

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**COMITÉ ASESOR PAREA LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

**INFORME ANÁLISIS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS  
CONSOLIDADO POR ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Cali, Junio de 2005**

## CONTENIDO

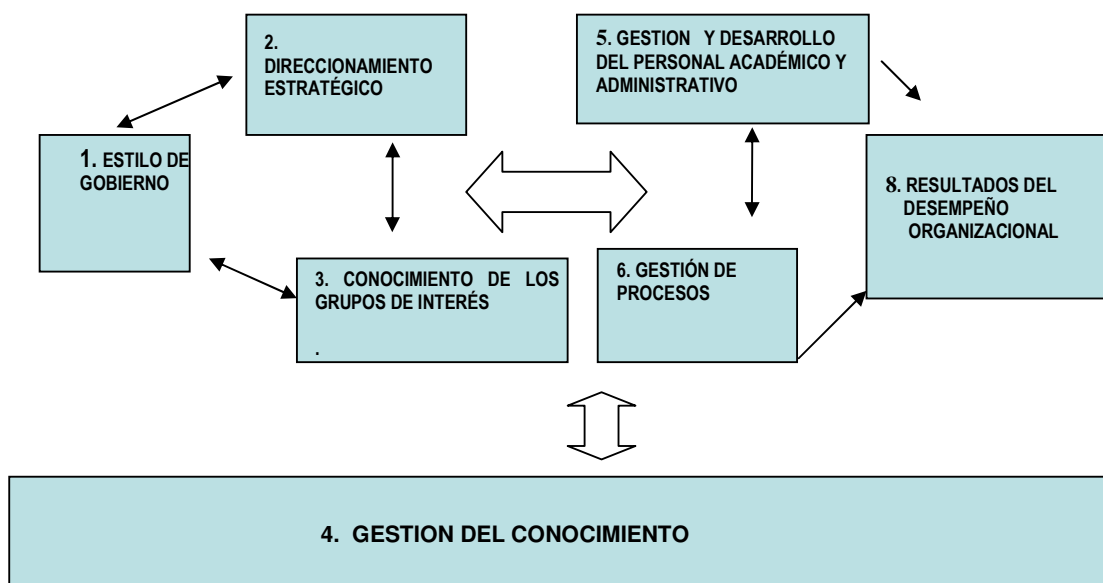
<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>4</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>4</b>
4.1 ESTILO DE GOBIERNO .....	5
4.1.1 COINCIDENCIAS EN LA VALORACIÓN .....	5
4.1.2 <i>Diferencias en la valoración</i> .....	5
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	5
4.3 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	6
4.3.1 <i>Coincidencias en la valoración</i> .....	6
4.3.2 <i>Diferencias en la valoración</i> .....	6
4.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	6
4.4.1 <i>Coincidencias en la valoración</i> .....	6
4.4.2 <i>Diferencias en la valoración</i> .....	7
4.5 GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL .....	7
4.5.1 <i>Coincidencias en la valoración</i> .....	7
4.6 GESTIÓN DE PROCESOS.....	8
4.6.1 <i>Coincidencias en la valoración</i> .....	8
4.6.2 <i>Diferencias en la valoración</i> .....	8
4.7 CALIFICACIÓN GLOBAL DE LOS PROCESOS .....	8
<b>5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>9</b>
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS QUE RESULTARON CON VALORACIÓN DE SATISFACTORIO.....	9
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES QUE PRESENTAN MAYOR INCIDENCIA SOBRE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS QUE RESULTARON CON UNA VALORACIÓN DE SATISFACTORIO. ....	10
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>11</b>

## 1. PRESENTACIÓN

En este documento se presentan los resultados del análisis interno de la universidad. Para ello, se parte de una breve exposición de los conceptos relacionados con los procesos estratégicos y sus interrelaciones, luego se presentan los resultados de la valoración de cada uno de ellos, y por último, se un análisis de los mismos.

## 2. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

En el siguiente esquema presenta la relación entre los procesos estratégicos que se han identificado para el análisis.<sup>1</sup>



**Estilo de Gobierno:** Describe como las directivas guían la universidad y la manera como se fijan, comunican y evalúan los objetivos y las metas de desempeño.

