



Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de
Antioquia

Responsables:

Gloria Amparo Granda Berrío. Analista de Dinámica Organizacional

Gloria Elena Pérez Betancur. Analista de Dinámica Organizacional

Heberto Tapias. Profesor Facultad de Ingeniería

Dinámica Organizacional

Dirección de Desarrollo Institucional

Medellín, octubre de 2014

Contenido

Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia	6
Presentación	6
1 Planteamiento del problema	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Identificación del problema.....	14
2 Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 Marco teórico	16
3.1 Capacidades de planeación prospectiva y estratégica en la universidad	16
3.2 Modelo organizacional para el análisis de los procesos de gestión en las universidades .	20
3.3 Las variables evaluativas, las escalas de medida y los estándares de madurez.....	22
3.3.1 Variables y escalas de medida.....	22
3.3.2 Modelo de madurez de capacidades de planeación.....	24
3.4 Método de nivel de madurez del proceso de planeación.....	24
4 Metodología de investigación	26
4.1 Instrumento de evaluación	26
4.1.1 Definición de los factores de ponderación	43
4.2 Instrumento de recolección de la información	49
4.3 Estrategia de indagación.....	50
4.4 Selección de la unidad de análisis y la muestra.....	51
4.5 Características de los niveles de madurez de las capacidades de planeación.....	51
5 Análisis y discusión de resultados.....	54
5.1 Análisis global del nivel de madurez de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia	56
5.2 Nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.	58
5.3 Nivel de madurez de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica	64
5.4 Nivel de madurez de la capacidad para formular estrategias	69
5.5 Nivel de madurez de la capacidad de implementación	72
5.6 Nivel de madurez de la capacidad de monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste de estrategias y planes.....	76

6 Conclusiones y recomendaciones.....	83
Bibliografía	93
Anexos.....	95

Lista de tablas

Tabla 1. Instrumento de evaluación ajustado de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia.....	27
Tabla 2. Ponderación de las capacidades genéricas de planeación en la capacidad global de planeación.....	43
Tabla 3. Ponderación de las dimensiones organizacionales en cada capacidad genérica.....	44
Tabla 4. Ponderación de las variables evaluativas en las dimensiones organizacionales.....	44
Tabla 5. Características del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.....	57

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de planeación institucional.....	12
Figura 2. Modelo de planeación prospectiva estratégica	18
Figura 3. Estructura analítica para evaluar capacidades de planeación.....	23
Figura 4. Modelo de la estructura de contribución de las variables evaluativas en el nivel de madurez o desarrollo de la capacidad global de planeación.....	25

Lista de gráficos

Gráfico 1. Niveles de madurez de las capacidades genéricas de planeación prospectiva y estratégica en la Universidad de Antioquia	56
Gráfico 2. Nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.....	58
Gráfico 3. Dimensiones de la capacidad de pre-planeación.....	59
Gráfico 4. Nivel de madurez de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica.....	64
Gráfico 5. Dimensiones de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica.....	65
Gráfico 6 Nivel de madurez de la capacidad para formular estrategias.....	69
Gráfico 7 Dimensiones de la capacidad de formulación de estrategias.	70
Gráfico 8. Nivel de madurez de la capacidad de implementación.....	72

Gráfico 9. Dimensiones de la capacidad de implementación.....	74
Gráfico 10 Nivel de madurez de la capacidad de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	76
Gráfico 11.Dimensiones de la capacidad de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.....	77

Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia

Presentación

Las instituciones de educación superior se han visto abocadas a responder a las constantes presiones de la sociedad en torno a brindar una mayor cobertura, nuevos programas con mayor pertinencia, generación de nuevo conocimiento y nuevos servicios, entre otros, que las ha obligado a incorporar la planeación estratégica como mecanismo para conducir a las instituciones la obtención de mayores niveles de desempeño e impacto social.

El presente estudio está concentrado en la determinación de las capacidades del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia, institución pública de carácter departamental que concentra sus esfuerzos en la búsqueda de la excelencia académica en la formación de pregrado y posgrado, la investigación y la proyección social. En esta perspectiva, los resultados están orientados a fin de detectar las oportunidades de mejora del proceso.

Este documento está estructurado en seis capítulos: planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, método de investigación, resultados y las conclusiones. En el primer capítulo, el lector encuentra la descripción del problema de estudio que comprende los antecedentes del problema a investigar y la manera como la institución promueve el desarrollo institucional a través de procesos estratégicos de planeación deliberados. A continuación, se plantea el problema a investigar centrandose en la necesidad de conocer el estado de las capacidades de planeación desarrolladas en la Universidad que permitan emprender estrategias de mejora del proceso. En el capítulo 2 se presentan los objetivos del estudio enfatizando en la determinación del nivel de madurez de las capacidades de pre-planeación, reflexión prospectiva y estratégica, formulación de estrategias, implementación, monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste.

El tercer capítulo, está dedicado a la revisión del modelo de evaluación a utilizar para medir el desarrollo de las capacidades de planeación en las universidades, con sus diferentes componentes: las capacidades de planeación prospectiva y estratégica, el modelo organizacional; las variables evaluativas, las escalas de medida; y los estándares de madurez; el instrumento de evaluación y el método de valoración de la madurez. Lo anterior, con el fin de identificar el referente teórico y empírico en relación con la temática de investigación.

En el cuarto capítulo, se presenta al lector el instrumento de evaluación utilizado para conocer el estado de la gestión de la planeación universitaria, ajustado a la Universidad. Seguidamente, se presenta el instrumento de recolección de información, la estrategia de indagación, la selección de la unidad de análisis y la muestra, y las características de los niveles de madurez de las capacidades de planeación que sirven de base para el análisis de los resultados a nivel global y en cada una de las capacidades genéricas de planeación, que se expone en el capítulo 5.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones del estudio en relación con los objetivos planteados en el segundo capítulo en contraste con el referente teórico desarrollado en el capítulo 2.

Finalmente, en el capítulo 6 se concluye que aunque el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia se sitúa en un nivel de desarrollo entre estandarizado y gestionado, es necesario desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas para el logro de una mayor eficacia institucional. Por último, se presentan recomendaciones asociadas a las capacidades genéricas de planeación para orientar actividades a realizar en todo el ciclo de la gestión.

1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Acuerdo 01 de 1994: Estatuto General

La Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en Colombia, en su Artículo 83 obliga a las universidades estatales y oficiales a elaborar planes de desarrollo periódicos, teniendo en cuenta las estrategias de planeación regional y nacional. Conforme a esta Ley y dando cumplimiento a la Constitución Política de Colombia de 1991, la Universidad de Antioquia promulga su Estatuto General mediante el Acuerdo Superior 01 de 1994, en el que define su filosofía, misión, objetivos, principios y estructura organizacional y de gestión.

Con el fin de garantizar la calidad institucional, el Estatuto General establece la planeación como un principio rector de las actuaciones de los miembros de la comunidad universitaria. De esta manera el sistema de planeación universitario está compuesto por el plan de desarrollo institucional y por planes y proyectos, como sigue:

La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administración de la institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo de la unidad (Universidad de Antioquia, 1994, p. 26).

En el Estatuto General se asignan las funciones en materia de planeación de las diferentes instancias directivas. Las funciones del Consejo Superior Universitario son: 1) trazar las bases estratégicas para la formulación del plan de desarrollo institucional y 2) Adoptar el plan de desarrollo institucional y evaluarlo periódicamente. (Universidad de Antioquia, 1994, p 30).

Por su parte, el Consejo Académico tiene las siguientes funciones en materia de planeación: tomar decisiones sobre el desarrollo académico de la Universidad, emitir conceptos sobre el plan de desarrollo y dar sugerencias sobre modificaciones al mismo, recomienda el plan de desarrollo ante el Consejo Superior Universitario, aprueba los planes de investigación, de extensión, curriculares y de estudio que lleve a cabo la Universidad y los evalúa (Universidad de Antioquia, 1994).

El Rector, representante legal, máxima autoridad ejecutiva de la institución y responsable de la gestión académico-administrativa, nombrado por el Consejo Superior para un período de tres años, tiene entre sus funciones, la orientación del proceso de planeación de la Universidad, y la adopción de “procedimientos apropiados de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de las actividades de la institución” (Universidad de Antioquia, 1994, p 35). Asimismo, el Rector tiene la autoridad para aprobar los planes de las unidades académicas y hacer seguimiento y evaluación a los mismos.

Por su parte, los decanos y directores de Facultad, Escuela e Instituto, son los representantes del Rector y máxima autoridad en la unidad académica. Designados por el Consejo Superior para períodos de tres años, son los gestores y promotores del desarrollo integral de la unidad académica; elaboran y presentan el proyecto de plan de acción de la unidad ante el consejo respectivo y para la aprobación del Rector; realizan su ejecución y presentan informes de la gestión ante la Rectoría cada año. Además, tienen la función de informar a los profesores y estudiantes sobre la marcha de la unidad y de los planes y proyectos en desarrollo (Universidad de Antioquia, 1994).

Los decanos y directores son asesorados por los consejos de Facultad, Escuela o Instituto. Estos últimos toman decisiones en lo académico y están conformados por el decano o director, el vicedecano, los jefes de centro, un egresado, un profesor vinculado a la dependencia y un estudiante.

Acuerdo Superior 255 de 2003: Reglamento de Planeación

En 2003, mediante el Acuerdo Superior 255 se oficializó el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia con el fin de consolidar el proceso en todas las áreas de la gestión de la institución y para articular los procesos de planeación de las unidades académicas y administrativas. Aquí se establece el proceso de planeación como orientador de la transformación institucional y la planeación, como una actividad básica para la gestión del desarrollo. Al respecto, se afirma que:

El proceso de planeación orientará la gestión institucional con sentidos de orden y de prospectiva, para la consolidación de un modelo de universidad que, en cumplimiento de su misión, siempre busque la excelencia académica; ayudará a transformar las condiciones sociales del Departamento y del País, con un espíritu de renovación, de controversia y de investigación; y se proyectará en el mundo, como centro de creación y de promoción del conocimiento (Consejo Superior, 2003, p. 12).

Además, en el Artículo 2 de este Acuerdo se establece el proceso de planeación de la siguiente manera:

El proceso de planeación de la Universidad se caracteriza como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados, con la repetición continua de las siguientes actividades: del ejercicio de planeación emanarán los planes; éstos se materializarán en la ejecución de programas y proyectos; se evaluarán los resultados; y se tomará la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando según los parámetros inicialmente previstos (Consejo Superior Universitario, 2003, p. 12).

En lo relacionado con la gestión de planes, en este Acuerdo, se establece que “la Universidad se regirá por un plan de desarrollo que señalará las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional” acorde con la misión, el objeto, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General (Consejo Superior Universitario, 2003, p. 13); y se formula conforme a las bases estratégicas previamente definidas por el mismo Consejo Superior.

Dicho plan de desarrollo se constituye en el marco general que orienta las decisiones de la institución y guía la realización de los diferentes planes de acción en los periodos correspondientes del rector de la Universidad, y de los decanos y directores en las dependencias académicas. Por tal razón, en el mismo Reglamento de Planeación se define que el Rector designado presenta su plan de acción trienal en los tres primeros meses de gestión, el cual es aprobado por el Consejo Superior una vez lo ha discutido y modificado. A su vez, los decanos y directores de escuela e institutos formulan sus planes enmarcándolos en el plan de desarrollo de la Universidad y en plan de acción del Rector, durante los tres primeros meses de su gestión. Todos los planes de acción materializan el plan de desarrollo definiendo objetivos específicos con metas e indicadores para cada año y programas, proyectos. Además, contienen un plan de financiamiento de los mismos. En todos los casos, se tiene que garantizar la participación de la comunidad universitaria en la formulación de los planes, a través de los representantes de los estamentos ante los diferentes Consejos.

Por lo anterior, desde 1995, la Universidad de Antioquia ha definido en dos planes de desarrollo las orientaciones estratégicas que han de guiado la gestión del desarrollo. Estos planes han sido formulados con la participación de todos los actores sociales (gobierno, empresas, egresados y comunidad universitaria), y considerando las políticas de desarrollo locales, departamentales, nacionales e internacionales.

De manera que la Universidad ha ejecutado el Plan de Desarrollo 1995-2006 “La Universidad de Antioquia de cara al nuevo siglo de las luces” y lleva a cabo la ejecución del Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y el país”, con planes de acción trienales tanto para la institución como para las unidades académicas y administrativas. A partir de lo anterior, se realiza el seguimiento y evaluación continua de los diferentes planes, programas y proyectos con el fin de efectuar los ajustes necesarios para el mejoramiento continuo de la institución, puesto que desde el mismo Reglamento de Planeación se propuso la generación de una cultura de la evaluación y la gestión por resultados como parte esencial del proceso de planeación y gestión de la Universidad. El proceso de planeación de la Universidad de Antioquia descrito se resume en la figura 1:

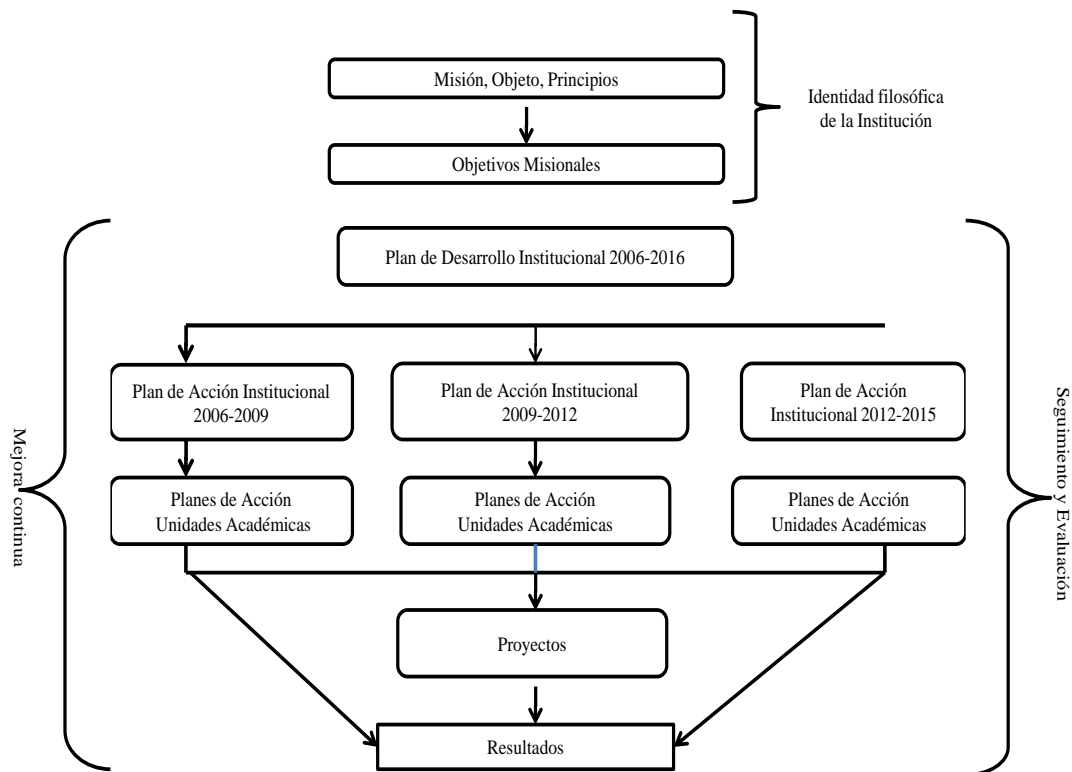


Figura 1. Proceso de planeación institucional. Fuente: Granda (2013)

En relación con la gestión por proyectos, se concibe con el fin de materializar el plan de acción institucional y de las dependencias académicas, para orientar la utilización de recursos de manera racional en los objetivos estratégicos definidos. En el Reglamento se determina que en las unidades académicas y administrativas se formulan, presentan y ejecutan los proyectos, se les hace el seguimiento, el control y la evaluación de resultados con las metodologías exigidas por los organismos financiadores nacionales o internacionales, públicos o privados o de la misma Universidad.

En cuanto a la gestión por resultados, con el reconocimiento de la planeación como actividad esencial de la gestión para la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible, se asume el compromiso de la gestión con base en resultados a través de la “evaluación periódica de la gestión institucional” con indicadores que permitan el registro de los logros y avances del plan de acción institucional y de las unidades de gestión “para orientar y controlar políticas, objetivos, estrategias y metas; verificar el cumplimiento

de la misión; rendir cuentas a la sociedad; y como instrumento de regulación por parte del estado” (Consejo Superior Universitario, 2003, p. 22).

El Consejo Superior realiza el seguimiento y evaluación del Plan de Acción Institucional basándose en los informes de avance de los logros alcanzados en el plan de acción institucional que el Rector presenta cada seis meses y en el informe de gestión anual donde se presentan los resultados consolidados de la gestión. De la misma manera, el Rector y los consejos de las unidades académicas realizan el seguimiento y evaluación a la ejecución de los planes de acción de las unidades de gestión. Con estos insumos se evalúa el avance del plan de desarrollo institucional en curso.

1.2 Identificación del problema

A partir de la ley 30 de 1992, la Universidad de Antioquia definió en el Estatuto General, el proceso de planeación como orientador de la gestión institucional. Con el plan de desarrollo 1995-2006 la Universidad viene desarrollando procesos de planeación y mediante el Acuerdo Superior 255 de 2003, se aprobó el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia. En éste se consagran los componentes, las obligaciones, las responsabilidades y las etapas del proceso de planeación, tal como se muestra en el apartado anterior.

A veinte años de haber empezado con la disciplina de la gestión por planes y a diez años de tener implementada la reglamentación de la misma como proceso, reconociendo los avances descritos y las prácticas incorporadas; y ad portas de la formulación de un tercer plan de desarrollo institucional, es preciso evaluar el proceso de planeación con el fin de implementar mejoras en los mecanismos de planeación y gestión con el propósito de contribuir a una mayor efectividad institucional. Por ello, la pregunta que intenta responder este estudio está orientada a conocer el nivel de desarrollo de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia con el fin de detectar las fortalezas y debilidades que permitan emprender estrategias de mejora del proceso.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar el nivel de desarrollo de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia con el fin de detectar las oportunidades de mejora del proceso.

2.2 Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.
2. Determinar el nivel de madurez en la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica.
3. Determinar el nivel de madurez de la capacidad para formular estrategias.
4. Determinar el nivel de madurez de la capacidad de implementación
5. Determinar el nivel de madurez de la capacidades de monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste.

3 Marco teórico

El referente teórico utilizado para identificar el estado del proceso de planeación en la universidad está basado en el modelo evaluación desarrollado por el profesor Heberto Tapias García en la tesis de grado para obtener el título de maestría en gestión tecnológica “*diseño de la propuesta metodológica para la evaluación de capacidades de planeación prospectiva y estratégica en las universidades colombianas*”, en 2013. Este modelo de evaluación del proceso de planeación prospectiva estratégica para las universidades, incorpora “elementos de la teoría general de gestión, la teoría de la empresa basada en recursos, la perspectiva de la empresa basada en conocimiento, la teoría de las capacidades dinámicas y herramientas como el método de prospectiva por escenarios y el *balanced scorecard*” (Tapias, 2013, p. 4).

El modelo anteriormente mencionado está constituido por cinco elementos, a saber.

1. Las capacidades de planeación prospectiva y estratégica
2. El modelo organizacional
3. Las variables evaluativas, las escalas de medida, y los estándares de madurez
4. El instrumento de evaluación
5. El método de valoración de la madurez

3.1 Capacidades de planeación prospectiva y estratégica en la universidad

El primer componente de la metodología de evaluación de capacidades de planeación lo constituye el conjunto de capacidades de planeación prospectiva y estratégica requeridas para llevar a cabo el proceso de planeación de manera efectiva y eficiente. Para identificar esas capacidades, se adopta el concepto de capacidades propuesto por Renard y Saint-Amant (2003) como una habilidad organizacional para desplegar recursos en un proceso o conjunto de procesos para producir un resultado. “La habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de manera efectiva y eficiente a través del despliegue, combinación y coordinación de recursos y destrezas por medio de varios

procesos creadores de valor, de acuerdo con los objetivos previamente definidos, asumiendo que el resultado es consistente con el intento original o cualquier cambio en la intención” (Robledo et al., 2010, p. 8).

En este modelo de evaluación de capacidades de planeación prospectiva y estratégica, las capacidades son concebidas como un conjunto especial de capacidades dinámicas, teniendo en cuenta que ellas se enfocan en detectar y determinar oportunidades y retos para renovar o cambiar las capacidades organizacionales que permitan responder efectivamente a los cambios del entorno. Estas capacidades de planeación son definidas como *las habilidades de gestión para llevar a cabo los procesos de reflexión prospectiva y estratégica, toma de decisiones estratégicas, desarrollo e implementación de acciones estratégicas, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes de acción y estratégico, para transformar las organizaciones*. Son las capacidades que proveen apoyo para la gestión efectiva y eficiente de una organización (Venkatraman & Ramanujam, 1987).

Para identificar, clasificar y caracterizar las capacidades de planeación prospectiva y estratégica se utiliza la perspectiva funcional, tomando como referente el modelo genérico de planeación prospectiva estratégica propuesto para las universidades (p.79).

En este modelo genérico de planeación prospectiva y estratégica para las universidades se incorporan elementos del modelo general de planeación y los modelos de planeación de cuatro universidades locales (Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Universidad Nacional-sede Medellín y Universidad Pontificia Bolivariana), así como elementos del método de la prospectiva por escenarios, elementos de la teoría de la empresa basada en recursos, la perspectiva de la empresa basada en conocimiento, la teoría de las capacidades dinámicas, la herramienta *Balanced Scorecard*, y el modelo de evaluación institucional desarrollado por el CNA.

La estructura del modelo general de planeación prospectiva estratégica propuesto está conformada por cinco grandes fases: pre-planeación; reflexión prospectiva y estratégica;

formulación de estrategias; implementación; y seguimiento, evaluación, revisión y ajuste; las cuales se desagregan en las etapas que se presentan en la figura 2.

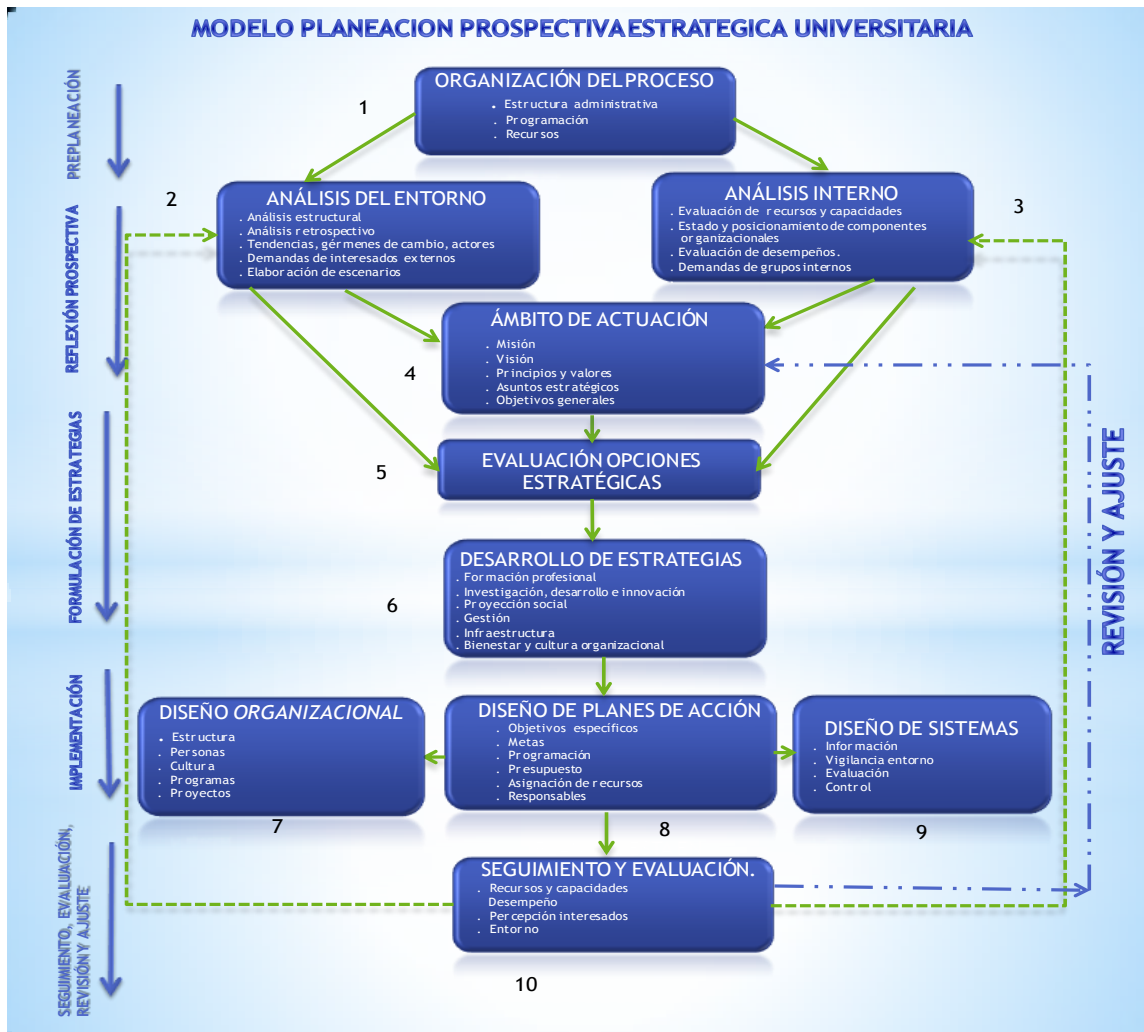


Figura 2. Modelo de planeación prospectiva estratégica. Fuente: tomado de Godet (1993) citado en Tapias (2013, p. 46)

La fase de pre-planeación es la fase organizativa del proceso. Esta fase está constituida por una sola etapa: la organización del proceso. Los objetivos en esta fase son: definición de los propósitos del proceso, elaboración de un plan de trabajo, programación, estructuración administrativa requerida para dirigir el proceso, conformación del equipo líder y los equipos de trabajo, definición de funciones, definición de documentos productos, y asignación de recursos requeridos y capacitación (Bryson,1988).

La fase de reflexión prospectiva y estratégica está constituida por tres etapas: *análisis del entorno, análisis interno, y ámbito de actuación o servicio*; etapas conformadas por un conjunto de actividades orientadas a definir la misión, la visión, los valores, los temas y los objetivos estratégicos. Mediante el análisis de las condiciones actuales y evolución más probable del entorno, el análisis del estado de los recursos y capacidades de que dispone la universidad, y el análisis de demandas y mandatos de grupos de interés, se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades en recursos y capacidades de la Universidad para enfrentar las realidades futuras.

La fase de formulación de estrategias está conformada por las etapas de evaluación de opciones estratégicas y el desarrollo de estrategias, que se derivan de la identificación de los asuntos y objetivos estratégicos.

La fase de implementación es la fase operativa del plan estratégico y está conformada por las etapas de diseño de planes de acción, diseño organizacional y diseño de sistemas de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste. Esta fase está más enfocada sobre los medios para alcanzar los objetivos; y las acciones estratégicas se desagregan en varios niveles funcionales para su ejecución: administración central, unidades académicas, y unidades más operativas como los departamentos académicos, áreas de conocimiento, unidades de coordinación de investigación y extensión, grupos de investigación, etc. (Pisel, 2008).

La última fase está integrada por dos grandes etapas: seguimiento y evaluación, y revisión y ajuste. En esta se ponen en funcionamiento los sistemas diseñados para el seguimiento a la ejecución de los planes. Este ejercicio proporciona información para tomar decisiones no sólo sobre el ajuste de los planes operativos sino también sobre la necesidad de darle continuidad o revisar el plan estratégico.

Apoyado en este modelo de planeación se definen las siguientes capacidades genéricas de planeación prospectiva estratégica:

- Capacidad de pre-planeación: capacidad para integrar, organizar, programar y coordinar sistemas, procesos, y recursos con eficacia para ejecutar, controlar y revisar el proceso de planeación.
- Capacidad de reflexión prospectiva y estratégica: capacidad de analizar y diagnosticar el pasado y presente del entorno; identificar tendencias y gérmenes de cambio; elaborar reflexiones conjeturales sobre el futuro; analizar comportamientos y demandas de grupos de interés; construir escenarios probables y deseables; diagnosticar y evaluar las capacidades organizacionales; determinar brechas en capacidades; identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; identificar asuntos estratégicos; y formular objetivos estratégicos. La capacidad de reflexión prospectiva y estratégica puede desagregarse en las siguientes capacidades específicas: capacidad de diagnóstico y prospectiva del entorno, de evaluación de capacidades organizacionales, y de decisión estratégica.
- Capacidad de formulación de estrategias: capacidad para analizar, evaluar y seleccionar alternativas estratégicas; y formular estrategias.
- Capacidad de implementación: capacidad para desplegar las estrategias formuladas en planes de acción, programas y proyectos, con el fin de realizar la visión y cumplir la misión de la universidad en su contribución al desarrollo social; y diseñar sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes.
- Capacidad de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste: capacidad de operación de los sistemas de monitoreo, registro, evaluación y análisis de la ejecución de los planes, programas y proyectos, y la revisión y ajuste de los mismos.

