

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

COMITÉ ASESOR PARA LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

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

Cali, Mayo de 2005

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	3
2. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	3
3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	5
3.2 VARIABLES E INDICADORES POR PROCESO	5
3.2.1 <i>Estilo de Gobierno.....</i>	<i>5</i>
3.2.2 <i>Direccionamiento Estratégico.....</i>	<i>6</i>
3.2.3 <i>Conocimiento de los grupos de interés.....</i>	<i>6</i>
3.2.4 <i>Gestión del Conocimiento.....</i>	<i>7</i>
3.2.5 <i>Gestión y Desarrollo del Personal</i>	<i>8</i>
3.2.6 <i>Procesos Académicos</i>	<i>9</i>
3.3 INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	10
3.3.1 <i>Encuesta.....</i>	<i>10</i>
3.3.2 <i>Fuentes.....</i>	<i>10</i>
3.3 CALIFICACIÓN DE INDICADORES Y VARIABLES PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	10
4. RESULTADOS	11
4.1 ESTILO DE GOBIERNO	12
4.1.1. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica</i>	<i>12</i>
4.1.2. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa</i>	<i>13</i>
4.1.3. <i>Comparación Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica y administrativa</i>	<i>14</i>
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
4.2.1. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica.</i>	<i>17</i>
4.2.2 <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa</i>	<i>17</i>
4.2.3 <i>Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa.</i>	<i>18</i>
4.3 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	19
4.3.1. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico</i>	<i>19</i>
4.3.2. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa</i>	<i>21</i>
4.3.3 <i>Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa.</i>	<i>23</i>
4.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	25
4.4.2. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico</i>	<i>25</i>
4.4.3 <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa</i>	<i>26</i>
4.4.3 <i>Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa</i>	<i>28</i>
4.5 GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	30
4.5.1. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico</i>	<i>30</i>
4.5.2 <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa</i>	<i>31</i>
4.5.3 <i>Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa</i>	<i>32</i>
4.6 GESTIÓN DE PROCESOS.....	34
4.6.1. <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico</i>	<i>34</i>
4.6.2 <i>Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa.</i>	<i>36</i>
4.6.3 <i>Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa</i>	<i>37</i>
4.7 CALIFICACIÓN GLOBAL DE LOS PROCESOS	39
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
5.1 NIVEL DE INFLUENCIA Y EXPOSICIÓN DE LAS VARIABLES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1. PRESENTACIÓN

La Pontificia Universidad Javeriana Cali en el marco de la planeación institucional Diseñando Nuestro Futuro 2006 – 2011, configuró un plan de trabajo cuya estructura se fundamenta en el diseño y ejecución de tres fases: *Conocer y Evaluar, Definir el Plan, Implantar y Hacer*.

La primera fase prevé la ejecución de cinco grandes actividades que se han denominado Revisión de la Trayectoria de la Universidad, Análisis Interno de la Universidad, Análisis Externo, Conocimiento de las Expectativas de los diferentes grupos de interés de nuestra institución educativa y el papel diferenciador de la Universidad. El análisis interno de la Universidad, comprende a su turno, el análisis de los procesos estratégicos de la universidad, agrupados en seis categorías: Estilo de Gobierno, Direccionamiento Estratégico, Conocimiento de los Grupos de Interés, Gestión del Conocimiento, Gestión y Desarrollo del Personal y Gestión de Procesos Académicos.

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, fundamento importante para desarrollar la metodología para su análisis, cuya presentación hace parte de este documento.

Una vez se definen los conceptos de cada uno de los procesos y se establece la metodología para su análisis, el documento aborda la relación de los resultados de la valoración de cada uno de ellos, en términos de las variables e indicadores establecidos para tal fin. Por último, se presenta un análisis de dichos resultados y las conclusiones del mismo. La Pontificia Universidad Javeriana Cali en el marco de la planeación institucional Diseñando Nuestro Futuro 2006 – 2011, configuró un plan de trabajo cuya estructura se fundamenta en el diseño y ejecución de tres fases: *Conocer y Evaluar, Definir el Plan, Implantar y Hacer*.

2. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

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

¹. 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

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

Para cada uno de los procesos estratégicos se definen 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.

3.2 Variables e indicadores por proceso

A continuación se relacionan cada una de las variables e indicadores para cada uno de los procesos considerados en el análisis así como el peso asignado a estos últimos para la calificación de las correspondientes variables.

3.2.1 Estilo de Gobierno

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLE / INDICADOR	PESO
PROCESO	1 ESTILO DE GOBIERNO	
VARIABLE	1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
INDICADORES	1 Criterios de Formulación	3
	2 Nivel de participación de las directivas	3
	3 Nivel de participación de los grupos de interés	2
	4 Presencia de indicadores de cumplimiento	3
VARIABLE	2 COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	6
INDICADORES	5 Efectividad de la comunicación	3
	6 Alineación de planes con objetivos estratégicos	3
VARIABLE	3 CULTURA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
INDICADORES	7 Orientación al logro	2
	8 Criterios para la evaluación de los objetivos estratégicos	2
	9 Establecimiento de planes de mejoramiento	3
VARIABLE	4 DELEGACIÓN	1
INDICADORES	10 Nivel de centralización en la toma de decisiones	1
VARIABLE	5 COMPROMISO CON EL ENTORNO	3
INDICADORES	11 Compromiso con el entorno	3
VARIABLE	6 EQUIDAD	4
INDICADORES	12 Equidad	2
	13 Capitalización del pensamiento diverso	2
VARIABLE	7 POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	2
INDICADORES	14 Determinantes del posicionamiento de la Universidad	2

3.2.2 Direccionamiento Estratégico

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO
PROCESO	2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
VARIABLE	8 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6
INDICADORES	15 Nivel de articulación de los planes con el Plan institucional	2
	16 Correspondencia entre el presupuesto y los recursos requeridos para el Plan	2
	17 Retroalimentación resultados del plan	2
VARIABLE	9 CULTURA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	3
INDICADORES	18 Función de planeación, seguimiento y evaluación de resultados	3

3.2.3 Conocimiento de los grupos de interés

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO
PROCESO	3 ENFOQUE HACIA LOS GRUPOS DE INTERES	
VARIABLE	10 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	11
INDICADORES	19 Nivel de conocimiento de las expectativas de los grupos de interés	3
	20 Métodos para anticipar los cambios en las expectativas de los grupos de interés	2
	21 Nivel de conocimiento de los aspectos diferenciadores resaltados por los grupos de interés	1
	22 Sistemas de información para la caracterización de los grupos de interés	2
	23 Métodos de estimación de la demanda de la oferta educativa	1
	24 Métodos de estimación de la demanda de servicios	1
	25 Factores considerados para el pronóstico de la oferta educativa	1
VARIABLE	11 VALORACIÓN DEL USO DE LA INFORMACIÓN SOBRE GRUPOS DE INTERÉS	11
INDICADORES	26 Uso de la información para el mejoramiento de la oferta educativa de la universidad	3
	27 Uso de la información para el mejoramiento de los servicios de la universidad	2
	28 Uso de la información para el conocimiento de la competencia	2
	29 uso de la información para el conocimiento del segmento al que dirige la oferta educativa o servicios	2
	30 Uso de la información para la planeación	2
VARIABLE	12 SISTEMA DE PROMOCIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA	2
INDICADORES	31 Efectividad de los sistemas de promoción	2
VARIABLE	13 PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	12

INDICADORES	32 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos programas académicos	3
	33 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos servicios	3
	34 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los programas académicos	2
	35 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los servicios	2
	36 Participación de los grupos de interés en la generación de ideas de mejoramiento	2
VARIABLE	14 DESERCIÓN DE ESTUDIANTES	3
INDICADORES	37 Causas de deserción	3
VARIABLE	15 RETENCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	6
INDICADORES	38 Estrategias de retención de Grupos de Interés	3
	39 Efectividad de las estrategias de retención	3
VARIABLE	16 SATISFACCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	9
INDICADORES	40 Política para reclamos	2
	41 Sistemas de información para la atención de reclamos	2
	42 Disponibilidad de información sobre el servicio prestado	2
	43 Nivel de satisfacción de los grupos de interés	3

3.2.4 Gestión del Conocimiento

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO
PROCESO	4 GESTION DEL CONOCIMIENTO	
VARIABLE	17 REGISTRO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO	5
INDICADORES	44 Existencia de procesos para identificar los conocimientos de las personas	3
	45 Medios utilizados para identificar la información y los conocimientos que manejan las personas	2
VARIABLE	18 VALORACIÓN DEL USO DEL CONOCIMIENTO POR LAS PERSONAS	9
INDICADORES	46 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal académico en el desempeño de sus funciones	3
	47 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal administrativo en el desempeño de sus funciones	2
	48 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal en la resolución de problemas	1
	49 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los procesos	1
	50 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los servicios	1
	51 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para aprovechar nuevas oportunidades	1
VARIABLE	19 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	6
INDICADORES	52 Uso de metodologías para la obtención de información relevante	3
	53 Nivel de formalización de los productos del conocimiento	3