**Direccionamiento Estratégico:** Describe en que medida en la universidad las diferentes unidades académicas y administrativas han alineado sus planes y programas con las orientaciones y objetivos del plan institucional Diseñando el Futuro Javeriana Cali 2005

**Conocimiento de los Grupos de Interés:** Describe como las unidades académicas y administrativas de la universidad determinan los requerimientos, expectativas y

<sup>1</sup>. El modelo se constituye en una adaptación del Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence. En este sentido se plantea un Estilo de Gobierno basado en el Direccionamiento Estratégico y en el conocimiento de los Grupos de Interés, el cual tiene un impacto directo sobre el Desempeño de la Universidad. Para este propósito debe darse una adecuada Gestión y Desarrollo del Personal y de los Procesos académicos de la Universidad. La Gestión del Conocimiento se constituye en el eje transversal sobre la cual se llevan a cabo los demás tipos de procesos

preferencias de estudiantes y grupos de interés, para asegurar la relevancia de sus programas educativos, ofertas y servicios.

**Gestión del Conocimiento:** Describe como las unidades académicas y administrativas de la universidad gestionan el conocimiento y promueven la instauración de un ambiente de colaboración para la innovación.

**Gestión y Desarrollo del Personal Académico y Administrativo:** Describe como el trabajo de la Universidad y las tareas habilitan al personal de la organización para alcanzar el alto desempeño.

**Gestión de Procesos:** Describe como las unidades académicas y administrativas de la universidad identifican y gestionan los procesos claves para satisfacer las necesidades de los estudiantes y los grupos de interés.

Los **Resultados del Desempeño Organizacional** corresponden a la evaluación de los indicadores de resultado en cada uno de los procesos considerados en el análisis.

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Para cada uno de los procesos estratégicos se definió un conjunto de variables con sus correspondientes indicadores, los cuáles son sometidos a un proceso de calificación sobre la base de una ponderación previamente establecida. Para la medición de los indicadores se empleó el método de encuesta a diferentes perfiles de la Universidad.

### 4. RESULTADOS

En este informe se explicitan los resultados del Diagnóstico de los Procesos Estratégicos de la Universidad para las actividades Académicas y Administrativas. Estos resultados se presentan, para cada proceso, conforme a la siguiente escala de valoración de los indicadores y variables de los procesos:

Escala de Valoración

4,50	5,00	Pleno
3,70	4,49	Alto grado
3,00	3,69	Satisfactorio
2,99	Menos de...	No satisfactorio

En las tablas del **Anexo No. 1** se compara la Calificación de cada una de las variables en los diferentes procesos, para las Actividades Académicas y Administrativas. Allí se presentan las coincidencias y las diferencias de las dos actividades frente a cada una de las posibles categorías de valoración de las variables que componen el proceso (Pleno, Alto Grado, Satisfactorio, No Satisfactorio). En la intersección de la variable con la valoración se relaciona el número del indicador con la calificación más baja según el tipo de actividad.

En la explicación de la valoración, entre paréntesis se relaciona primero la calificación de la variable en la Actividad Académica y posteriormente la que corresponde a la Actividad Administrativa

#### **4.1 Estilo de Gobierno**

##### **4.1.1 Coincidencias en la valoración**

###### **Variables con valoración en Alto Grado**

En los dos grupos de actividades resultan con una valoración en alto grado las variables *Formulación de Objetivos Estratégicos* (3,99 y 3,92), *Comunicación de los Objetivos* (4,16 y 4,06) y *Equidad* (4,24 y 3,97). Los dos grupos de actividades coinciden en otorgar la menor calificación al indicador **Nivel de Participación de los Grupos de Interés (3,39 y 3,23)** en la variable de Formulación de los Objetivos Estratégicos y al indicador **Efectividad de la Comunicación (3,69 y 3,57)**, en la variable Comunicación de los Objetivos. Para la variable Equidad el indicador con menor calificación en las Actividades Académicas es **Equidad (4,21)** mientras que para las Actividades Administrativas es la **Capitalización del pensamiento Diverso.(3,82)**

