



DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y  
PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Yuly Alexandra Solano Solano

Francy Nadine Osorio Bravo

Liliana Patricia Hernández Serpa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas –MBA

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

05 de febrero de 2026

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN  
CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Yuly Alexandra Solano Solano

Francy Nadine Osorio Bravo

Liliana Patricia Hernandez Serpa

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

**Magister en Inteligencia de Negocios**

Director:

Edwin Lozada Franco

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas –MBA

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

05 de febrero de 2026

Nota de aceptación:


---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios por enseñarme el sendero para concretar mis proyectos, a mi esposo Enrique por ser mi bastión incondicional y constante motivador, a mis padres y hermana por alentarme en los días más extenuantes a fin de encontrar un equilibrio y persistir en la meta propuesta, y a la Universidad por propiciarme herramientas innovadoras y amigables en el entorno de aprendizaje para dar por culminada esta etapa académica. *Yuly Alexandra Solano Solano*

A mi esposo, mis hijos y familia por su apoyo y comprensión a lo largo de este tiempo, sé que no ha sido fácil, pero gracias por su paciencia y entender lo importante que es para mí, el logro de este reto. *Francy Nadine Osorio Bravo*

A mis padres y hermano por su amor y apoyo incondicional. Y a mi querido perro Matías mi gran compañero en las largas horas de estudio. *Liliana Hernández*

### **Agradecimientos**

Damos gracias a Dios, por permitirnos culminar este proceso educativo. A la Universidad Ean, por todo el apoyo brindado al obtener conocimiento y educación de calidad. De forma especial a los docentes que acompañaron y guiaron nuestro proceso de formación con gran dedicación: Juan Carlos Rentería García, director del programa MBA, Edwin Augusto Lozada Franco, Profesor Asociado & Líder Calidad VIA y Director de trabajo de grado.

Agradecemos también, a Oscar Javier Perilla Vaca- Coordinador senior equipo de evaluación y desarrollo del talento, y Leidy Roxana Puentes Angarita- Experta de evaluación y desarrollo del talento de la Universidad Ean, quienes brindaron todo su apoyo indicando información relevante para el desarrollo de la propuesta.

### Resumen

En este estudio se aborda el esquema de un plan de desarrollo para los profesores de la Universidad Ean, dirigido a la articulación de la evaluación de desempeño dentro del plan de carrera. La problemática principal reside en la ausencia de un plan de carrera institucional que se integre eficazmente con el modelo de evaluación de desempeño actual, lo que puede generar incertidumbre y desmotivación en el cuerpo docente.

A partir de un diagnóstico interno que incluyó entrevistas, encuestas y análisis documental, se identificaron brechas relacionadas con el desarrollo de competencias y las oportunidades de crecimiento profesional de los docentes. La metodología de investigación es de tipo aplicada y se basa en el diseño de un plan estratégico, utilizando herramientas como la matriz de PESTEL y la matriz DOFA.

Los principales resultados se concentran en la propuesta de objetivos estratégicos y un modelo de evaluación reformulado, que envuelve una retroalimentación continua y un plan de carrera estructurado por competencias asentado en una matriz de competencias. Se concluye que la implementación de este plan de desarrollo contribuirá a fortalecer la calidad docente, aumentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, así como alinear el crecimiento profesional del profesorado con los objetivos institucionales de innovación y sostenibilidad.

**Palabras clave:** Estrategia, Evaluación de desempeño, Gestión del conocimiento, Plan de carrera, Sostenibilidad, y Talento humano.

### **Abstract**

This study addresses the outline of a development plan for professors at EAN University, aimed at articulating performance evaluation within the career plan. The main problem lies in the absence of an institutional career plan that effectively integrates with the current performance evaluation model, which can generate uncertainty and demotivation among the teaching staff.

Based on an internal diagnosis that included interviews, surveys, and document analysis, gaps related to competency development and professional growth opportunities for faculty members were identified. The research methodology is applied and based on the design of a strategic plan, using tools such as the PESTEL matrix and the SWOT matrix.

The main results focus on the proposal of strategic objectives and a reformulated evaluation model, which involves continuous feedback and a competency-based career plan based on a competency matrix. It is concluded that the implementation of this development plan will contribute to strengthening teaching quality, increasing motivation, commitment, and a sense of belonging, as well as aligning the professional growth of teachers with the institutional objectives of innovation and sustainability.