VARIABLE	20 RECURSOS PARA ALMACENAR EL CONOCIMIENTO	4
INDICADORES	54 Nivel de actualización de recursos para almacenar conocimiento	2
	55 Nivel de disponibilidad de la información del conocimiento para la comunidad universitaria	2
VARIABLE	21 AMBIENTE PARA LA COLABORACIÓN Y EL APRENDIZAJE	6
INDICADORES	56 Valoración de las actividades para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3
	57 Valoración de las estrategias para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3

3.2.5 Gestión y Desarrollo del Personal

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO
PROCESO	5 GESTION Y DESARROLLO DEL PERSONAL	
VARIABLE	22 GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	6
INDICADORES	58 Identidad Organizacional	3
	59 Comunicación Organizacional	3
VARIABLE	23 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	4
INDICADORES	60 Evaluación del desempeño	2
	61 Sistema de incentivos	2
VARIABLE	24 PLAN DE CARRERA Y SALARIOS	12
INDICADORES	62 Perfiles profesionales	2
	63 Actividades para vinculación del talento humano - personal académico	3
	64 Actividades para vinculación del talento humano - personal administrativo	2
	65 Sucesión de cargos	3
	66 Salario	2
VARIABLE	25 EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	11
INDICADORES	67 Identificación de necesidades de formación -personal académico	3
	68 Identificación de necesidades de formación -personal administrativo	2
	69 Política de Formación personal académico	3
	70 Eficacia del plan de formación	3
VARIABLE	26 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
INDICADORES	71 Evaluación de puestos de trabajo	3
	72 Respuesta ante emergencias	1
	73 Rotación de personal académico	3
	74 Rotación de personal administrativo	2
	75 Ausentismo personal académico	2
	76 Ausentismos personal Administrativo	1
	77 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal académico	2

	78 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal administrativo	2
VARIABLE	27 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	6
INDICADORES	79 Evaluación del bienestar laboral	3
	80 Políticas de bienestar laboral	3

3.2.6 Procesos Académicos

DETALLE	PERFILES	
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO
PROCESO	6 GESTION DE PROCESOS	
VARIABLE	28 CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS	10
INDICADORES	81 Sistema de gestión de procesos	2
	82 Identificación de procesos claves para satisfacer necesidades de grupos de interés	2
	83 Sistema de indicadores para el seguimiento de los procesos claves	3
	84 Plan de mejoramiento en la gestión de los procesos claves	3
VARIABLE	29 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS	6
INDICADORES	85 Estructura Administrativa para la satisfacción de los grupos de interés	1
	86 Efectividad de los procesos para responder a las necesidades de los grupos de interés	3
	87 Efectividad de los sistemas de apoyo a los procesos estratégicos	2
VARIABLE	30 DESARROLLO DE LA PLANTA FISICA	4
INDICADORES	88 Plan de desarrollo de la planta física	2
	89 Administración de la planta física	2
VARIABLE	31 PROCESOS DE APOYO A LOS PROCESOS ACADÉMICOS	2
INDICADORES	90 Nivel de satisfacción con los procesos de apoyo a lo académico	2
VARIABLE	32 PROCESOS DE APOYO A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	6
INDICADORES	91 Procesos para la admisión de estudiantes	3
	92 Procesos para el desempeño académico de los estudiantes	3
VARIABLE	33 PROCESOS PARA LA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR	7
INDICADORES	93 Criterios para la flexibilización curricular	2
	94 Criterios para la actualización curricular	2
	95 Criterios para la creación de nuevos programas	3

3.3 Instrumentos para la medición de indicadores de los Procesos Estratégicos.

La valoración de los indicadores y las correspondientes variables de cada uno de los procesos estratégicos parte de la recolección de información a través de la aplicación de encuestas a las fuentes identificadas en los niveles académico y administrativo de la universidad.

3.3.1 Encuesta

En el anexo No.1 se presentan las encuestas “maestras” diseñadas para la valoración de indicadores y variables de los procesos estratégicos objeto de análisis.

3.3.2 Fuentes

El siguiente cuadro resume la información sobre las encuestas aplicadas a cada una de las fuentes según el tipo de proceso.

Fuente	Estilo de Gobierno	Direccionamiento Estratégico	Conocimiento de los Grupos de Interés	Gestión del Conocimiento	Gestión del Personal académico y adm.	Gestión de Procesos
Rector						
Vicerrector y DGA						
Decanos						
Directores						
Profesores						
Profesionales						
Secretarías						
Estudiantes						
Personal Adm.						

3.3 Calificación de indicadores y variables para los procesos estratégicos.

La metodología para la calificación de las variables e indicadores incorporó los siguientes pasos.

Calificación de un indicador de una variable.

- Determinación de las frecuencias de respuesta de cada uno de los componentes (alternativas de respuestas) de la pregunta asociada al indicador.
- Cálculo del promedio para cada componente de la pregunta con base en el número de respuestas de cada una de las fuentes en las diferentes escalas.
- Cálculo del promedio de los componentes de cada pregunta.

Calificación de la Variable.

La calificación de la variable se obtuvo como el promedio ponderado de las calificaciones obtenidas por cada indicador de la variable correspondiente.

4. RESULTADOS

En el anexo No.2 se presenta una matriz en la cual se refleja la estructura de los informes con el resultado de la valoración de los diferentes procesos estratégicos, según los diferentes perfiles. Se pueden distinguir los siguientes tipos de informes.

- **Informe General por Proceso- Variables por Perfiles**

En este informe se presentan, por cada proceso, los resultados de la valoración de cada una de los indicadores y variables según el perfil que dio respuesta a la encuesta. Su lectura permite comparar la valoración de cada perfil frente a un mismo indicador / variable en un proceso determinado.

- **Informe por actividades Académicas y Administrativas por Proceso – variables por perfiles**

Este informe relaciona, por proceso, los resultados de la valoración de cada una de los indicadores y variables cuando se agrupan los resultados de las encuestas realizadas según el perfil académico o administrativo de la fuente que dio respuesta a la encuesta.

Los informes de Actividades Académicas, agrupan los resultados de las valoraciones de las variables e indicadores dadas por los Decanos, Directores y Profesores.

Los informes de Actividades Administrativas, agrupan los resultados de las valoraciones de las variables e indicadores dadas por el Rector, Los Vicerrectores, el Director General Administrativo, los Profesionales y las Secretarías.

Dado el carácter de informe consolidado del presente documento, aquí 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

Los resultados de la valoración de variables para cada proceso según el perfil, se encuentran en documentos individuales, a disposición para profundizar en los correspondientes análisis.

4.1 Estilo de Gobierno

4.1.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica

Los perfiles del grupo de actividades académicas valoraron en Alto Grado el cumplimiento del proceso Estilo de Gobierno (3.88). Las variables formulación de objetivos estratégicos, comunicación de los objetivos, equidad y el posicionamiento de la universidad fueron evaluadas con alto grado de cumplimiento. Como satisfactorio, fueron evaluadas cultura de La evaluación de los objetivos estratégicos, delegación y compromiso con el entorno

Variables que resultan con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	X	%	Valoración
VARIABLE	1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11	3,99	79,8%	Alto grado
INDICADORES	1 Criterios de Formulación	3	3,80	76,0%	Alto grado
	2 Nivel de participación de las directivas	3	4,31	86,1%	Alto grado
	3 Nivel de participación de los grupos de interés	2	3,39	67,8%	Satisfactorio
	4 Presencia de indicadores de cumplimiento	3	4,26	85,2%	Alto grado
VARIABLE	2 COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	6	4,16	83,1%	Alto grado
INDICADORES	5 Efectividad de la comunicación	3	3,69	73,7%	Satisfactorio
	6 Alineación de planes con objetivos estratégicos	3	4,62	92,5%	Pleno
VARIABLE	6 EQUIDAD	4	4,24	84,8%	Alto grado
INDICADORES	12 Equidad	2	4,21	84,2%	Alto grado
	13 Capitalización del pensamiento diverso	2	4,26	85,3%	Alto grado
VARIABLE	7 POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	2	4,04	80,7%	Alto grado
INDICADORES	14 Determinantes del posicionamiento de la Universidad	2	4,04	80,7%	Alto grado

Variables que resultan con valoración satisfactorio

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	X	%	Valoración
VARIABLE	3 CULTURA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7	3,59	71,7%	Satisfactorio
INDICADORES	7 Orientación al logro	2	3,86	77,1%	Alto grado
	8 Criterios para la evaluación de los objetivos estratégicos	2	3,51	70,2%	Satisfactorio
	9 Establecimiento de planes de mejoramiento	3	3,46	69,1%	Satisfactorio
VARIABLE	4 DELEGACIÓN	1	3,67	73,4%	Satisfactorio
INDICADORES	10 Nivel de centralización en la toma de decisiones	1	3,67	73,4%	Satisfactorio
VARIABLE	5 COMPROMISO CON EL ENTORNO	3	3,50	70,0%	Satisfactorio
INDICADORES	11 Compromiso con el entorno	3	3,50	70,0%	Satisfactorio

4.1.2. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa

Los perfiles del grupo de actividades administrativas valoraron en Alto Grado el cumplimiento del proceso Estilo de Gobierno (3.85). En el proceso Estilo de Gobierno, las variables formulación de objetivos estratégicos, comunicación de los objetivos estratégicos, delegación, equidad y posicionamiento de la universidad fueron evaluadas por el grupo de perfiles administrativos como alto grado de cumplimiento. La cultura de la evaluación de objetivos estratégicos y el compromiso con el entorno fueron evaluadas por su grado de cumplimiento como satisfactorio.