###### **Variables con valoración Satisfactorio**

Los grupos de perfiles en las actividades Académicas y Administrativas coinciden en valorar la *Cultura de la Evaluación de los Objetivos Estratégicos* como Satisfactorio.( 3,59 y 3,56). Para las Actividades Académicas el indicador con menor calificación en esta variable es el **Establecimiento de Planes de Mejoramiento (3,46)** en tanto que para las Actividades Administrativas es **Criterios para la Evaluación de los Objetivos Estratégicos (3.32)**

##### **4.1.2 Diferencias en la valoración**

Los perfiles Agrupados en las Actividades Académicas y Administrativas difieren en la valoración de la variable *Delegación*. Mientras que para los primeros, resulta con una valoración de **Satisfactorio**, los segundos la aprecian con una valoración de **Alto Grado**. Un único indicador caracteriza esta variable, relacionado con **Nivel de Centralización en la toma de decisiones (3,67 y 3,75)**.

#### **4.2 Direccionamiento Estratégico**

Los perfiles agrupados por Actividad Académica y Administrativa coinciden en valorar en Alto Grado las variables *Despliegue de Objetivos* y "*Cultura del Direccionamiento Estratégico*". En la primera variable, para ambos grupos de actividades, el indicador **Correspondencia entre el Presupuesto y los recursos requeridos para el Plan** resulta con la menor calificación (**4,28 y 4,06**), mientras que el indicador **Función de Planeación, Seguimiento y Evaluación de Resultados (4,19 y 4,20)** se identifica con la menor calificación en la variable *Cultura del Direccionamiento Estratégico*.

### **4.3 Conocimiento de los grupos de interés**

#### **4.3.1 Coincidencias en la valoración**

##### **Variables con valoración satisfactorio**

En los dos grupos de actividades resultan con una valoración de Satisfactorio las variables *Valoración del Uso de la Información sobre los Grupos de Interés* (3,34 y 3,65) y *Retención de los Grupos de Interés* (3,22 y 3,24). Los dos grupos de actividades coinciden en otorgar la menor calificación al indicador **Uso de la Información para el Conocimiento de la Competencia (2,61 y 2,93)** en la variable valoración del *Uso de la Información sobre los Grupos de Interés* y al indicador **Estrategias de Retención de Grupos de Interés (3,11 y 3,24)**, en la variable *Retención de grupos de Interés*.

##### **Variables con valoración No Satisfactorio**

Los grupos de perfiles en las actividades Académicas y Administrativas coinciden en valorar el *Conocimiento de los Grupos de Interés* y la *Deserción de Estudiantes* como **No Satisfactorio (2,98 y 2,80)**. Así mismo, coinciden en calificar con la menor nota al indicador **Nivel de Conocimiento de los Aspectos Diferenciadores Resaltados por los Grupos de Interés (1,84 y 1,84)** en la primera de las variables, y al indicador **Causas de deserción (2,87 y 2,89)** en la segunda.

#### **4.3.2 Diferencias en la valoración**

Los perfiles Agrupados en las Actividades Académicas y Administrativas difieren en la valoración de la variable *Participación de los Grupos de Interés y Satisfacción de los Grupos de Interés*. La primera es valorada como **Satisfactorio (3,16)** por los perfiles de las Actividades Académicas y como **No Satisfactorio (2,70)** por los de las Actividades Administrativas. Los indicadores que resultan con la menor calificación en esta variable son **Participación de los Grupos de Interés en el Diseño de Nuevos Servicios (2,88)** y **Participación de los Grupos de Interés en el Diseño de nuevos Programas Académicos (1,75)**, respectivamente.

En relación con la variable *Satisfacción de los Grupos de Interés*, los perfiles de las Actividades Académicas la valoran como **No Satisfactorio (2,94)**, mientras que los perfiles de las Actividades Administrativas en **Alto Grado (4,29)**. Los indicadores con la más baja calificación son los **Sistemas de Información para la Atención de Reclamos (1,96)** y **Disponibilidad de Información sobre el Servicio Prestado (4,03)**.