3.2 Modelo organizacional para el análisis de los procesos de gestión en las universidades

El modelo organizacional que se usa para el análisis del proceso de planeación en la Universidad se construye a partir del modelo de Nadler y Tushman y el modelo modificado por investigadores de la Universidad de Michigan.

Los elementos, dimensiones, o componentes organizacionales para el análisis del proceso de planeación en la universidad son: insumos/resultados, sistemas técnicos, organización formal, organización informal, y recurso humano (los individuos).

En esta propuesta organizacional, las entradas y salidas del proceso de planeación se agrupan en una sola dimensión nominada insumos/resultados. Se ubican en la misma dimensión ya que los resultados de una fase precedente del proceso de planeación se constituyen en insumos o entradas de la fase siguiente. Entre los insumos o entradas a todo el proceso de planeación están las demandas, las restricciones y oportunidades del entorno; los recursos a los cuales tiene acceso la organización; la historia; la estrategia; pero además el aprendizaje acumulado en los procesos de planeación llevados a cabo previamente. en los resultados, se encuentran los productos que se generan en todo el proceso de planeación y en cada una de sus etapas; los logros o comportamientos a nivel individual, de unidades funcionales y de la organización como un todo; y la efectividad del proceso.

Las otras cuatro dimensiones las conforman los componentes del proceso de planeación: sistemas técnicos, organización formal, organización informal, y recurso humano (los individuos).

Los procesos de planeación en las universidades estarían conformados por los siguientes elementos:

- Sistemas técnicos: tecnologías de procesos, tecnologías de información, y tecnologías de gestión.
- Organización formal: estructura organizacional, normas técnicas, estándares, procedimientos; sistemas de gestión de recursos, sistema de selección, asignación, capacitación, evaluación, reconocimiento, e incentivos del personal; y sistemas de comunicación, integración y coordinación.
- Organización informal: patrones de comunicación informal; relaciones interpersonales; patrones, métodos, y prácticas informales de trabajo; cultura organizacional; estilo de gerencia e influencias de poder y liderazgo.
- Recurso humano: conocimientos, habilidades y experiencia de empleados requeridos.

3.3 Las variables evaluativas, las escalas de medida y los estándares de madurez

3.3.1 Variables y escalas de medida

El tercer componente de la metodología de evaluación de capacidades son las variables evaluativas que se definen para evaluar las características o atributos de los componentes organizacionales de los subprocesos de planeación relacionadas con los requerimientos de insumos; los métodos, los procedimientos; el recurso humano (conocimientos, habilidades, expectativas, etc.); los resultados; los patrones de comunicación, relaciones interpersonales, patrones de influencias, cultura, liderazgo; y tecnologías específicas de cada una de las etapas del modelo de planeación prospectiva estratégica universitaria representado en la figura 2. En suma, las variables evaluativas son instrumentos analíticos que sirven para la valoración y apreciación del estado de desarrollo o evolución de las capacidades del proceso de planeación prospectiva estratégica.

Los valores de las variables evaluativas son de naturaleza cuantitativa o cualitativa (número, porcentaje, grado, nivel, naturaleza del estado de la variable, etc.) que informan sobre el estado o condición de la capacidad genérica y cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, permite establecer acciones para mantener o mejorar el estado de desarrollo de la capacidad.

Las variables evaluativas de las capacidades de planeación, en el modelo que se propone, se eligen del universo de atributos o características de las fases componentes del proceso de planeación, en cada una de las dimensiones del modelo. Como criterio para la elección de las variables se tiene en cuenta que el atributo del proceso de planeación pueda asumir diferentes valores, sea relevante, objetivo, simple, capaz de proveer una perspectiva significativa del estado de la capacidad, y posea un correlato empírico observable que permita medir la variable; y hasta donde sea posible, que existan datos fácilmente disponibles para su valoración (Pérez, 2011; Sabino, 1996).

En la figura 3, se representa una estructura analítica para evaluar las capacidades de planeación prospectiva y estratégica. En esta matriz, las columnas y filas permiten definir y

ubicar las variables evaluativas de acuerdo con su naturaleza: capacidad genérica del proceso de planeación, y componente organizacional. Las filas están constituidas por las componentes del modelo organizacional del proceso de planeación, es decir, las dimensiones; y las columnas, están conformadas por las capacidades genéricas del proceso de planeación prospectiva estratégica.

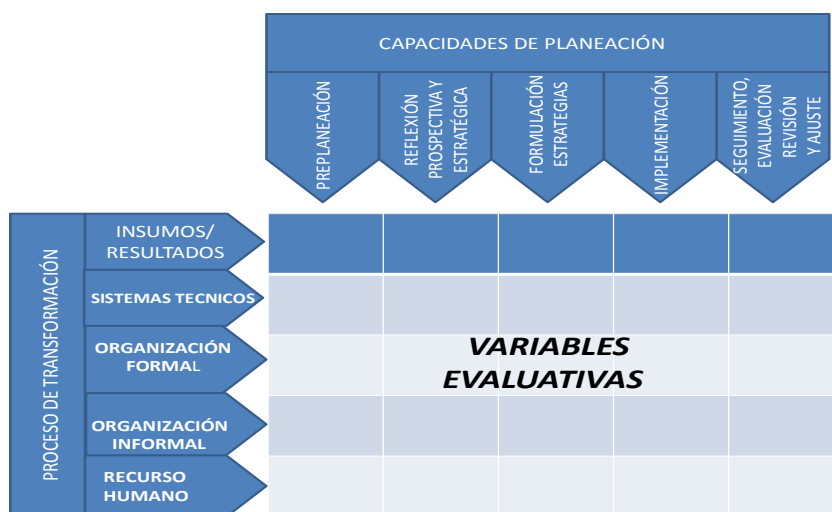


Figura 3. Estructura analítica para evaluar capacidades de planeación. Tapias (2013, p. 103).

En el anexo 1 se registran, definen, tipifican y codifican el conjunto de variables, indicadores del estado de las capacidades de planeación prospectiva estratégica, desde la perspectiva basada en objetivos y la perspectiva de mejora.

Cada una de las variables evaluativas es medida en una escala cuantitativa o cualitativa, dependiendo de la naturaleza de la variable. En el caso de las variables cuantitativas los valores de los extremos de la escala dependen de la perspectiva de evaluación que se asuma y los referentes usados. En el anexo 2 se define la escala de valores que pueden tomar esas variables.

3.3.2 Modelo de madurez de capacidades de planeación

Para establecer una medida de la madurez de las capacidades de planeación prospectiva y estratégica se utiliza una escala cualitativa ordinal de cinco niveles, construida usando como referente la propuesta del BPM Maturity Model de Rosemann y colaboradores (Rosemann et al, 2006) aplicado al proceso de planeación.

Los niveles de desarrollo propuestos son: inicial, repetible, estandarizado, gestionado y optimizado; donde el nivel inicial es el mínimo nivel de desarrollo de las capacidades de planeación, y optimizado el máximo. Cada nivel se define en la matriz de madurez o desarrollo de capacidades de planeación prospectiva y estratégica (ver anexo 3) con una descripción general de las condiciones o características del estado de desarrollo de la gestión del proceso de planeación. Una descripción más detallada de los niveles de madurez la proveen los valores de cada una de las variables evaluativas normalizadas en una escala de cinco valores. En el nivel mínimo de desarrollo de las capacidades, todas las variables evaluativas tienen el valor normalizado más bajo (1), y en el optimizado, el valor normalizado máximo (5).

3.4 Método de nivel de madurez del proceso de planeación

Para la valoración del nivel de madurez de las capacidades de planeación se utiliza el método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) (Huang, 2009; Hafeez et al, 2002), el cual pondera la contribución de cada variable evaluativa en la capacidad global de planeación. Para el efecto, se descompone la contribución en tres niveles:

- La contribución de las capacidades genéricas en la capacidad global de planeación
- La contribución de cada dimensión organizacional en cada capacidad genérica
- La contribución de cada variable evaluativa en cada una de las dimensiones organizacionales.

Estas contribuciones son calificadas mediante un factor de peso, un valor entre cero (0) y uno (1) en cada nivel o dimensión, así: c_i , para el primer nivel o dimensión, las capacidades genéricas de planeación; δ_{ij} , para el segundo nivel o dimensión, los componentes organizacionales; y w_{ijk} , para el tercer nivel, las variables evaluativas; como se ilustra en la figura 4:

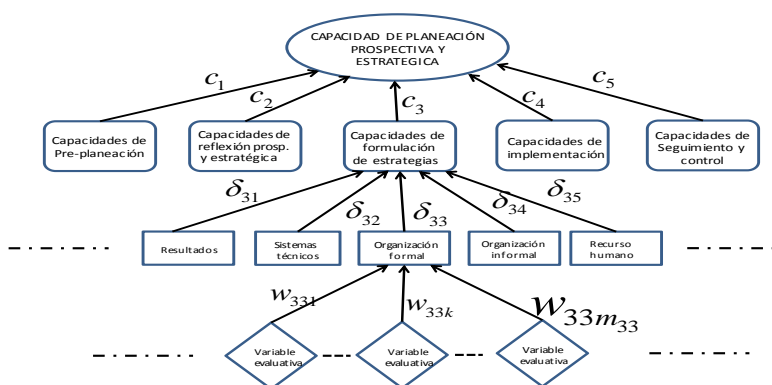


Figura 4. Modelo de la estructura de contribución de las variables evaluativas en el nivel de madurez o desarrollo de la capacidad global de planeación (Tapias, 2013, p. 126).

Fórmula

El valor del nivel de madurez puede calcularse, entonces, mediante la siguiente ecuación:

$$NM = \sum_{i=1}^5 c_i \sum_{j=1}^5 \delta_{ij} \sum_{k=1}^{m_{ij}} w_{ijk} v_{ijk}$$

Donde:

NM : Nivel de madurez de la capacidad de planeación prospectiva y estratégica

c_i : Peso relativo o contribución relativa de la capacidad genérica i en la capacidad

de planeación global, con $\sum_{i=1}^5 c_i = 1.0$.

δ_{ij} : Peso relativo o contribución relativa de la dimensión j en la capacidad genérica i ,

con $\sum_{j=1}^5 \delta_{ij} = 1.0$, para $i=1,2,\dots,5$

w_{ijk} : Peso relativo de la variable evaluativa k , en la dimensión j de la capacidad

genérica i , con $\sum_{k=1}^{m_j} w_{ijk} = 1.0$; para $i=1,2,\dots,5$, y $j=1,2,\dots,5$

m_j : número de variables evaluativas en la dimensión j de la capacidad genérica i .

v_{ijk} : valor normalizado de la variable evaluativa μ_{ijk} .

El resultado obtenido puede no ser un número entero. En este caso, la interpretación es que la capacidad de planeación se encuentra en un nivel intermedio entre dos niveles de madurez; el nivel inferior definido por el número entero inferior inmediato al valor calculado, y el nivel superior definido por el número entero mayor inmediato al valor calculado.

4 Metodología de investigación

Para conocer el estado actual de la gestión del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia se aplica el modelo desarrollado por el profesor Heberto Tapias García en la tesis de grado para obtener el título de Maestría en Gestión Tecnológica “Diseño de la propuesta metodológica para la evaluación de capacidades de planeación prospectiva y estratégica en las universidades colombianas”, en 2013.

4.1 Instrumento de evaluación

Para la evaluación de la madurez de la gestión del proceso de planeación de la Universidad se utilizaron 52 variables evaluativas, y se especifica como mínimo una

variable para cada una de las dimensiones organizacionales. Cabe anotar que el instrumento de evaluación aplicado a la Universidad tuvo modificaciones con respecto al diseñado inicialmente por el profesor Tapias. Específicamente, se agregaron tres variables relacionadas con 1) el nivel de involucramiento de los actores universitario en el proceso de planeación, en la capacidad de pre-planeación, 2) la gestión de proyectos vinculada al tipo de programas y proyectos de desarrollo de los planes, en la capacidad de implementación; y 3) el nivel de ejecución de los programas y proyectos, en la capacidad de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste. Los otros cambios se realizaron en las escalas de medición de las diferentes variables.

Para obtener los valores de las variables evaluativas se consulta a tres grupos de interés diferentes, debido a que las unidades académicas, administrativas y el equipo coordinador del proceso participan de distinta manera en las etapas de la planeación institucional.

En la tabla 1, se presenta el instrumento de evaluación ajustado definitivo que se utiliza en este estudio:

Tabla 1. Instrumento de evaluación ajustado de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
Pre-planeación	Insumos/resultados	PP1 Definición y especificación de documentos productos	¿Qué documentos y productos se definen del proceso de planeación?
			1. No se definen los documentos productos del proceso.
			2. Solo se definen los documentos básicos: un plan institucional y planes de acción por unidades académicas y administrativas
			3. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción institucionales

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
			4. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción de unidades (PAU) y documentos de estudios de apoyo requeridos en el proceso.
		PP2 Presupuesto destinado al proceso de planeación	¿Hay un rubro en el presupuesto general de la universidad destinado al proceso de planeación?
			1. No hay presupuesto destinado.
			2. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación, pero insuficiente.
			3. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación.
			4. Hay un presupuesto específico desagregado para cada una de las actividades del proceso de planeación.
		PP3 Experiencia en el proceso de planeación	¿Cuál es el nivel de experiencia acumulada que tiene el equipo coordinador del proceso de planeación?
			1. Muy Baja: Menos de 5 años.
			2. Baja: Entre 5 y 10 años.
			3. Media: Entre 10 y 15 años.
			4. Alta: Entre 15 y 20 años.
			5. Muy alta: Más de 20 años.
		PP4 Aprendizaje acumulado en procesos de planeación previos	¿Cuál es el nivel de aprendizaje acumulado institucional en procesos de planeación?
			1. Muy Bajo: Conocimiento compartido mediante redes informales.
			2. Bajo: Conocimiento derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y del cambio de rutinas.
			3. Medio: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y mediante capacitación específica.
			4. Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento.
			5. Muy Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, prácticas de gestión de conocimiento, investigación e innovación.
	Sistemas técnicos	PP5 Técnicas y herramientas de	¿Se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación?

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
		gestión de planes y proyectos	1. No se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación.
			2. Se usan algunas técnicas y herramientas no formales de la gestión de proyectos.
			3. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos.
			4. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de planes y proyectos.
	Organización formal	PP6 Grado de normalización del proceso de planeación	¿El proceso de planeación está plenamente establecido y normalizado en la institución?
			1. Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas.
			2. Medio: Existe una norma general que define algunas características del proceso de planeación.
			3. Alto: El proceso de planeación está definido y especificado los productos básicos (PDI, PAI, PAU), así como algunos procedimientos institucionales y un plan de comunicación.
	Organización informal	PP7 Nivel de aceptación del proceso de planeación	¿Hay aceptación de la comunidad universitaria del proceso de planeación?
			1. Muy Bajo: Resistencia general a la planeación.
			2. Bajo: Indiferencia frente al proceso de planeación.
			3. Medio: Aceptación de la planeación estratégica a nivel del equipo directivo y personal administrativo.
			4. Alto: Aceptación de personal directivo, personal administrativo y profesores del proceso de planeación.
PP8 Nivel de involucramiento en el proceso de	¿Existe involucramiento de toda la comunidad universitaria en el proceso de planeación?		

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
		planeación	1. Bajo: Sólo hay involucramiento del personal directivo
			2. Medio: Sólo hay involucramiento del personal directivo y personal administrativo
			3. Alto: Involucramiento del personal directivo, profesores y personal administrativo.
			4. Muy alto: Involucramiento del personal directivo, profesores, personal administrativo estudiantes y egresados.
	Recurso humano	PP9 Número de personas con competencias en planeación vinculadas al equipo líder o coordinador del proceso de planeación	¿Cuántas personas integrantes del equipo líder tienen competencias en planeación prospectiva estratégica?
			1. Muy Bajo: Ninguno.
			2. Bajo: Menos del 25%.
			3. Medio: Entre el 25% y 50%.
			4. Alto: Entre el 50% y 75%.
	5. Muy Alto: Más de 75%.		
Reflexión prospectiva y estratégica	Insumos/resultados	RP1 Nivel de especificación de tendencias económicas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias económicas?
			1. Ninguno.
			2. Local y regional.
			3. Local, regional y nacional.
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
		5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	
		RP2 Nivel de especificación de tendencias sociales	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias sociales?
			1. Ninguno.
			2. Local y regional.
			3. Local, regional y nacional.
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
		5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	
		RP3 Nivel de especificación de tendencias políticas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias políticas?
			1. Ninguno.
			2. Local y regional.
3. Local, regional y nacional.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
			5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
		RP4 Nivel de especificación de tendencias científicas y tecnológicas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias científicas y tecnológicas?
			1. Ninguno.
			2. Local y regional.
			3. Local, regional y nacional.
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
			5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
		RP5 Nivel de especificación de tendencias educativas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias educativas?
			1. Ninguno.
			2. Local y regional.
			3. Local, regional y nacional.
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano
			5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
	Sistemas técnicos	RP6 Tipo de técnicas y herramientas de prospectiva	¿Qué tipo de técnicas y herramientas de prospectiva se usan en el proceso de planeación?
			1. Ninguno.
			2. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos.
			3. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, y consulta a expertos.
			4. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural y consulta a expertos.
			5. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural, consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico y otras herramientas
		RP7 Tipo de técnicas y herramientas de análisis de datos	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de datos interno y del entorno?
			1. Ninguno.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
		(análisis interno)	2. Algunas herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en solo algunos ámbitos (docencia e investigación).
			3. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la universidad (formación profesional, investigación, extensión, gestión y cultura)
			4. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
			5. Herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
		RP8 Tipo de técnicas y herramientas para el análisis de recursos y capacidades organizacionales.	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de recursos y capacidades organizacionales?
			1. Inventario de recursos
			2. Análisis funcional (puestos de trabajo, perfiles de cargos, etc.)
			3. Análisis funcional y análisis por ejes estratégicos.
			4. Análisis funcional, análisis por ejes estratégicos y por procesos.
			5. Análisis funcional, análisis de ejes estratégicos, por procesos, arboles de competencias) y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales (I+D+i, docencia, financieras, planeación, lineamientos CNA, etc.).
		RP9 Tipo de técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno.	¿Cuáles técnicas y herramientas se usan para la integración de análisis externo e interno?
			1. Ninguno.
			2. Análisis sintomático o de problemas internos.
			3. Matriz DOFA.
			4. Matriz DOFA, análisis de marco lógico, arboles de decisión y otras herramientas (arboles de soluciones, etc)
		RP10 Tipo de técnicas y herramientas de evaluación de	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en la evaluación de opciones estratégicas?
			1. Ninguno.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
		opciones estratégicas.	<p>2. Evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones usando unos pocos criterios.</p> <p>3. Métodos clásicos de elección en futuro incierto.</p> <p>4. Evaluación y selección con métodos multicriterios como AHP (analytic hierarchy process), o árboles de pertinencia.</p> <p>5. Métodos más formales como los métodos clásicos derivados de la elección de las inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el Multipol y Electre II.</p>
	Organización formal	RP11 Mecanismos de coordinación y comunicación	¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica?
1. Ninguno.			
2. Coordinación y Comunicación informal.			
3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.			
4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.			
RP12 Vinculación de instancias organizativas al proceso de planeación en la fase de reflexión prospectiva y estratégica		¿Cuáles instancias organizativas participan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica?	
	1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)		
	2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior)		
	3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico)		
	4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas)		
5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal de apoyo administrativo y demás estamentos (profesores, estudiantes).			
RP13 Tipo de prácticas de consensos	¿Cómo se logra la concertación de los planes de desarrollo?		
	1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)		
			2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico)

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas
			3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas).
			4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo.
			5. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo y profesores.
			6. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores y estudiantes.
			7. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.
	Organización informal	RP14 Nivel de aceptación de estudios prospectivos.	¿Cuál es el nivel de aceptación de los estudios de reflexión prospectiva? 1. Bajo: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo. 2. Medio: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo y administrativo. 3. Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo y profesoral. 4. Muy Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo, profesoral y estudiantil.
	Recurso humano	RP15 Número de personas vinculadas en el equipo líder o coordinador con competencias en métodos de prospectiva	¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en métodos de prospectiva? 1. Muy bajo: Ninguno. 2. Bajo: Menos de 8%. 3. Medio: Entre 8% y 15%. 4. Alto: Entre 15% y 25%. 5. Muy Alto: Más del 25%.
		RP16 Número de personas externas vinculadas a equipos de trabajo	¿Cuántas personas externas se vinculan a los equipos de reflexión prospectiva? 1. Muy bajo: Ninguno. 2. Bajo: Menos de 8%.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas		
		de reflexión prospectiva	3. Medio: Entre 8% y 15%.		
			4. Alto: Entre 15% y 25%.		
			5. Muy Alto: Más del 25%.		
		RP17 Número de personas con competencias en análisis de datos estadísticos	¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en análisis de datos estadísticos?	1. Muy bajo: Ninguno.	
				2. Bajo: Menos de 8%.	
				3. Medio: Entre 8% y 15%.	
				4. Alto: Entre 15% y 25%.	
				5. Muy Alto: Más del 25%.	
		Formulación de estrategias	Insumos/resultados	CF1 Asuntos o ejes estratégicos	¿En qué ámbitos de atención o servicio se identifican asuntos o temas estratégicos?
					1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
2. En los ámbitos de formación profesional e investigación e innovación.					
3. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión					
4. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistema de gestión.					
5. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, sistema de gestión, y cultura organizacional.					
CF2 Objetivos generales	¿En qué ámbitos de atención o servicio se formulan objetivos estratégicos?				
	1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.				
	2. En los ámbitos de formación profesional y extensión.				
	3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación.				
	4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión.				
	5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión y cultura organizacional.				
Sistemas técnicos	CF3 Nivel de madurez de sistemas de evaluación de		¿Cuál es el nivel de madurez de evaluación de opciones estratégicas?		
		1. Muy bajo: No se hace evaluación de opciones estratégicas.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	
		opciones estratégicas	<p>2. Bajo: Solo se evalúan opciones estratégicas en el ámbito de formación profesional.</p> <p>3. Medio: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, e investigación e innovación.</p> <p>4. Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.</p> <p>5. Muy Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistemas de gestión.</p>	
	Organización formal	CF4 Vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias	¿Cuáles instancias organizativas participan en el proceso de formulación de estrategias?	
1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)				
2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico)				
3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas).				
4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo.				
5. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo y profesores.				
6. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes.				
7. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.				
			CF5 Nivel de institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias	<p>¿Cuál es el nivel de formalización o institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias?</p> <p>1. Muy Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas.</p> <p>2. Bajo: Las prácticas de planeación están formalizadas o establecidas en normas muy generales.</p>

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
			3. Medio: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría y Consejo Académico en el proceso de toma de decisiones.
			4. Alto: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría, Consejo Académico, y Consejos de unidades Académicas.
			5. Muy Alto: El proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.
	Organización informal	CF6 Nivel de liderazgo en la toma de decisiones sobre estrategias	¿Cuál es el nivel de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas?
			1. Bajo: No existe un reconocimiento de liderazgo institucional en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias.
			2. Medio: Reconocimiento de liderazgo del Consejo Superior y la Rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
			3. Alto: Reconocimiento de liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la universidad en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
			4. Muy Alto: Existe un reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en la toma de decisiones estratégicas
	Recurso humano	CF7 % de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo	¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas a los equipos de trabajo con competencias en planeación?
			1. Bajo: Menos de 25%.
			2. Medio: Entre 25% y 50%.
			3. Alto: Entre 50% y 75%.
			4. Muy Alto: Más de 75%.
Implementación	Insumos/resultados	CI1 Tipo de indicadores de desarrollo de los planes	¿Qué tipo de indicadores se usan para el seguimiento y control de los planes de desarrollo?
			1. No existen indicadores.
			2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional.
			3. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
			4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.
			5. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión.
		CI2 Tipo de programas y proyecto de desarrollo de los planes	¿Qué tipo de programas y proyectos se formulan para la implementación de los planes de acción?
			1. No se formulan
			2. Se formulan programas y proyectos en el ámbito de formación profesional.
			3. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.
			4. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.
			5. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión.
		CI3 Presupuesto destinado a programas y proyectos de desarrollo	¿Se destina un rubro especial para financiar el desarrollo de los programas y proyectos?
			1. No existe.
			2. Existe un rubro limitado
			3. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo.
			4. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos.
	Sistemas técnicos	CI4 Tipo de métodos y técnicas de formulación de indicadores de seguimiento y control de planes	¿Qué tipo de métodos y técnicas se utilizan para la formulación de indicadores de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción?
			1. No hay indicadores.
			2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional sin uso de una técnica o método establecido.
			3. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional, e investigación e innovación sin uso de una técnica o método establecido.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	
			4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión, basado en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.	
			5. Se definen indicadores en todos los ejes estratégicos, basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.	
	Organización formal	CI5 Niveles funcionales de despliegue de estrategias	¿A qué niveles funcionales se despliegan las estrategias de desarrollo?	
			1. Ninguno.	
			2. Unidades administrativas.	
			3. Unidades administrativas y Unidades académicas.	
			4. Unidades administrativas, Unidades académicas, Departamentos académicos.	
			5. Administración central, Unidades Académicas, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación.	
			CI6 Mecanismos de comunicación y coordinación	¿Qué mecanismos de comunicación y coordinación se usan en la implementación de los planes?
		1. Ninguno.		
		2. Coordinación y Comunicación informal.		
		3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.		
		4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.		
				CI7 Nivel de aceptación en la formulación de planes de acción
	1. Bajo: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción solo a nivel directivo.			
	2. Medio: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo y administrativo.			
	Organización informal		3. Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo y profesoral.	

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas		
			4. Muy Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo, profesoral y estudiantil.		
	Recurso humano	CI8 % de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo en el subproceso de implementación	¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas en los equipos de trabajo en el subproceso de implementación con competencias en planeación? 1. Bajo: Menos de 25%. 2. Medio: Entre 25% y 50%. 3. Alto: Entre 50% y 75%. 4. Muy Alto: Más de 75%.		
Seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	Insumos/resultados	EC 1 Impacto de los planes en la posición de la universidad	¿Cuál es el nivel de impacto de los planes de desarrollo en el posicionamiento de la universidad? 1. Ninguno. 2. Bajo: Se observa un mínimo efecto en el posicionamiento de la Universidad en el ranking de la calidad de sus egresados. 3. Medio: Se observa un cambio importante en el ranking de la calidad de sus egresados, y una posición destacada en investigación a nivel nacional. 4. Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel nacional, y la universidad es líder a nivel nacional en el ámbito de investigación. 5. Muy Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel latinoamericano, y la universidad es destacada en investigación en Latinoamérica.		
			EC2 Niveles de logro de objetivos	¿En qué porcentaje se logran los objetivos de los planes de desarrollo o del plan de acción? 1. Bajo: Menos del 30%. 2. Medio: entre 30% y 65%. 3. Alto: Entre 65% y 95%. 4. Muy Alto: Mayor al 95%.	
				EC3 Niveles de ejecución de los programas y proyectos	¿En qué porcentaje se ejecutan los programas y proyectos del plan de acción? 1. Bajo: Menos del 30%. 2. Medio: entre 30% y 65%. 3. Alto: Entre 65% y 95%. 4. Muy Alto: Mayor al 95%.

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas
	Sistemas técnicos	EC4 Tipo de métodos y técnicas de seguimiento de indicadores	¿Qué técnicas y métodos se utilizan para el seguimiento y control de los indicadores?
			1. Ninguna.
			2. Revisión periódica de algunos indicadores sin análisis de causas de desempeño.
			3. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño
		4. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño y de otras variables internas y externas y uso de otras técnicas cuantitativas.	
		EC5 Niveles funcionales de medición de indicadores	¿A qué niveles funcionales se realiza la medición de los indicadores?
			1. Ninguno.
			2. Sólo unidades administrativas.
	3. Unidades administrativas y unidades académicas (Facultades, Escuelas, Institutos)		
	4. Unidades administrativas, unidades académicas , y Departamentos Académicos		
	5. Unidades administrativas, unidades académicas, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación y Grupos de Extensión.		
	Organización formal	EC6 Mecanismos de comunicación y coordinación	¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan para el seguimiento y control de los planes?
			1. Ninguno.
			2. Coordinación y Comunicación informal.
3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.			
4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.			
EC7 Instancias administrativas de decisión sobre revisión y ajuste de planes.		¿Qué instancias administrativas se involucran en la toma decisiones sobre acciones correctivas en los planes?	
		1. Ninguna.	
		2. Sólo Rectoría	
	3. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico		
4. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas
			Académicas
		EC8 Mecanismos de revisión y ajuste de planes	¿Se utilizan mecanismos de revisión y ajuste de planes? 1. Ninguno. 2. Se realiza revisión y ajuste únicamente a los planes de acción sin procedimientos establecidos. 3. La revisión y ajuste a los planes de acción se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentos, con participación de instancias de dirección y coordinación. 4. La revisión y ajuste se realiza al plan de desarrollo y planes de acción mediante procedimientos establecidos y reglamentados; con participación de instancias de dirección y coordinación.
	Organización informal	EC9 Nivel de aceptación de control de actividades de los planes	¿Cuál es el nivel de aceptación de la comunidad universitaria en el seguimiento y control del desarrollo de los planes? 1. Bajo: Resistencia general a cualquier tipo de seguimiento y control de planes. 2. Medio: Aceptación de seguimiento y control de actividades de los planes por parte de personal directivo. 3. Alto: Aceptación y participación de directivos, profesores y personal administrativo en el proceso de seguimiento y control de los planes. 4. Muy Alto: Aceptación y participación de toda la comunidad universitaria en el proceso de seguimiento y control de los planes.
	Recurso humano	EC10 Personal con responsabilidades de seguimiento y control del proceso de planeación	¿Qué personas tienen responsabilidades de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción? 1. Rectoría 2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas 3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos. 4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores.
		EC11 Personas con responsabilidades	¿Qué personas tienen responsabilidades de análisis y ajuste de planes? 1. Rectoría

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas
		de análisis y ajuste de planes.	2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas
			3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.
			4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores.