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN EN ALTO GRADO.

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	3,92	78,3%	Alto grado
INDICADORES	1 Criterios de Formulación	3,60	72,0%	Satisfactorio
	2 Nivel de participación de las directivas	4,34	86,8%	Alto grado
	3 Nivel de participación de los grupos de interés	3,23	64,7%	Satisfactorio
	4 Presencia de indicadores de cumplimiento	4,26	85,3%	Alto grado
VARIABLE	2 COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	4,06	81,3%	Alto grado
INDICADORES	5 Efectividad de la comunicación	3,57	71,3%	Satisfactorio
	6 Alineación de planes con objetivos estratégicos	4,56	91,2%	Pleno
VARIABLE	4 DELEGACIÓN	3,75	75,0%	Alto grado
INDICADORES	10 Nivel de centralización en la toma de decisiones	3,75	75,0%	Alto grado
VARIABLE	6 EQUIDAD	3,97	79,4%	Alto grado
INDICADORES	12 Equidad	4,12	82,4%	Alto grado
	13 Capitalización del pensamiento diverso	3,82	76,5%	Alto grado
VARIABLE	7 POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	4,13	82,6%	Alto grado
INDICADORES	14 Determinantes del posicionamiento de la Universidad	4,13	82,6%	Alto grado

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN SATISFACTORIO.

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	3 CULTURA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	3,56	71,2%	Satisfactorio
INDICADORES	7 Orientación al logro	3,71	74,2%	Alto grado
	8 Criterios para la evaluación de los objetivos estratégicos	3,32	66,5%	Satisfactorio
	9 Establecimiento de planes de mejoramiento	3,62	72,4%	Satisfactorio
VARIABLE	5 COMPROMISO CON EL ENTORNO	3,56	71,2%	Satisfactorio
INDICADORES	11 Compromiso con el entorno	3,56	71,2%	Satisfactorio

4.1.3. Comparación Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica y administrativa

En las siguientes tablas se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Estilo de Gobierno**, 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.

4.1.3.1 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)**

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES-ESTILO DE GOBIERNO SEGÚN ACTIVIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

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					-	-		

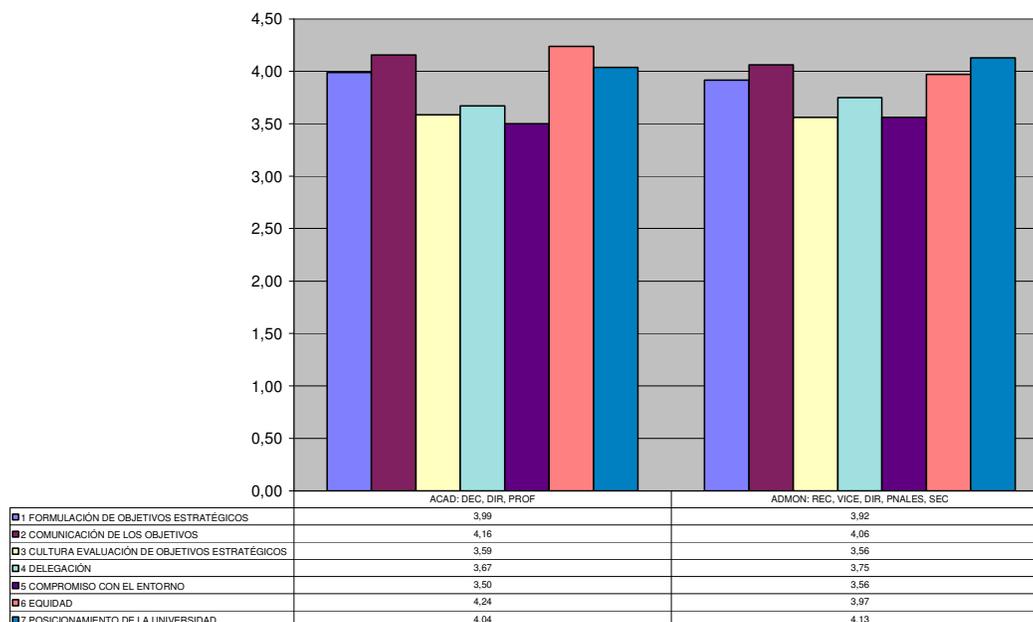
4.1.3.2 Diferencias en la valoración

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)**.

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES-ESTILO DE GOBIERNO SEGÚN ACTIVIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

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			

INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMON) - PROCESO: 1 ESTILO DE GOBIERNO
VARIABLES POR PERFILES



4.2 Direccionamiento Estratégico

4.2.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académica.

Los perfiles de agrupados en las actividades académicas valoraron en Alto Grado (4,28) el cumplimiento del proceso. Las dos variables consideradas fueron valoradas con cumplimiento en Alto grado: Despliegue de Objetivos Estratégicos y Cultura del Direccionamiento Estratégico.

A continuación se presentan los resultados de la calificación de los indicadores y la valoración de las variables correspondientes.

Variables que resultan con valoración en Alto Grado.

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	8 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6	4,36	87,2%	Alto grado
INDICADORES	15 Nivel de articulación de los planes con el Plan institucional	2	4,32	86,4%	Alto grado
	16 Correspondencia entre el presupuesto y los recursos requeridos para el Plan	2	4,28	85,5%	Alto grado
	17 Retroalimentación resultados del plan	2	4,49	89,8%	Pleno
VARIABLE	9 CULTURA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	3	4,19	83,9%	Alto grado
INDICADORES	18 Función de planeación, seguimiento y evaluación de resultados	3	4,19	83,9%	Alto grado

4.2.2 Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa

Los resultados de la valoración del proceso de Direccionamiento Estratégico para las Actividades Administrativas arrojan un cumplimiento en Alto Grado (4,23). Así como para los perfiles de las Actividades Académicas, las variables resultan con una valoración de Alto Grado.

La variable *Despliegue de Objetivos* tiene una valoración mayor de 4,26, que la variable “Cultura del Direccionamiento Estratégico” con una calificación de 4,20.

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN EN ALTO GRADO

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
		PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%
PROCESO	2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	4,23	84,6%	Alto grado
VARIABLE	8 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4,26	85,2%	Alto grado
INDICADORES	15 Nivel de articulación de los planes con el Plan institucional	4,28	85,7%	Alto grado
	16 Correspondencia entre el presupuesto y los recursos requeridos para el Plan	4,06	81,2%	Alto grado
	17 Retroalimentación resultados del plan	4,44	88,7%	Alto grado
VARIABLE	9 CULTURA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4,20	84,0%	Alto grado
INDICADORES	18 Función de planeación, seguimiento y evaluación de resultados	4,20	84,0%	Alto grado

4.2.3 Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa.

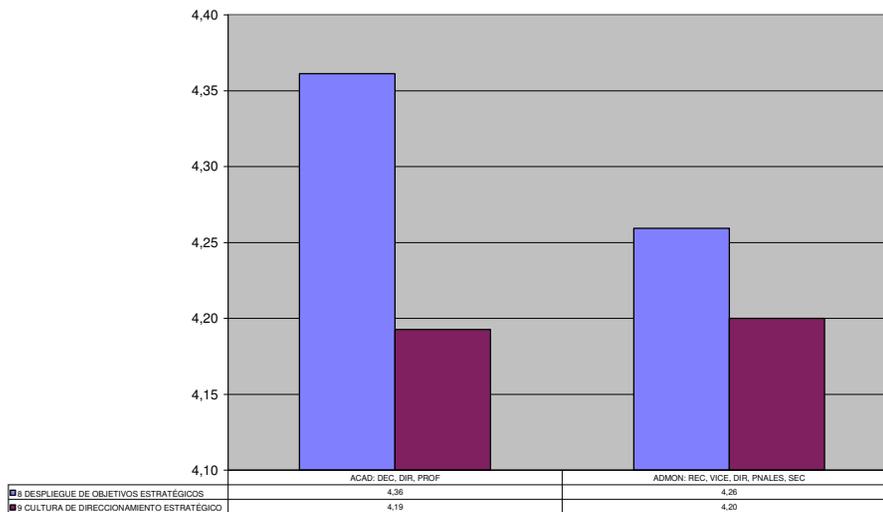
En la siguiente tabla se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Direccionamiento Estratégico**, para las Actividades Académicas y Administrativas. Allí se presentan las coincidencias de las dos actividades frente a cada una de las posibles categorías de valoración de las variables 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.

