, gobierno y cooperación internacional - de acuerdo a las necesidades de la región	Portafolio actualizado por actor	0	0	1er semestre-100%	0	0	
		Definición de la estrategia de intervención a comunidades del Pacífico	Estrategia definida	0	0	1er trimestre-100%	0	0	
		Inventario, revisión y sistematización de convenios interinstitucionales actuales	Inventario, revisión y sistematización realizada	0	100%	0	0	0	
		Definición del esquema de seguimiento al cumplimiento y ejecución de convenios interinstitucionales	Plan definido	0	100%	0	0	0	
		Implementación del esquema de seguimiento al cumplimiento y ejecución de convenios interinstitucionales	Plan implementado	0	0	1er semestre-100%	0	0	



Iniciativa Estratégica: Estrategias para el empleo y emprendimiento de egresados.

Proyecto: Programa de gestión y seguimiento a egresados.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base 2015	Metas por cumplir			
					2016	2017	2018	2019
Programa de gestión y seguimiento a egresados	Director(a) de Proyección Social	Validación, aprobación y reglamentación de la Política de Egresados	Política aprobada y reglamentada	1	1	0	0	0
		Levantamiento de la base de datos de egresados para el seguimiento efectivo	Base de datos creada	0	1	0	0	0
		Consolidación de una plataforma que permita gestionar los datos de los egresados	Plataforma consolidada	0	1	0	0	0
		Definición del plan de relacionamiento estratégico con egresados. * Incluye programa de apoyo a la inmersión laboral y emprendimiento * Incluye asociaciones de egresados * Política del primer empleo - Ministerio de Trabajo	Plan definido	0	100%	0	0	0
		Implementación del plan de relacionamiento estratégico con egresados. * Incluye programa de apoyo a la inmersión laboral y emprendimiento * Incluye asociaciones de egresados * Política del primer empleo - Ministerio de Trabajo	Plan implementado	0	0	1er semestre-100%	0	0
Desarrollo de oferta de educación continua para egresados y externos, de acuerdo a las necesidades de la región (Observatorio del Pacífico)	Oferta de educación continua desarrollada	0	0	100%	0	0		



Glosario

- **Cuadro de Mando Integral – CMI:** Herramienta que consolida la información de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional. El CMI se compone de: identificación del objetivo, su indicador o indicadores, la definición operacional (fórmula de cálculo), la línea base, periodicidad para la medición y las metas asociadas.
- **Grupos de Interés:** Existen varios tipos de relacionamiento de la institución con su entorno; los grupos de interés representan uno de los principales, dado que es a estos a quienes se les entrega la oferta de valor configurados en su rol.
- **Indicadores de Proyectos:** Herramienta que permite realizar mediciones para establecer el grado de cumplimiento de las actividades de los proyectos.
- **Indicadores Estratégicos:** Herramienta que permite realizar mediciones para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en la medida de lo posible, se enfocan en aportar información de resultado.
- **Iniciativa Estratégica:** Corresponden a acciones estratégicas mediante las cuales las diferentes áreas implementan los objetivos del Mapa Estratégico. Son líneas de acción que buscan estructurar los caminos para lograr las metas establecidas.

Es imposible analizar las iniciativas estratégicas de manera aislada, por lo cual deben ser consideradas como un conjunto de acciones complementarias, que deben implementarse con éxito para que la Institución alcance sus objetivos. En otras palabras, son las que representan la forma de operacionalizar la estrategia de la Universidad.

- **Línea Base:** Es una base de información que permite establecer las metas de los indicadores definidos.
- **Mapa Estratégico:** El Mapa Estratégico permite integrar las diferentes dimensiones de la institución para la formulación y seguimiento de la estrategia. Está compuesto por perspectivas, que se pueden observar como las agrupaciones horizontales, corresponden a las diferentes líneas o esferas de acción de la organización.
- **Propósito Estratégico:** Es la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a mediano plazo, desafía todas las capacidades de la Institución, permite la alineación de todos los actores y crea un gran espíritu de equipo. En términos metodológicos, al Propósito Estratégico no se le definen indicadores dado que su cumplimiento se verifica con el avance en el Mapa Estratégico Institucional y con los impulsores establecidos, los cuales tienen un parámetro donde puede corroborarse si se está alcanzando lo esperado.