### **4.4 Gestión del Conocimiento**

#### **4.4.1 Coincidencias en la valoración**

##### **Variables con valoración Alto Grado**

En los dos grupos de actividades resultan con una valoración de Alto grado la variable *Valoración del Uso del Conocimiento Por las personas* (4,16 y 4,30). Mientras que para los perfiles de las Actividades Académicas, el indicador con menor calificación en la variable es el **Nivel de Aplicación de los Conocimientos del Personal para Aprovechar Nuevas Oportunidades (3,79)**, para las Actividades

Administrativas es la **Valoración del Nivel de Uso del Conocimiento por parte del Personal Académico en el Desempeño de sus Funciones (4,0)**

#### **Variables con valoración Satisfactorio**

Los perfiles en las Actividades Académicas y Administrativas aprecian como Satisfactorio las variables *Registro de Mapas de Conocimiento (3,64 y 3,56)*, los *Recursos para Almacenar el Conocimiento (3,27 y 3,25)* y el *Ambiente para la Colaboración y el Aprendizaje(3,45 y 3,32)*. Así mismo coinciden en identificar a la **Existencia de Procesos para Identificar los Conocimientos de las Personas (3,43 y 3,40)**, al **Nivel de Actualización de Recursos para Almacenar el Conocimiento (2,75 y 3,11)** y a la **Valoración de las Estrategias para Promover un Ambiente de Colaboración para el Aprendizaje (3,41 y 3,18)**, respectivamente, como los indicadores con más baja calificación en cada una de las variables referidas.

#### **4.4.2 Diferencias en la valoración**

La valoración de *la Generación de Conocimiento* presenta diferencias para los perfiles en las Actividades Académicas y Administrativas. Mientras que para los primeros es valorada en **Alto Grado**, para los segundos se aprecia en **Grado Satisfactorio**. En ambos casos el indicador con la menor calificación es el relacionado con el **Nivel de Formalización de los Productos del Conocimiento (2,84 y 3,61)**.

#### **4.5 Gestión y Desarrollo del Personal**

##### **4.5.1 Coincidencias en la valoración**

Para el conjunto de variables de este proceso los dos grupos de perfiles coinciden en su valoración.

#### **Variables con Valoración en Alto Grado**

Los perfiles según Actividad Académica y Administrativa valoran en **Alto Grado** las variables *Gestión y Organización del Trabajo (4,35 y 4,25)*, el *Plan de Carrera y Salarios (4,0 y 4,22)*, y la *Educación, Entrenamiento y Desarrollo (3,73 y 3,98)*.

En la variable *Gestión y Organización del Trabajo* el indicador con la menor calificación, para ambos grupos de actividades es el de **Identidad Organizacional (4,35 y 4,13)**; en el *Plan de Carrera y Salarios* el indicador con la más baja calificación es el de **Actividades para la Vinculación del Talento Humano (3,76)** en las Actividades Académicas, y el de **Perfiles Profesionales (4,17)** en las Actividades Administrativas; para la variable *Educación, Entrenamiento y Desarrollo* el indicador con la calificación más baja para los perfiles de las actividades académicas es la **Eficacia en el Plan de Formación (3,55)** mientras que para las Actividades Administrativas es la **Política de Formación de Personal Académico (3,74)**.

#### **Variables con Valoración Satisfactorio**

Como **Satisfactorio**, los perfiles Académicos y Administrativos aprecian las variables *Gestión del Desempeño (3,6 y 3,37)* y *Satisfacción del Personal (3,13 y 3,36)*. En la primera variable el indicador con más bajo registro es el **Sistema de Incentivos** para ambos perfiles, mientras que para la segunda el indicador con más baja calificación es la **Evaluación del Bienestar Laboral**.

### **Variables con Valoración No Satisfactorio**

Como **No satisfactorio** resulta para las Actividades Académicas y Administrativas, la variable *Clima Organizacional* (2,45 y 2,91). Ambos grupos de perfiles coinciden en relacionar el indicador **Rotación del Personal Administrativo** como el indicador con más baja calificación.