4.1.1 Definición de los factores de ponderación

La asignación de los factores de peso en los diferentes niveles - variables, dimensiones y capacidades genéricas (figura 4), se realizó de manera concertada por el equipo de dinámica organizacional que lidera el proceso de planeación en la universidad, utilizando la técnica AHP. Para ello, a cada integrante del equipo se le entregan en total 20 matrices de comparación¹ y una escala de valoración (ver anexo 4), de tal manera que en cada una de las matrices, se califica la importancia relativa de cada variable en cada dimensión organizacional, la importancia relativa de cada dimensión organizacional en cada capacidad genérica, y la importancia relativa de cada capacidad genérica en la capacidad global de planeación. Con esta técnica se obtienen los factores de peso que propuso cada integrante y mediante análisis y discusión se llega a un consenso en la ponderación definitiva que se utiliza para la valoración del nivel de madurez. Estos valores de consenso se muestran en las tablas 2, 3 y 4:

Tabla 2. Ponderación de las capacidades genéricas de planeación en la capacidad global de planeación

Capacidad genérica	Factor de ponderación
Pre-planeación	10%
Reflexión prospectiva y estratégica	30%
Formulación de estrategias	25%

¹ Una matriz para ponderación de las capacidades genéricas. Cinco matrices para ponderación de dimensiones en las capacidades genéricas. Catorce matrices para ponderar las variables evaluativas asociadas a cada dimensión.

Capacidad genérica	Factor de ponderación
Implementación	20%
Seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	15%

Tabla 3. Ponderación de las dimensiones organizacionales en cada capacidad genérica

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Factor de ponderación
Pre-planeación	Insumos/resultados	17%
	Sistemas técnicos	15%
	Organización formal	23%
	Organización informal	10%
	Recurso humano	35%
Reflexión prospectiva y estratégica	Insumos/resultados	25%
	Sistemas técnicos	25%
	Organización formal	10%
	Organización informal	10%
	Recurso humano	30%
Formulación de estrategias	Insumos/resultados	20%
	Sistemas técnicos	16%
	Organización formal	22%
	Organización informal	22%
	Recurso humano	20%
Implementación	Insumos/resultados	20%
	Sistemas técnicos	16%
	Organización formal	22%
	Organización informal	22%
	Recurso humano	20%
Seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	Insumos/resultados	20%
	Sistemas técnicos	20%
	Organización formal	20%
	Organización informal	20%
	Recurso humano	20%

Tabla 4. Ponderación de las variables evaluativas en las dimensiones organizacionales

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Factor de ponderación
Pre-planeación	Insumos/resultados	PP1 definición y especificación de documentos productos	20%
		PP2 presupuesto destinado al proceso de planeación	20%

		PP3 experiencia en el proceso de planeación	30%
		PP4 aprendizaje acumulado en procesos de planeación previos	30%
	Sistemas técnicos	PP5 técnicas y herramientas de gestión de planes y proyectos	100%
	Organización formal	PP6 grado de normalización del proceso de planeación	100%
	Organización informal	PP7 nivel de aceptación del proceso de planeación	40%
		PP8 nivel de involucramiento en el proceso de planeación	60%
	Recurso humano	PP9 número de personas con competencias en planeación vinculadas al equipo líder o coordinador del proceso de planeación	100%
Reflexión prospectiva y estratégica	Insumos/resultados	RP1 nivel de especificación de tendencias económicas	21%
		RP2 nivel de especificación de tendencias sociales	19%
		RP3 nivel de especificación de tendencias políticas	15%
		RP4 nivel de especificación de tendencias científicas y tecnológicas	22%
		RP5 nivel de especificación de tendencias educativas	23%
	Sistemas técnicos	RP6 tipo de técnicas y herramientas de prospectiva	21%

		RP7 tipo de técnicas y herramientas de análisis de datos (análisis interno)	20%
		RP8 tipo de técnicas y herramientas para el análisis de recursos y capacidades organizacionales.	18%
		RP9 tipo de técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno.	21%
		RP10 tipo de técnicas y herramientas de evaluación de opciones estratégicas.	20%
	Organización formal	RP11 mecanismos de coordinación y comunicación	25%
		RP12 vinculación de instancias organizativas al proceso de planeación en la fase de reflexión prospectiva y estratégica	40%
		RP13 tipo de prácticas de consensos	35%
	Organización informal	RP14 nivel de aceptación de estudios prospectivos.	100%
	Recurso humano	RP15 número de personas vinculadas en el equipo líder o coordinador con competencias en métodos de prospectiva	43%
		RP16 número de personas externas vinculadas a equipos de trabajo de reflexión prospectiva	37%
		RP17 número de personas con competencias en análisis de datos estadísticos	20%
Formulación de estrategias	Insumos/resultados	CF1 asuntos o ejes estratégicos	60%

		CF2 objetivos generales	40%
	Sistemas técnicos	CF3 nivel de madurez de sistemas de evaluación de opciones estratégicas	100%
	Organización formal	CF4 vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias	45%
		CF5 nivel de institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias	55%
	Organización informal	CF6 nivel de liderazgo en la toma de decisiones sobre estrategias	100%
	Recurso humano	CF7 Porcentaje de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo	100%
Implementación	Insumos/resultados	CI1 tipo de indicadores de desarrollo de los planes	34%
		CI2 tipo de programas y proyecto de desarrollo de los planes	36%
		CI3 presupuesto destinado a programas y proyectos de desarrollo	30%
	Sistemas técnicos	CI4 tipo de métodos y técnicas de formulación de indicadores de seguimiento y control de planes	100%
	Organización formal	CI5 niveles funcionales de despliegue de estrategias	70%
		CI6 mecanismos de comunicación y coordinación	30%
	Organización informal	CI7 nivel de aceptación en la formulación de planes de acción	100%

	Recurso humano	CI8 porcentaje de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo en el subproceso de implementación	100%
Seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	Insumos/resultados	EC 1 impacto de los planes en la posición de la universidad	40%
		EC2 niveles de logro de objetivos	35%
		EC3 niveles de ejecución de los programas y proyectos	25%
	Sistemas técnicos	EC4 tipo de métodos y técnicas de seguimiento de indicadores	50%
		EC5 niveles funcionales de medición de indicadores	50%
	Organización formal	EC6 mecanismos de comunicación y coordinación	20%
		EC7 instancias administrativas de decisión sobre revisión y ajuste de planes.	40%
		EC8 mecanismos de revisión y ajuste de planes	40%
	Organización informal	EC9 nivel de aceptación de control de actividades de los planes	100%
	Recurso humano	EC10 personal con responsabilidades de seguimiento y control del proceso de planeación	50%
		EC11 personas con responsabilidades de análisis y ajuste de planes.	50%

4.2 Instrumento de recolección de la información

Para la recolección de información se elabora un cuestionario con base en el instrumento de evaluación ajustado con el fin de consultar los valores de las variables evaluativas que informan sobre el estado actual de los atributos o características de las capacidades genéricas de planeación (en total 52 preguntas). Los valores de estas variables evaluativas se conocen a partir de información registrada en:

- 1) documentos generados en el proceso de planeación, 2) información producida por los sistemas de información de los procesos de gestión de la universidad:
- 2) La realización de encuestas a funcionarios con responsabilidades en el proceso de planeación, es decir, directivos y personal de apoyo de unidades académicas y administrativas.

Las 52 variables evaluativas del modelo se dividen en cinco cuestionarios de acuerdo con las cinco capacidades genéricas del proceso de planeación prospectiva y estratégica de la Universidad de Antioquia, así:

- Cuestionario A: evaluación de capacidades de pre-planeación.
- Cuestionario B: evaluación de capacidades de reflexión prospectiva y estratégica,
- Cuestionario C: evaluación de capacidades de formulación de estrategias,
- Cuestionario D: evaluación de capacidades de implementación,
- Cuestionario E: evaluación de capacidades de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.

Estos cuestionarios se aplican en tres grupos de actores o participantes en el proceso de planeación. Un primer grupo, conformado por el equipo coordinador del proceso de planeación a nivel central, identificado como DO (Dinámica Organizacional); un segundo grupo, identificado como UAD, integrado por directivos y personal de apoyo de unidades administrativas; y un tercer grupo, identificado como UAC, constituido por decanos y personal de apoyo en unidades académicas. Al tener tres grupos de consulta, se recogen los valores de las variables evaluativas que son insumo para el cálculo del nivel de desarrollo de capacidades de planeación prospectiva y estratégica de manera diferenciada para cada

grupo. Al primer grupo, DO, se aplicó el cuestionario completo con las 52 preguntas, incluyendo campos para justificación de algunas respuestas, en virtud del conocimiento que tiene este grupo del proceso y manejo de documentos generados en el proceso de planeación e información producida por los sistemas de información, de tal manera que son los responsables de dar respuesta a las 19 preguntas que tienen sustento en fuentes secundarias de información. A los otros dos grupos se aplicó el cuestionario sólo con 33 variables, con la inclusión de campos en algunas de las preguntas para justificación de sus respuestas. Los cuestionarios aplicados a estos grupos se encuentran disponibles en el anexo 5 y 6, respectivamente.

4.3 Estrategia de indagación

Los cuestionarios se cargan en formularios electrónicos a través de la plataforma *Google Drive* para ser respondidos por los diferentes públicos, según el siguiente procedimiento:

- 1) Se agenda un encuentro con cada encuestado con el fin de acompañar el diligenciamiento del instrumento.
- 2) En el encuentro se da la posibilidad de responder el instrumento de manera electrónica o en papel. Las encuestas diligenciadas en papel se transcriben luego a los formularios electrónicos con el fin de tener los resultados consolidados en un solo medio y para lograr mayor transparencia en los mismos.

Cabe anotar que el rol del encuestador es responder las inquietudes conceptuales que puedan generarse durante el proceso, asesorar el manejo técnico del instrumento (puesto que *Google Drive* es una nueva herramienta que la Universidad puso a disposición de la comunidad universitaria al realizar el cambio de su plataforma de correo electrónico y muchos usuarios todavía no se familiarizan con ella; es la oportunidad para que entren en contacto con la misma y, por tanto, se constituye en una estrategia para la adopción del cambio a las nuevas tecnologías); brindar confianza y respaldo a la estrategia de

indagación, y así asegurar que la persona convocada disponga su tiempo para realizar el ejercicio al sentir la presencia del analista.

4.4 Selección de la unidad de análisis y la muestra

En este estudio, la unidad de análisis es la Universidad de Antioquia, que es donde se desarrolla el proceso de planeación en todas sus dimensiones. Se selecciona la muestra por conveniencia, es decir, se trata de una muestra no probabilística, en la que se aplica el instrumento de recolección de información al coordinador del proceso en la Universidad, a los directivos y personal de apoyo más cercano y con mayor experiencia en el proceso de planeación institucional. De esta manera, se convocan en total 45 personas de unidades administrativas y académicas, de las cuales 36 diligencian la encuesta aplicada (17 de unidades administrativas y 19 de unidades académicas). Es importante aclarar que no todos los directivos de unidades académicas son convocados debido a que, por cambios de administración, algunos no cumplían con los criterios de selección de la muestra.

4.5 Características de los niveles de madurez de las capacidades de planeación

Hasta ahora se mencionan el modelo de evaluación y el proceso de recolección de información de las variables evaluativas que permiten obtener el valor de las mismas y calcular el nivel de desarrollo de las capacidades de planeación. Para interpretar este nivel de desarrollo, se utilizan las características generales asociadas a una escala de medición entre 1 y 5 donde 1 es un nivel de madurez inicial y 5 corresponde a un nivel de madurez optimizado, como se describe a continuación:

- Inicial: nivel mínimo de desarrollo de las capacidades de planeación por la universidad, no tiene establecidas prácticas de planeación o son muy incipientes. No se utilizan herramientas de planeación prospectiva estratégica. Total dependencia de estudios externos. El proceso de planeación no está documentado, ni están definidos los productos o resultados del proceso. Planes básicos muy limitados y baja relación

con las prácticas de gestión. Baja vinculación de la comunidad universitaria y actores externos al proceso de planeación. No hay procedimientos establecidos para vincular personal al proceso de planeación. Ausencia o baja concertación. Uso muy extendido de técnicas manuales. Gran resistencia a la planeación estratégica. Poca interdisciplinariedad en equipos de planeación.

- Repetible: se utiliza un modelo de planeación básico sin estudios rigurosos del entorno ni de las capacidades organizacionales, con algunas herramientas de planeación convencional. Sólo algunas etapas del proceso de planeación están documentadas, y definidos los productos básicos (PDI y PAF'S). Involucramiento sólo de personal directivo en el proceso de planeación. Alta dependencia de estudios externos del entorno. Mayor vinculación de la comunidad universitaria y de algunos actores externos al proceso de planeación. Existe definido un procedimiento de vinculación de personal al equipo líder o coordinador del proceso de planeación. Algunos procesos usan herramientas sistematizadas. Concertación mínima de planes con unidades académicas. Aumento de interdisciplinariedad en equipos de planeación. Disminución de la resistencia a la planeación estratégica.
- Estandarizado: se usa un modelo de planeación prospectiva y estratégica con estudios rigurosos del entorno en algunas de sus dimensiones. El proceso de planeación está plenamente documentado y normalizado en todas sus etapas. Están estandarizados todos los productos (documentos) del proceso de planeación. Menor dependencia de estudios externos del entorno. Vinculación de directivos, personal docente y no docente, estudiantes y actores externos al proceso de planeación. Está definido el procedimiento de vinculación y nivel de formación del personal a los equipos coordinador y de trabajo en el proceso de planeación. La mayoría de los procesos usan herramientas sistematizadas. Mayor interdisciplinariedad en los equipos de planeación. Mínima resistencia a la planeación estratégica.
- Gestionado: la planeación prospectiva y estratégica es un proceso institucionalizado en la gestión de la universidad, en la que se usan herramientas ampliamente aceptadas para el análisis del entorno y de las capacidades internas. Los planes de desarrollo y de acción funcionales están alineados e integrados con el plan de desarrollo institucional. El seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes

está sistematizado e incorporado en los sistemas de información, comunicación y toma de decisiones operativas. Mínima dependencia de estudios externos del entorno. Vinculación de todas las instancias administrativas en el proceso de planeación (consejos de escuelas, facultades e institutos, consejo académico, consejo superior, etc.), docentes, estudiantes y actores externos. Todos los procesos usan herramientas sistematizadas. Cargos formales y provisión permanente del equipo líder o coordinador.

- Optimizado: nivel máximo de desarrollo de las capacidades de planeación caracterizado por: existe una cultura arraigada de la planeación prospectiva y estratégica con amplia aceptación y vinculación de la comunidad universitaria. El proceso de planeación es un proceso integrado a la gestión operativa de la universidad en el que se usan las mejores prácticas y herramientas, y los indicadores de desarrollo periódicos de los planes son usados en el proceso de toma de decisiones, revisión y ajuste de planes operativos y estratégicos. Existencia de grupos de investigación consolidados que realizan inteligencia del entorno en todas sus dimensiones (económica, política, social, educativa, cultural, científica y tecnológica) a nivel local, regional, nacional e internacional. Vinculación de todas las instancias administrativas, comunidad universitaria y actores externos en el proceso de planeación. Introducción de mejoras continuas en el proceso de planeación. Cargos formales y provisión permanente de personal con alto nivel de formación en planeación en el equipo líder y equipos de trabajo en planeación. Operación de sistemas de monitoreo, medición, análisis y evaluación de indicadores de desempeño, estado del entorno y de capacidades, integrados a los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas.

5 Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo orientado a conocer el nivel de madurez de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia. Para el efecto, mediante la aplicación de los cuestionarios que se presentan en los anexos 5 y 6, se recolectaron las respuestas de 36 directivos y personal de apoyo con experiencia en la planeación universitaria vinculados a la Institución (que atendieron la convocatoria), de los cuales 16 pertenecen a unidades administrativas (UAD), 19 a unidades académicas (UAC) y una al equipo coordinador del proceso de planeación (DO).

Con el propósito de conocer el valor de las variables evaluativas de las capacidades de planeación en la Universidad por cada grupo, de cada cuestionario se toman las respuestas más frecuentes, debido a las diferencias presentes en las respuestas de los encuestados. En el anexo 7 se muestran los valores de las variables asignadas por cada grupo consultado (DO, UAD, UAC). Con esta información, se aplican los factores de ponderación definidos (ver 5.1.1) para obtener el nivel de contribución de cada variable en las dimensiones, la contribución de las dimensiones en cada capacidad genérica, la contribución de las capacidades genéricas en la capacidad global de planeación y finalmente definir el nivel de madurez del proceso de planeación en la Universidad.

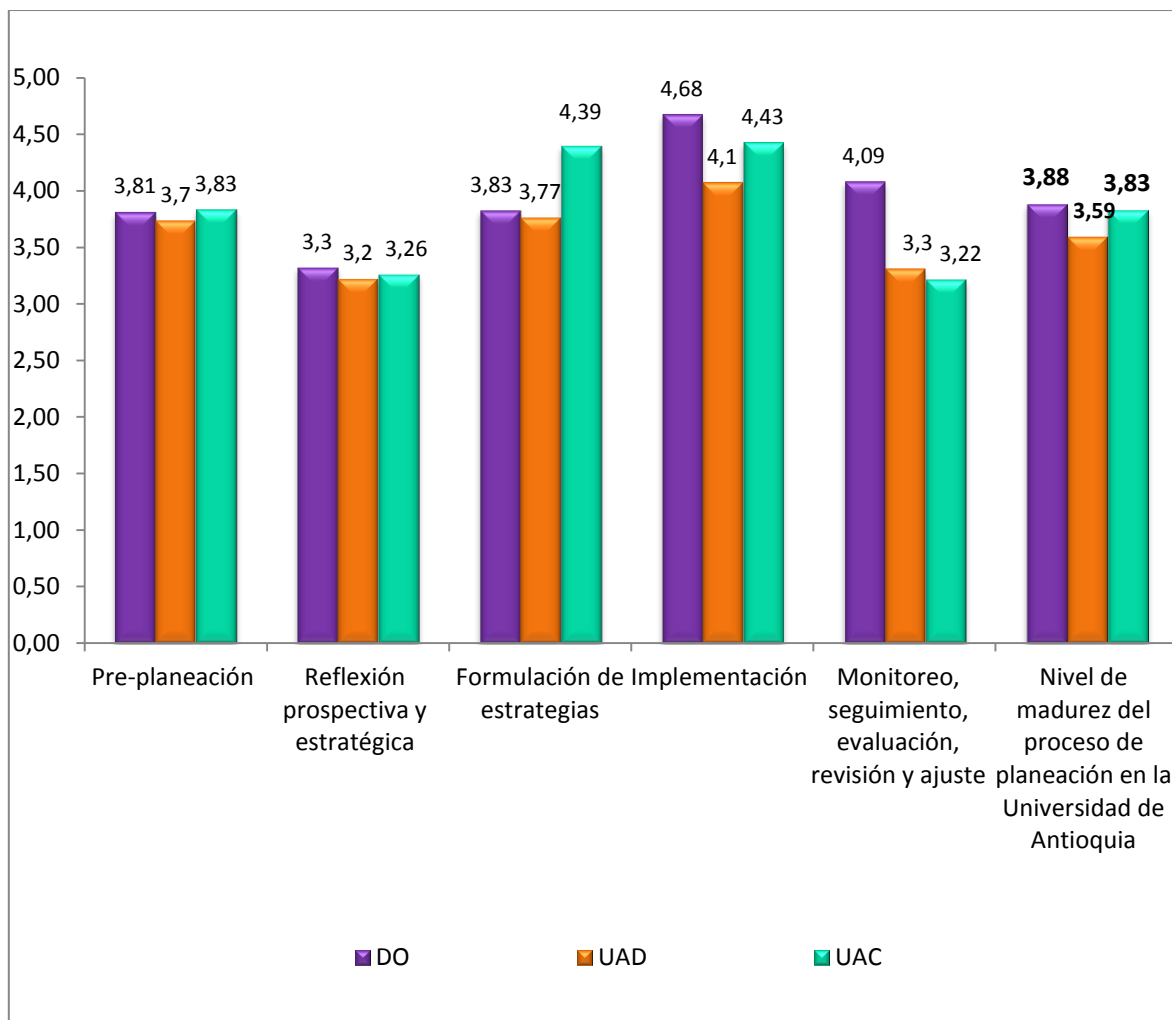
Teniendo en cuenta lo anterior, se estructura el análisis de resultados para cumplir los objetivos del estudio, inicialmente a nivel global, para todo el proceso, y luego en cada una de las capacidades genéricas de planeación:

- Nivel de desarrollo global de las capacidades de planeación
- Nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.
- Nivel de madurez en las capacidades de reflexión prospectiva y estratégica.
- Nivel de madurez de las capacidades para formular estrategias.
- Nivel de madurez de las capacidades de implementación.
- Nivel de madurez de las capacidades de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste

La interpretación de estos niveles se realiza de acuerdo con las características definidas en el apartado 4.5, donde se establecen cinco niveles de desarrollo: inicial, repetible, estandarizado, gestionado y optimizado; de modo que el nivel inicial es el mínimo nivel de desarrollo de las capacidades de planeación, y optimizado el máximo.

5.1 Análisis global del nivel de madurez de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia

Gráfico 1. Niveles de madurez de las capacidades genéricas de planeación prospectiva y estratégica en la Universidad de Antioquia



En términos generales, con base en el gráfico 1, el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia se encuentra entre el nivel estandarizado (3) y el nivel gestionado (4), de acuerdo con la escala de madurez definida en el apartado 4.5, dado que la calificación de todos los públicos consultados está por encima de 3. Por lo anterior, se pueden señalar las siguientes características del proceso de planeación según los niveles de desarrollo actuales y los por alcanzar con base en el modelo:

Tabla 5. Características del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

Características de la transición Estandarizado-Gestionado del proceso de planeación	Características a fortalecer para consolidar un nivel de desarrollo “Gestionado” del proceso de planeación	Características pendientes para llegar a un nivel de desarrollo “Optimizado” del proceso de planeación
Proceso de planeación documentado y normalizado en todas sus etapas.	Herramientas para el análisis del entorno y de las capacidades internas e integración de los mismos.	Cultura arraigada de la planeación prospectiva y estratégica con amplia aceptación y vinculación de toda la comunidad universitaria.
Están estandarizados todos los productos (documentos) del proceso de planeación.	Vinculación de la comunidad universitaria y actores externos en el proceso de planeación	Proceso integrado a la gestión operativa de la universidad.
Está definido el procedimiento de vinculación y niveles de formación del personal asociado a la coordinación del proceso de planeación.	Amplia aceptación del proceso planeación estratégica	Grupos de investigación consolidados que realizan inteligencia del entorno en todas sus dimensiones
Interdisciplinariedad en los equipos de planeación	Estabilidad del equipo líder o coordinador del proceso de planeación.	Estabilidad del equipo líder o coordinador y de los equipos de trabajo en planeación.
Los planes de desarrollo y de acción funcionales están alineados e integrados con el plan de desarrollo institucional		Operación de sistemas de monitoreo, medición, análisis y evaluación de indicadores de desempeño, estado del entorno y de capacidades, integrados a los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas.
El seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes está sistematizado e incorporado en los sistemas de información, comunicación y toma de decisiones operativas		
Vinculación de todas las instancias administrativas en el proceso de planeación (consejos de escuelas, facultades e institutos, consejo académico, consejo superior, etc.), personal administrativo.		
Todos los procesos usan herramientas sistematizadas		

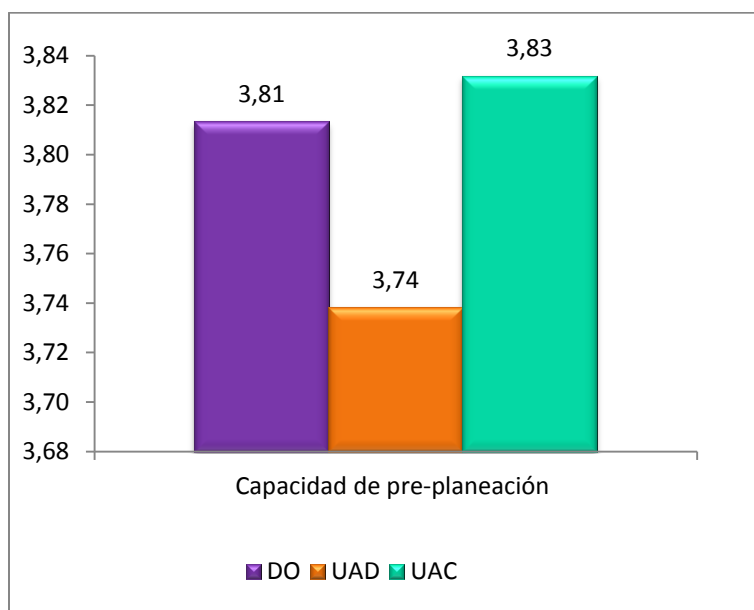
Al analizar las capacidades genéricas, se encuentra que la más desarrollada es la capacidad de implementación en la que se tiene una calificación superior a 4 para todos los públicos consultados, con lo cual su nivel de desarrollo se interpreta como gestionado, es decir, que se tiene una gran capacidad para desplegar las estrategias formuladas en planes

de acción, programas y proyectos, para realizar la visión en el cumplimiento de la misión de la universidad en el ámbito de servicios a la sociedad; y para diseñar sistemas de seguimiento, evaluación y para ajuste de los planes.

De otro lado, la capacidad genérica de planeación en reflexión prospectiva y estratégica presenta la calificación más baja, lo que amerita esfuerzos para mejorar la capacidad de analizar y diagnosticar el pasado y presente del entorno, identificar tendencias y gérmenes de cambio a nivel mundial; elaborar reflexiones conjeturales sobre el futuro, analizar comportamientos y demandas de grupos de interés, construir escenarios probables y deseables, diagnosticar, evaluar y determinar brechas en las capacidades organizacionales, realizar la evaluación de opciones estratégicas aplicando técnicas más especializadas y desarrollar prácticas de consenso para los planes de desarrollo que involucren a los diferentes estamentos universitarios.

5.2 Nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.

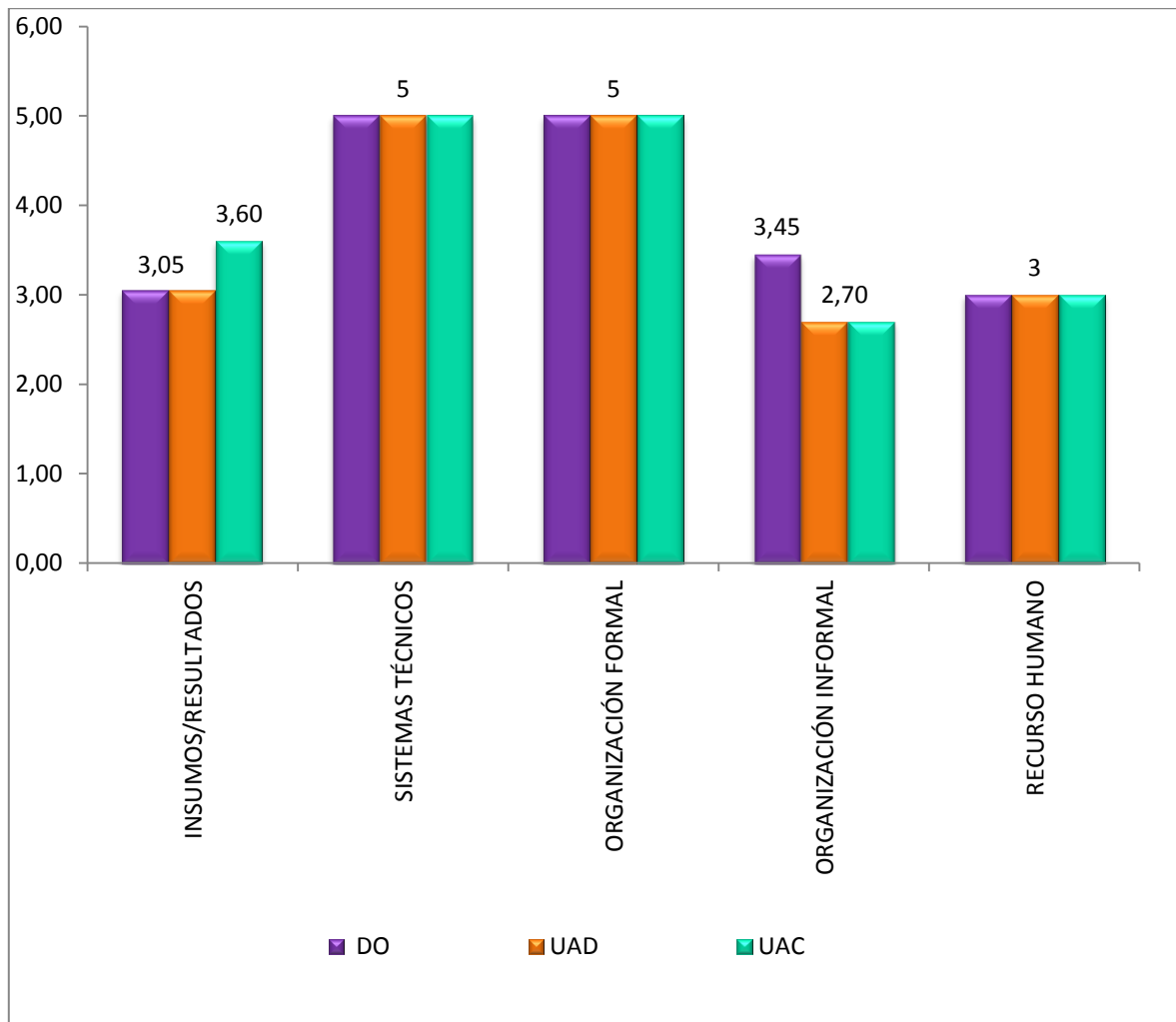
Gráfico 2. Nivel de madurez de la capacidad de pre-planeación.