- **Misión:** La Misión es el motivo, propósito o razón de ser de una institución, ya que define lo que ésta pretende cumplir en su entorno o sistema social, y para quién lo va a realizar.
- **Objetivo Estratégico:** Representan las grandes apuestas institucionales que surgen como respuesta a los desafíos y las brechas identificadas en las ofertas de valor a los diferentes grupos de interés.
- **Ofertas de Valor:** Esta es una herramienta gráfica que presenta el entendimiento de cómo se crea valor a los principales grupos de interés y está constituida por una identificación clara de los elementos principales que apoyan la creación de valor a cada uno, y posteriormente las actividades que soportan cada elemento.
- **Proyectos:** Los proyectos operacionalizan las iniciativas estratégicas, y tienen como objetivo transferir la responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales a los equipos de trabajo.
- **Visión:** Es la imagen que una institución determina sobre cómo espera que sea su futuro; su función es guiar y motivar a trabajar a sus miembros en la dirección definida.



Anexos



Referencias

- ACNUR (2016) *Situación Colombia*. Consultado en: <http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/colombia/>
- Ayala, G. (2014) *Chocó Biogeográfico: debilidad estatal y animosidad étnica*. En: Ethos Regional, Boletín del Centro Interdisciplinario de Estudios de la región Pacífico Colombiana, CIER Edición 11. Universidad Autónoma de Occidente (UAO). Cali.
- Banco de la República (2008) *Economías del Pacífico*. Ed. Vilorio, J. Colección de Economía Regional. Cartagena.
- Cabrera, I. (2009) *Pacífico Colombiano: conflicto armado y violencia*. En: Revista Zero, Edición 23. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Bogotá.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (CMH) (2015b) *Una Nación Desplazada. Informe Nacional de Desplazamiento Forzado en Colombia*. Bogotá.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (CMH) (2015a) *Buenaventura: un puerto sin comunidad*. Bogotá.
- Colciencias (2016) Plataforma ScienTI – Colombia Grupos de Investigación.
- Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODHES) (2013) *Desplazamiento forzado intraurbano y soluciones duraderas. Una aproximación desde los casos de Buenaventura, Tumaco y Soacha*. Bogotá.
- Delgado, M. (2014). *Elaboración de proyecciones de actividad económica regional 2014-2018*. Bogotá: Fedesarrollo - Emgesa S.A. E.S.P.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015a) *Mercado Laboral por Departamento. Boletín Técnico*. Bogotá: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015b) *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2015. Anexos*. Bogotá: DANE
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015c) *Pobreza Monetaria por Departamentos en Colombia 2015. Anexos*. Bogotá: DANE
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015d) *Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV- 2015. Anexos*. Bogotá: DANE
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014) *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014) *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2016) *Presentación Foro Semana - Visión Pacífico*. Bogotá: DNP.



- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) (2016) Sistema de Información FTP.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) (2015) Reporte de resultados institucionales de SABER PRO para las Instituciones de Educación Superior 2013-2014.
- Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento. Universidad del Valle (2012). Agenda de Competitividad para Buenaventura - Fase I. Buenaventura: CCB.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2015) Portal Colombia Aprende – MIDE.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2016) Sistema de Información del Observatorio Laboral de la Educación –OLE.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2016) Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2016) Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES.
- Peña, E.J. & Palacios, M.L. (2013). La biodiversidad como estrategia para el desarrollo sustentable en el pacífico colombiano: algunos enfoques para su gestión. Revista del Doctorado Interinstitucional en Ciencias Ambientales: Ambiente y Sostenibilidad 2013 (3): 37-43.
- Plan de Desarrollo de Buenaventura 2012-2015 “Buenaventura con responsabilidad, primero la gente”
- Plan de Desarrollo Universidad del Pacífico 2012-2015
- Presidencia de Colombia, Findeter y Fundación Esteyco (2015) Plan Maestro Buenaventura 2015: La Buenaventura que nos merecemos.
- Presidencia de la República de Colombia - Gerencia del Pacífico (GP) (2015). Plan Todos Somos Pacífico. Buenaventura: GP.
- Resumen revista SABIA 2012
- Transparencia por Colombia (2014) Índice de Transparencia Departamental e Índice de Transparencia Municipal. Bogotá.