#### **4.6 Gestión de Procesos**

##### **4.6.1 Coincidencias en la valoración**

### **Variables con valoración en Alto Grado**

Los perfiles en las Actividades Académicas y Administrativas coinciden en apreciar en **Alto Grado** las variables *Desarrollo de la Planta Física* (4,02 y 4,27), los *Procesos de Apoyo a los Procesos Académicos* (4,08 y 4,33) y los *Procesos para la Actualización Curricular* (4,01 y 3,95.) Frente a las dos primeras variables, coinciden en apreciar a los indicadores, **Administración de la Planta Física (3,93 y 4,18)** y **Nivel de Satisfacción con los Procesos de Apoyo a lo Académico (4,08 y 4,33)**, respectivamente, como los indicadores con la más baja calificación entre los que integran cada variable. En la variable *Procesos para la Actualización Curricular* el indicador con menor calificación es **Criterio para la Creación de Nuevos Programas (3,75)** para los perfiles de las Actividades Académicas, en tanto que para las Actividades Administrativas es el de **Criterios para la Flexibilización Curricular (3,70)**.

### **Variables con valoración Satisfactorio**

Los dos grupos de perfiles coinciden en valorar como Satisfactorio la *Cultura de Gestión de Procesos* (3,39 y 3,22). Así mismo, coinciden en apreciar al indicador el **Sistema de Indicadores para el Seguimiento de los Procesos Claves** como el de más baja calificación (3,04 y 2,76).

##### **4.6.2 Diferencias en la valoración**

Los dos grupos de perfiles difieren en la valoración de los *Procesos de Apoyo a los Estudiantes de la Universidad*. Mientras que para los perfiles de las Actividades Académicas ésta se valora en **Alto Grado**, para los perfiles Administrativos tiene una valoración de **Satisfactorio**. En ambos casos el indicador con la más baja calificación es *Procesos para el Desempeño Académico de los Estudiantes* (3,74 y 3,37).

#### **4.7 Calificación Global de los procesos**

La tabla siguiente resume la valoración obtenida por los Procesos Estratégicos de la Universidad de Acuerdo a las Actividades Académicas y Administrativas.

PROCESO ESTRATÉGICO	VALORACIÓN ACTIVIDAD	
	ACADÉMICA	ADMINISTRATIVA
ESTILO DE GOBIERNO	Alto Grado	Alto Grado
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Alto Grado	Alto Grado
CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Satisfactorio	Satisfactorio
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Satisfactorio	Satisfactorio
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Satisfactorio	Satisfactorio
GESTIÓN DE PROCESOS	Alto Grado	Alto Grado



## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.1 Identificación de las principales variables de los Procesos Estratégicos que resultaron con valoración de Satisfactorio.

En la tabla siguiente se presenta una relación de las variables seleccionadas en cada proceso valorado como satisfactorio. Los criterios de selección son la ponderación de la variable y la menor calificación obtenida. El criterio de la menor calificación puede interpretarse en términos de la variable que mayor incidencia presenta en la valoración del proceso.

PROCESO	VARIABLE SELECCIONADA PARA EL ANÁLISIS	PONDERACIÓN*	CALIFICACIÓN ACT. AC.	CALIFICACIÓN ACT. ADM.
CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Participación de los Grupos de Interés.	12	3,16	2,70
	Conocimiento de los Grupos de Interés.	11	2,98	2,80
	Satisfacción de los Grupos de Interés.	9	2,94	4,29
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Generación de Conocimiento	6	3,29	3,77
	Ambiente para la Colaboración y el Aprendizaje	6	3,45	3,32
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Clima Organizacional	16	2,45	2,91
	Satisfacción del Personal	6	3,13	3,36

\* Expresado en términos de la suma de las ponderaciones de los indicadores que componen la variable.