**Keywords:** Strategy, Performance evaluation, Knowledge management, Career plan, Sustainability, and Human talent.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>16</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>17</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>20</b>
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>27</b>
<i>Planeación Estratégica en las Organizaciones.....</i>	<i>27</i>
<i>Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.....</i>	<i>30</i>
<i>Plan Carrera como Herramienta de Crecimiento Individual y Organizacional.....</i>	<i>38</i>
<b>Marco Contextual.....</b>	<b>42</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>55</b>
<i>Tipos de Investigación.....</i>	<i>56</i>
<i>Análisis Externo.....</i>	<i>58</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>61</i>
<i>Población Muestra.....</i>	<i>66</i>
<i>Variables.....</i>	<i>67</i>
<i>Instrumento.....</i>	<i>69</i>

<b>Análisis de Resultados.....</b>	<b>73</b>
<i>Análisis Externo.....</i>	<i>73</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>78</i>
<i>Descripción de brechas.....</i>	<i>89</i>
<b>Propuesta de solución.....</b>	<b>92</b>
<i>Diseño del plan carrera y criterios estructurales.....</i>	<i>95</i>
<i>Estrategias de integración, despliegue y articulación.....</i>	<i>108</i>
<i>Mecanismos de control y seguimiento.....</i>	<i>120</i>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>123</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>127</b>

### Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional de la Universidad Ean 2024.....	22
Figura 2. Aparición de patrones frecuentes en la entrevista .....	81
Figura 3. Variable No. 1- Evaluación de desempeño .....	82
Figura 4. Evaluación de satisfacción sobre los criterios .....	82
Figura 5. Variable No. 2- Desarrollo profesional.....	84
Figura 6. Desarrollo profesional (2).....	84
Figura 7. Variable No. 3- Plan Carrera .....	85
Figura 8. Plan Carrera (2) .....	86
Figura 9. Variable No. 4- Desarrollo de competencias .....	87
Figura 10. Desarrollo de competencias (2) .....	87
Figura 11. Rutas del plan de carrera para docentes de la Universidad Ean.....	96
Figura 12. Categorías de crecimiento.....	103
Figura 13. Estructura simplificada de la propuesta del plan carrera .....	106
Figura 14. Diagrama de Gantt- Plan de Desarrollo Estratégico Docente (EAN)..	117

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Matriz DOFA/FODA .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 2. Encuesta de validación de instrumento de medición- V DE AIKEN .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 3. Componentes de la ficha diagnóstica .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 4. Relación de brechas relevantes para la gestión del talento docente.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 5. Objetivos estratégicos- Plan de desarrollo.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 6. Dimensiones de la estructura del plan de carrera.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 7. Matriz de valoración de conocimientos.....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 8. Objetivos de desempeño .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 9. Matriz modelo de competencias cardinales .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 10. Matriz modelo de competencias gerenciales.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 11. Profesor auxiliar .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 12. Profesor asistente .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 13. Profesor asociado .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 14. Profesor titular .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 15. Estrategias de despliegue para el Plan de Desarrollo Docente.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 16. Fases de implementación .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 17. Recurso humano .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 18. Tecnología.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 19. Formación y contenidos .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 20. Incentivos y reconocimientos.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 21. Costos indirectos .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 22. Estimación presupuestal global .....</b>	<b>115</b>

<b>Tabla 23. Acciones para cierre de brechas .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 24. Matriz unificada de indicadores de gestión e impacto del Plan de Desarrollo Docente .....</b>	<b>120</b>

### **Introducción**

Las organizaciones en especial las instituciones de educación superior se fortalecen a través de una gestión del talento humano, que permite a sus colaboradores desarrollarse continuamente dentro de ésta; es uno de los aspectos más críticos e importantes de la gestión del talento humano dado el estrecho vínculo con su capacidad para que las personas puedan capacitarse y desarrollar sus habilidades, permitiendo a las organizaciones superar los diferentes cambios en el futuro, siendo competitivas, visibles y sostenibles (Chiavenato, 2020).

Los empleadores reconocen que contar con una estructura de plan de carrera en las organizaciones juega un papel fundamental en la contribución y retención de los colaboradores. El apoyo que dan las empresas a sus empleados en el desarrollo profesional y laboral es una situación donde todos tienen ganancia. El empleado con mayor conocimiento de sus habilidades y fortalezas está capacitado para brindar un mejor servicio a la empresa y a la vez el empleador se beneficia con mayor compromiso e índices menores de rotación (Dessler, 2017).