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*.

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				

**INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMN) - PROCESO: 2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLES POR PERFILES**



4.3 Conocimiento de los grupos de interés

4.3.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico

Los perfiles que agrupan las actividades académicas valoran el proceso de Conocimiento de los Grupos de Interés como de cumplimiento Satisfactorio (3,15). Todas las características fueron valoradas entre Satisfactorio y No Satisfactorio. Los resultados se presentan a continuación.

Variables que resultan con valoración Satisfactorio.

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	11 VALORACIÓN DEL USO DE LA INFORMACIÓN SOBRE GRUPOS DE INTERÉS	11	3,34	66,8%	Satisfactorio
INDICADORES	26 Uso de la información para el mejoramiento de la oferta educativa de la universidad	3	3,63	72,6%	Satisfactorio
	27 Uso de la información para el mejoramiento de los servicios de la universidad	2	3,66	73,1%	Satisfactorio
	28 Uso de la información para el conocimiento de la competencia	2	2,61	52,2%	No satisfactorio
	29 uso de la información para el conocimiento del segmento al que dirige la oferta educativa o servicios	2	3,02	60,5%	Satisfactorio
	30 Uso de la información para la planeación	2	3,63	72,7%	Satisfactorio
VARIABLE	12 SISTEMA DE PROMOCIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA	2	3,54	70,8%	Satisfactorio
INDICADORES	31 Efectividad de los sistemas de promoción	2	3,54	70,8%	Satisfactorio
VARIABLE	13 PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	12	3,16	63,1%	Satisfactorio
INDICADORES	32 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos programas académicos	3	2,94	58,8%	No satisfactorio
	33 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos servicios	3	2,88	57,5%	No satisfactorio
	34 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los programas académicos	2	3,51	70,2%	Satisfactorio
	35 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los servicios	2	3,27	65,4%	Satisfactorio
	36 Participación de los grupos de interés en la generación de ideas de mejoramiento	2	3,44	68,7%	Satisfactorio
	VARIABLE	15 RETENCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	6	3,22	64,5%
INDICADORES	38 Estrategias de retención de Grupos de Interés	3	3,11	62,3%	Satisfactorio
	39 Efectividad de las estrategias de retención	3	3,34	66,7%	Satisfactorio

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN NO SATISFACTORIO

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	10 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	11	2,98	59,6%	No satisfactorio
INDICADORES	19 Nivel de conocimiento de las expectativas de los grupos de interés	3	3,30	66,1%	Satisfactorio
	20 Métodos para anticipar los cambios en las expectativas de los grupos de interés	2	3,31	66,2%	Satisfactorio
	21 Nivel de conocimiento de los aspectos diferenciadores resaltados por los grupos de interés	1	1,84	36,7%	No satisfactorio

	22 Sistemas de información para la caracterización de los grupos de interés	2	2,23	44,6%	No satisfactorio
	23 Métodos de estimación de la demanda de la oferta educativa	1	3,38	67,7%	Satisfactorio
	24 Métodos de estimación de la demanda de servicios	1	3,23	64,5%	Satisfactorio
	25 Factores considerados para el pronóstico de la oferta educativa	1	3,33	66,6%	Satisfactorio
VARIABLE	14 DESERCIÓN DE ESTUDIANTES	3	2,87	57,5%	No satisfactorio
INDICADORES	37 Causas de deserción	3	2,87	57,5%	No satisfactorio
VARIABLE	16 SATISFACCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	9	2,94	58,8%	No satisfactorio
INDICADORES	40 Política para reclamos	2	2,52	50,4%	No satisfactorio
	41 Sistemas de información para la atención de reclamos	2	1,96	39,1%	No satisfactorio
	42 Disponibilidad de información sobre el servicio prestado	2	2,87	57,4%	No satisfactorio
	43 Nivel de satisfacción de los grupos de interés	3	3,92	78,4%	Alto grado

4.3.2. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa

Los perfiles en los que se agrupan las Actividades Administrativas valoran el proceso Conocimiento de los Grupos de Interés como Satisfactorio (3,32).

Variables con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	16 SATISFACCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	4,29	85,7%	Alto grado
INDICADORES	40 Política para reclamos	4,46	89,3%	Alto grado
	41 Sistemas de información para la atención de reclamos	4,08	81,5%	Alto grado
	42 Disponibilidad de información sobre el servicio prestado	4,03	80,6%	Alto grado
	43 Nivel de satisfacción de los grupos de interés	4,47	89,5%	Alto grado

Variables con valoración Satisfactorio

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	11 VALORACIÓN DEL USO DE LA INFORMACIÓN SOBRE GRUPOS DE INTERÉS	3,65	72,9%	Satisfactorio
INDICADORES	26 Uso de la información para el mejoramiento de la oferta educativa de la universidad	3,87	77,4%	Alto grado

	27 Uso de la información para el mejoramiento de los servicios de la universidad	4,04	80,7%	Alto grado
	28 Uso de la información para el conocimiento de la competencia	2,93	58,7%	No satisfactorio
	29 uso de la información para el conocimiento del segmento al que dirige la oferta educativa o servicios	3,39	67,7%	Satisfactorio
	30 Uso de la información para la planeación	3,89	77,8%	Alto grado
VARIABLE	12 SISTEMA DE PROMOCIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA	3,64	72,8%	Satisfactorio
INDICADORES	31 Efectividad de los sistemas de promoción	3,64	72,8%	Satisfactorio
VARIABLE	15 RETENCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	3,24	64,9%	Satisfactorio
INDICADORES	38 Estrategias de retención de Grupos de Interés	3,24	64,9%	Satisfactorio
	39 Efectividad de las estrategias de retención			

VARIABLES CON VALORACIÓN NO SATISFACTORIO

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	10 CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	2,80	56,0%	No satisfactorio
INDICADORES	19 Nivel de conocimiento de las expectativas de los grupos de interés	2,65	52,9%	No satisfactorio
	20 Métodos para anticipar los cambios en las expectativas de los grupos de interés	3,12	62,4%	Satisfactorio
	21 Nivel de conocimiento de los aspectos diferenciadores resaltados por los grupos de interés	1,84	36,8%	No satisfactorio
	22 Sistemas de información para la caracterización de los grupos de interés	1,94	38,7%	No satisfactorio
	23 Métodos de estimación de la demanda de la oferta educativa	3,94	78,8%	Alto grado
	24 Métodos de estimación de la demanda de servicios	3,70	74,1%	Alto grado
	25 Factores considerados para el pronóstico de la oferta educativa	3,27	65,4%	Satisfactorio
VARIABLE	13 PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	2,70	54,1%	No satisfactorio
INDICADORES	32 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos programas académicos	1,75	35,0%	No satisfactorio
	33 Participación de los grupos de interés en el diseño de nuevos servicios	3,03	60,7%	Satisfactorio
	34 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los programas académicos	1,83	36,7%	No satisfactorio
	35 Participación de los grupos de interés en la evaluación de los servicios	3,70	74,0%	Alto grado
	36 Participación de los grupos de interés en la generación de ideas de mejoramiento	3,51	70,3%	Satisfactorio
	VARIABLE	14 DESERCIÓN DE ESTUDIANTES	2,89	57,8%
INDICADORES	37 Causas de deserción	2,89	57,8%	No satisfactorio
	43 Nivel de satisfacción de los grupos de interés	4,47	89,5%	Alto grado

4.3.3 Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa.

En la siguiente tabla se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Conocimiento de los Grupos de Interés**, 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

4.3.3.1 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.