El proceso de **Conocimiento de los Grupos de Interés** se valora como satisfactorio, dado que los perfiles agrupados en las Actividades Académicas y Administrativas de la Universidad reconocen una baja **participación de los Grupos de Interés** en el diseño de programas académicos y de servicios así como en la evaluación de los mismos. Lo anterior se relaciona con el bajo **conocimiento de las expectativas de los Grupos de Interés** y de su caracterización con el apoyo de los sistemas de información disponibles en la Universidad para tal fin. El desconocimiento de éstos aspectos limitan inciden en la **Satisfacción de los Grupos de Interés**.

El proceso de **Gestión del Conocimiento** se ve afectado en su valoración por las variables *Generación del Conocimiento* y *Ambiente para la Colaboración y el Aprendizaje*. Estas variables se encuentran afectadas principalmente por el bajo nivel de formalización de los productos del conocimiento y de la baja valoración de las **actividades y estrategias** para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje, respectivamente.

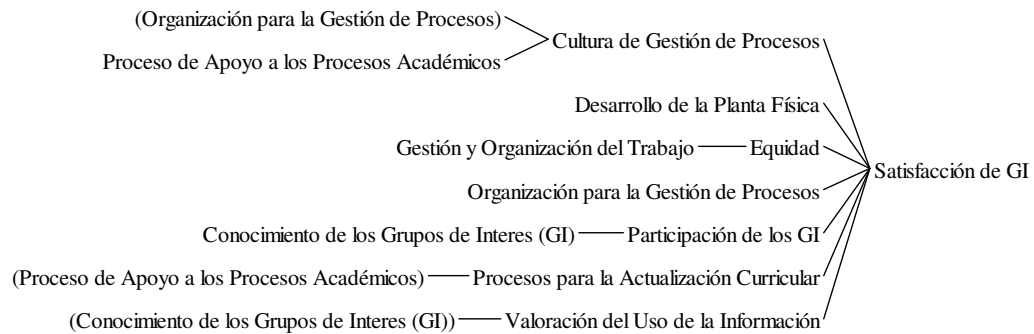
El proceso Gestión y Desarrollo del Personal se aprecia como satisfactorio por la baja valoración de las variables Clima Organizacional y Satisfacción del Personal. Los perfiles en las Actividades Académicas y Administrativas encuentran entre los determinantes de esta valoración, la evaluación de indicadores relacionados con la rotación del personal académico y Administrativo y sus niveles de ausentismo; el retraso en la hora de inicio en las actividades y la ausencia de mecanismos para evaluar el bienestar laboral de los empleados de la Universidad.

**5.2 Identificación de las variables que presentan mayor incidencia sobre las principales variables de los Procesos Estratégicos que resultaron con una valoración de satisfactorio.**

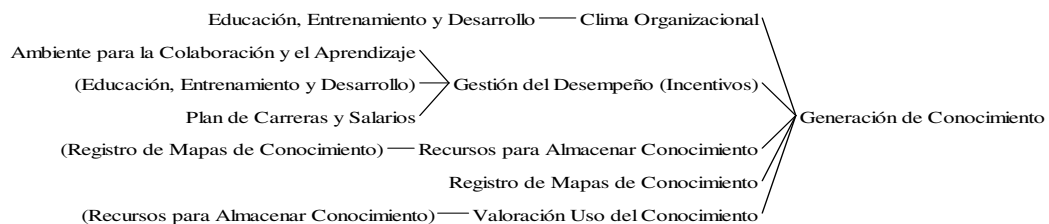
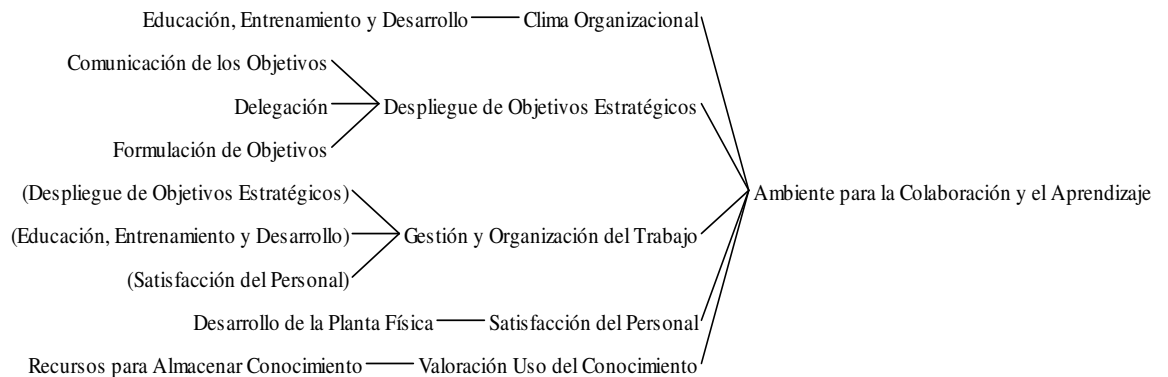
Los siguientes diagramas reflejan como las variables relacionadas en el punto anterior también pueden llegar a ser afectadas por las variables de otros procesos. La medida del desempeño de éstas variables, se verá influenciada así entonces por aquellas variables en las que la Universidad ha obtenido una alta valoración. (Lo contrario también aplica).