Según el gráfico 2, las calificaciones asignadas por Dinámica Organizacional (DO) son similares a las de las unidades académicas (UAC), ubicándose 2,6% por encima del puntaje obtenido con las unidades administrativas (UAD). Por lo anterior, esta capacidad presenta características de los niveles de desarrollo estandarizado y gestionado.

Este nivel de desarrollo de la capacidad de pre-planeación se explica analizando en detalle la calificación de las dimensiones del proceso de planeación: insumos/resultados, sistemas técnicos, organización formal, organización informal y recurso humano, tal como se observa en el gráfico 3.

Gráfico 3. Dimensiones de la capacidad de pre-planeación



Los resultados relacionados con esta capacidad muestran que:

- Las dimensiones con la máxima calificación (5) corresponden a sistemas técnicos y la organización formal. En los sistemas técnicos, los públicos consultados reconocen que se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de los mismos,

puesto que dan gran relevancia a los desarrollos alcanzados con el banco universitario de programas y proyectos, el sistema de gestión de los planes de acción; y con los instrumentos y procedimientos que se utilizan en todo el proceso de planeación. En la organización formal se tiene el proceso de planeación plenamente normalizada, gracias a que en la Universidad se implementó el reglamento de planeación a través del Acuerdo Superior 255 de 2003, el cual establece la organización del proceso, los productos, el seguimiento, la evaluación, y ajuste de los planes.

- En cuanto al recurso humano, entre el 75% de los integrantes del equipo coordinador del proceso tienen competencias en planeación prospectiva estratégica.
- Las calificaciones que obtienen las dimensiones de insumos/resultados y organización informal, soportan la diferencia que se presenta en nivel de desarrollo de la capacidad de pre-planeación. Específicamente en insumos/resultados, las UAC califican un 18% por encima de la valoración dada por DO y UAD; por el contrario, en la organización informal, las UAC y las UAD valoran esta dimensión un 22% por debajo de la calificación asignada por DO:
 - En insumos/resultados la diferencia se explica porque las UAC consideran que existe un alto conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento, mientras que las UAD y DO coinciden en que el proceso no tiene implementadas prácticas de gestión de conocimiento explícitas, sin embargo, se reconoce que el trabajo de asesoría, asistencia técnica y las metodologías implementadas, incorporan las experiencias y aprendizajes que se obtienen del proceso. No obstante, se tienen brechas en los procesos de aprendizaje por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades y a la deficiente sistematización y documentación de las diferentes fases del proceso de planeación.

De otro lado, se cuenta con un nivel medio de experiencia acumulada en procesos de planeación previos, es decir, los integrantes del equipo

coordinador del proceso tienen entre 10 y 15 años de experiencia relacionada.

Además, en esta dimensión, se encuentra la variable con la más baja calificación de la capacidad genérica de pre-planeación, relacionada con el presupuesto destinado al proceso, la cual tiene una valoración de 2.5, que indica un presupuesto general insuficiente destinado a la planeación, esta situación obedece a que el área que coordina el proceso a nivel central solo dispone del presupuesto asociado a la nómina del personal, quedándose sin financiación las actividades orientadas al desarrollo de capacidades de planeación para cada etapa específica, tales como, realización de seminarios, capacitaciones, talleres, asistencia a eventos, consulta a expertos, referenciación, entre otros.

- La baja calificación de la dimensión informal dada por las UAD y las UAC respecto a DO, se explica porque consideran que solo existe participación del personal directivo, profesores y personal administrativo en el proceso de planeación prospectiva y estratégica, y aún es muy incipiente la vinculación de los estudiantes y los egresados.

En esta misma dimensión, el nivel de aceptación del proceso solo llega al equipo de directivos y personal administrativo, puesto que lo consideran pertinente y necesario para el desarrollo de la Universidad. En contraste, aún los profesores no se identifican plenamente con el proceso de planeación y para ellos es un ejercicio ajeno a su labor académica que solo compete a quienes toman las decisiones de la universidad; además lo perciben como una pérdida de tiempo frente a su quehacer cotidiano, ya que se obliga al seguimiento y a la rendición de cuentas sobre los compromisos adquiridos, lo que genera el rechazo frente a estos temas.

En suma, las diferencias en el nivel de desarrollo de la capacidad de pre-planeación radican esencialmente en la percepción del nivel de conocimiento y la participación de los actores en el proceso de planeación. A pesar de ello, las UAC comienzan a reconocer una participación incipiente de los profesores debido a la resistencia frente al proceso. Además, se evidencia que para los públicos consultados en la Universidad no se llega a una

participación activa ni de los estudiantes ni egresados, debido posiblemente al desinterés de estos estamentos en participar en el proceso, puesto que consideran que la planeación es un asunto de la dirección universitaria y a que no encuentran un beneficio en involucrarse en el proceso. No obstante, esta es una situación crítica para la institución, toda vez que fue prevista cuando la Universidad estableció en el reglamento de planeación, que es obligación de los diferentes órganos de gobierno garantizar la participación de los estamentos en las fases de la planeación universitaria.

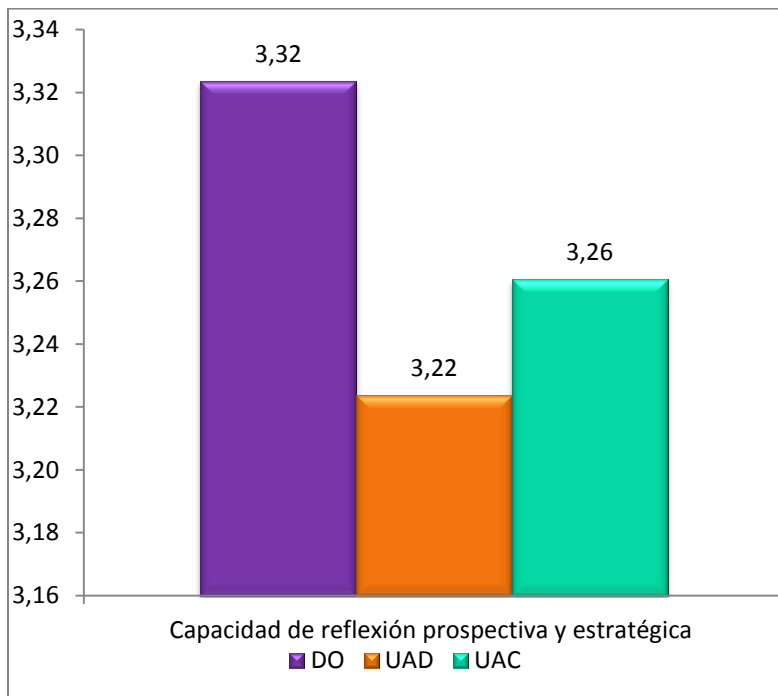
Finalmente se resaltan algunos de los aspectos mencionados por el público consultado:

- El proceso de capacitación y acompañamiento se constituye en un nivel de aprendizaje significativo.
- Un proceso de planeación de dos décadas que tiene ya una tradición frente a otras IES, que ha generado instrumentos de planeación, direccionamiento estratégico, registro, seguimiento y evaluación, que refleja en un alto nivel de aprendizaje acumulado.
- En los últimos años la dependencia en la Universidad encargada del proceso de planeación ha realizado grandes esfuerzos para que la institución cuente con planes de desarrollo, planes de acción, ha realizado procesos de capacitación en torno a este tema y ha logrado sistematizar este proceso y presentar resultados.
- La Universidad como centro de conocimiento ha sabido capitalizar los elementos ofrecidos desde la academia, es así, como su trabajo le ha permitido crecer y construir procesos de planeación, desde luego, como proceso no está terminado, pero el aporte a la planeación institucional es significativa.
- Es un proceso que ha madurado y que ha permitido definir el norte de la institución, pero aún falta.
- El proceso de planeación está concentrado en un pequeño grupo central, que no alcanza a irradiar las unidades académicas.
- Se han realizado diferentes planes y procesos de capacitación y retroalimentación con la participación de las unidades académicas que potencian los conocimientos a nivel institucional en materia de planeación.

- En las últimas décadas la universidad ha basado sus decisiones en procesos de planeación cada vez más completos.
- La Universidad viene implementando herramientas y técnicas de planeación, definidas en su reglamento de planeación, tales como gestión por proyectos, planeación estratégica, así como software como SISPLAN y ahora el Strategos para la gestión de los planes; para la gestión de proyectos cuenta con el Banco Universitario de Proyectos BUPP y BUPPE. Por su parte cada Unidad Académica y Administrativa cuenta con algún software que complementa el seguimiento y evaluación de sus actividades.
- El proceso de planeación si bien utiliza el Strategos y metodologías asociadas, sólo cubre el plan de acción institucional y no todas las actividades que requieren planeaciones.
- El sistema Strategos por ejemplo es ya una herramienta bastante útil para la gestión y control de los planes de acción y los proyectos asociados.
- Falta integrar todavía más los instrumentos, especialmente la relación entre formulación y seguimiento, y los instrumentos de gestión de planes y proyectos versus los instrumentos para presupuestar de los mismos.
- Generalmente, las propuestas y proyectos tienen buena aceptación entre las directivas y empleados. Sin embargo, cuesta mucho lograr aceptación entre los docentes, a pesar de que se hagan socializaciones y sensibilizaciones sobre la importancia de dichos proyectos y propuestas.
- Aun se observa la poca aceptación de los procesos de planeación en las unidades académicas, en los procesos administrativos también se observa un poco de resistencia al proceso de planeación, porque se hace más por cumplimiento de la tarea que por conciencia de la importancia de planear para hacer mejor las cosas.
- Recientemente se están involucrando a los docentes en el proceso de planeación al interior de las unidades académicas y falta mucho trabajo para vincular a estudiantes y egresados.

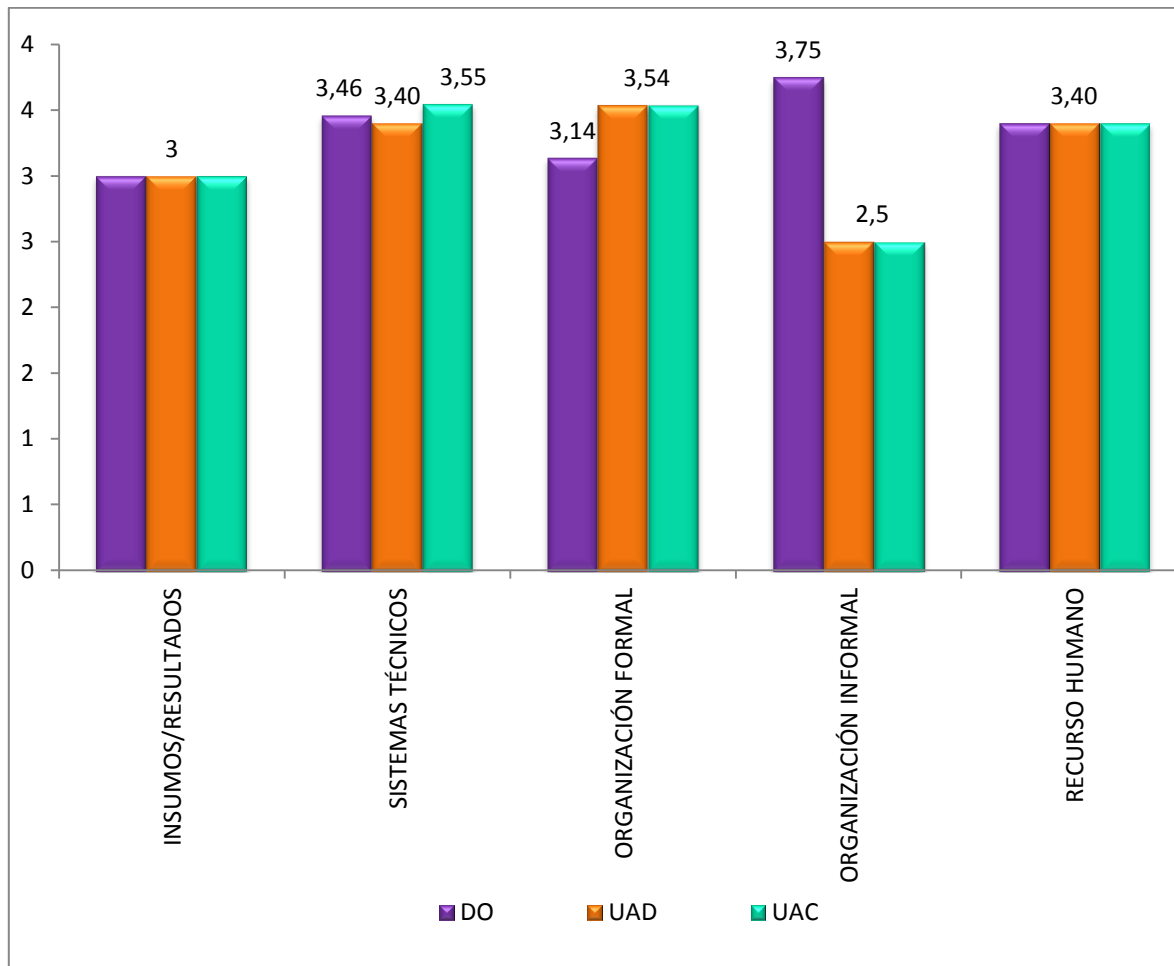
5.3 Nivel de madurez de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica

Gráfico 4. Nivel de madurez de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica



Aunque esta capacidad tiene el nivel de desarrollo más bajo entre todas las capacidades genéricas de planeación, se resalta que está en un nivel estandarizado. Este resultado se explica en el análisis por dimensiones (ver gráfico 5), el cual muestra que la organización informal en la variable de aceptación de estudios prospectivos, tiene la más baja calificación con un valor de 2,50, que corresponde a lo asignado por las UAD y las UAC, contrario a DO que asignó una calificación de 3,75; toda vez que este equipo considera que los estudios de reflexión prospectiva son aceptados a nivel directivo, administrativo y profesoral, lo cual se sustenta en las reflexiones realizadas en el marco del plan de desarrollo institucional, en tanto las unidades consideran que estos estudios solo son aceptados por el personal directivo y administrativo.

Gráfico 5. Dimensiones de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica



En las demás dimensiones, las calificaciones obtenidas al consultar todos los públicos son muy homogéneas, puesto que se encuentran en un nivel medio (superiores a 3), lo cual muestra que se ha avanzado en la consulta y análisis de estudios prospectivos externos, consulta a expertos, en la utilización de herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la Universidad, evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones estratégicas con los criterios del grupo directivo, y en la aplicación de técnicas para la integración de análisis externo e interno, tales como matriz DOFA, análisis de marco lógico, entre otras; según las respuestas de la mayoría de las personas entrevistadas, quienes además reconocen los encuentros de reflexión sobre el futuro de la Universidad, en su quehacer y en su proyección; la referenciación con otras

universidades de talla internacional y la consulta a expertos en temas que impactan la misión y la visión de la Universidad.

Sin embargo, estos resultados también muestran la necesidad de desarrollar capacidades en el conocimiento y uso de técnicas y herramientas más especializadas para el análisis interno y externo, para la evaluación de opciones estratégicas y las prácticas de consenso para los planes de desarrollo que involucren a los diferentes estamentos universitarios; de tal manera que permita avanzar hacia un nivel de desarrollo optimizado de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica.

En particular, las calificaciones más bajas de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica se sitúan en los siguientes aspectos:

- Las técnicas y herramientas para evaluación de opciones estratégicas, obtienen una calificación de 2, lo cual indica que se realiza evaluación y selección de las opciones estratégicas mediante jerarquización aplicando algunos criterios del grupo directivo.
- Las prácticas de consensos de los planes desarrollo, obtiene una calificación de 2,86, indicando que la concertación de planes de desarrollo solo se hace con la participación del Comité Rectoral, Consejo Académico, consejos de unidades académicas y personal administrativo, sin involucrar profesores, estudiantes y egresados.
- Existe un nivel medio de aceptación de los estudios de reflexión prospectiva y estratégica, con una calificación de 2,5, que corresponde a la aceptación por parte del personal directivo y administrativo. Este resultado puede originarse por el desconocimiento y escasa socialización de los mismos, la falta de participación de los profesores y los estudiantes en las etapas de reflexión prospectiva, según las respuestas del público consultado.

Por último se resaltan algunos aspectos mencionados por el público consultado:

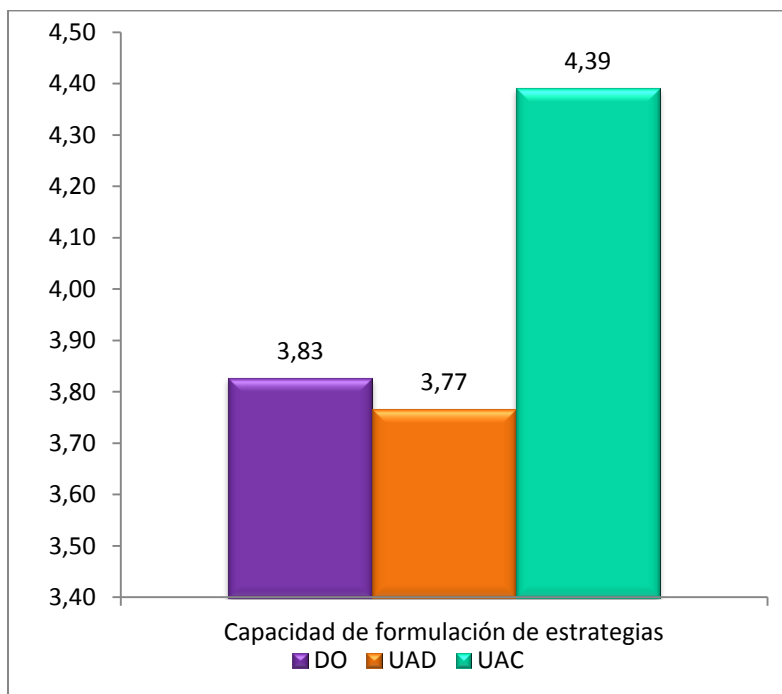
- El problema no son las técnicas y herramientas de prospectiva, es como aplicarlas a solucionar los problemas propios de cada temática o problema social o comunitario.

- Se presentan los análisis de contexto externo e interno del país y la región, el análisis específico de la educación superior y como se inserta la Universidad en el contexto, se brindan estudios de otras corporaciones para poder compararse. Sería ideal poder tener mayor tiempo para el análisis de toda la información brindada.
- Existen algunos estudios sobre investigación que marcan el camino de hacia dónde va la investigación en el nivel internacional y donde nos comparamos con el mundo del conocimiento global.
- Se han realizado consultas externas pero falta articular más lo que la universidad conoce del medio externo y lo que se da en general en el país para ser más pertinentes en nuestro quehacer específicamente en lo relacionado con como impactar-transformar-verdaderamente en la sociedad.
- La estructuración del proceso de planeación de la Universidad está bien concebida, la retroalimentación externa, los planes y directrices gubernamentales generan enfoques claros y a su vez requieren de hacer mediciones permanentes con herramientas estadísticas, Balance Scorecard, y otros aplicativos generan información, pero hay un gran problema. Es mucha información, está aún muy desarticulada y no es del todo real y confiable.
- El uso de herramientas para el análisis de datos internos y el entorno queda a discreción de cada oficina, no es institucional.
- Falta todavía más incorporar estadísticas y mediciones -por ejemplo de impacto- desde los sistemas externos.
- La Universidad se debe a la sociedad y encuentra su inspiración en ella misma. La Universidad se examina y examina a la sociedad para desde ella misma pensar en el futuro y plantear solución a las necesidades sociales que redundan en beneficio de la misma universidad.
- Se utilizan herramientas estadísticas básicas para la descripción de situaciones o fenómenos, basados en información interna y en indicadores generales a nivel nacional.
- Desconocimiento de las herramientas utilizadas en el análisis de los recursos y capacidades organizacionales por ejes.

- En una cultura de gestión por procesos que no se ha instaurado adecuadamente en la universidad, no es lógico pensar que estos estén bien caracterizados y menos, aun, que incluyan en el análisis de capacidades.
- Se ha hecho un intento por documentar los puestos de trabajo y los perfiles de cargo, pero no hay una base real de procesos que sustente las decisiones a tomar y la forma de optimizar los recursos institucionales disponibles.
- Desde el direccionamiento que se da en el proceso de planeación ya se está orientando que las iniciativas de cada dependencia estén ordenados por ejes estratégicos y articulados los recursos.
- El análisis de acuerdo a los ejes estratégicos no se hace, ejemplo, profesores según las demandas en los ejes misionales no se visibiliza, igualmente, no se aplican estudios a las unidades administrativas para definir su planta de personal según las responsabilidades que se les asignen.
- Los análisis de capacidades organizacionales se reducen a analizar plantas de cargos, casi siempre para justificar la necesidad acrítica de más personas.
- Generalmente se realiza la comunicación de las directrices y guías para la etapa de reflexión prospectiva y estratégica a través de reuniones entre la oficina de planeación y las respectivas unidades académicas y administrativas.
- Llegar al personal docente y estudiantado siempre ha sido un problema, debido a que la pluralidad de condiciones que hacen inviable un consenso.
- Los profesores no participan de la concertación pero aceptan la presentación de los planes propuestos. En caso contrario tendrían que hacer otro ejercicio de planeación.
- Aunque se usan estudios de reflexión prospectiva, las técnicas de prospectiva son de baja utilidad como método de incidencia en el modelo de futuro estratégico de la Universidad, no solo como metas de ejes misionales, sino como sello de IES que se quiere profundizar u orientar en la próxima década o hacia el largo plazo.
- Las bases y el plan de desarrollo son un instrumento de estudio que han acogido tanto personal directivo como administrativos y profesores. Algunos profesores lo llevan hasta las aulas de clase con propósitos académicos.

5.4 Nivel de madurez de la capacidad para formular estrategias

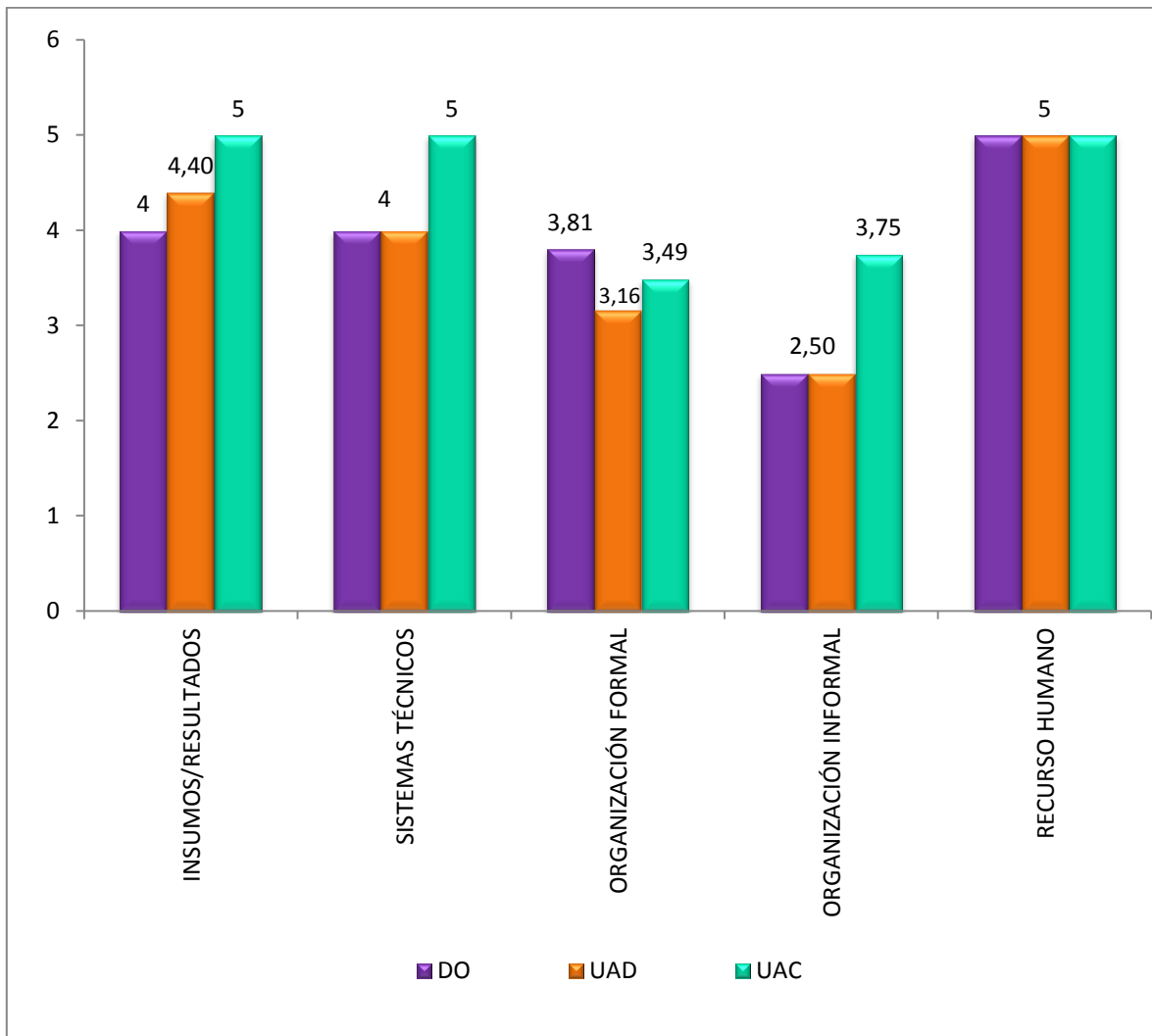
Gráfico 6. Nivel de madurez de la capacidad para formular estrategias



Según el gráfico 6, la calificación más baja es la asignada por las UAD en contraste con las UAC que dan una valoración por encima de 4, ubicando esta capacidad en un nivel de desarrollo entre estandarizado y gestionado.

Al analizar las dimensiones de esta capacidad, según el gráfico 7 se tiene que:

Gráfico 7. Dimensiones de la capacidad de formulación de estrategias



Las dimensiones con altos niveles de desarrollo se sitúan en insumos/resultados, sistemas técnicos y recursos humanos con valoraciones por encima de 4, en contraste con la organización formal e informal que tienen calificaciones más bajas.

Es así como en insumos/resultados se destaca que en la Universidad se identifican temas estratégicos y objetivos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistema de gestión. En sistemas técnicos, se reconoce que se evalúan opciones estratégicas en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión. De otro lado, se tiene que más del 75% de las personas vinculadas al equipo coordinador del proceso tienen competencias en planeación.

En la organización formal que presenta un nivel medio desarrollo, se afirma la existencia de una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría, Consejo Académico, y Consejos de unidades académicas. Además, existen diferencias marcadas en las calificaciones de los públicos relacionadas con la vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias, puesto que DO sostiene que el Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de unidades académicas, personal administrativo y profesores, son las instancias que participan en el proceso ; mientras que las UAD afirman que solo participan los órganos de gobierno y, por último, las UAC indican que además de estos también participa el personal administrativo. En consecuencia, las unidades académicas y administrativas evidencian que los profesores, estudiantes y egresados no participan en esta etapa, asunto que se convierte en factor crítico para la mejora del proceso de planeación prospectiva y estratégica, toda vez que la participación y vinculación de los estamentos al proceso es exigida en el Acuerdo Superior 255 (reglamento de planeación universitaria).

La dimensión con la más baja calificación es la organización informal, la cual es valorada por DO y las UAD en un 50 % por debajo de lo asignado por las UAC (2,50 versus 3,75). Lo anterior se debe a que las UAD y DO solo reconocen el liderazgo del Consejo Superior y la Rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo, mientras que las UAC reconocen el liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la Universidad.

En suma, el gráfico 7 muestra que las UAC reconocen los avances que se han realizado en la etapa de formulación de estrategias, puesto que asignan la calificación más alta a la mayoría de las dimensiones excepto en la organización formal e informal que tiene una leve diferencia respecto a la de los otros públicos.