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS								
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

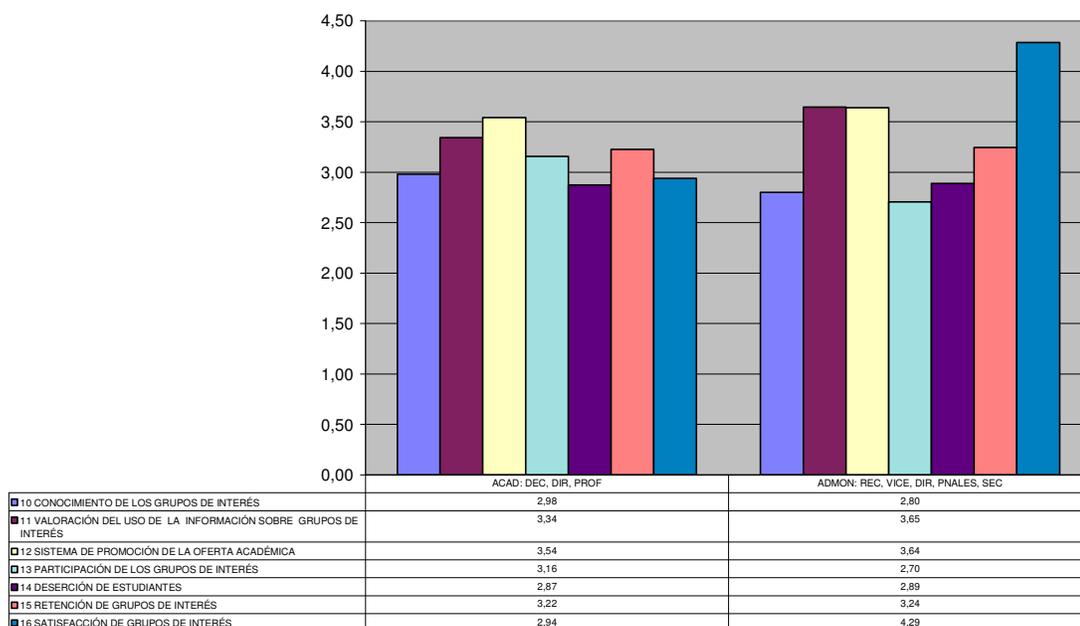
4.3.3.2 Diferencias en la valoración

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)**.

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS								
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	

**INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMON) - PROCESO: 3 ENFOQUE HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS
VARIABLES POR PERFILES**



4.4 Gestión del Conocimiento

4.4.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico

El proceso de Gestión del Conocimiento resulta valorado con un cumplimiento Satisfactorio (3,56) por los perfiles agrupados en las Actividades Académicas. Resultan con valoración en Alto Grado: Valoración del uso del Conocimiento por las Personas; con valoración de Satisfactorio, el Registro de Mapas de Conocimiento, los Recursos para Almacenar el Conocimiento y el Ambiente para la Colaboración y el Aprendizaje.

Variables que resultan con valoración en Alto Grado

VARIABLE	18 VALORACIÓN DEL USO DEL CONOCIMIENTO POR LAS PERSONAS	9	4,16	83,2%	Alto grado
INDICADORES	46 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal académico en el desempeño de sus funciones	3	4,29	85,8%	Alto grado

	47 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal administrativo en el desempeño de sus funciones	2	4,25	85,0%	Alto grado
	48 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal en la resolución de problemas	1	4,21	84,1%	Alto grado
	49 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los procesos	1	4,09	81,9%	Alto grado
	50 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los servicios	1	3,99	79,7%	Alto grado
	51 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para aprovechar nuevas oportunidades	1	3,79	75,8%	Alto grado

Variables que resultan con valoración Satisfactorio

VARIABLE	17 REGISTRO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO	5	3,64	72,8%	Satisfactorio
INDICADORES	44 Existencia de procesos para identificar los conocimientos de las personas	3	3,43	68,7%	Satisfactorio
	45 Medios utilizados para identificar la información y los conocimientos que manejan las personas	2	3,95	79,0%	Alto grado
VARIABLE	19 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	6	3,29	65,7%	Satisfactorio
INDICADORES	52 Uso de metodologías para la obtención de información relevante	3	3,73	74,7%	Alto grado
	53 Nivel de formalización de los productos del conocimiento	3	2,84	56,8%	No satisfactorio
VARIABLE	20 RECURSOS PARA ALMACENAR EL CONOCIMIENTO	4	3,27	65,5%	Satisfactorio
INDICADORES	54 Nivel de actualización de recursos para almacenar conocimiento	2	2,75	54,9%	No satisfactorio
	55 Nivel de disponibilidad de la información del conocimiento para la comunidad universitaria	2	3,80	76,0%	Alto grado
VARIABLE	21 AMBIENTE PARA LA COLABORACIÓN Y EL APRENDIZAJE	6	3,45	69,0%	Satisfactorio
INDICADORES	56 Valoración de las actividades para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3	3,49	69,8%	Satisfactorio
	57 Valoración de las estrategias para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3	3,41	68,1%	Satisfactorio

4.4.2 Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa

Los perfiles agrupados en las Actividades Administrativas valoran el proceso Gestión del Conocimiento como de cumplimiento Satisfactorio (3,64). Dos de las cinco variables de este proceso se registran con valoración en Alto Grado: Valoración del Uso del Conocimiento por las Personas y Generación del Conocimiento; las variables Registro de Mapas de Conocimiento, Recursos para Almacenar el Conocimiento y Ambiente para la Colaboración y el Aprendizaje resultan con valoración Satisfactorio.

Variables que resultan con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	18 VALORACIÓN DEL USO DEL CONOCIMIENTO POR LAS PERSONAS	4,30	86,0%	Alto grado
INDICADORES	46 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal académico en el desempeño de sus funciones	4,00	80,0%	Alto grado
	47 Valoración del nivel de uso del conocimiento por parte del personal administrativo en el desempeño de sus funciones	4,46	89,2%	Alto grado
	48 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal en la resolución de problemas	4,50	90,0%	Pleno
	49 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los procesos	4,50	90,0%	Pleno
	50 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para mejorar los servicios	4,57	91,3%	Pleno
	51 Nivel de aplicación de los conocimientos del personal para aprovechar nuevas oportunidades	4,20	84,0%	Alto grado
VARIABLE	19 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	3,77	75,3%	Alto grado
INDICADORES	52 Uso de metodologías para la obtención de información relevante	3,92	78,5%	Alto grado
	53 Nivel de formalización de los productos del conocimiento	3,61	72,2%	Satisfactorio

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN SATISFACTORIO

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	X	%	Valoración
VARIABLE	17 REGISTRO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO	3,56	71,2%	Satisfactorio
INDICADORES	44 Existencia de procesos para identificar los conocimientos de las personas	3,40	68,0%	Satisfactorio
	45 Medios utilizados para identificar la información y los conocimientos que manejan las personas	3,80	75,9%	Alto grado
VARIABLE	20 RECURSOS PARA ALMACENAR EL CONOCIMIENTO	3,25	64,9%	Satisfactorio
INDICADORES	54 Nivel de actualización de recursos para almacenar conocimiento	3,11	62,2%	Satisfactorio
	55 Nivel de disponibilidad de la información del conocimiento para la comunidad universitaria	3,38	67,6%	Satisfactorio
VARIABLE	21 AMBIENTE PARA LA COLABORACIÓN Y EL APRENDIZAJE	3,32	66,5%	Satisfactorio
INDICADORES	56 Valoración de las actividades para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3,47	69,3%	Satisfactorio
	57 Valoración de las estrategias para promover un ambiente de colaboración para el aprendizaje	3,18	63,7%	Satisfactorio

4.4.3 Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa

En la siguiente tabla se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Gestión del Conocimiento**, 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

4.4.3.1 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.

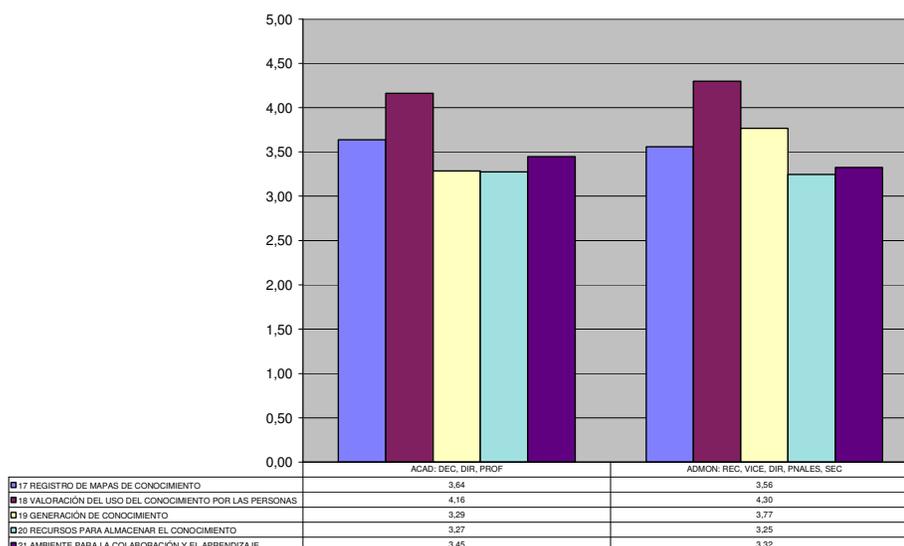
COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
17 REGISTRO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO					44	44		
18 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		

4.4.3.2 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)**.