Así entonces, el llamado es a concentrar los esfuerzos sobre aquellas que pueden llegar a afectar el desempeño de una variable que la Universidad ha considerado estratégica.

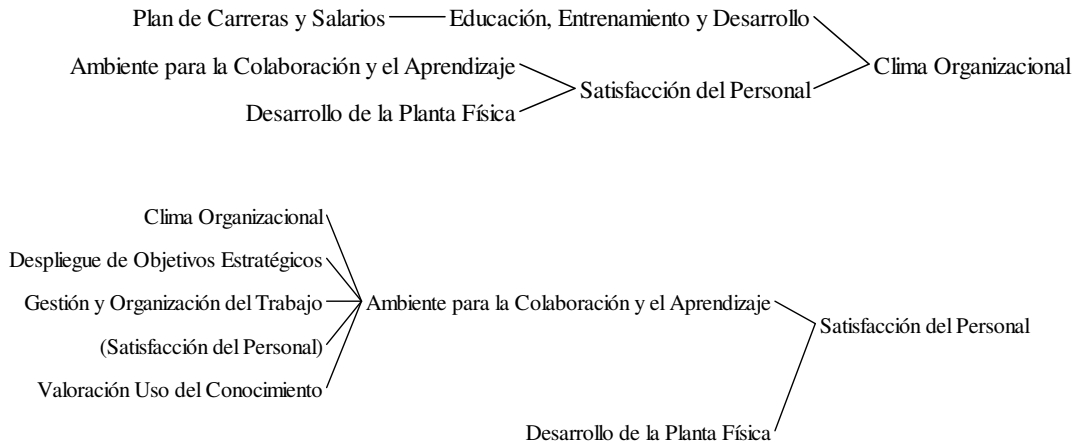
**Del proceso Conocimiento de los Grupos de Interés**



**Del proceso Gestión del Conocimiento**



## Del proceso Gestión y Desarrollo del Personal.



## 6. CONCLUSIONES

- Consolidación los procesos con las mayores fortalezas en la Universidad: Estilo de Gobierno, Direccionamiento estratégico y Gestión de Procesos.
- Diseñar Planes de mejoramiento en los procesos de Conocimiento de los Grupos de Interés, Gestión del Conocimiento y Gestión y Desarrollo del Personal, y de manera particular, en aquellos aspectos tendientes a:
  - Incrementar la participación de los Grupos de Interés en el Diseño y evaluación de la oferta académica y de servicios.
  - Caracterizar a los diferentes Grupos de Interés de la Universidad
  - Generar un ambiente para la Colaboración, el Aprendizaje y la Generación de Conocimiento.
  - Propiciar la Instauración de un Clima Organizacional que redunde en una mayor Satisfacción del Personal Académico y Administrativo.
- Incorporar en los planes de mejoramiento las fortalezas de la Universidad que contribuyan en su realización.