Finalmente, se resaltan algunos aspectos mencionados por el público consultado:

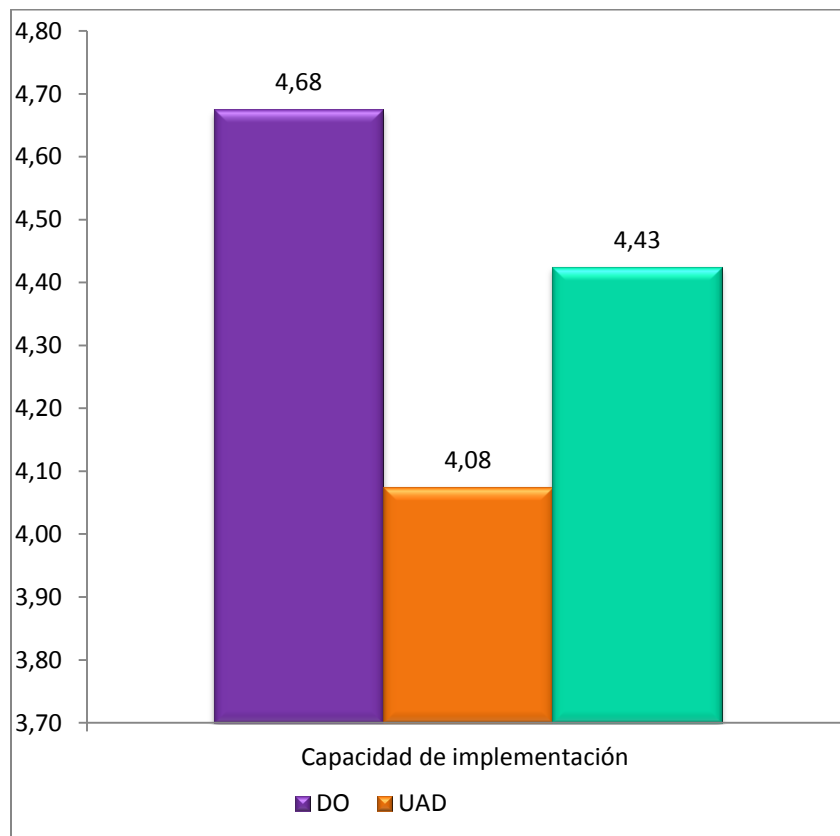
- La formulación de planes de acción en el marco del plan de acción institucional han permitido que la planeación se despliegue hasta las áreas operativas de las unidades académicas. Aunque se ha logrado una clara correlación entre los objetivos de contribución y los planes de acción de las unidades académicas y administrativas; el

direccionamiento estratégico de las unidades académicas sigue siendo tímido y sumido en el accionar del día a día.

- La falta de socialización por parte de la Universidad a los diferentes entes institucionales y la inexistencia de compromiso real por parte de estos entes nos llevan a un desconocimiento de las decisiones estratégicas.
- La comunidad universitaria no siempre se visualiza como parte del proceso de toma de decisiones estratégicas y por ello sólo se tiende a reconocer el liderazgo del Comité Rectoral y el Consejo Superior.

5.5 Nivel de madurez de la capacidad de implementación

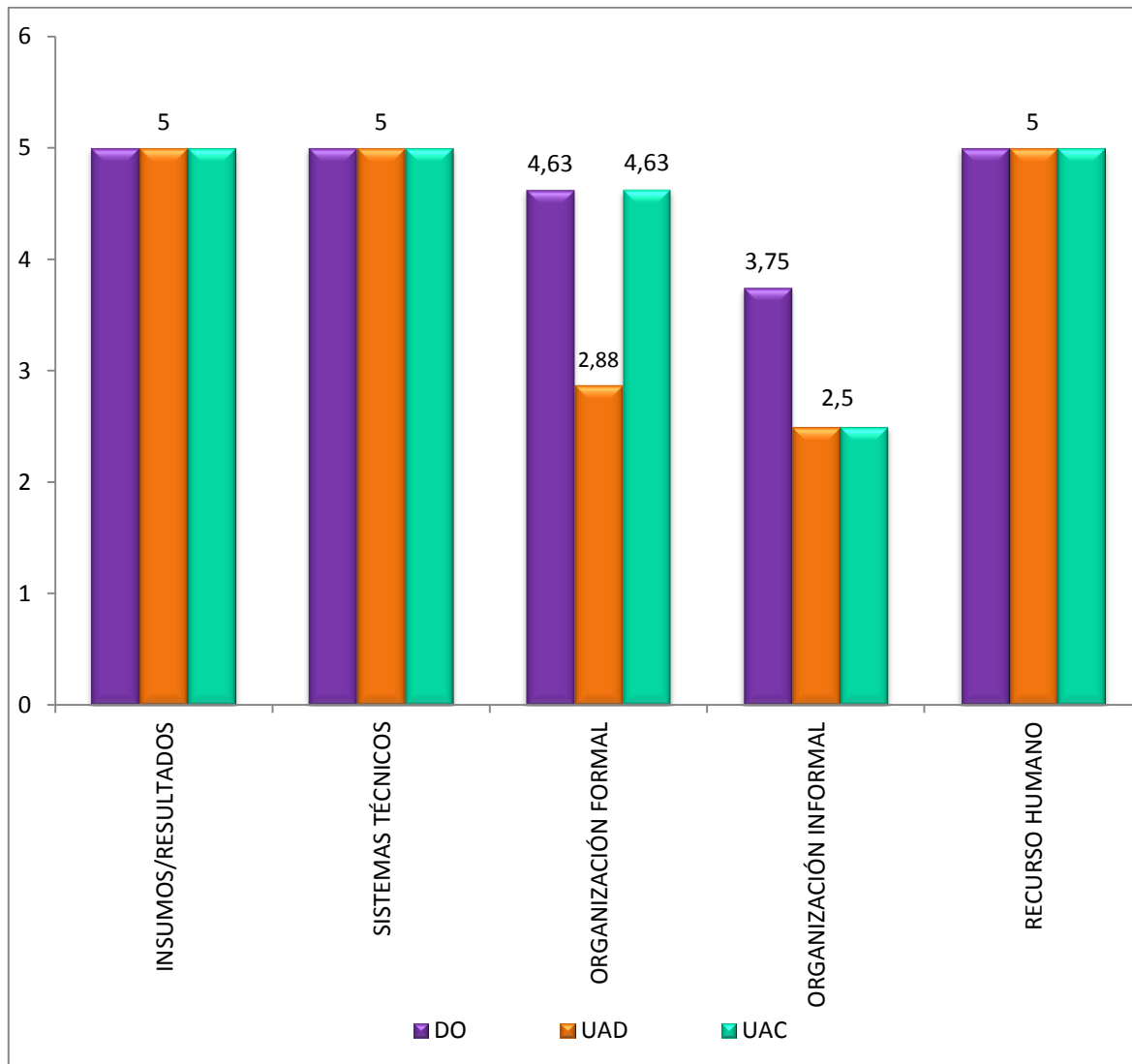
Gráfico 8. Nivel de madurez de la capacidad de implementación



De acuerdo con el gráfico 8, esta es la capacidad genérica de planeación más desarrollada puesto que obtiene una calificación superior a 4 para todos los públicos consultados, lo que la ubica en nivel de madurez muy cercano al optimizado, destacando el avance que se tiene en la formulación de los planes de acción, programas y proyectos, y el diseño de sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes.

Resalta en esta capacidad genérica la máxima valoración que le asignan los tres grupos a las dimensiones: insumos/resultados, sistemas técnicos y recursos humanos, lo que indican que estas han alcanzado un nivel de desarrollo optimizado. En contraste, con la organización formal e informal, que presentan diferencias entre las calificaciones dadas por los diferentes públicos (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Dimensiones de la capacidad de implementación



Por lo anterior, se reconoce que se definen indicadores, programas y proyectos de desarrollo de los planes en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión; existen rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos; estos indicadores se definen basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard; y más del 75% de las personas vinculadas a esta etapa tiene competencias en planeación.

Retomando el gráfico 9, en la organización formal, las UAD le asignan una calificación 40% por debajo del valor dado por el equipo DO y las UAC. Esto se explica

porque las UAD consideran que el despliegue de estrategias solo alcanza el nivel de unidades académicas, ello se debe al desconocimiento de los mecanismos que se llevan a cabo desde el equipo coordinador del proceso-DO para la implementación de la estrategia. A diferencia de las UAC que reconocen que este despliegue se hace en la administración central, unidades académicas, departamentos académicos, grupos de investigación y extensión. Adicionalmente, en esta capacidad los tres grupos reconocen como mecanismos de comunicación y coordinación las directrices y guías definidas por el equipo líder del proceso de planeación para la implementación, lo cual se sustenta en las metodologías, la asesoría y acompañamiento técnico que hace el equipo DO.

De otro lado, la “organización informal”, presenta la calificación más baja entre las dimensiones, es valorada por las UAD y las UAC con 33% por debajo de la calificación asignada por el equipo DO, porque consideran que existe un nivel medio de aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción (nivel directivo y administrativo); debido a que interpretan que la planeación es un asunto meramente administrativo que no vincula a los profesores y estudiantes. Para DO, dichas prácticas se aceptan a nivel administrativo y profesoral, y no llega al nivel estudiantil toda vez que no se disponen de mecanismos para la participación de este estamento. En términos generales, se reconoce una aceptación de las prácticas de formulación de planes a nivel directivo y administrativo, y se comienza a evidenciar la aceptación en los profesores y estudiantes, lo que se sustenta en la escasa participación de estos estamentos en el proceso.

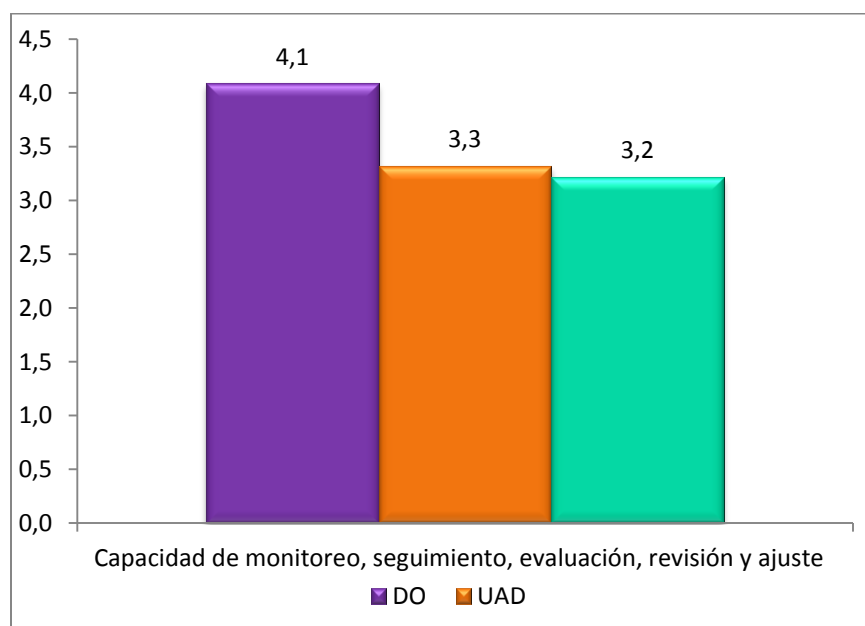
Por último, se resaltan algunos aspectos mencionados por el público consultado:

- La participación de los docentes y estudiantes en los procesos de planeación es aún muy baja, puesto que en la mayoría de las veces se cumple con la representación ante los consejos o comités, pero éste no replica ante las comunidades que representan; que podría ser por su baja apropiación del tema o porque no se propician espacios para hablar del tema.
- En términos generales se da una buena aceptación a nivel directivo, administrativo y profesoral, existiendo discrepancia en el direccionamiento por parte de algunos profesores.

- Generalmente la aceptación se da en los niveles directivo, administrativo y profesoral pues es con esos estamentos con quienes se trabaja más directamente. Falta mayor involucramiento de los estudiantes, cosa no atribuible a la institución sino a la falta de interés del estamento.
- En parte, el desconocimiento de la Gestión Administrativa del nivel central por parte de las Unidades Académicas, conlleva a que la formulación de sus planes, en ocasiones tengan alcances desbordantes en iniciativas inviables, por lo que su avance no es tan significativo.
- Los planes de acción no han tenido participación integral, es más limitado a la administración (directivos y administrativo).
- En este trienio, las estrategias definidas por el equipo coordinador del proceso de planeación han logrado bajar hasta profesores en algunas unidades académicas. Esto empieza a permear el estamento profesoral.
-

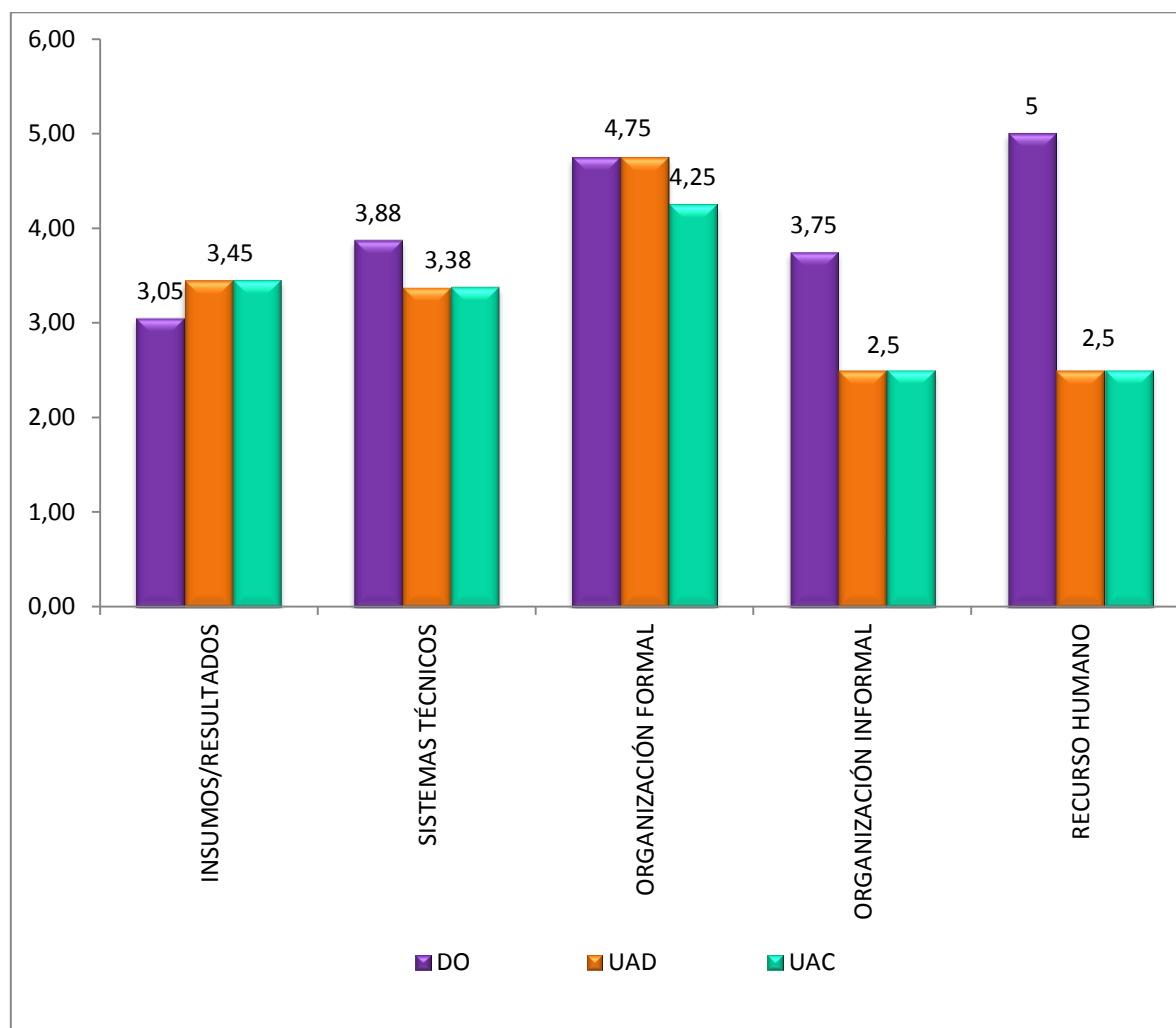
5.6 Nivel de madurez de la capacidad de monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste de estrategias y planes

Gráfico 10. Nivel de madurez de la capacidad de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste



El equipo DO reconoce un alto nivel de desarrollo para esta capacidad (4,1), sin embargo, los resultados obtenidos al consultar las UAD y las UAC muestran diferencias del 18% y el 21% por debajo de DO, de esta manera la capacidad presenta un nivel de madurez entre estandarizado y gestionado, lo que indica que es necesario continuar fortaleciendo las temáticas relacionadas (ver gráfico 10).

Gráfico 11. Dimensiones de la capacidad de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste



En el análisis por dimensiones en esta capacidad, en el gráfico 11 se observa que las mayores diferencias se sitúan en la “organización informal” y “recurso humano”; siendo mayor en esta última, puesto que DO indica que la responsabilidad de seguimiento,

control, análisis y ajuste de los planes es de la rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores, toda vez que estos tienen responsabilidades en la formulación y ejecución de los planes de acción; mientras que las UAD y las UAC afirman que esta responsabilidad es solo de la rectoría, los decanos y directores de unidades académicas. Puede interpretarse esta divergencia por la ausencia de una cultura del autocontrol y a la percepción que se tiene de que estos asuntos son de carácter meramente administrativo.

En cuanto a la dimensión organización informal, el equipo DO conceptúa que existe un alto nivel de aceptación de directivos, profesores y personal administrativo en el proceso de seguimiento y control de los planes, derivado justamente de su participación en el proceso; mientras que las UAD y las UAC consideran que esta etapa solo es aceptada por el nivel directivo, toda vez que esta función se asume como una obligación. Estos públicos no parecen estar convencidos de los beneficios de hacer seguimiento y control, lo que se manifiesta en una cultura organizacional apática y temerosa a estos procesos.

En la organización formal, los tres públicos reconocen que existe una normalización del proceso, que DO dispone de directrices y guías para el seguimiento y control actualizadas y difundidas periódicamente a todos los responsables de esta actividad, que las instancias que participan en la toma de decisiones sobre acciones correctivas de los planes llegan hasta los consejos de unidades académicas, y la revisión y ajuste a los planes se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentados, con participación de instancias de dirección y coordinación. La diferencia que se observa en el gráfico 11, radica en que las UAC consideran que la revisión y ajuste a los planes no abarca los planes de desarrollo, que puede explicarse por el desconocimiento que tienen sobre el proceso que se sigue para la formulación, evaluación y ajuste de estos.

Para la dimensión sistemas técnicos, todos los públicos consultados consideran que se hace una revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño. La diferencia de las calificaciones radica en los niveles funcionales que cubre la medición de indicadores, puesto que las UAC y las UAD sostienen que esta medición se hace solo a nivel directivo, en tanto, el equipo DO afirma que esta medición también se aplica a los departamentos académicos, toda vez que son estos los que proporcionan la

información para el seguimiento de la gestión en las unidades académicas. Se evidencia que los directivos de las unidades académicas no son conscientes del rol que juegan los jefes de departamento académicos en el suministro de información para el seguimiento de los planes.

En la dimensión insumos/resultados, ante la pregunta sobre el impacto de los planes de desarrollo en el posicionamiento de la Universidad, medido a través de los indicadores de ranking en investigación y de egresados, las UAC y las UAD dan un nivel de impacto medio, puesto que reconocen que se cuenta una posición destacada en investigación a nivel nacional, toda vez que este ámbito ha sido una apuesta desde los dos planes de desarrollo elaborados en la institución y que falta avanzar en los resultados de los egresados.

De otro lado, el cumplimiento de los objetivos de los planes de desarrollo o del plan de acción se considera altos, al situarse en un rango entre 65% y 95%, igual que la ejecución de los programas y proyectos del plan de acción. Lo anterior está soportado en los resultados de las evaluaciones anuales que se llevan a cabo en la institución a través del sistema de seguimiento y evaluación de los planes.

Finalmente se resaltan algunos aspectos mencionados por el público consultado:

- La decisión estratégica de proyectar todos los esfuerzos institucionales a fortalecer la investigación ha tenido un impacto en la visibilidad de nuestra universidad y de los egresados, con su consecuencia positiva en el ranking de calidad.
- Aún falta generar más impacto con el trabajo que desarrollan los egresados sobre todo en el campo de la investigación.
- Nuestros egresados son muy reconocidos en todos los ámbitos por su calidad. En investigación la Universidad trabaja por mejorar su liderazgo y convertirse en una de las mejores universidades en investigación.
- Se considera que más que impacto es la coherencia que se ha dado entre la misión, la visión y las acciones para obtener los resultados en la posición de los egresados y la investigación.

- La universidad es reconocida como una de las mejores en investigación a nivel nacional, por sus desarrollos y posicionamiento de sus grupos de investigación, lo cual no está directamente relacionado con el desempeño de los egresados.
- Si bien en el plan de desarrollo el eje principal es la investigación, los otros dos ejes misionales debería tener un impacto mayor sobre la calidad de los egresados y establecer directrices estratégicas para realizarlo.
- Los planes de desarrollo han permitido que la universidad gane reconocimiento nacional e internacional sin que podamos decir que estamos en el lugar deseado.
- La unidad académica revisa indicadores y se articulan con el seguimiento de otros procesos como gestión de riesgos y seguimiento a los planes de mejora derivados del proceso de autoevaluación y de acreditación.
- Se hace verificación trimestral de indicadores gracias a las políticas y directrices generadas desde Desarrollo Institucional.
- La implementación de herramientas de seguimientos centralizadas ha permitido el análisis y control de los indicadores.
- Se hace revisión de los indicadores, pero no hay un seguimiento juicioso por parte de los responsables del logro de las metas.
- Es bien conocido por los implicados en el proceso de planeación y seguimiento que no debemos circunscribirnos al reporte de los indicadores, estos deben ir bien documentados no solo en su nivel de logro, sino también las causas de desempeño no satisfactorio.
- El seguimiento y control de cada una de las iniciativas estratégicas se realiza a través de lo dispuesto por la oficina de planeación y por otros instrumentos utilizados por las unidades académicas lo cual permite revisar indicadores de manera permanente.
- El sistema seguimiento y evaluación de planes, Strategos obliga hacer un análisis de cumplimiento y de causas de no cumplimiento de cada programa y cada indicador que se registra.
- En general, se suelen hacer seguimiento a los planes de acción de las dependencias, por ejemplo, en instancias como el Consejo académico. En particular, se reportan

también periódicamente los avances a la oficina de Desarrollo institucional por medio de herramientas como Strategos.

- Existe un seguimiento permanente por parte de los responsables de la ejecución del plan y periódico a nivel central de la Universidad, a través de la revisión del Strategos e informes ante el Comité Rectoral, Consejo Académico y Consejo Superior.
- Creo que la herramienta de Strategos ha permitido compilar información sobre los planes de desarrollo y planes de acción, mostrar el grado de cumplimiento y sus causas y efectos. Pero falta compromiso y responsabilidad en los responsables de ingresar la información.
- Existe tanto la comunicación formal como el entrenamiento en uso de algunas herramientas para el seguimiento y reporte de los planes.
- Se reciben las directrices para el seguimiento con unos tiempos muy cortos para dar respuesta, desconociendo la complejidad de cada unidad académica.
- Están registrado en el reglamento de planeación, sin embargo, no es suficiente con el conocimiento del mismo; es necesario una inducción periódica haciendo explícito dicho reglamento y su forma de implementación.
- Los mecanismos de coordinación y control han avanzado mucho en los últimos años, actualmente se cuenta con una herramienta que permite el registro de información, pero la herramienta como tal no es suficiente es necesario el compromiso de las directivas en la alimentación y seguimiento de las iniciativas.
- Mucha resistencia a los planes de acción ya que se les exige a las dependencias y no se les dan recursos para avanzar en el cumplimiento. En general la comunidad se muestra apática.
- Se acepta el seguimiento y control, mas no se evidencia mucho compromiso en el reporte de la información y conservación de registros que den cuenta del cumplimiento.
- En general, la aceptación se da en las instancias encargadas de realizar el seguimiento (personal administrativo y directivo). El nivel de información no alcanza a llegar a los demás estamentos y sus resultados simplemente se convierten en una estadística más.

- Todavía no tenemos la cultura de evaluación de nuestro quehacer, por esto a veces se distorsiona la información, además tenemos falencias en los sistemas de información que no permiten contar con datos válidos y en formas oportuna.
- Los mecanismos de control de la comunidad universitaria, como la rendición de cuentas, son relativamente nuevos y aún no los aprovechamos significativamente.
- A veces el académico no gusta de los procesos de la normalización de los informes. Ellos quieren contar lo que hacen a su manera, no están de acuerdo con la estandarización.

6 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En términos generales, el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia se sitúa en un nivel de desarrollo entre estandarizado y gestionado, lo cual se confirma en la autoevaluación institucional recientemente realizada con fines de lograr la reacreditación de alta calidad por parte del Consejo Nacional de Acreditación, que sostiene que se ha logrado “la apropiación de los procesos de planeación por parte de las unidades académicas y administrativas y se ha consolidado la cultura de la planeación y la evaluación” (Universidad de Antioquia, 2011, p. 144).

A continuación se presentan las características con las que hoy cuenta el proceso que le permiten estar en dichos niveles:

- Proceso de planeación está documentado y normalizado en todas sus etapas.
- Están estandarizados todos los productos (documentos) del proceso de planeación.
- Está definido el procedimiento de vinculación y niveles de formación del personal asociado a la coordinación del proceso de planeación.
- Interdisciplinariedad en los equipos de planeación
- Los planes de desarrollo y de acción funcionales están alineados e integrados con el plan de desarrollo institucional
- El seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes está sistematizado e incorporado en los sistemas de información, comunicación y toma de decisiones operativas.
- Vinculación de todas las instancias administrativas en el proceso de planeación (consejos de escuelas, facultades e institutos, consejo académico, consejo superior, etc.), personal administrativo.
- Todos los procesos usan herramientas sistematizadas

Para avanzar hacia el nivel de desarrollo optimizado en el proceso de planeación prospectiva y estratégica es preciso lograr las siguientes características:

- Cultura arraigada de la planeación prospectiva y estratégica con amplia aceptación y vinculación de toda la comunidad universitaria y actores externos.
- Utilización de herramientas para el análisis del entorno y de las capacidades internas e integración de los mismos.
- Proceso integrado a la gestión operativa de la universidad.
- Grupos de investigación consolidados realizan inteligencia del entorno en todas sus dimensiones.
- Estabilidad del equipo líder o coordinador y de los equipos de trabajo en planeación.
- Operación de sistemas de monitoreo, medición, análisis y evaluación de indicadores de desempeño, estado del entorno y de capacidades, integrados a los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas.

Seguidamente se presenta las conclusiones y recomendaciones principales asociadas a las capacidades genéricas de planeación con el fin de orientar las mejoras a incorporar desde el proceso de planeación que surte las etapas para la formulación del plan de desarrollo y los planes de acción:

Capacidad de pre-planeación

En la capacidad de pre-planeación se resaltan los siguientes aspectos:

- Aunque el proceso no tiene implementadas prácticas de gestión de conocimiento explícitas, existe un alto conocimiento registrado derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, asesoría, asistencia técnica y metodologías que incorporan las experiencias y aprendizajes que se obtienen del proceso.
- Reconocimiento del uso de algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de los mismos, el cual se soporta en los desarrollos alcanzados con el banco universitario de programas y proyectos, el sistema de gestión de los planes de acción; y con los instrumentos y procedimientos que se utilizan en todo el proceso de planeación.
- La Universidad cuenta con un proceso de planeación plenamente normalizado, gracias a la implementación del reglamento de planeación a través del Acuerdo

Superior 255 de 2003, el cual establece la organización del proceso, los productos, el seguimiento, la evaluación, y ajuste de los planes. Esta norma ha sido el motor que ha permitido avanzar en el desarrollo de la cultura de la planeación en la institución.

- En cuanto al recurso humano, entre el 75% de los integrantes del equipo coordinador del proceso poseen competencias en planeación prospectiva estratégica, y además tienen entre 10 y 15 años de experiencia acumulada en el proceso.

En la etapa de pre-planeación es preciso fortalecer las siguientes características:

- El desarrollo de las diferentes fases del proceso de planeación encuentra limitantes presupuestales, que impiden enriquecer los insumos y productos requeridos para la elaboración de planes y proyectos, puesto que solo dispone de la nómina del personal que lidera el proceso.
- Se tienen brechas en los procesos de aprendizaje por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades y a la deficiente sistematización y documentación de las diferentes fases del proceso de planeación.
- A pesar de que la Universidad estableció en el reglamento de planeación, la obligación de garantizar la participación de los estamentos en las fases de la planeación universitaria, todavía no se logra una participación activa de los profesores, estudiantes y egresados.
- Si bien existe una aceptación del proceso de planeación por parte de directivos y personal administrativo, todavía los profesores rechazan el proceso por considerarlo como un asunto de competencia de la administración universitaria.

Capacidad de reflexión prospectiva y estratégica

En la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica se resaltan los siguientes aspectos:

- Se realiza consulta y análisis de estudios prospectivos externos
- Se consulta a expertos

- En el equipo coordinador del proceso de planeación, se dispone de personal calificado para los análisis estadísticos.
- Se utilizan herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la Universidad
- Se utilizan técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno, como la DOFA, análisis de marco lógico, arboles de decisión, etc.