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO								
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			

INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMON) - PROCESO: 4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VARIABLES POR PERFILES



4.5 Gestión y Desarrollo del Personal

4.5.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico

El proceso Gestión y Desarrollo del Personal resulta con valoración de Satisfactorio por los Perfiles de las Actividades Académicas (3,54). Como variables en Alto grado se relacionan la Gestión y Organización del Trabajo, el Plan de Carrera y Salarios y la Educación, Entrenamiento y Desarrollo; como variables con cumplimiento Satisfactorio, la Gestión del Desempeño y la Satisfacción del Personal; con cumplimiento No Satisfactorio, la variable Clima Organizacional.

Variables que resultan con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	22 GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	6	4,35	87,0%	Alto grado
INDICADORES	58 Identidad Organizacional	3	4,35	87,1%	Alto grado
	59 Comunicación Organizacional	3	4,35	86,9%	Alto grado
VARIABLE	24 PLAN DE CARRERA Y SALARIOS	12	4,00	79,9%	Alto grado
INDICADORES	62 Perfiles profesionales	2	3,85	77,0%	Alto grado
	63 Actividades para vinculación del talento humano - personal académico	3	3,76	75,1%	Alto grado
	64 Actividades para vinculación del talento humano - personal administrativo	2	4,23	84,6%	Alto grado
	65 Sucesión de cargos	3	4,18	83,6%	Alto grado
	66 Salario	2			
VARIABLE	25 EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	11	3,73	74,7%	Alto grado
INDICADORES	67 Identificación de necesidades de formación - personal académico	3	3,80	76,0%	Alto grado
	68 Identificación de necesidades de formación - personal administrativo	2	3,95	79,0%	Alto grado
	69 Política de Formación personal académico	3	3,71	74,2%	Alto grado
	70 Eficacia del plan de formación	3	3,55	70,9%	Satisfactorio

Variables que resultan con valoración Satisfactorio

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	23 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	4	3,60	71,9%	Satisfactorio
INDICADORES	60 Evaluación del desempeño	2	4,03	80,7%	Alto grado
	61 Sistema de incentivos	2	3,16	63,1%	Satisfactorio
VARIABLE	27 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	6	3,13	62,5%	Satisfactorio
INDICADORES	79 Evaluación del bienestar laboral	3	2,30	46,0%	No satisfactorio
	80 Políticas de bienestar laboral	3	3,95	79,0%	Alto grado

Variables que resultan con valoración No Satisfactorio

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	26 CLIMA ORGANIZACIONAL	16	2,45	49,1%	No satisfactorio
INDICADORES	71 Evaluación de puestos de trabajo	3	2,40	47,9%	No satisfactorio
	72 Respuesta ante emergencias	1	2,49	49,8%	No satisfactorio
	73 Rotación de personal académico	3	2,37	47,5%	No satisfactorio
	74 Rotación de personal administrativo	2	1,83	36,6%	No satisfactorio
	75 Ausentismo personal académico	2	2,77	55,5%	No satisfactorio
	76 Ausentismos personal Administrativo	1	2,78	55,6%	No satisfactorio
	77 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal académico	2	2,53	50,6%	No satisfactorio
	78 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal administrativo	2	2,72	54,4%	No satisfactorio

4.5.2 Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa

De las cinco variables del proceso Gestión y Desarrollo del Personal, tres resultan con valoración en Alto Grado (Gestión y Organización del Trabajo, Plan de Carrera y Salarios y Educación, Entrenamiento y Desarrollo); dos resultan con valoración Satisfactorio (Gestión del Desempeño y Satisfacción del Personal)

Variables que resultan con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES		REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES		χ	%	Valoración
VARIABLE	22 GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		4,25	84,9%	Alto grado
INDICADORES	58 Identidad Organizacional		4,13	82,6%	Alto grado
	59 Comunicación Organizacional		4,36	87,2%	Alto grado
VARIABLE	24 PLAN DE CARRERA Y SALARIOS		4,22	84,3%	Alto grado
INDICADORES	62 Perfiles profesionales		4,17	83,4%	Alto grado
	63 Actividades para vinculación del talento humano - personal académico		4,43	88,6%	Alto grado
	64 Actividades para vinculación del talento humano - personal administrativo		4,37	87,4%	Alto grado
	65 Sucesión de cargos		4,07	81,5%	Alto grado
	66 Salario		4,00	80,0%	Alto grado
VARIABLE	25 EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO		3,98	79,7%	Alto grado
INDICADORES	67 Identificación de necesidades de formación - personal académico		4,25	85,0%	Alto grado
	68 Identificación de necesidades de formación - personal administrativo		3,82	76,3%	Alto grado
	69 Política de Formación personal académico		3,74	74,8%	Alto grado
	70 Eficacia del plan de formación		4,07	81,5%	Alto grado

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN SATISFACTORIO

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	χ	%	Valoración
VARIABLE	23 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	3,37	67,4%	Satisfactorio
INDICADORES	60 Evaluación del desempeño	4,01	80,3%	Alto grado
	61 Sistema de incentivos	2,73	54,5%	No satisfactorio
VARIABLE	27 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	3,36	67,2%	Satisfactorio
INDICADORES	79 Evaluación del bienestar laboral	2,67	53,4%	No satisfactorio
	80 Políticas de bienestar laboral	4,05	81,1%	Alto grado

VARIABLES QUE RESULTAN CON VALORACIÓN NO SATISFACTORIO

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	χ	%	Valoración
VARIABLE	26 CLIMA ORGANIZACIONAL	2,91	58,2%	No satisfactorio
INDICADORES	71 Evaluación de puestos de trabajo	3,33	66,6%	Satisfactorio
	72 Respuesta ante emergencias	3,38	67,6%	Satisfactorio
	73 Rotación de personal académico	2,63	52,5%	No satisfactorio
	74 Rotación de personal administrativo	2,29	45,7%	No satisfactorio
	75 Ausentismo personal académico	3,06	61,2%	Satisfactorio
	76 Ausentismos personal Administrativo	3,04	60,8%	Satisfactorio
	77 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal académico	3,00	60,0%	Satisfactorio
	78 Retraso en la hora de inicio de actividades en el personal administrativo	2,78	55,7%	No satisfactorio

4.5.3 Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa

En la siguiente tabla se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Gestión y Desarrollo del Personal**, 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

4.53.1 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**.

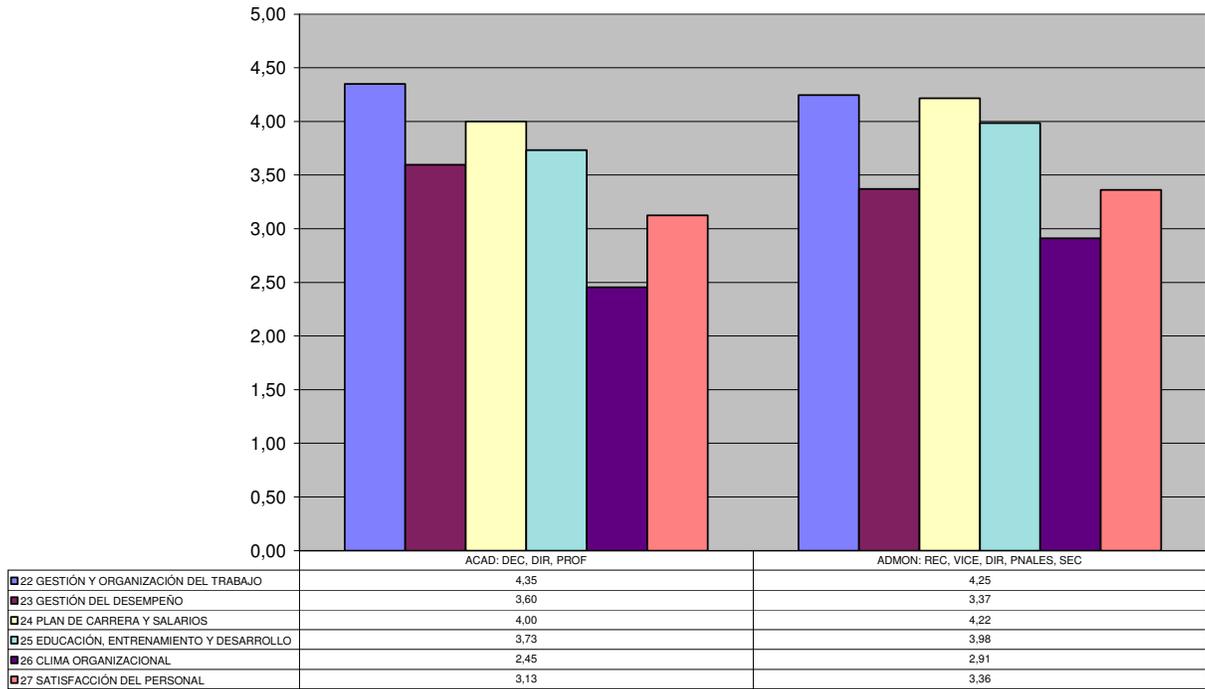
Variables con Valoración No Satisfactorio

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.

COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL								
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

**INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMN) - PROCESO: 5 GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL
VARIABLES POR PERFILES**



4.6 Gestión de Procesos

4.6.1. Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad académico

La Gestión de Proceso resulta valorada en Alto Grado (3,82) para los perfiles agrupados en las Actividades Académicas. Cuatro de las seis variables resultan con valoración en Alto Grado (Desarrollo de la Planta Física, Procesos de Apoyo a los procesos Académicos, Procesos de Apoyo a Estudiantes de la Universidad y Procesos para la Actualización Curricular); Dos variables resultan con Valoración Satisfactorio (Cultura de Gestión de Procesos y Organización para la Gestión de Procesos).

Variables que resultan con valoración en Alto grado

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	30 DESARROLLO DE LA PLANTA FISICA	4	4,02	80,4%	Alto grado
INDICADORES	88 Plan de desarrollo de la planta física	2	4,11	82,3%	Alto grado
	89 Administración de la planta física	2	3,93	78,5%	Alto grado
VARIABLE	31 PROCESOS DE APOYO A LOS PROCESOS ACADÉMICOS	2	4,08	81,6%	Alto grado
INDICADORES	90 Nivel de satisfacción con los procesos de apoyo a lo académico	2	4,08	81,6%	Alto grado
VARIABLE	32 PROCESOS DE APOYO A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	6	3,92	78,4%	Alto grado
INDICADORES	91 Procesos para la admisión de estudiantes	3	4,10	81,9%	Alto grado
	92 Procesos para el desempeño académico de los estudiantes	3	3,74	74,8%	Alto grado
VARIABLE	33 PROCESOS PARA LA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR	7	4,01	80,1%	Alto grado
INDICADORES	93 Criterios para la flexibilización curricular	2	3,95	78,9%	Alto grado
	94 Criterios para la actualización curricular	2	4,45	89,0%	Alto grado
	95 Criterios para la creación de nuevos programas	3	3,75	74,9%	Alto grado

Variables que resultan con valoración Satisfactorio

DETALLE	PERFILES		DEC, DIR, PROF		
	PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	PESO	χ	%	Valoración
VARIABLE	28 CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS	10	3,39	67,9%	Satisfactorio
INDICADORES	81 Sistema de gestión de procesos	2	3,87	77,3%	Alto grado
	82 Identificación de procesos claves para satisfacer necesidades de grupos de interés	2	3,62	72,4%	Satisfactorio
	83 Sistema de indicadores para el seguimiento de los procesos claves	3	3,04	60,8%	Satisfactorio
	84 Plan de mejoramiento en la gestión de los procesos claves	3	3,28	65,7%	Satisfactorio
VARIABLE	29 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS	6	3,67	73,4%	Satisfactorio
INDICADORES	85 Estructura Administrativa para la satisfacción de los grupos de interés	1	3,40	68,0%	Satisfactorio
	86 Efectividad de los procesos para responder a las necesidades de los grupos de interés	3	3,61	72,3%	Satisfactorio
	87 Efectividad de los sistemas de apoyo a los procesos estratégicos	2	3,89	77,8%	Alto grado

4.6.2 Calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad administrativa.

Las Actividades Administrativas valoran la Gestión de Procesos de la Universidad como de cumplimiento en Alto Grado (3,92). Agrupadas las variables según la valoración obtenida se tiene que la Organización para la Gestión de Procesos, el Desarrollo de la Planta Física, los Procesos de Apoyo a los Procesos Académicos y los Procesos para la Actualización Curricular, resultan con una valoración en Alto Grado. La cultura de Gestión de Procesos y los Procesos de Apoyo a Estudiantes de la Universidad resultan con una valoración de Satisfactorio.

Variables con valoración en Alto Grado

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
		PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	\bar{x}	%
VARIABLE	29 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS	3,96	79,1%	Alto grado
INDICADORES	85 Estructura Administrativa para la satisfacción de los grupos de interés	3,72	74,4%	Alto grado
	86 Efectividad de los procesos para responder a las necesidades de los grupos de interés	3,81	76,2%	Alto grado
	87 Efectividad de los sistemas de apoyo a los procesos estratégicos	4,29	85,8%	Alto grado
VARIABLE	30 DESARROLLO DE LA PLANTA FISICA	4,27	85,4%	Alto grado
INDICADORES	88 Plan de desarrollo de la planta física	4,36	87,2%	Alto grado
	89 Administración de la planta física	4,18	83,7%	Alto grado
VARIABLE	31 PROCESOS DE APOYO A LOS PROCESOS ACADÉMICOS	4,33	86,6%	Alto grado
INDICADORES	90 Nivel de satisfacción con los procesos de apoyo a lo académico	4,33	86,6%	Alto grado
VARIABLE	33 PROCESOS PARA LA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR	3,95	79,0%	Alto grado
INDICADORES	93 Criterios para la flexibilización curricular	3,70	74,0%	Alto grado
	94 Criterios para la actualización curricular	4,42	88,4%	Alto grado
	95 Criterios para la creación de nuevos programas	3,80	76,0%	Alto grado

Variables con valoración Satisfactorio

DETALLE	PERFILES	REC, VICE, DIR, PNALES, SEC		
		PROCESO / VARIABLES / INDICADORES	\bar{x}	%
VARIABLE	28 CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS	3,22	64,4%	Satisfactorio
INDICADORES	81 Sistema de gestión de procesos	3,79	75,7%	Alto grado
	82 Identificación de procesos claves para satisfacer necesidades de grupos de interés	3,54	70,9%	Satisfactorio
	83 Sistema de indicadores para el seguimiento de los procesos claves	2,76	55,2%	No satisfactorio
	84 Plan de mejoramiento en la gestión de los procesos claves	3,09	61,9%	Satisfactorio

VARIABLE	32 PROCESOS DE APOYO A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	3,44	68,7%	Satisfactorio
INDICADORES	91 Procesos para la admisión de estudiantes	3,50	70,0%	Satisfactorio
	92 Procesos para el desempeño académico de los estudiantes	3,37	67,4%	Satisfactorio

4.6.3 Comparación calificación de indicadores y variables según fuente – Informe actividad Académica y Administrativa

En la siguiente tabla se compara la Calificación de cada una de las variables del proceso **Gestión de 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

4.6.3.1 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).

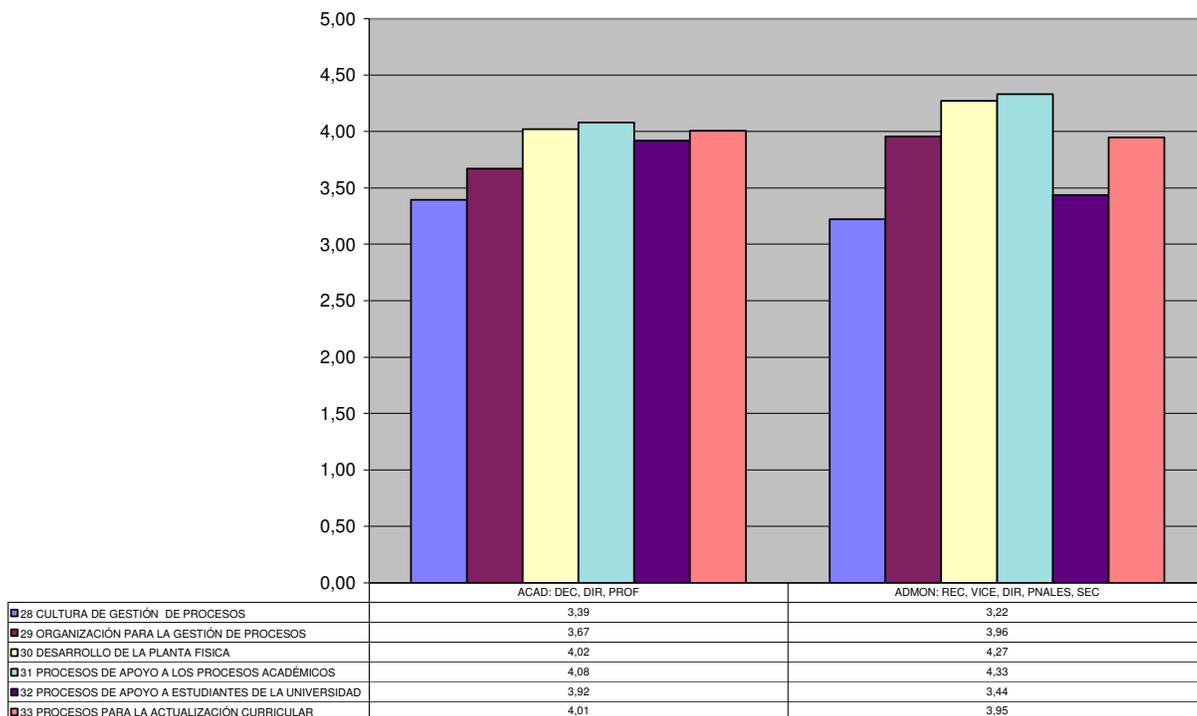
COINCIDENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DE PROCESOS								
VARIABLE	Pleno		Alto Grado		Satisfactorio		No Satisfactorio	
	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.	A. Ac.	A. Adm.
	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-	Ind.-
28 CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS					83	83		
30 DESARROLLO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

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).