La evaluación de desempeño es de vital importancia ya que refleja de forma directa el plan estratégico de las organizaciones y dentro de sus propósitos está el mejorar la productividad y eficacia en los equipos. Un sistema estructurado de evaluación de desempeño permite a las organizaciones valorar los logros e implementar planes para el desarrollo de sus empleados (Mondy & Mondy, 2010).

La Universidad Ean desde su fundación en los años 60, tuvo su enfoque en formar profesionales con iniciativas de emprendimiento, concepto nuevo para esta época, y que permitió implementar un modelo de enseñanza vanguardista. La universidad dentro su plan de desarrollo publicado en la página oficial llamado Proyecto institucional, busca

visibilizar el propósito, objetivos y pilares de gestión, e identificar las necesidades y problemáticas de los grupos de interés en los que se encuentran los docentes, quienes están categorizados como grupo de interés esencial (Universidad EAN, 2020). En este contexto la Universidad Ean enfrenta retos de índole organizacional, ya que no cuenta con un plan de carrera institucional que defina los parámetros y objetivos para cada cargo, lo cual implica no asegurar la continuidad del liderazgo, el desempeño, desarrollo de cargos claves y fortalecimiento de las competencias de los docentes.

Este estudio responde a la necesidad de la Universidad Ean y el área de Gerencia Personas & Cultura de integrar la evaluación de desempeño y el plan carrera en un modelo de gestión de talento humano que permita identificar, desarrollar y retener el talento dentro de la universidad. La Universidad Ean no cuenta con un plan de carrera institucional formalmente definido que establezca parámetros claros para la movilidad entre las distintas categorías profesoras. Si bien se identifican acciones orientadas al desarrollo profesoral, estas no configuran un plan estructurado que contemple criterios explícitos de progresión y mecanismos sistemáticos de seguimiento. La categorización es utilizada dentro del reglamento profesoral, en el que se encuentran definidas 4 categorías y está ligado a condiciones que deben cumplir para ser promovidos en los escalafones y lograr un ascenso. La Universidad Ean actualmente no tiene un plan carrera que se integre con el modelo de Evaluación de desempeño y a través de los resultados obtenidos en la evaluación, tanto los jefes, como docentes puedan iniciar el plan de desarrollo que ayude a potenciar las habilidades blandas y duras.

En este trabajo se responderá a la pregunta de investigación:

¿Cómo promover la gestión y el crecimiento de los docentes de la Universidad Ean, en beneficio de su gestión por competencias?

El presente documento en su estructura está conformado por varios apartes, la justificación, marco institucional el cual se enfoca en la estructura organizacional y normativa de la Universidad Ean. El marco conceptual y contextual donde se indica de acuerdo con diferentes autores las teorías sobre plan carrera, evaluación de desempeño y planeación estratégica, y en el diseño metodológico se utiliza el método mixto que comprende el factor cualitativo, dentro del cual se practicaron las entrevistas y el cuantitativo donde se abordaron las encuestas. En el desarrollo del diagnóstico se utilizó la matriz PESTEL y matriz DOFA; continua con la solución de la consultoría y finaliza dando las conclusiones, resaltando la importancia de la implementación del plan de desarrollo que permita articular el plan carrera y la evaluación de desempeño.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de desarrollo docente que articule la evaluación del desempeño y el plan de carrera profesoral en la Universidad Ean.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las brechas existentes en las competencias requeridas para la movilidad entre las categorías profesorales, como insumo para la estructuración del plan de desarrollo docente.
- Diagnosticar la metodología utilizada por la Universidad Ean para la evaluación del desempeño y el desarrollo profesoral.
- Proponer estrategias que ayuden a integrar los resultados de la evaluación de desempeño y el plan carrera.
- Establecer los criterios de un modelo de competencias y las directrices de promoción que servirán como base estructural para la integración del plan de carrera y la evaluación de desempeño.

### **Justificación**

El presente trabajo de grado se origina del anteproyecto elaborado en el contexto de la modalidad de Consultoría Profesional, que fue desarrollado a partir de un desafío estratégico detectado en colaboración con la Universidad Ean. En este marco, la propuesta es el resultado de un proceso organizado que incluyó fases de análisis organizacional, evaluación de brechas, formulación estratégica y diseño del modelo de intervención. La solución fue presentada a la institución como una propuesta de consultoría. En esta línea, se incluyó explícitamente la mención al campo de investigación: Gerencia y emprendimiento, además de su conexión con la línea de investigación en Consultoría, asegurando una consistencia tanto metodológica como académica con el enfoque de Consultoría Profesional y garantizando la coherencia entre el anteproyecto que fue aprobado y el progreso actual.