## ANEXOS

### 1. Estilo de Gobierno

**COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES-ESTILO DE GOBIERNO SEGÚN ACTIVIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA<sup>2</sup>**

VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			3..	3				
2 COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS			5	5				
6 EQUIDAD			12	13				
7 POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD			-	-				
3 CULTURA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					9	8		
5 COMPROMISO CON EL ENTORNO					-	-		

**DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES-ESTILO DE GOBIERNO SEGÚN ACTIVIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA<sup>3</sup>**

VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
DELEGACIÓN				10	10			

### 2. Direccionamiento estratégico

**COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
8 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			16	16				
9 CULTURA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			18	18				

<sup>2</sup> 3. Participación de los Grupos de Interés. 5. Efectividad de la Comunicación. 8. Criterios para la evaluación de los Objetivos Estratégicos. 12. Equidad. 13. Capitalización del Pensamiento Diverso.

<sup>3</sup> 10. Nivel de Centralización en la toma de decisiones.

3. Conocimiento de los Grupos de Interés.

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS <sup>4</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
11 VALORACIÓN DEL USO DE LA INFORMACIÓN SOBRE GRUPOS DE INTERÉS					28	28		
12 SISTEMA DE PROMOCIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA					-	-		
15 RETENCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS					38	38		
10 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS							21	21
14 DESERCIÓN DE ESTUDIANTES							37	37

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS <sup>5</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
13 PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					33			32
16 SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS				42			41	

<sup>4</sup> 21. Nivel de conocimiento de los aspectos diferenciadores resaltados por los grupos de interés. 28. Uso de la Información para el conocimiento de la competencia. 37. Causas de deserción. 38. Estrategias de retención de Grupos de interés.

<sup>5</sup> 32. Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos programas. 33. Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos servicios. 41. Sistema de Información para la atención de reclamos. 42. Disponibilidad de la información sobre el servicio prestado.

4. Gestión del Conocimiento

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO <sup>6</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
17 REGISTRO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO					44	44		
18 VALORACIÓN DEL USO DEL CONOCIMIENTO POR LAS PERSONAS			51	46				
20 RECURSOS PARA ALMACENAR EL CONOCIMIENTO					54	54		
21 AMBIENTE PARA LA COLABORACIÓN Y EL APRENDIZAJE					57	57		

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO <sup>7</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
19 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO				53	53			

5. Gestión y Desarrollo del Personal

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL <sup>8</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
22 GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO			58	58				
24 PLAN DE CARRERA Y SALARIOS			63	62				
25 EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO			70	69				
23 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					61	61		
27 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					79	79		
26 CLIMA ORGANIZACIONAL							74	74

<sup>6</sup> 44. Procesos para identificar los conocimientos de las personas. 46 Valoración del uso del conocimiento del personal académico para el desarrollo de sus funciones. 51. Nivel de aplicación de los conocimientos para aprovechar nuevas oportunidades. 54 Nivel de actualización de los recursos para almacenar el conocimiento. 57. Valoración de las estrategias para promover un ambiente de colaboración y aprendizaje.

<sup>7</sup> 53 Nivel de formalización de los productos del conocimiento

<sup>8</sup> 58. Identidad Organizacional. 61. Sistema de incentivos. 63. Perfiles profesionales. 69. Salario. 70. Eficacia del Plan de Formación. 74. Rotación del personal Administrativo. 79. Evaluación del bienestar laboral

6. Gestión de Procesos

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DE PROCESOS <sup>9</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
28 CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS					83	83		
30 DESARROLLO DE LA PLANTA FISICA			89	89				
31 PROCESOS DE APOYO A LOS PROCESOS ACADÉMICOS			90	90				
33 PROCESOS PARA LA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR			95	93				

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DE PROCESOS <sup>10</sup>								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
29 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS				85	85			
32 PROCESOS DE APOYO A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD			92			92		

<sup>9</sup> 83.Sistema de indicadores para el seguimiento de los procesos claves.89.Administración de la planta física.90.Nivel de satisfacción de los procesos de apoyo a lo académico.93.Criterios para la flexibilidad curricular.95Criterios para la creación de nuevos programas.

<sup>10</sup> 85. Estructura Administrativa para la satisfacción de los grupos de interés.92Procesos para el desempeño académico de los estudiantes.