Esta capacidad tiene el nivel de desarrollo más bajo entre todas las capacidades genéricas de planeación, lo que amerita esfuerzos para mejorar la capacidad de analizar y diagnosticar el pasado y presente del entorno, identificar tendencias y gérmenes de cambio a nivel mundial; elaborar reflexiones conjeturales sobre el futuro, analizar comportamientos y demandas de grupos de interés, construir escenarios probables y deseables, diagnosticar, evaluar y determinar brechas en las capacidades organizacionales, realizar la evaluación de opciones estratégicas aplicando técnicas más especializadas y desarrollar prácticas de consenso para los planes de desarrollo que involucren a los diferentes estamentos universitarios.

Capacidad de formulación de estrategias

En la etapa de formulación de estrategias se destacan los siguientes aspectos:

- Se identifican temas estratégicos y objetivos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistema de gestión.
- Se evalúan opciones estratégicas en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión.
- El Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de unidades académicas, son las instancias organizativas que participan en el proceso de formulación del procesos.
- A través del Estatuto General y el Reglamento de Planeación se establecen los roles específicos del Consejo Superior, Rectoría, Consejo Académico, y Consejos de unidades Académicas en la etapa de decisión sobre estrategias.

- Se tiene que más del 75% de las personas vinculadas al equipo coordinador del proceso tienen competencias en planeación.

En esta capacidad se debe fortalecer el reconocimiento del liderazgo de todos los directivos en la toma de decisiones sobre estrategias, evaluación de opciones estratégicas en los sistemas de gestión y la vinculación del personal administrativo, profesoral, estudiantes y egresados en el proceso de formulación de estrategias de desarrollo.

Capacidad de implementación

Se resaltan los siguientes aspectos de la capacidad de implementación:

- Esta es la capacidad genérica de planeación más desarrollada cercana al nivel de madurez optimizado, lo que indica que se han generado las capacidades para desplegar las estrategias formuladas en planes de acción, programas y proyectos, que jalonan el cumplimiento de la misión de la Universidad, y para diseñar sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes.
- Se definen indicadores, programas y proyectos de desarrollo de los planes en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión. Los indicadores se definen basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.
- Existen rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo y se realiza gestión permanente de recursos externos.
- Las metodologías, la asesoría y acompañamiento técnico que hace el equipo DO son reconocidas como mecanismos de comunicación y coordinación en la etapa de formulación de planes y proyectos.
- Se reconoce que el despliegue de las estrategias en la fase de formulación de planes involucra la administración central, las unidades académicas, departamentos académicos, grupos de investigación y extensión.

En la capacidad de implementación se deben mejorar los siguientes aspectos:

- Desconocimiento por parte de las unidades administrativas de los mecanismos que se llevan a cabo para el despliegue de la estrategia en las unidades académicas, lo que podría estar generando una brecha para la concertación de metas de la administración central con las unidades académicas, conduciendo a la formulación de iniciativas que desbordan las capacidades institucionales.
- Solo existe una aceptación de las prácticas de formulación de planes a nivel directivo y administrativo, y una incipiente aceptación por parte de los profesores y estudiantes; lo que se sustenta en la escasa participación de estos estamentos en el proceso.

Capacidad de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste

En la capacidad de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste se destacan los siguientes aspectos:

- Se reconoce que la planeación ha permitido lograr una posición destacada en investigación a nivel de país.
- Se tiene un alto cumplimiento de los objetivos, de los programas y proyectos de los planes de desarrollo y del plan de acción.
- Se realiza una revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño gracias al sistema de seguimiento y evaluación de planes y proyectos implementado.
- Existe una normalización del proceso y se dispone de directrices y guías para el seguimiento y control actualizadas y difundidas periódicamente a todos los responsables de esta actividad.
- La Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas son las instancias dispuestas por norma para participar en la toma de decisiones sobre acciones correctivas de los planes.
- La revisión y ajuste al plan de desarrollo y al plan de acción se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentados, con la participación de instancias de dirección y coordinación.

En esta capacidad se debe mejorar los siguientes temas:

- Desconocimiento del impacto de los egresados de la Universidad en el medio, lo que impide establecer objetivamente una relación con la planeación universitaria.
- Se evidencia que los directivos de las unidades académicas no son conscientes del rol que juegan los jefes de departamento académicos en el suministro de información para el seguimiento de los planes.
- Se desconoce por parte de las unidades académicas el proceso de formulación, evaluación y ajuste del plan de desarrollo, debido a los cambios de administración.
- Existe un nivel medio de aceptación de la comunidad universitaria en el seguimiento y control del desarrollo de los planes, es decir, estas prácticas solo son aceptadas por parte del personal directivo, para el resto de los estamentos esta función se asume como una obligación solo de quienes son los responsables de los logros. Además el temor a la evaluación y al control influye en el planteamiento de metas retadoras en los planes de acción.

Recomendaciones

Capacidad de pre-planeación

- Es necesario realizar una mayor pedagogía sobre la planeación universitaria como mecanismo para la gestión durante el ciclo administrativo. Para ello es conveniente aprovechar las plataformas como el plan de capacitación a empleados, inducción a directivos, docentes y empleados, con el propósito de articular contenidos y discursos sobre los temas relacionados con la planeación universitaria, de tal manera que se desarrollen las habilidades necesarias para el mejoramiento de la gestión universitaria.
- En relación con el desarrollo de la gestión del conocimiento, se recomienda generar espacios con los equipos de apoyo en las unidades de gestión, para compartir, divulgar y recoger las experiencias exitosas y lecciones aprendidas en las diferentes etapas del proceso de planeación. Además es necesario establecer mecanismos para la sistematización y documentación de las prácticas implementadas durante el proceso. En este sentido, se propone que el equipo coordinador a nivel central

disponga de un espacio en la web (plataforma Google Apps) que permita la divulgación de los resultados de las etapas en la elaboración de los planes de desarrollo y acción, de los documentos referentes para el proceso; la publicación de directrices y metodologías utilizadas en las diferentes etapas, de los informes de estudios realizados, de estadísticas, de los informes de gestión, de la gestión de proyectos de inversión.

- Con el fin de cerrar la brecha por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades; se propone consolidar el equipo líder de planeación con formación integral sobre el proceso de planeación prospectiva y estratégica, de tal manera que ese grupo de analistas: 1) tenga asiento en las unidades, 2) se distribuyan por áreas de conocimiento, 3) con capacidad de brindar asesoría y asistencia técnica sobre planeación en las distintas fases (pre-planeación, reflexión prospectiva y estratégica, formulación de estrategias, implementación y seguimiento y evaluación), 4) coordinados por el nivel central. Lo anterior exige fortalecer los comités de planeación de las unidades para articularlos a la estructura matricial propuesta y garantizar la estabilidad de estos equipos.
- Implementar estrategias para la vinculación de docentes, estudiantes y egresados en el proceso de planeación, orientadas al logro de una mayor efectividad institucional. Para ello se propone realizar un ejercicio de referenciación con universidades pares.
- Dado que los directivos tienen la responsabilidad de garantizar la participación de los estamentos a través de los representantes ante los órganos de gobierno, se recomienda que revisen los mecanismos de funcionamiento de estos y promuevan dicha vinculación (convocatoria, desempeño, consulta y relacionamiento con los representados)

Capacidad de reflexión prospectiva y estratégica

Para lograr un nivel óptimo en la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica, es preciso desarrollar capacidades en el conocimiento y uso de técnicas y herramientas más especializadas para el análisis interno y externo, para la evaluación de opciones estratégicas

y las prácticas de consenso para los planes de desarrollo que involucren a los diferentes estamentos universitarios. Esto implica un plan de formación para los integrantes del equipo coordinador, equipos directivos, y los equipos de apoyo en planeación de las diferentes de unidades gestión que permita dinamizar el proceso de planeación a través de la realización de actividades como:

- Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural, consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico y otras herramientas
- Uso de herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
- Análisis funcional, análisis de ejes estratégicos, por procesos, arboles de competencias) y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales (I+D+i, docencia, financieras, planeación, Lineamientos CNA, etc.).
- Uso de métodos más formales para la evaluación de opciones estratégicas como los métodos clásicos derivados de la elección de las inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el Multipol y Electre II.
- Concertación de planes de desarrollo con las instancias de dirección y coordinación, personal administrativo, profesores, estudiantes, y egresados. Para ello es importante el desarrollo de habilidades negociación y manejo de conflictos.

Capacidad de formulación de estrategias

- Es necesario establecer mecanismos e instrumentos de concertación y socialización de la toma de decisiones estratégicas que permitan la vinculación del personal administrativo y profesoral. Este podría redundar en el logro del reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en la toma de decisiones estratégicas.

Capacidad de implementación

- Promover un mayor diálogo entre las unidades académicas y administrativas para el despliegue de las estrategias con el propósito de sincronizar los esfuerzos institucionales.
- Se recomienda revisar los mecanismos de participación de los profesores y estudiantes en la elaboración de los planes en las unidades académicas, con el fin de mejorar los niveles de aceptación y apropiación del proceso. Así, para motivar la participación del estamento profesoral se propone vincular los compromisos que establecen en el plan de acción de la dependencia con el plan de trabajo de los profesores, de esta manera se está articulando la gestión de los recursos con la planeación y se logra dar sentido al proceso, puesto que cuando los profesores comprenden “para qué hacen lo que hacen”, se facilita la ejecución, el seguimiento y la evaluación.

Capacidad de monitoreo, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste

- Implementar estudios anuales a la trayectoria laboral de los egresados y a su desempeño en el medio, con el fin de obtener mediciones sobre su calidad que permitan orientar la planeación de los ejes misionales.
- Es conveniente generar estrategias para que se asuman las corresponsabilidades y compromisos adquiridos en todos los niveles de la institución con la formulación, ejecución y seguimiento de los planes y proyectos, que permite promover la cultura del control, y de esta manera desarrollar el sentido del proceso en el quehacer universitario.

Bibliografía

Consejo Superior Universitario, 1994. Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994, Estatuto General. Universidad de Antioquia.

Consejo Superior Universitario, 2003. Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, Reglamento de Planeación. Universidad de Antioquia

Hafeez, K., Zhang, Y. y Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76, 39-51.

Huang, H. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert systems with Applications*, 36, 209-218.

Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona, España: Alfaomega Marcombo.

Granda, G. (2013). Gestación, formulación y ejecución de estrategias emergentes en la Escuela de Microbiología de la Universidad de Antioquia. ITESM, México.

Ministerio de Educación, 1992. Ley 30 de 1992, fundamentos de la educación superior. Artículo 83.

Pérez, C.M. (2011). Los indicadores de gestión. (SOPORTE & CIA LTDA). Recuperado el 24 de Octubre de 2011 en: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%de%20gestion.pdf>

Pisel, K. P. (2008). A Strategic Planning Process Model for Distance Education. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 11(2), Summer.

Robledo, J., López, C., Zapata, W. y Pérez, J.D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. Perfil de Coyuntura Económica 15, pp 133-148.

Rosemann, M., de Bruin, T. y Power, B. (2006). BPM Maturity. En J. Jeston y J. Nelis. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations (pp. 299-315). Amsterdam : Elsevier

Sabino, C.A. (1996). El proceso de investigación. Medellín, Colombia: Editorial Cometa de papel.

Senado de la República de Colombia, 1991. Constitución Política de Colombia de 1991.

Tapias, H. (2013). Diseño de una propuesta metodológica para la evaluación de capacidades de planeación prospectiva y estratégica en las universidades colombianas. Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ingenierías.

Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1987). Planning system success: A conceptualization and an operational model. Management Science, 33(6), 687-705.

Anexos

Anexo 1. Variables evaluativas de capacidades de planeación.

A. capacidades de pre-planeación.			
Dimensión	Variables	Tipo	código
Insumos/ Resultados	Definición y especificación de documentos productos.	Cualitativa	PP1
	Presupuesto destinado al proceso de planeación.	Cualitativa	PP2
	Experiencia en el proceso de planeación.	Cualitativa	PP3
	Aprendizaje acumulado en procesos de planeación previos.	Cualitativa	PP4
Sistemas técnicos	Técnicas y herramientas de gestión de proyectos.	Cualitativa	PP5
Organización formal	Grado de normalización del proceso de planeación.	Cualitativa	PP6
Organización informal	Nivel de aceptación del proceso de planeación.	Cualitativa	PP7
Recurso humano	Número de personas con competencias en planeación vinculadas al equipo líder o coordinador del proceso de planeación.	Cuantitativa	PP8
B. Capacidades de reflexión prospectiva y estratégica.			
Dimensión	Variables	Tipo	CÓDIGO
Insumos/ Resultados	Nivel de especificación de tendencias económicas.	Cualitativa	RP1
	Nivel de especificación de tendencias sociales.	Cualitativa	RP2
	Nivel de especificación de tendencias políticas.	Cualitativa	RP3

	Nivel de especificación de tendencias científicas y tecnológicas	Cualitativa	RP4
	Nivel de especificación de tendencias educativas.	Cualitativa	RP5
Sistemas técnicos	Tipo de técnicas y herramientas de prospectiva.	Cualitativa	RP6
	Tipo de técnicas y herramientas de análisis de datos.	Cualitativa	RP7
	Tipo de técnicas y herramientas para el análisis de recursos y capacidades.	Cualitativa	RP8
	Tipo de técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno.	Cualitativa	RP9
	Tipo de técnicas y herramientas de evaluación de opciones estratégicas.	Cualitativa	RP10
Organización formal	Mecanismos de coordinación y comunicación.	Cualitativa	RP11
	Vinculación de instancias organizativas al proceso de planeación.	Cualitativa	RP12
	Tipo de prácticas de consensos.	Cualitativa	RP13
Organización informal	Nivel de confianza y aceptación de estudios prospectivos.	Cualitativa	RP14
Recurso humano	Número de personas vinculadas en el equipo líder o coordinador con competencias en métodos de prospectiva.	Cuantitativa	RP15
	Número de personas externas vinculadas a equipos de trabajo de reflexión prospectiva.	Cuantitativa	RP16
	Número de personas con competencias en análisis de datos estadísticos.	Cuantitativa	RP17

C. Capacidades de formulación de estrategias.

Dimensión	Variables	Tipo	CÓDIGO
Insumos/	Asuntos o ejes estratégicos.	Cualitativa	CF1
Resultados	Objetivos generales.	Cualitativa	CF2
Sistemas técnicos	Nivel de madurez de sistemas de evaluación de opciones estratégicas.	Cualitativa	CF3
Organización formal	Vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias.	Cualitativa	CF4
	Nivel de institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias.	Cualitativa	CF5
Organización informal	Nivel de liderazgo en la toma de decisiones sobre estrategias.	Cualitativa	CF6
Recurso humano	% de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo.	Cuantitativa	CF7

D. Capacidades de implementación.

Dimensión	variables	Tipo	CÓDIGO
Insumos/	Tipo de indicadores de desarrollo de los planes.	Cualitativa	CI1
	Presupuesto destinado a programas y proyectos de desarrollo.	Cuantitativa	CI2
Sistemas técnicos	Tipo de métodos y técnicas de formulación de indicadores de seguimiento y control de planes.	Cualitativa	CI3
Organización formal	Niveles funcionales de despliegue de estrategias.	Cualitativa	CI4
	Mecanismos de comunicación y coordinación.	Cualitativa	CI5
Organización informal	Nivel de confianza y aceptación en la formulación de planes de acción.	Cualitativa	CI6
Recurso humano	% De personas con competencias en planeación	Cuantitativa	CI7

vinculadas a los equipos de trabajo en el subproceso de implementación.

E. Capacidades de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.

Dimensión	Variables	Tipo	Código
Insumos/ Resultados	Impacto de los planes en la posición de la universidad.	Cualitativa	EC1
	Niveles de logro de objetivos.	Cualitativa	EC2
Sistemas técnicos	Tipo de métodos y técnicas de seguimiento de indicadores.	Cualitativa	EC3
Organización formal	Niveles funcionales de medición de indicadores.	Cualitativa	EC4
	Mecanismos de comunicación y coordinación.	Cualitativa	EC5
	Instancias administrativas de decisión sobre revisión y ajuste de planes.	Cualitativa	EC6
	Mecanismos de revisión y ajuste de planes.	Cualitativa	EC7
Organización informal	Nivel de aceptación del control de actividades.	Cualitativa	EC8
Recurso humano	Personas con responsabilidades de seguimiento y control del proceso de planeación.	Cuantitativa	EC9
	Personas con responsabilidades de revisión y ajuste de planes.	Cuantitativa	EC10

Anexo 2. Escala de valores para las variables evaluativas de capacidades de planeación, instrumento de evaluación original

A. Capacidades de pre-planeación.	
Variables	Tipo
<p align="center">PP1</p> <p>Definición y especificación de documentos productos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se definen los documentos productos del proceso. 2. Solo se definen los documentos básicos: un plan institucional y planes estratégicos por unidades funcionales. 3. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción funcionales (PAF). 4. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción funcionales (PAF) y documentos de estudios de apoyo requeridos en el proceso.
<p align="center">PP2</p> <p>Presupuesto destinado al proceso de planeación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay presupuesto destinado al proceso. 2. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación, pero insuficiente. 3. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación. 4. Hay un presupuesto específico desagregado para cada una de las actividades del proceso de planeación.
<p align="center">PP3</p> <p>Experiencia en el proceso de planeación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy baja: menos de 5 años. 2. Baja: entre 5 y 10 años. 3. Media: entre 10 y 15 años. 4. Alta: entre 15 y 20 años. 5. Muy alta: más de 20 años.
<p align="center">PP4</p> <p>Aprendizaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: conocimiento compartido mediante redes informales.

<p>acumulado en procesos de planeación previos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bajo: conocimiento derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y del cambio de rutinas. 3. Medio: conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y mediante capacitación específica. 4. Alto: conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento. 5. Muy alto: conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, prácticas de gestión de conocimiento, investigación e innovación.
<p>PP5 Técnicas y herramientas de gestión de proyectos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación. 2. Se usan algunas técnicas y herramientas. 3. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos. 4. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos, así como software específico para la gestión de proyectos.
<p>PP6 Grado de normalización del proceso de planeación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas. 2. Medio: existe una norma general que define algunas características del proceso de planeación. 3. Alto: el proceso de planeación está definido y especificado los productos básicos (pdi y paf), así como algunos procedimientos institucionales. 4. Muy alto: el proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos,

	seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.
<p>PP7</p> <p>Nivel de aceptación del proceso de planeación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: resistencia general a la planeación. 2. Bajo: indiferencia frente al proceso de planeación. 3. Medio: aceptación de la planeación estratégica a nivel de equipo directivo. 4. Alto: involucramiento de personal directivo y profesores al proceso de planeación. 5. Muy alto: involucramiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el proceso de planeación.

<p>PP8</p> <p>Número de personas con competencias en planeación vinculadas al equipo líder o coordinador del proceso de planeación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: ninguno. 2. Bajo: menos del 25%. 3. Medio: entre el 25% y 50%. 4. Alto: entre el 50% y 75%. 5. Muy alto: más de 75%.
--	---

B. Capacidades de reflexión prospectiva y estratégica

Variables	Tipo
<p>RP1</p> <p>Nivel de especificación de tendencias económicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
<p>RP2</p> <p>Nivel de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Local y regional.

especificación de tendencias sociales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
RP3 Nivel de especificación de tendencias políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
RP4 Nivel de especificación de tendencias científicas y tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
RP5 Nivel de especificación de tendencias educativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.
RP6 Tipo de técnicas y herramientas de prospectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Consulta y análisis de estudios prospectivo. 3. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, y consulta a expertos. 4. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural y consulta a expertos. 5. Consulta y análisis de estudios prospectivos

	<p>externos, análisis estructural, consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico y otras herramientas.</p>
<p>RP7</p> <p>Tipo de técnicas y herramientas de análisis de datos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Algunas herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en solo algunos ámbitos (docencia e investigación). 3. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la universidad (formación profesional, investigación, extensión, gestión y cultura). 4. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos. 5. Herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
<p>RP8</p> <p>Tipo de técnicas y herramientas para el análisis de recursos y capacidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Análisis funcional. 3. Análisis funcional y segmentación estratégica. 4. Análisis funcional, segmentación estratégica y cadena de valor. 5. Análisis funcional, segmentación estratégica, cadena de valor, arboles de competencias y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales

(i+d+i, financieras, docentes, etc.).	
<p>RP9</p> <p>Tipo de técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Análisis sintomático o de problemas internos. 3. Matriz dofa. 4. Matriz dofa y matriz de portafolio académico. 5. Matriz dofa, matriz de portafolio académico, matriz producto/oportunidad de mercado y otras usadas en planeación estratégicas adaptadas a la universidad.
<p>RP10</p> <p>Tipo de técnicas y herramientas de evaluación de opciones estratégicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones usando unos pocos criterios ponderados. 3. Métodos clásicos de elección en futuro incierto. 4. Evaluación y selección con métodos multicriterios como AHP (Analytic Hierarchy Process), o árboles de pertinencia. 5. Métodos más formales como los métodos clásicos derivados de la elección de las inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el multipol y Electre II.
<p>RP11</p> <p>Mecanismos de coordinación y comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Comunicación informal. 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación. 4. Normas específicas establecidas para algunos procesos. 5. Normas específicas establecidas para todos los

	subprocesos de planeación.
RP12 Vinculación de instancias organizativas al proceso de planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo rectoría. 2. Instancias de dirección y coordinación (rectoría consejos directivos). 3. Instancias de dirección y coordinación, y unidades de apoyo o soporte. 4. Instancias de dirección y coordinación, unidades de apoyo, instancias de concertación con comunidad universitaria. 5. Instancias de dirección y coordinación, unidades de apoyo, instancias de concertación con comunidad universitaria, unidades de ejecución de programas y proyectos del plan, e instancias de evaluación.
RP13 Tipo de prácticas de consensos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe concertación ni integración. 2. Consulta no vinculante a profesores. 3. Consulta no vinculante a profesores y estudiantes. 4. Consulta a comunidad universitaria en comisiones ad hoc con delegados de la comunidad universitaria. 5. Instancias de análisis y concertación sobre objetivos estratégicos y políticas, establecidas por normas como claustros de docentes y unidades organizativas de los otros miembros de la comunidad
RP14 Nivel de confianza y aceptación de estudios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: incredulidad en los estudios prospectivos. 2. Medio: solo se aceptan proyecciones de algunos indicadores a corto plazo. 3. Alto: involucramiento y confianza en

prospectivos.	reflexiones prospectivas solo a nivel directivo.
	4. Muy alto: involucramiento y confianza de toda la comunidad universitaria en las reflexiones prospectivas.

RP15

Número de personas vinculadas en el equipo líder o coordinador con competencias en métodos de prospectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: ninguno. 2. Bajo: menos de 8%. 3. Medio: entre 8% y 15%. 4. Alto: entre 15% y 25%. 5. Muy alto: más del 25%.
---	---

RP16

Número de personas externas vinculadas a equipos de trabajo de reflexión prospectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: ninguno. 2. Bajo: menos de 8%. 3. Medio: entre 8% y 15%. 4. Alto: entre 15% y 25% 5. Muy alto: más del 25%
--	---

Rp17

Número de personas con competencias en análisis de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: ninguno. 2. Bajo : menos de 8%. 3. Medio: entre 8% y 15%. 4. Alto: entre 15% y 25%. 5. Muy alto: más del 25%.
--	--

datos estadísticos	
C. Capacidades de formulación de estrategias.	
Variables	Tipo
CF1 Asuntos o ejes estratégicos	1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
	2. En los ámbitos de formación profesional y extensión.
	3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, e investigación e innovación.
	4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión.
	5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión, y cultura organizacional.
CF2 Objetivos generales	1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
	2. En los ámbitos de formación profesional y extensión.
	3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, e investigación e innovación.
	4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión.
	5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión, y cultura organizacional.
CF3 Nivel de	1. Muy bajo: no se hace evaluación de opciones estratégicas.

<p>madurez de sistemas de evaluación de opciones estratégicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bajo: solo se evalúan opciones estratégicas en el ámbito de formación profesional. 3. Medio: se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, e investigación e innovación. 4. Alto: se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y sistema de gestión. 5. Muy alto: se evalúan opciones estratégicas en todos los ejes estratégicos.
<p>CF4 Vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo consejo superior y rectoría. 2. Consejo superior, rectoría y consejo académico. 3. Consejo superior, rectoría, consejo académico y consejos de facultad, escuelas e institutos. 4. Instancias de dirección y coordinación, e instancias de concertación con comunidad universitaria.
<p>CF5 Nivel de institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas. 2. Bajo: las prácticas de planeación están formalizadas o establecidas en normas muy generales. 3. Medio: existe una norma que establece roles específicos del consejo superior, rectoría y consejo académico en el proceso de toma de decisiones. 4. Alto: existe una norma que establece roles específicos del consejo superior, rectoría, consejo académico, y consejos de unidades académicas.

	5. Muy alto: el proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.
CF6 Nivel de liderazgo en la toma de decisiones sobre estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: no existe un reconocimiento de liderazgo institucional en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias. 2. Medio: reconocimiento de liderazgo del consejo superior y la rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo. 3. Alto: reconocimiento de liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la universidad en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo. 4. Muy alto: hay un reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en el proceso de planeación.
CF7 % de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: menos de 25%. 2. Medio: entre 25% y 50%. 3. Alto: entre 50% y 75%. 4. Muy alto: más de 75%.

D. Capacidades de implementación.

Variables	Tipo
<p style="text-align: center;">CI1</p> <p>Tipo de indicadores de desarrollo de los planes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen indicadores. 2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional. 3. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación. 4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión. 5. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y cultural.
<p style="text-align: center;">CI2</p> <p>Presupuesto destinado a programas y proyectos de desarrollo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay rubro específico en el presupuesto general destinado a programas y proyectos de desarrollo. 2. Existe un rubro en el presupuesto general destinado al proceso de planeación. 3. Hay rubros en el presupuesto general con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo. 4. Hay rubros en el presupuesto general con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos.
<p style="text-align: center;">CI3</p> <p>Tipo de métodos y técnicas de formulación de indicadores de seguimiento y control de planes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay indicadores. 2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional sin uso de una técnica o método establecido. 3. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional, e investigación e innovación sin uso de una técnica o método establecido. 4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión, basado en técnicas estadísticas de desempeño,

	<p>evaluación de capacidades, usando métodos como el balanced scorecard.</p> <p>5. Se definen indicadores en todos los ejes estratégicos, basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el balanced scorecard.</p>
<p>CI4</p> <p>Niveles funcionales de despliegue de estrategias</p>	<p>1. Ninguno.</p> <p>2. Unidades administrativas y facultades.</p> <p>3. Unidades administrativas, facultades y departamentos académicos.</p> <p>4. Unidades administrativas, facultades, escuelas, institutos, departamentos académicos, grupos de investigación y grupos de extensión.</p>
<p>CI5</p> <p>Mecanismos de comunicación y coordinación</p>	<p>1. Ninguno.</p> <p>2. Comunicación informal.</p> <p>3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de implementación.</p> <p>4. Normas específicas establecidas para algunos procesos.</p> <p>5. Normas específicas establecidas para todos los subprocesos de implementación.</p>
<p>CI6</p> <p>Nivel de confianza y aceptación en la formulación de planes de acción</p>	<p>1. No se cree en los planes de acción ni se usan como guía en la gestión.</p> <p>2. Los planes de acción no consultan las estrategias institucionales.</p> <p>3. Los planes de acción se limitan a unas cuantas directrices y se formulan mediante procesos informales no prescritos.</p> <p>4. Las prácticas de formulación de planes de acción se ajustan a las normas establecidas con muy pocas variaciones.</p>
<p>CI7</p>	

% de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo en el subproceso de implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: menos de 25%. 2. Medio: entre 25% y 50%. 3. Alto: entre 50% y 75%. 4. Muy alto: más de 75%.
---	---

E. Capacidades de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.

Variables	Tipo
EC1 Impacto de los planes en la posición de la universidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Bajo: se observa un mínimo efecto en el posicionamiento de la universidad en el ranking de la calidad de sus egresados. 3. Medio: se observa un cambio importante en el ranking de la calidad de sus egresados, y una posición destacada en investigación a nivel nacional. 4. Alto: los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel nacional, y la universidad es líder a nivel nacional en el ámbito de investigación. 5. Muy alto: los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel latinoamericano, y la universidad es destacada en investigación en latinoamérica.

<p>EC2</p> <p>Niveles de logro de objetivos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo: no hay indicadores para evaluar desarrollo. 2. Bajo: menos del 30%. 3. Medio: entre 30% y 65%. 4. Alto: entre 65% y 95%. 5. Muy alto: mayor al 95%.
<p>EC3</p> <p>Tipo de métodos y técnicas de seguimiento de indicadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguna. 2. Revisión periódica de algunos indicadores sin análisis de causas de desempeño. 3. Revisión periódica de todos los indicadores, análisis estadístico de datos y otros métodos cuantitativos. 4. Producción sistemática de informes de estado de indicadores, análisis estadístico de datos y uso de otras técnicas cuantitativas, y análisis de causas de desempeño.
<p>EC4</p> <p>Niveles funcionales de medición de indicadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Sólo unidades administrativas. 3. Unidades administrativas y facultades. 4. Unidades administrativas, facultades y departamentos académicos. 5. Unidades administrativas, facultades, escuelas, institutos, departamentos académicos, grupos de investigación y grupos de extensión.
<p>EC5</p> <p>Mecanismos de comunicación y coordinación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Comunicación informal. 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación. 4. Normas específicas establecidas para las instancias soporte y ejecutoras. 5. Normas específicas establecidas para la comunicación y coordinación entre todas las instancias de dirección, coordinación, soporte y ejecutoras.