Conforme a este marco de referencia, el proyecto se justifica por su relevancia estratégica para la institución, por su aporte al reforzamiento de la gestión del talento docente y porque está en consonancia con los retos presentes en el sector de educación superior, especialmente en lo que respecta a la evaluación de desempeño y estructuración de planes de carrera.

La gestión del talento humano se ha posicionado como un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones, especialmente en instituciones de educación superior, donde el capital humano es un diferenciador clave.

Según, Ulrich (1997) define la nueva estructura operativa como:

[...] la organización de servicios compartidos representa un cambio radical con respecto a la organización tradicional de RRHH. En la mayoría de las nuevas formas organizativas, los participantes quieren encontrar la comodidad del pasado

en lugar de comprometerse con las exigencias del presente y el futuro. Por lo tanto, un factor clave para alcanzar los objetivos de una organización de servicios compartidos es reconocer las múltiples funciones que requiere la nueva organización y que se apartan de las prácticas del pasado (p.114).

En este contexto, la Universidad Ean enfrenta necesidades organizacionales que justifican el desarrollo de un plan de carrera. Estas necesidades incluyen asegurar la continuidad del liderazgo y el desempeño en roles clave del profesorado, fortalecer sus competencias, reconocer y exaltar la labor de los profesores, promover el sentido de pertenencia y el bienestar al interior de la institución.

El propósito que se busca alcanzar con el plan de carrera, es alinearlos a las tendencias contemporáneas en la gestión del talento humano, que enfatizan el desarrollo profesional y la gestión de carrera, el enfoque en el desarrollo de competencias a través del aprendizaje continuo y la evaluación de desempeño, la necesidad de planes de sucesión efectivos, la importancia del bienestar y la experiencia del profesorado.

El presente documento se orienta a generar valor significativo tanto para la Universidad Ean como para sus docentes al diseñar un plan de desarrollo que articule la evaluación de desempeño y el plan de carrera. A nivel organizacional, el esfuerzo se centra en el fortalecimiento institucional mediante la consecución de beneficios clave: asegurar la continuidad del liderazgo y el desempeño en roles críticos del profesorado, lograr la alineación estratégica vinculando el crecimiento profesional del profesorado con los objetivos de innovación y sostenibilidad, e impulsar la retención del talento humano al implementar un modelo de gestión integrado que mitigue la incertidumbre y ansiedad generadas por la ausencia de un plan de carrera definido.

Se busca mejorar la experiencia profesional de los docentes proporcionándoles un plan de carrera claro y estructurado que les permita realizar un seguimiento tangible de sus progresos, lo que a su vez aumentará la motivación y compromiso, permitiendo establecer un sistema de reconocimiento para exaltar la labor desempeñada.

Según, Allen et al. (2010) proponer planes de desarrollo puede favorecer la continuidad del liderazgo, fortalecer competencias, reconocer el trabajo de los colaboradores y promover su bienestar, lo que podría contribuir al sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso organizacional.

Se considera factible llevar a cabo un plan de desarrollo estratégico docente en la Universidad Ean por varios motivos internos y externos: la existencia de procesos e instrumentos de apoyo (que incluyen, entre otros, los sistemas de evaluación del rendimiento, la evaluación del profesorado y los planes de mejora), el compromiso de la alta dirección para garantizar que se asignen recursos y se dé prioridad a esta iniciativa, así como la disponibilidad de personal humano.

Asimismo, la Universidad Ean dispone de recursos destinados a la capacitación y desarrollo de sus docentes, a través de diferentes líneas de formación, y cuenta con acceso permanente al contexto mediante su vinculación con el sector productivo, la academia y la sociedad en general, la academia y la sociedad en general.

En consecuencia, esta articulación entre capacidades internas y relacionamiento externo facilita la identificación de las necesidades del entorno y permite alinear el plan de carrera con las demandas del mercado laboral, garantizando la pertinencia y el impacto del desarrollo docente.

### **Marco Institucional**

La Universidad Ean, fundada en el año 1967 en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de formar estudiantes con mentalidad empresarial e iniciativa para llevar a cabo sus propios proyectos. El propósito resultaba ambicioso, pues el emprendimiento era un concepto nuevo para la época y no existían instituciones que se dedicaran a la formación profesional de empresarios (Universidad EAN, 2025).