DIFERENCIAS EN VALORACIÓN DE LAS VARIABLES GESTIÓN DE PROCESOS								
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		

**INFORME POR ACTIVIDADES (ACAD/ADMON) - PROCESO: 6 GESTIÓN DE PROCESOS
VARIABLES POR PERFILES**



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.

	ACADÉMICA	CALIFI.	ADMINISTRATIVA	CALIF.
ESTILO DE GOBIERNO	Alto Grado	3,88	Alto Grado	3,85
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Alto Grado	4,28	Alto Grado	4,23
CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Satisfactorio	3,15	Satisfactorio	3,32
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Satisfactorio	3,56	Satisfactorio	3,64
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Satisfactorio	3,54	Satisfactorio	3,68
GESTIÓN DE PROCESOS	Alto Grado	3,85	Alto Grado	3,86

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De los resultados en el punto anterior se observa que la Universidad cuenta con unas fortalezas importantes en dos de los tres procesos considerados como pilares del modelo (Estilo de Gobierno y Direccionamiento Estratégico), debiendo mejorar en el Conocimiento de los Grupos de Interés y en dos de los tres procesos considerados de apoyo en la realización de sus propósitos, Gestión del Conocimiento y Gestión y Desarrollo del Personal.

La metodología para el análisis de los Procesos Estratégicos de la Universidad parte de considerar el carácter sistémico del modelo, en el que cada uno de sus componentes se interrelacionan para lograr un propósito. En este sentido se hace necesario plantear las posibles relaciones que existen entre las variables de los procesos estratégicos y, desde allí, identificar sobre cuales habría que actuar prioritariamente de tal manera que la afectación logre, consecuentemente, impactar otras variables del modelo. Las relaciones entre las variables de los procesos se ilustran en el gráfico de la página siguiente.

Asumiendo la validez de las relaciones entre las variables, se observa en el gráfico que existen dos tipos de variables:

- Las variables expuestas.

Estas variables corresponden a aquellas cuyo desempeño, **depende** del desempeño de otras variables.

- Las variables de influencia

Estas variables corresponden a aquellas cuyo desempeño **incide** sobre el desempeño de otras variables.

De manera particular, el análisis sigue los siguientes pasos:

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

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

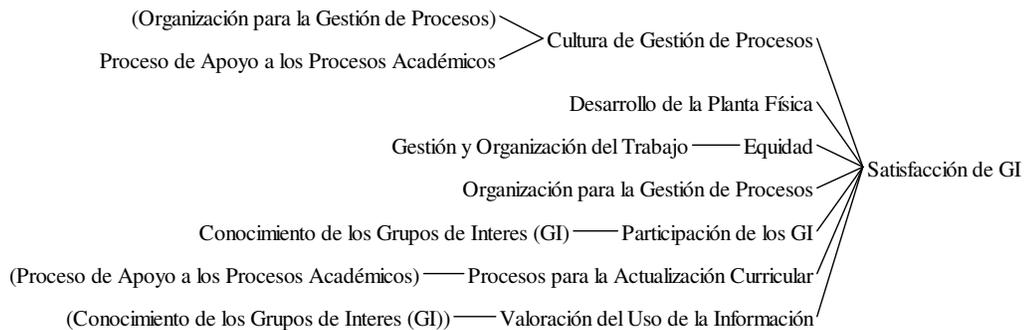
las actividades y la ausencia de mecanismos para evaluar el bienestar laboral de los empleados de la Universidad.

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.

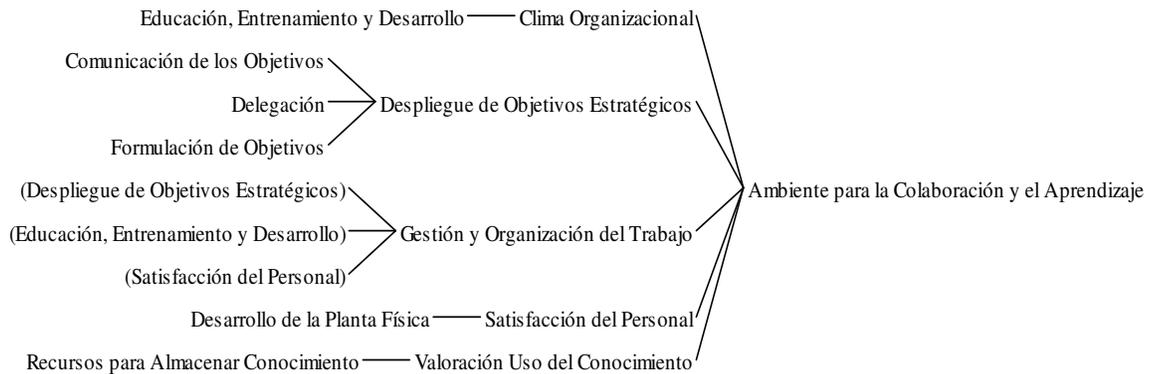
Los siguientes diagramas reflejan como las variables relacionadas en el punto anterior también pueden llegar a ser afectadas por las variables de otros procesos. La medida del desempeño de éstas variables, se verá influenciada así entonces por aquellas variables en las que la Universidad ha obtenido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

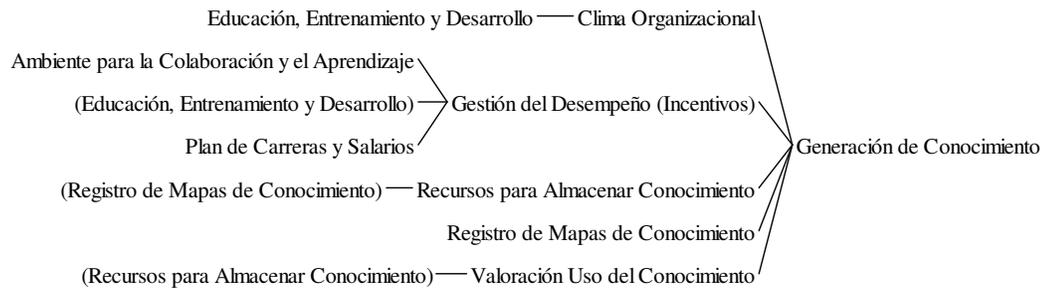
Así entonces, el llamado es a concentrar los esfuerzos sobre aquellas que pueden llegar a afectar el desempeño de una variable que la Universidad ha considerado estratégica.

Del proceso Conocimiento de los Grupos de Interés

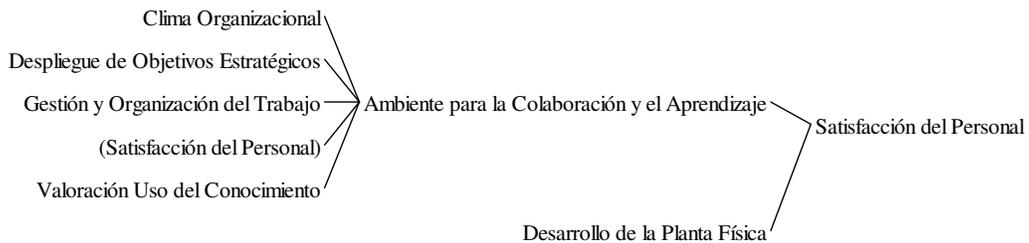
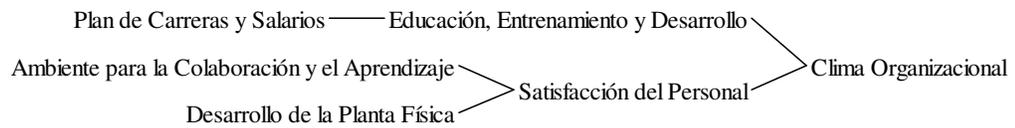


Del proceso Gestión del Conocimiento





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.