<p>EC6</p> <p>Instancias administrativas de decisión sobre revisión y ajuste de planes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Solo consejo superior y rectoría. 3. Consejo superior, rectoría y consejo académico. 4. Consejo superior, rectoría, consejo académico y consejos de facultad, escuelas e institutos.
<p>EC7</p> <p>Mecanismos de revisión y ajuste de planes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Se realiza revisión y ajuste únicamente a los planes de acción sin procedimientos establecidos. 3. La revisión y ajuste a los planes de acción está normalizada y reglamentada, con participación de instancias de dirección y coordinación. 4. La revisión y ajuste se realiza a los planes estratégicos y planes de acción mediante procedimientos establecidos y reglamentados.
<p>EC8</p> <p>Nivel de aceptación del control de actividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo: resistencia general a cualquier tipo de control. 2. Medio: aceptación de control de desarrollo de actividades por parte de la administración. 3. Alto: aceptación del control de actividades e involucramiento de docentes y personal no docente en los procesos de seguimiento de los planes de desarrollo. 4. Muy alto: involucramiento y alta confianza de toda la comunidad universitaria en el proceso de seguimiento de los planes de desarrollo.
<p>EC9</p> <p>Personas con responsabilidades de seguimiento y</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Vicerrectores y decanos. 3. Vicerrectores, decanos y jefes de departamentos. 4. Vicerrectores, decanos, jefes de departamentos y directores de grupos de investigación y extensión.

control del proceso de planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. 2. Vicerrectores y decanos. 3. Vicerrectores, decanos y jefes de departamentos. 4. Vicerrectores, decanos, jefes de departamentos, y directores de grupos de investigación y extensión. 5. Rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos, y directores de grupos de investigación y extensión.
<p>EC10</p> <p>Personas con responsabilidades de revisión y ajuste de planes.</p>	

Anexo 3. Matriz de desarrollo de capacidades de planeación prospectiva y estratégica

		Nivel de desarrollo				
		1. Inicial	2. Repetible.	3. Estandarizado	4. Gestionado	5. Optimizado
Descripción		La universidad no tiene establecidas prácticas de planeación o son muy incipientes. No se utilizan herramientas de planeación prospectiva estratégica. Total dependencia de estudios externos. El proceso de planeación no está documentado, ni están definidos los resultados del proceso. Planes básicos muy limitados con baja relación con las prácticas de gestión. Baja vinculación de la comunidad universitaria y actores externos al proceso de planeación. No hay procedimientos establecidos para vincular personal al proceso de planeación. Ausencia o baja concertación. Uso muy extendido de técnicas manuales. Gran resistencia a la planeación estratégica. Poca interdisciplinariedad en equipos de planeación.	Se utiliza un modelo de planeación básico sin estudios rigurosos del entorno ni de las capacidades organizacionales, con algunas herramientas de planeación convencional. Sólo algunas etapas del proceso de planeación están documentadas, y definidos los productos básicos (PDI y PAF's). Involucramiento sólo de personal directivo en el proceso de planeación. Alta dependencia de estudios externos del entorno. Mayor vinculación de la comunidad universitaria y de algunos actores externos al proceso de planeación. Existe definido un procedimiento de vinculación de personal al equipo líder o coordinador del proceso de planeación. Algunos procesos usan herramientas sistematizadas. Concertación mínima de planes con unidades académicas. Aumento de interdisciplinariedad en equipos de planeación. Disminución de la resistencia a la planeación estratégica.	Se usa un modelo de planeación prospectiva y estratégica con estudios rigurosos del entorno en algunas de sus dimensiones. El proceso de planeación está plenamente documentado y normalizado en todas sus etapas. Están estandarizados todos los productos (documentos) del proceso de planeación. Menor dependencia de estudios externos del entorno. Vinculación de directivos, personal docente y no docente, estudiantes y actores externos al proceso de planeación. Está definido el procedimiento de vinculación y nivel de formación del personal a los equipos coordinador y de trabajo en el proceso de planeación. La mayoría de los procesos usan herramientas sistematizadas. Mayor interdisciplinariedad en los equipos de planeación. Mínima resistencia a la planeación estratégica.	La planeación prospectiva y estratégica es un proceso institucionalizado en la gestión de la universidad, en la que se usan herramientas ampliamente aceptadas para el análisis del entorno y de las capacidades internas. Los planes de desarrollo y de acción funcionales están alineados e integrados con el plan de desarrollo institucional. El seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes está sistematizado e incorporado en los sistemas de información, comunicación y toma de decisiones operativas. Mínima dependencia de estudios externos del entorno. Vinculación de todas las instancias administrativas en el proceso de planeación (Consejos de Escuelas, Facultades e Institutos, Consejo Académico, Consejo Superior, etc.), docentes, estudiantes y actores externos. Todos los procesos usan herramientas sistematizadas. Cargos formales y provisión permanente del equipo líder o coordinador.	Existe una cultura arraigada de la planeación prospectiva y estratégica con amplia aceptación y vinculación de la comunidad universitaria. El proceso de planeación es un proceso integrado a la gestión operativa de la universidad, y los indicadores de desarrollo periódicos de los planes son usados en el proceso de toma de decisiones, revisión y ajuste de planes operativos y estratégicos. Existencia de grupos de investigación consolidados que realizan inteligencia del entorno en todas sus dimensiones (económica, política, social, educativa, cultural, científica y tecnológica) a nivel local, regional, nacional e internacional. Vinculación de todas las instancias administrativas, comunidad universitaria y actores externos en el proceso de planeación. Introducción de mejoras continuas en el proceso de planeación. Cargos formales y provisión permanente de personal en el equipo líder y equipos de trabajo en planeación. Operación de sistemas de monitoreo, medición, análisis y evaluación de indicadores de desempeño, estados del entorno y de capacidades organizacionales, integrados a los procesos de toma decisiones estratégicas y operativas.

Anexo 4. Escala de valoración del método AHP

Importancia / preferencia	Intensidad	Significado
1	Igual o diferente a...	Al compara un elemento con otro, hay indiferencia entre ellos
3	Ligeramente más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero es ligeramente más importante o preferido que el segundo
5	Más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera más importante o preferido que el segundo
7	Mucho más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera mucho más importante o preferido que el segundo
9	Absolutamente o muchísimo más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera absolutamente o muchísimo más importante que el segundo

Los valores (pares) 2, 4, 6 y 8; se utilizan cuando al comparar dos (2) elementos entre sí, el primero está en un grado de importancia / preferencia intermedio entre dos (2) valores adyacentes de la escala. Por ejemplo, si al comparar la importancia del factor económico (f1) con el factor político (f2) se coloca el valor (2); ello quiere decir, que el experto o decisor considere que la importancia de lo económico es mayor que lo político, en una gradación entre indiferencia (1) y ligeramente más importante (3). Igual razonamiento se hace para los valores (4), (6) y (8) respectivamente.

Para el caso de los valores recíprocos de la escala, la interpretación es completamente análoga, los valores $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{6}$, y $\frac{1}{8}$ se usan de la misma forma que 2, 4, 6 y 8 :

Importancia / preferencia	Intensidad	Significado
1/3	Ligeramente menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera ligeramente menos importante o preferido que el segundo.
1/5	Menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera menos importante o preferido que el segundo
1/7	Mucho menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera mucho menos importante o preferido que el segundo
1/9	Absolutamente o muchísimo menos importante o preferido que	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera absolutamente o muchísimo menos importante o preferido que el segundo

Anexo 5. Cuestionario diligenciado por el equipo de Dinámica Organizacional

A. Evaluación capacidades de pre-planeación del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de organización de la etapa de pre-planeación del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

***Obligatorio**

1. PP1. ¿Qué documentos se definen del proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No se definen los documentos del proceso.
- 2. Solo se definen los documentos básicos: un plan institucional y planes de acción por unidades académicas y administrativas
- 3. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción institucionales
- 4. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción de unidades (PAU) y documentos de estudios de apoyo requeridos en el proceso.
- No sabe

2. PP2. ¿Hay un rubro en el presupuesto general de la universidad destinado al proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No hay presupuesto destinado.
- 2. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación, pero insuficiente.
- 3. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación.
- 4. Hay un presupuesto específico desagregado para cada una de las actividades del proceso de planeación.
- No sabe

3. PP3. ¿Cuál es el nivel de experiencia acumulada que tiene el equipo coordinador del proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy Baja: Menos de 5 años.
- 2. Baja: Entre 5 y 10 años.
- 3. Media: Entre 10 y 15 años.
- 4. Alta: Entre 15 y 20 años.
- 5. Muy alta: Más de 20 años.
- No sabe

4. PP4. ¿Cuál es el nivel de aprendizaje acumulado institucional en procesos de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy Bajo: Conocimiento compartido mediante redes informales.
- 2. Bajo: Conocimiento derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y del cambio de rutinas.
- 3. Medio: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y mediante capacitación específica.
- 4. Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento.
- 5. Muy Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, prácticas de gestión de conocimiento, investigación e innovación.

5. Justifique su respuesta a la pregunta PP4 *

6. **PP5. ¿Se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.No se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación
- 2. Se usan algunas técnicas y herramientas no formales de la gestión de proyectos.
- 3. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos.
- 4. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de planes y proyectos.

7. **Justifique su respuesta a la pregunta PP5 ***

8. **PP6. ¿El proceso de planeación esta plenamente establecido y normalizado en la Institución? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas.
- 2.Medio: Existe una norma general que define algunas características del proceso de planeación.
- 3.Alto: El proceso de planeación está definido y especificado los productos básicos (PDI, PAI, PAU), así como algunos procedimientos Institucionales y un plan de comunicación
- 4.Muy Alto: El proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.

9. **PP7. ¿Hay aceptación de la comunidad universitaria del proceso de planeación? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.Muy Bajo: Resistencia general a la planeación.
- 2.Bajo: Indiferencia frente al proceso de planeación.
- 3.Medio: Aceptación de la planeación estratégica a nivel del equipo directivo y personal administrativo
- 4.Alto: Aceptación de personal directivo, personal administrativo y profesores del proceso de planeación.
- 5. Muy alto: Aceptación de personal directivo, profesores, personal administrativo, y estudiantes del proceso de planeación.

10. Justifique su respuesta a la pregunta PP7 *

11. PP8. ¿Existe involucramiento de toda la comunidad universitaria en el proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:
Marca solo un óvalo.

1. Bajo: Sólo hay involucramiento del personal directivo
2. Medio: Sólo hay involucramiento del personal directivo y administrativo
3. Alto: Involucramiento del personal directivo, profesores y personal administrativo.
4. Muy alto: Involucramiento del personal directivo, profesores, personal administrativo estudiantes y egresados.

12. Justifique su respuesta a la pregunta PP8 *

13. PP9. ¿Cuántas personas integrantes del equipo coordinador tienen competencias en planeación prospectiva estratégica? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:
Marca solo un óvalo.

1. Muy Bajo: Ninguno.
2. Bajo: Menos del 25%.
3. Medio: Entre el 25% y 50%.
4. Alto: Entre el 50% y 75%.
5. Muy Alto: Más de 75%
- No sabe

14. Dependencia consultada

B. Evaluación de capacidades de reflexión prospectiva y estratégica del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia

**Obligatorio*

1. RP1. ¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias económicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Local y regional.
- 3. Local, regional y nacional.
- 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
- 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.

2. RP2. ¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias sociales? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Local y regional.
- 3. Local, regional y nacional.
- 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
- 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.

3. RP3. ¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias políticas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Local y regional.
- 3. Local, regional y nacional.
- 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
- 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.

4. RP4. ¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias científicas y tecnológicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Local y regional.
- 3. Local, regional y nacional.
- 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
- 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.

5. RP5. ¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias educativas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Local y regional.
- 3. Local, regional y nacional.
- 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.
- 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.

6. RP6. ¿Qué tipo de técnicas y herramientas de prospectiva se usan en el proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos.
- 3. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, y consulta a expertos.
- 4. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural (análisis del ambiente externo e interno) y consulta a expertos.
- 5. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural (análisis del ambiente externo e interno), consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico (análisis de escenarios alternativos) y otras herramientas
- No sabe

7. Justifique su respuesta a la pregunta RP6 *

8. **RP7. ¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de datos internos y del entorno? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Algunas herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en solo algunos ámbitos (formación profesional e investigación).
- 3. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la universidad (formación profesional, investigación, extensión, gestión y cultura)
- 4. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
- 5. Herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
- No sabe

9. **Justifique su respuesta a la pregunta RP7 ***

10. **RP8. ¿Qué tipo de herramientas se usan en el análisis de recursos y capacidades organizacionales? ***

Entendiendo capacidad organizacional como la habilidad que tiene una organización para integrar, combinar, y desplegar recursos; por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Inventario de recursos
 - 2. Análisis funcional (puestos de trabajo, perfiles de cargos, etc)
 - 3. Análisis funcional y análisis por ejes estratégicos.
 - 4. Análisis funcional, análisis por ejes estratégicos y por procesos.
 - 5. Análisis funcional, análisis de ejes estratégicos, por procesos, árboles de competencias) y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales (I+D+i, docencia, financieras, planeación, Lineamientos CNA, etc.)
 - No sabe
-

11. Justifique su respuesta a la pregunta anterior RP8: *

12. RP9. ¿Cuáles herramientas se usan para la integración de análisis externo e interno? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Análisis sintomático o de problemas internos.
3. Matriz DOFA.
4. Matriz DOFA, análisis de marco lógico, árboles de decisión y otras herramientas (árboles de soluciones, etc)
- No sabe

13. RP10. ¿Qué tipo de herramientas se usan en la evaluación de opciones estratégicas?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones usando unos pocos criterios
3. Métodos clásicos de elección en futuro incierto.
4. Evaluación y selección con métodos multicriterios como AHP (analytic hierarchy process), o árboles de pertinencia.
5. Métodos más formales como los métodos clásicos derivados de la elección de las inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el Multipol y Electre II.
- No sabe

14. Justifique su respuesta a la pregunta RP10

15. RP11. ¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Coordinación y comunicación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.

16. Justifique su respuesta a la pregunta RP11

17. RP12. ¿Cuáles instancias organizativas participan en en la fase de reflexión prospectiva y estratégica? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)
- 2. Comité Rectoral, Consejo Superior
- 3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
- 4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas
- 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal de apoyo administrativo y demás estamentos (profesores, estudiantes).

18. **RP13. ¿Cómo se logra la concertación e Integración de los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo de las unidades funcionales? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Sólo Comité Rectoral (Rectoría)
- 2. Comité Rectoral, Consejo Superior
- 3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
- 4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo.
- 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo y profesores.
- 6. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores y estudiantes.
- 7. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.

19. **RP14. ¿Cuál es el nivel de aceptación de los estudios de reflexión prospectiva? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo.
- 2. Medio: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo y profesoral.
- 3. Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, profesoral y administrativo.
- 4. Muy Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, profesoral, administrativo y estudiantil.
- No sabe

20. **Justifique su respuesta a la pregunta anterior RP14, teniendo en cuenta los aspectos que le dan aceptación a los estudios de reflexión prospectiva. ***

21. RP15. ¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en métodos de prospectiva? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy bajo: Ninguno.
- 2. Bajo: Menos de 8%.
- 3. Medio: Entre 8% y 15%.
- 4. Alto: Entre 15% y 25%.
- 5. Muy Alto: Más del 25%.
- No sabe

22. RP16. ¿Cuántas personas externas se vinculan a los equipos de reflexión prospectiva? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy bajo: Ninguno.
- 2. Bajo: Menos de 8%.
- 3. Medio: Entre 8% y 15%.
- 4. Alto: Entre 15% y 25%.
- 5. Muy Alto: Más del 25%.
- No sabe

23. RP17. ¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en análisis de datos estadísticos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy bajo: Ninguno.
- 2. Bajo: Menos de 8%.
- 3. Medio: Entre 8% y 15%.
- 4. Alto: Entre 15% y 25%.
- 5. Muy Alto: Más del 25%.
- No sabe

24. Dependencia consultada

C. Evaluación de capacidades de formulación de estrategias en el proceso de planeación de la Univeresidad de Antioquia

*Obligatorio

1. CF1.¿En qué ámbitos de atención o servicio se identifican asuntos o temas estratégicos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
- 2. En los ámbitos de formación profesional y extensión.
- 3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación.
- 4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión.
- 5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión, y cultura organizacional.

2. CF2.¿En qué ámbitos de atención o servicio se formulan objetivos estratégicos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
- 2. En los ámbitos de formación profesional y extensión.
- 3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación.
- 4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión.
- 5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión y cultura organizacional.

3. CF3.¿Cuál es el nivel de madurez de evaluación de opciones estratégicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy bajo: No se hace evaluación de opciones estratégicas.
- 2. Bajo: Solo se evalúan opciones estratégicas en el ámbito de formación profesional.
- 3. Medio: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.
- 4. Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.
- 5. Muy Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistemas de gestión.

4. CF4. ¿Cuáles instancias organizativas participan en el proceso de formulación de estrategias? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)
2. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas.
4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo.
5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo y profesores.
6. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.
7. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.

5. CF5. ¿Cuál es el nivel de formalización o institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Muy Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas
2. Bajo: Las prácticas de planeación están formalizadas o establecidas en normas muy generales.
3. Medio: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría y Consejo Académico en el proceso de toma de decisiones.
4. Alto: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría, Consejo Académico, y Consejos de unidades Académicas.
5. Muy Alto: El proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.

6. CF6. ¿Cuál es el nivel de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Bajo: No existe un reconocimiento de liderazgo institucional en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias.
2. Medio: Reconocimiento de liderazgo del Consejo Superior y la Rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
3. Alto: Reconocimiento de liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la universidad en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
4. Muy Alto: Hay un reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en el proceso de planeación.

7. Justifique su respuesta a la pregunta CF6 *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

8. CF7. ¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas a los equipos de trabajo con competencias en planeación?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Menos de 25%.
- 2. Medio: Entre 25% y 50%.
- 3. Alto: Entre 50% y 75%.
- 4. Muy Alto: Más de 75%.
- No sabe

9. Dependencia consultada

Con la tecnología de



D. Evaluación de capacidades de implementación en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

*Obligatorio

1. C11. ¿Qué tipo de Indicadores se usan para el seguimiento y control de los planes de desarrollo? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No existen Indicadores.
- 2. Se definen algunos Indicadores en el ámbito de formación profesional.
- 3. Se definen Indicadores en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación.
- 4. Se definen Indicadores en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión.
- 5. Se definen Indicadores en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión, y gestión.

2. C12. ¿Qué tipo de programas y proyectos se formulan para la implementación de los planes de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No se formulan
- 2. Se formulan programas y proyectos en el ámbito de formación profesional.
- 3. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación.
- 4. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión.
- 5. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión, y gestión.

3. C13. ¿Se destina un rubro especial para financiar el desarrollo de los programas y proyectos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No existe.
- 2. Existe un rubro limitado
- 3. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo.
- 4. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos
- 5. No sabe

4. C14. ¿Qué tipo de métodos y técnicas se utilizan para la formulación de indicadores de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No hay indicadores.
- 2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional sin uso de una técnica o método establecido.
- 3. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional, e investigación e innovación sin uso de una técnica o método establecido.
- 4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión, basado en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.
- 5. Se definen indicadores en todos los ejes estratégicos, basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.

5. C15. ¿A qué niveles funcionales se despliegan las estrategias de desarrollo? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Unidades administrativas.
- 3. Unidades administrativas y unidades académicas.
- 4. Unidades administrativas, unidades académicas y departamentos académicos.
- 5. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos y grupos de investigación.
- 6. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos, grupos de investigación y de extensión.

6. C16. ¿Qué mecanismos de comunicación y coordinación se usan en la Implementación de los planes? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Coordinación y comunicación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.

7. Justifique su respuesta a la pregunta anterior C16: *

8. C17. ¿Cuál es el nivel de aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción solo a nivel directivo.
- 2. Medio: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo y administrativo.
- 3. Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo y profesoral.
- 4. Muy Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo, profesoral, y estudiantil.

9. Justifique su respuesta a la pregunta anterior C17:

10. C18. ¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas en los equipos de trabajo en el subproceso de implementación con competencias en planeación?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Menos de 25%.
- 2. Medio: Entre 25% y 50%.
- 3. Alto: Entre 50% y 75%.
- 4. Muy Alto: Más de 75%.
- No sabe

11. Dependencia consultada

Con la tecnología de



E. Evaluación de capacidades de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

*Obligatorio

1. EC1. ¿Cuál es el nivel de impacto de los planes de desarrollo en el posicionamiento de la universidad? *

Entendiendo el posicionamiento de la universidad a través del ranking de calidad de sus egresados y su investigación. Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Bajo: Se observa un mínimo efecto en el posicionamiento de la Universidad en el ranking de la calidad de sus egresados.
3. Medio: Se observa un cambio importante en el ranking de la calidad de sus egresados, y una posición destacada en investigación a nivel nacional.
4. Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel nacional, y la universidad es líder a nivel nacional en el ámbito de investigación.
5. Muy Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel latinoamericano, y la universidad es destacada en investigación en Latinoamérica.

2. Justifique su respuesta a la pregunta anterior EC1: *

3. EC2. ¿En qué porcentaje se logran los objetivos de los planes de desarrollo o del plan de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Bajo: Menos del 30%.
2. Medio: entre 30% y 65%
3. Alto: Entre 65% y 95%.
4. Muy Alto: Mayor al 95%.

4. EC3. ¿En qué % se ejecutan los programas y proyectos del plan de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Menos del 30%.
- 2. Medio: entre 30% y 65%
- 3. Alto: Entre 65% y 95%.
- 4. Muy Alto: Mayor al 95%.

5. EC4. ¿Qué técnicas y métodos se utilizan para el seguimiento y control de los indicadores? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguna.
- 2. Revisión periódica de algunos indicadores sin análisis de causas de desempeño.
- 3. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño
- 4. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño y de otras variables internas y externas y uso de otras técnicas cuantitativas.

6. Justifique su respuesta a la pregunta EC4 *

7. EC5. ¿A qué niveles funcionales se realiza la medición de los indicadores? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
 - 2. Sólo unidades administrativas.
 - 3. Unidades administrativas y unidades académicas
 - 4. Unidades administrativas, unidades académicas y departamentos académicos.
 - 5. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos., grupos de investigación y grupos de extensión.
-

8. EC6. **¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan para el seguimiento y control de los planes? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Comunicación y coordinación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.

9. **Justifique su respuesta a la pregunta EC6 ***

10. EC7. **¿Qué instancias administrativas se involucran en la toma de decisiones sobre acciones correctivas en los planes?**

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguna.
- 2. Sólo Rectoría
- 3. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico
- 4. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas

11. EC8. **¿Se utilizan mecanismos de revisión y ajuste de planes?**

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
 - 2. Se realiza revisión y ajuste únicamente a los planes de acción sin procedimientos establecidos.
 - 3. La revisión y ajuste a los planes de acción se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentados, con participación de instancias de dirección y coordinación.
 - 4. La revisión y ajuste se realiza al plan de desarrollo y planes de acción mediante procedimientos establecidos y reglamentados; con participación de instancias de dirección y coordinación.
-

12. ECS. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la comunidad universitaria en el seguimiento y control del desarrollo de los planes ?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Resistencia general a cualquier tipo de seguimiento y control de planes.
- 2. Medio: Aceptación de seguimiento y control de actividades de los planes por parte de personal directivo.
- 3. Alto: Aceptación y participación de directivos, profesores y personal no docente en el proceso de seguimiento y control de los planes.
- 4. Muy Alto: Aceptación y participación de toda la comunidad universitaria en el proceso de seguimiento y control de los planes.

13. Justifique su respuesta a la pregunta ECS *

14. EC10. ¿Qué personas tienen responsabilidades de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Rectoría
- 2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas
- 3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.
- 4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores

15. EC11. ¿Qué personas tienen responsabilidades de análisis y ajuste de planes?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Rectoría
- 2. Rectoría y decanos
- 3. Rectoría, decanos y jefes de departamentos.
- 4. Rectoría, decanos, jefes de departamentos, directores y coordinadores.

16. Dependencia consultada

Anexo 6. Cuestionarios aplicados a las unidades administrativas y académicas

28/5/2014

U. acad. A.Evaluación capacidades de pre-planeación del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia - Formularios de Google

A.Evaluación de capacidades de pre-planeación del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de organización de la etapa de pre-planeación del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

*Obligatorio

1. **PP2. ¿Hay un rubro en el presupuesto general de la universidad destinado al proceso de planeación? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.No hay presupuesto destinado.
- 2. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación, pero insuficiente.
- 3.Existe un rubro general destinado al proceso de planeación.
- 4.Hay un presupuesto específico desagregado para cada una de las actividades del proceso de planeación.
- No sabe

2. **PP4. ¿Cuál es el nivel de aprendizaje acumulado Institucional en procesos de planeación? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy Bajo: Conocimiento compartido mediante redes Informales.
- 2. Bajo: Conocimiento derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y del cambio de rutinas.
- 3. Medio: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y mediante capacitación específica.
- 4. Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento.
- 5. Muy Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, prácticas de gestión de conocimiento, Investigación e Innovación.

3. **Justifique su respuesta a la pregunta PP4 ***

4. PP5. ¿Se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.No se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación
2. Se usan algunas técnicas y herramientas no formales de la gestión de proyectos.
3. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos.
4. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de planes y proyectos.

5. Justifique su respuesta a la pregunta PP5 *

6. PP7. ¿Hay aceptación de la comunidad universitaria del proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1.Muy Bajo: Resistencia general a la planeación.
- 2.Bajo: Indiferencia frente al proceso de planeación.
- 3.Medio: Aceptación de la planeación estratégica a nivel del equipo directivo y personal administrativo
- 4.Alto: Aceptación de personal directivo, personal administrativo y profesores del proceso de planeación.
5. Muy alto: Aceptación de personal directivo, profesores, personal administrativo, y estudiantes del proceso de planeación.

7. Justifique su respuesta a la pregunta PP7 *

8. PP8. ¿Existe involucramiento de toda la comunidad universitaria en el proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Bajo: Sólo hay involucramiento del personal directivo
2. Medio: Sólo hay involucramiento del personal directivo y administrativo
3. Alto: Involucramiento del personal directivo, profesores y personal administrativo.
4. Muy alto: Involucramiento del personal directivo, profesores, personal administrativo estudiantes y egresados.

9. Justifique su respuesta a la pregunta PP8 *

10. Dependencia consultada

Con la tecnología de
 Google Forms

B. Evaluación de capacidades de reflexión prospectiva y estratégica del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de madurez en las capacidades de reflexión prospectiva y estratégica del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.

*Obligatorio

1. RPE. ¿Qué tipo de técnicas y herramientas de prospectiva se usan en el proceso de planeación? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos.
- 3. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, y consulta a expertos.
- 4. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural (análisis del ambiente externo e interno) y consulta a expertos.
- 5. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural (análisis del ambiente externo e interno), consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico (análisis de escenarios alternativos) y otras herramientas
- No sabe

2. Justifique su respuesta a la pregunta RPE *

3. RP7. ¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de datos internos y del entorno? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Algunas herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en solo algunos ámbitos (formación profesional e investigación).
- 3. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la universidad (formación profesional, investigación, extensión, gestión y cultura)
- 4. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
- 5. Herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.
- No sabe

4. Justifique su respuesta a la pregunta RP7 *

5. RP8. ¿Qué tipo de herramientas se usan en el análisis de recursos y capacidades organizacionales? *

Entendiendo capacidad organizacional como la habilidad que tiene una organización para integrar, combinar, y desplegar recursos; por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Inventario de recursos
- 2. Análisis funcional (puestos de trabajo, perfiles de cargos, etc)
- 3. Análisis funcional y análisis por ejes estratégicos.
- 4. Análisis funcional, análisis por ejes estratégicos y por procesos.
- 5. Análisis funcional, análisis de ejes estratégicos, por procesos, árboles de competencias y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales (I+D+I, docencia, financieras, planeación, Lineamientos CNA, etc.)
- No sabe

6. Justifique su respuesta a la pregunta anterior RP8: *

7. RP9. ¿Cuáles herramientas se usan para la Integración de análisis externo e Interno? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Análisis sintomático o de problemas internos.
3. Matriz DOFA.
4. Matriz DOFA, análisis de marco lógico, árboles de decisión y otras herramientas (árboles de soluciones, etc)
- No sabe

8. RP10. ¿Qué tipo de herramientas se usan en la evaluación de opciones estratégicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones usando unos pocos criterios
3. Métodos clásicos de elección en futuro incierto.
4. Evaluación y selección con métodos multicriterios y árboles de pertinencia.
5. Métodos más formales como los métodos clásicos derivados de la elección de las Inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el Multipol y Electre II.
- No sabe

9. Justifique su respuesta a la pregunta RP10 *

10. RP11. ¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Coordinación y comunicación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.
- 5. No sabe

11. Justifique su respuesta a la pregunta RP11 *

12. RP12. ¿Cuáles instancias organizativas participan en en la fase de reflexión prospectiva y estratégica? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)
- 2. Comité Rectoral, Consejo Superior
- 3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
- 4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas
- 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal de apoyo administrativo y demás estamentos (profesores, estudiantes).

13. **RP13. ¿Cómo se logra la concertación e integración de los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo de las unidades funcionales? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Sólo Comité Rectoral (Rectoría)
- 2. Comité Rectoral, Consejo Superior
- 3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
- 4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas y personal administrativo.
- 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo y profesores.
- 6. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores y estudiantes.
- 7. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.

14. **RP14. ¿Cuál es el nivel de aceptación de los estudios de reflexión prospectiva? ***

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo.
- 2. Medio: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo y administrativo.
- 3. Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo y profesoral.
- 4. Muy Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo, profesoral y estudiantil.
- No sabe

15. **Justifique su respuesta a la pregunta anterior RP14, teniendo en cuenta los aspectos que le dan aceptación a los estudios de reflexión prospectiva. ***

16. **Dependencia consultada**

Con la tecnología de



C. Evaluación de capacidades de formulación de estrategias en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de madurez en las capacidades para formular estrategias en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.

*Obligatorio

1. CF1. ¿En qué ámbitos de atención o servicio se identifican asuntos o temas estratégicos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
- 2. En los ámbitos de formación profesional y Investigación e Innovación.
- 3. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación y extensión.
- 4. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión y sistema de gestión.
- 5. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión, sistema de gestión, y cultura organizacional.

2. CF2. ¿En qué ámbitos de atención o servicio se formulan objetivos estratégicos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional.
- 2. En los ámbitos de formación profesional y Investigación e Innovación.
- 3. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación y extensión.
- 4. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión y sistema de gestión.
- 5. En los ámbitos de formación profesional, Investigación e Innovación, extensión, sistema de gestión, y cultura organizacional.

3. CF3. ¿Cuál es el nivel de madurez de evaluación de opciones estratégicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy bajo: No se hace evaluación de opciones estratégicas.
- 2. Bajo: Solo se evalúan opciones estratégicas en el ámbito de formación profesional.
- 3. Medio: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.
- 4. Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.
- 5. Muy Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistemas de gestión.

4. CF4. ¿Cuáles instancias organizativas participan en el proceso de formulación de estrategias? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Solo Comité Rectoral (Rectoría)
- 2. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico
- 3. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas.
- 4. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo.
- 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo y profesores.
- 6. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores y estudiantes
- 7. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.

5. CF6. ¿Cuál es el nivel de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: No existe un reconocimiento de liderazgo institucional en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias.
- 2. Medio: Reconocimiento de liderazgo del Consejo Superior y la Rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
- 3. Alto: Reconocimiento de liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la universidad en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.
- 4. Muy Alto: Existe reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en la toma de decisiones estratégicas

6. Justifique su respuesta a la pregunta CF6.

7. Dependencia consultada

Con la tecnología de



D. Evaluación de capacidades de implementación en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de madurez de las capacidades para la formulación de planes de acción, programas, proyectos y el diseño de sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes, en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.

*Obligatorio

1. C12. ¿Qué tipo de programas y proyectos se formulan para la implementación de los planes de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No se formulan
- 2. Se formulan programas y proyectos en el ámbito de formación profesional.
- 3. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.
- 4. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación y extensión.
- 5. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y gestión.

2. C13. ¿Se destina un rubro especial para financiar el desarrollo de los programas y proyectos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No existe.
- 2. Existe un rubro limitado
- 3. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo.
- 4. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos
- 5. No sabe

D. Evaluación de capacidades de implementación en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de madurez de las capacidades para la formulación de planes de acción, programas, proyectos y el diseño de sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes, en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.

*Obligatorio

1. C12. ¿Qué tipo de programas y proyectos se formulan para la implementación de los planes de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No se formulan
- 2. Se formulan programas y proyectos en el ámbito de formación profesional.
- 3. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.
- 4. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación y extensión.
- 5. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y gestión.

2. C13. ¿Se destina un rubro especial para financiar el desarrollo de los programas y proyectos? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. No existe.
- 2. Existe un rubro limitado
- 3. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo.
- 4. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos
- 5. No sabe

3. C15. ¿A qué niveles funcionales se despliegan las estrategias de desarrollo? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Unidades administrativas.
- 3. Unidades administrativas y unidades académicas.
- 4. Unidades administrativas, unidades académicas y departamentos académicos.
- 5. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos y grupos de Investigación.
- 6. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos, grupos de Investigación y de extensión.

4. C16. ¿Qué mecanismos de comunicación y coordinación se usan en la implementación de los planes? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Coordinación y comunicación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.

5. Justifique su respuesta a la pregunta anterior C16: *

6. C17. ¿Cuál es el nivel de aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Bajo: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción solo a nivel directivo.
- 2. Medio: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo y administrativo.
- 3. Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo y profesoral.
- 4. Muy Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo, profesoral, y estudiantil.

7. Justifique su respuesta a la pregunta anterior C17: *

8. Dependencia consultada

Con la tecnología de



E. Evaluación de capacidades de seguimiento, evaluación, revisión y ajuste del proceso de planeación de la Universidad de Antioquia

Los resultados de este formulario permiten determinar el nivel de madurez de las capacidades de monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste de estrategias y planes en el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia.

*Obligatorio

1. EC1. ¿Cuál es el nivel de impacto de los planes de desarrollo en el posicionamiento de la universidad? *

Entendiendo el posicionamiento de la universidad a través del ranking de calidad de sus egresados y su investigación. Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Bajo: Se observa un mínimo efecto en el posicionamiento de la Universidad en el ranking de la calidad de sus egresados.
3. Medio: Se observa un cambio importante en el ranking de la calidad de sus egresados, y una posición destacada en investigación a nivel nacional.
4. Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel nacional, y la universidad es líder a nivel nacional en el ámbito de investigación.
5. Muy Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel latinoamericano, y la universidad es destacada en investigación en Latinoamérica.

2. Justifique su respuesta a la pregunta anterior EC1: *

3. EC4. ¿Qué técnicas y métodos se utilizan para el seguimiento y control de los indicadores?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguna.
- 2. Revisión periódica de algunos indicadores sin análisis de causas de desempeño.
- 3. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño
- 4. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño y de otras variables internas y externas y uso de otras técnicas cuantitativas.

4. Justifique su respuesta a la pregunta EC4 *

5. EC5. ¿A qué niveles funcionales se realiza la medición de los indicadores? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Sólo unidades administrativas.
- 3. Unidades administrativas y unidades académicas
- 4. Unidades administrativas, unidades académicas y departamentos académicos.
- 5. Unidades administrativas, unidades académicas, departamentos académicos., grupos de investigación y grupos de extensión.

6. EC6. ¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan para el seguimiento y control de los planes? *

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

- 1. Ninguno.
- 2. Comunicación y coordinación informal.
- 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación
- 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.

7. Justifique su respuesta a la pregunta EC6 *

8. EC7. ¿Qué instancias administrativas se involucran en la toma de decisiones sobre acciones correctivas en los planes?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguna.
2. Sólo Rectoría
3. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico
4. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas

9. EC8. ¿Se utilizan mecanismos de revisión y ajuste de planes?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Ninguno.
2. Se realiza revisión y ajuste únicamente a los planes de acción sin procedimientos establecidos.
3. La revisión y ajuste a los planes de acción se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentados, con participación de instancias de dirección y coordinación.
4. La revisión y ajuste se realiza al plan de desarrollo y planes de acción mediante procedimientos establecidos y reglamentados; con participación de instancias de dirección y coordinación.

10. EC9. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la comunidad universitaria en el seguimiento y control del desarrollo de los planes ?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Bajo: Resistencia general a cualquier tipo de seguimiento y control de planes.
2. Medio: Aceptación de seguimiento y control de actividades de los planes por parte de personal directivo.
3. Alto: Aceptación y participación de directivos, profesores y personal administrativos en el proceso de seguimiento y control de los planes.
4. Muy Alto: Aceptación y participación de toda la comunidad universitaria en el proceso de seguimiento y control de los planes.

11. Justifique su respuesta a la pregunta EC9 *

12. EC10. ¿Qué personas tienen responsabilidades de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Rectoría
2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas
3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.
4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores

13. EC11. ¿Qué personas tienen responsabilidades de análisis y ajuste de planes?

Por favor escoger una de las siguientes opciones:

Marca solo un óvalo.

1. Rectoría
2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas
3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.
4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores

14. Dependencia consultada

Con la tecnología de



Anexo 7. Resultados variables evaluativas por público consultado

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
Pre-planeación	Insumos/resultados	PP1 Definición y especificación de documentos productos	¿Qué documentos y productos se definen del proceso de planeación?	3	3	3
			1. No se definen los documentos productos del proceso.			
			2. Solo se definen los documentos básicos: un plan institucional y planes de acción por unidades académicas y administrativas			
			3. Se definen y especifican plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción institucionales			
		PP2 Presupuesto destinado al proceso de planeación	¿Hay un rubro en el presupuesto general de la universidad destinado al proceso de planeación?	2	2	3
			1. No hay presupuesto destinado.			
			2. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación, pero insuficiente.			
			3. Existe un rubro general destinado al proceso de planeación.			
		PP3 Experiencia en el proceso de planeación	¿Cuál es el nivel de experiencia acumulada que tiene el equipo coordinador del proceso de planeación?	3	3	3
			1. Muy Baja: Menos de 5 años.			
			2. Baja: Entre 5 y 10 años.			
			3. Media: Entre 10 y 15 años.			
4. Alta: Entre 15 y 20 años.						
5. Muy alta: Más de 20 años.						
PP4 Aprendizaje acumulado en procesos de planeación previos	¿Cuál es el nivel de aprendizaje acumulado institucional en procesos de planeación?	3	3	4		
	1. Muy Bajo: Conocimiento compartido mediante redes informales.					
			2. Bajo: Conocimiento derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y del cambio de rutinas.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			3. Medio: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo y mediante capacitación específica.			
			4. Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica y prácticas de gestión de conocimiento.			
			5. Muy Alto: Conocimiento registrado, derivado de la experiencia en los grupos de trabajo, mediante capacitación específica, prácticas de gestión de conocimiento, investigación e innovación.			
	Sistemas técnicos	PP5 Técnicas y herramientas de gestión de planes y proyectos	¿Se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación? 1. No se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos en el proceso de planeación. 2. Se usan algunas técnicas y herramientas no formales de la gestión de proyectos. 3. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos. 4. Se usan algunas técnicas y herramientas formales de gestión de planes y proyectos, así como software específico para la gestión de planes y proyectos.	4	4	4
	Organización formal	PP6 Grado de normalización del proceso de planeación	¿El proceso de planeación está plenamente establecido y normalizado en la institución? 1. Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas. 2. Medio: Existe una norma general que define algunas características del proceso de planeación. 3. Alto: El proceso de planeación está definido y especificado los productos básicos (PDI, PAI, PAU), así como algunos procedimientos institucionales y un plan de comunicación. 4. Muy Alto: El proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.	4	4	4

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
	Organización informal	PP7 Nivel de aceptación del proceso de planeación	¿Hay aceptación de la comunidad universitaria del proceso de planeación?	3	3	3
			1. Muy Bajo: Resistencia general a la planeación.			
	2. Bajo: Indiferencia frente al proceso de planeación.					
	3. Medio: Aceptación de la planeación estratégica a nivel del equipo directivo y personal administrativo.					
	4. Alto: Aceptación de personal directivo, personal administrativo y profesores del proceso de planeación.					
	5. Muy alto: Aceptación de personal directivo, profesores, personal administrativo, y estudiantes del proceso de planeación.					
	Recurso humano	PP8 Nivel de involucramiento en el proceso de planeación	¿Existe involucramiento de toda la comunidad universitaria en el proceso de planeación?	3	2	2
			1. Bajo: Sólo hay involucramiento del personal directivo			
			2. Medio: Sólo hay involucramiento del personal directivo y personal administrativo			
3. Alto: Involucramiento del personal directivo, profesores y personal administrativo.						
Recurso humano	PP9 Número de personas con competencias en planeación vinculadas al equipo líder o coordinador del proceso de planeación	¿Cuántas personas integrantes del equipo líder tienen competencias en planeación prospectiva estratégica?	3	3	3	
		1. Muy Bajo: Ninguno.				
		2. Bajo: Menos del 25%.				
		3. Medio: Entre el 25% y 50%.				
		4. Alto: Entre el 50% y 75%.				
5. Muy Alto: Más de 75%.						
Reflexión prospectiva y estratégica	Insumos/resultados	RP1 Nivel de especificación de tendencias económicas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias económicas?	3	3	3
			1. Ninguno.			
			2. Local y regional.			
			3. Local, regional y nacional.			
			4. Local, regional, nacional, y latinoamericano.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.			
		RP2 Nivel de especificación de tendencias sociales	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias sociales? 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	3	3	3
		RP3 Nivel de especificación de tendencias políticas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias políticas? 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	3	3	3
		RP4 Nivel de especificación de tendencias científicas y tecnológicas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias científicas y tecnológicas? 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	3	3	3
		RP5 Nivel de especificación de tendencias educativas	¿Cuál es el nivel geográfico de especificación de las tendencias educativas? 1. Ninguno. 2. Local y regional. 3. Local, regional y nacional. 4. Local, regional, nacional, y latinoamericano. 5. Local, regional, nacional, latinoamericano y mundial.	3	3	3

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
	Sistemas técnicos	RP6 Tipo de técnicas y herramientas de prospectiva	¿Qué tipo de técnicas y herramientas de prospectiva se usan en el proceso de planeación?	3	3	4
1. Ninguno.						
2. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos.						
3. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, y consulta a expertos.						
4. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural y consulta a expertos.						
5. Consulta y análisis de estudios prospectivos externos, análisis estructural, consulta a expertos, juego de actores, análisis morfológico y otras herramientas						
		RP7 Tipo de técnicas y herramientas de análisis de datos (análisis interno)	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de datos interno y del entorno?	3	3	4
1. Ninguno.						
2. Algunas herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en solo algunos ámbitos (docencia e investigación).						
3. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno en todas las áreas de la universidad (formación profesional, investigación, extensión, gestión y cultura)						
4. Herramientas estadísticas para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.						
5. Herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.						
	RP8 Tipo de técnicas y herramientas para el análisis de recursos y capacidades organizacionales.	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en el análisis de recursos y capacidades organizacionales?	1	4	4	
1. Inventario de recursos						
2. Análisis funcional (puestos de trabajo, perfiles de cargos, etc.)						
3. Análisis funcional y análisis por ejes estratégicos.						
		4. Análisis funcional, análisis por ejes estratégicos y por procesos.				

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			5. Análisis funcional, análisis de ejes estratégicos, por procesos, arboles de competencias) y otras herramientas más específicas de evaluación de capacidades organizacionales (I+D+i, docencia, financieras, planeación, lineamientos CNA, etc.).			
		RP9 Tipo de técnicas y herramientas de integración de análisis externo e interno.	¿Cuáles técnicas y herramientas se usan para la integración de análisis externo e interno? 1. Ninguno. 2. Análisis sintomático o de problemas internos. 3. Matriz DOFA. 4. Matriz DOFA, análisis de marco lógico, arboles de decisión y otras herramientas (arboles de soluciones, etc)	4	4	3
		RP10 Tipo de técnicas y herramientas de evaluación de opciones estratégicas.	¿Qué tipo de técnicas y herramientas se usan en la evaluación de opciones estratégicas? 1. Ninguno. 2. Evaluación y selección mediante jerarquización de las opciones usando unos pocos criterios. 3. Métodos clásicos de elección en futuro incierto. 4. Evaluación y selección con métodos multicriterios como AHP (analytic hierarchy process), o árboles de pertinencia. 5. Métodos más formales como los métodos clásicos derivados de la elección de las inversiones, los árboles de pertinencia, y métodos multicriterios como el Multipol y Electre II.	2	2	2
	Organización formal	RP11 Mecanismos de coordinación y comunicación	¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica? 1. Ninguno. 2. Coordinación y Comunicación informal. 3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación. 4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.	3	3	3
		RP12 Vinculación de instancias organizativas al	¿Cuáles instancias organizativas participan en la fase de reflexión prospectiva y estratégica?	3	4	4

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
		proceso de planeación en la fase de reflexión prospectiva y estratégica	1. Solo Comité Rectoral (Rectoría) 2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior) 3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico) 4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas) 5. Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas, personal de apoyo administrativo y demás estamentos (profesores, estudiantes).			
		RP13 Tipo de prácticas de consensos	¿Cómo se logra la concertación de los planes de desarrollo? 1. Solo Comité Rectoral (Rectoría) 2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico) 3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas). 4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo. 5. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo y profesores. 6. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores y estudiantes. 7. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.	4	4	4
	Organización informal	RP14 Nivel de aceptación de estudios prospectivos.	¿Cuál es el nivel de aceptación de los estudios de reflexión prospectiva? 1. Bajo: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo.	3	2	2

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas		
			2. Medio: Aceptación en reflexiones prospectivas solo a nivel directivo y administrativo. 3. Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo y profesoral. 4. Muy Alto: Aceptación en reflexiones prospectivas a nivel directivo, administrativo, profesoral y estudiantil.					
	Recurso humano	RP15 Número de personas vinculadas en el equipo líder o coordinador con competencias en métodos de prospectiva	¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en métodos de prospectiva? 1. Muy bajo: Ninguno. 2. Bajo: Menos de 8%. 3. Medio: Entre 8% y 15%. 4. Alto: Entre 15% y 25%. 5. Muy Alto: Más del 25%.	3	3	3		
			RP16 Número de personas externas vinculadas a equipos de trabajo de reflexión prospectiva	¿Cuántas personas externas se vinculan a los equipos de reflexión prospectiva? 1. Muy bajo: Ninguno. 2. Bajo: Menos de 8%. 3. Medio: Entre 8% y 15%. 4. Alto: Entre 15% y 25%. 5. Muy Alto: Más del 25%.	3	3	3	
				RP17 Número de personas con competencias en análisis de datos estadísticos	¿Cuántas personas vinculadas al equipo líder o coordinador tienen competencias en análisis de datos estadísticos? 1. Muy bajo: Ninguno. 2. Bajo: Menos de 8%. 3. Medio: Entre 8% y 15%. 4. Alto: Entre 15% y 25%. 5. Muy Alto: Más del 25%.	5	5	5
Formulación de estrategias		Insumos/resultados	CF1 Asuntos o ejes estratégicos	¿En qué ámbitos de atención o servicio se identifican asuntos o temas estratégicos? 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional. 2. En los ámbitos de formación profesional e investigación e innovación. 3. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión 4. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistema de gestión.	4	4	5	

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			5. En los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, sistema de gestión, y cultura organizacional.			
		CF2 Objetivos generales	¿En qué ámbitos de atención o servicio se formulan objetivos estratégicos? 1. Únicamente en el ámbito de formación profesional. 2. En los ámbitos de formación profesional y extensión. 3. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación. 4. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, y sistema de gestión. 5. En los ámbitos de formación profesional, extensión, investigación e innovación, sistema de gestión y cultura organizacional.	4	5	5
	Sistemas técnicos	CF3 Nivel de madurez de sistemas de evaluación de opciones estratégicas	¿Cuál es el nivel de madurez de evaluación de opciones estratégicas? 1. Muy bajo: No se hace evaluación de opciones estratégicas. 2. Bajo: Solo se evalúan opciones estratégicas en el ámbito de formación profesional. 3. Medio: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, e investigación e innovación. 4. Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión. 5. Muy Alto: Se evalúan opciones en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión y sistemas de gestión.	4	4	5
	Organización formal	CF4 Vinculación de instancias organizativas al proceso de formulación de estrategias	¿Cuáles instancias organizativas participan en el proceso de formulación de estrategias? 1. Solo Comité Rectoral (Rectoría) 2. Instancias de dirección (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico) 3. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Unidades Académicas).	5	3	4

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			4. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo.			
			5. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo y profesores.			
			6. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes.			
			7. Instancias de dirección y coordinación (Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas), personal administrativo, profesores, estudiantes y egresados.			
		CF5 Nivel de institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias	¿Cuál es el nivel de formalización o institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias?	4	4	4
			1. Muy Bajo: Las prácticas de planeación no están formalizadas o establecidas en normas.			
			2. Bajo: Las prácticas de planeación están formalizadas o establecidas en normas muy generales.			
			3. Medio: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría y Consejo Académico en el proceso de toma de decisiones.			
			4. Alto: Existe una norma que establece roles específicos del Consejo Superior, Rectoría, Consejo Académico, y Consejos de unidades Académicas.			
			5. Muy Alto: El proceso de planeación está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.			
	Organización informal	CF6 Nivel de liderazgo en la toma de decisiones sobre estrategias	¿Cuál es el nivel de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas?	2	2	3
			1. Bajo: No existe un reconocimiento de liderazgo institucional en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			2. Medio: Reconocimiento de liderazgo del Consejo Superior y la Rectoría en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.			
			3. Alto: Reconocimiento de liderazgo de todas las instancias de dirección y coordinación de la universidad en el proceso de toma de decisiones sobre estrategias de desarrollo.			
			4. Muy Alto: Existe un reconocimiento y confianza de toda la comunidad universitaria en el liderazgo de todos los directivos en la toma de decisiones estratégicas			
	Recurso humano	CF7 % de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo	¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas a los equipos de trabajo con competencias en planeación? 1. Bajo: Menos de 25%. 2. Medio: Entre 25% y 50%. 3. Alto: Entre 50% y 75%. 4. Muy Alto: Más de 75%.	4	4	4
Implementación	Insumos/resultados	CI1 Tipo de indicadores de desarrollo de los planes	¿Qué tipo de indicadores se usan para el seguimiento y control de los planes de desarrollo?	5	5	5
			1. No existen indicadores.			
			2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional.			
			3. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.			
			4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.			
			5. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión.			
		CI2 Tipo de programas y proyecto de desarrollo de los planes	¿Qué tipo de programas y proyectos se formulan para la implementación de los planes de acción? 1. No se formulan 2. Se formulan programas y proyectos en el ámbito de formación profesional. 3. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación.	5	5	5

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			4. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión.	4	4	4
			5. Se formulan programas y proyectos en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, extensión, y gestión.			
		CI3 Presupuesto destinado a programas y proyectos de desarrollo	¿Se destina un rubro especial para financiar el desarrollo de los programas y proyectos?			
		1. No existe.				
		2. Existe un rubro limitado				
		3. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo.				
		4. Hay rubros con destinación específica a programas y proyectos de desarrollo, y gestión permanente de recursos externos.				
	Sistemas técnicos	CI4 Tipo de métodos y técnicas de formulación de indicadores de seguimiento y control de planes	¿Qué tipo de métodos y técnicas se utilizan para la formulación de indicadores de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción?	5	5	5
			1. No hay indicadores.			
			2. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional sin uso de una técnica o método establecido.			
3. Se definen algunos indicadores en el ámbito de formación profesional, e investigación e innovación sin uso de una técnica o método establecido.						
4. Se definen indicadores en los ámbitos de formación profesional, investigación e innovación, y extensión, basado en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.						
	5. Se definen indicadores en todos los ejes estratégicos, basados en técnicas estadísticas de desempeño, evaluación de capacidades, usando métodos como el Balanced Scorecard.					
Organización formal	CI5 Niveles funcionales de despliegue de estrategias	¿A qué niveles funcionales se despliegan las estrategias de desarrollo?	6	3	6	
		1. Ninguno.				
		2. Unidades administrativas.				
		3. Unidades administrativas y Unidades académicas.				

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas	
			4. Unidades administrativas, Unidades académicas, Departamentos académicos.				
			5. Administración central, Unidades Académicas, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación.				
			6. Administración central, Unidades Académicas, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación y Extensión.				
			CI6 Mecanismos de comunicación y coordinación				¿Qué mecanismos de comunicación y coordinación se usan en la implementación de los planes?
	Organización informal	CI7 Nivel de aceptación en la formulación de planes de acción	1. Ninguno.	¿Cuál es el nivel de aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción?	3	2	2
			2. Coordinación y Comunicación informal.				
			3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.				
			4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.				
	Recurso humano	CI8 % de personas con competencias en planeación vinculadas a los equipos de trabajo en el subproceso de implementación	1. Bajo: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción solo a nivel directivo.	¿Cuál es el porcentaje de personas vinculadas en los equipos de trabajo en el subproceso de implementación con competencias en planeación?	4	4	4
			2. Medio: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo y administrativo.				
3. Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo y profesoral.							
4. Muy Alto: Aceptación de las prácticas de formulación de planes de acción a nivel directivo, administrativo, profesoral y estudiantil.							
Seguimiento, evaluación, revisión y ajuste	Insumos/resultados	EC 1 Impacto de los planes en la posición de la universidad	¿Cuál es el nivel de impacto de los planes de desarrollo en el posicionamiento de la universidad?	2	3	3	
			1. Ninguno.				

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
			2. Bajo: Se observa un mínimo efecto en el posicionamiento de la Universidad en el ranking de la calidad de sus egresados.			
			3. Medio: Se observa un cambio importante en el ranking de la calidad de sus egresados, y una posición destacada en investigación a nivel nacional.			
			4. Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel nacional, y la universidad es líder a nivel nacional en el ámbito de investigación.			
			5. Muy Alto: Los egresados se encuentran en los primeros lugares en el ranking de calidad a nivel latinoamericano, y la universidad es destacada en investigación en Latinoamérica.			
		EC2 Niveles de logro de objetivos	¿En qué porcentaje se logran los objetivos de los planes de desarrollo o del plan de acción?	3	3	3
			1. Bajo: Menos del 30%.			
			2. Medio: entre 30% y 65%.			
			3. Alto: Entre 65% y 95%.			
			4. Muy Alto: Mayor al 95%.			
		EC3 Niveles de ejecución de los programas y proyectos	¿En qué porcentaje se ejecutan los programas y proyectos del plan de acción?	3	3	3
			1. Bajo: Menos del 30%.			
			2. Medio: entre 30% y 65%.			
			3. Alto: Entre 65% y 95%.			
			4. Muy Alto: Mayor al 95%.			
	Sistemas técnicos	EC4 Tipo de métodos y técnicas de seguimiento de indicadores	¿Qué técnicas y métodos se utilizan para el seguimiento y control de los indicadores?	3	3	3
			1. Ninguna.			
			2. Revisión periódica de algunos indicadores sin análisis de causas de desempeño.			
			3. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño			
			4. Revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño y de otras variables internas y externas y uso de otras técnicas cuantitativas.			
		EC5 Niveles funcionales de medición de	¿A qué niveles funcionales se realiza la medición de los indicadores?	4	3	3
			1. Ninguno.			

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	VARIABLES evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas
		indicadores	2. Sólo unidades administrativas. 3. Unidades administrativas y unidades académicas (Facultades, Escuelas, Institutos) 4. Unidades administrativas, unidades académicas, y Departamentos Académicos 5. Unidades administrativas, unidades académicas, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación y Grupos de Extensión.			
	Organización formal	EC6 Mecanismos de comunicación y coordinación	¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación se utilizan para el seguimiento y control de los planes?	3	3	3
1. Ninguno.						
2. Coordinación y Comunicación informal.						
3. Directrices y guías definidas por el equipo líder o coordinador del proceso de planeación.						
4. Los mecanismos de coordinación y comunicación para esta fase están institucionalizados por norma.						
EC7 Instancias administrativas de decisión sobre revisión y ajuste de planes.		¿Qué instancias administrativas se involucran en la toma de decisiones sobre acciones correctivas en los planes?	4	4	4	
		1. Ninguna.				
		2. Sólo Rectoría				
		3. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico				
4. Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Unidades Académicas						
EC8 Mecanismos de revisión y ajuste de planes		¿Se utilizan mecanismos de revisión y ajuste de planes?	4	4	3	
		1. Ninguno.				
	2. Se realiza revisión y ajuste únicamente a los planes de acción sin procedimientos establecidos.					
	3. La revisión y ajuste a los planes de acción se realiza mediante procedimientos establecidos y reglamentos, con participación de instancias de dirección y coordinación.					
4. La revisión y ajuste se realiza al plan de desarrollo y planes de acción mediante procedimientos establecidos y reglamentados; con participación de instancias de dirección y coordinación.						

Capacidad genérica	Dimensiones organizacionales	Variables evaluativas	Preguntas	Equipo DO	Unidades Administrativas	Unidades académicas	
	Organización informal	EC9 Nivel de aceptación de control de actividades de los planes	¿Cuál es el nivel de aceptación de la comunidad universitaria en el seguimiento y control del desarrollo de los planes?	3	2	2	
			1. Bajo: Resistencia general a cualquier tipo de seguimiento y control de planes.				
			2. Medio: Aceptación de seguimiento y control de actividades de los planes por parte de personal directivo.				
			3. Alto: Aceptación y participación de directivos, profesores y personal administrativo en el proceso de seguimiento y control de los planes.				
				4. Muy Alto: Aceptación y participación de toda la comunidad universitaria en el proceso de seguimiento y control de los planes.			
	Recurso humano	EC10 Personal con responsabilidades de seguimiento y control del proceso de planeación	¿Qué personas tienen responsabilidades de seguimiento y control de los planes de desarrollo y de acción?	4	2	2	
			1. Rectoría				
			2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas				
			3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.				
					4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores.		
EC11 Personas con responsabilidades de análisis y ajuste de planes.		¿Qué personas tienen responsabilidades de análisis y ajuste de planes?	4	2	2		
		1. Rectoría					
		2. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas					
	3. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas y jefes de departamentos.						
			4. Rectoría, decanos y directores de unidades académicas, jefes de departamentos y coordinadores.				