En el año 2006, la Escuela de Administración de Negocios (EAN) pasa a llamarse Universidad Ean, reconocimiento hecho por el Ministerio de Educación Nacional. Tiempo después, la universidad le apostó al emprendimiento sostenible, debido a los cambios ambientales que han acrecentado la contaminación global, en tal sentido en el año 2012 se construyó el emblemático 'edificio verde', por el que se reconoce a esta "alma mater", pues ha significado una innovadora apuesta por la eco sostenibilidad. En el año 2013, recibió un reconocimiento oficial en Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), gracias a su compromiso, altos estándares de calidad, vocación por mejorar y evolucionar en los procesos y servicios educativos ofrecidos (Universidad EAN, 2025).

Han pasado más de 50 años donde la universidad sigue formando profesionales en Colombia, y concentrando hoy día una alta experiencia en educación virtual de calidad, innovación y sostenibilidad. Destacada también, por su compromiso con la calidad educativa, responsabilidad social, formando estudiantes con visión y liderazgo empresarial, habilidades y destrezas que les permita encajar en el mercado laboral.

### **Referentes Estratégicos**

Se consolida hacia la formación de profesionales innovadores y emprendedores, lo que orienta al cumplimiento de los elementos estratégicos como la misión, visión y propósito superior, a fin contribuir a un mejor país con responsabilidad social y sostenible.

**Misión.** La Universidad Ean, tiene como misión contribuir a la formación integral de las personas y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos.

**Visión.** Para el 2027, la Universidad Ean, será referente en la formación e investigación en emprendimiento sostenible, mediante una entrega innovadora del conocimiento.

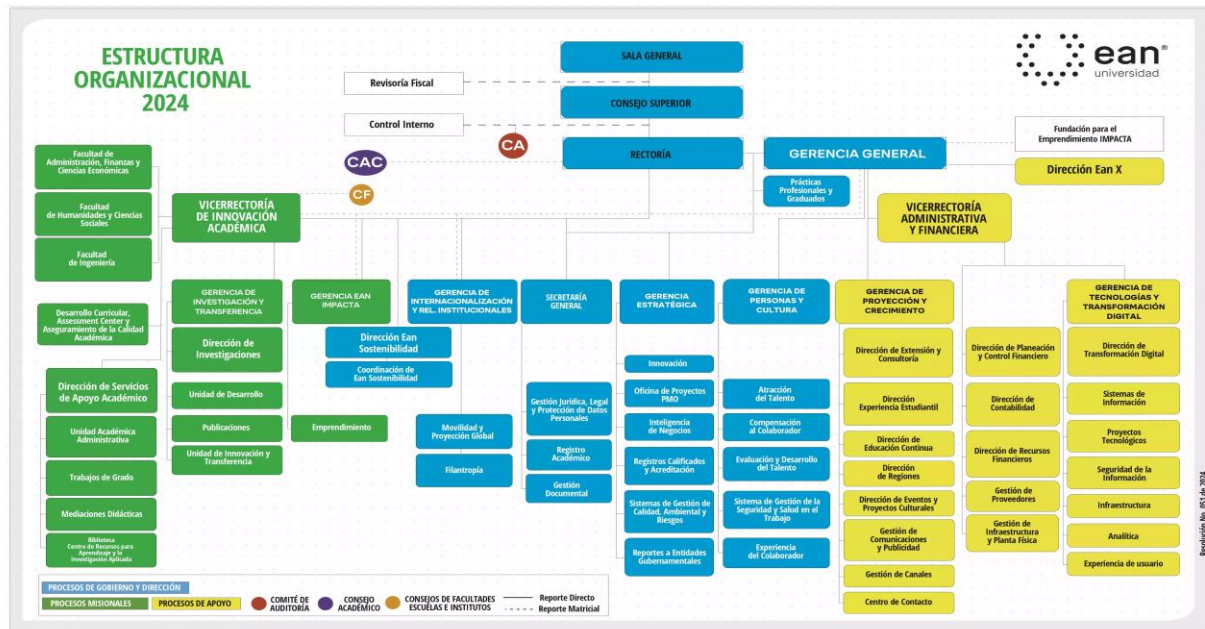
**Propósito Superior.** La Universidad Ean, declara ser una institución académica cuyo propósito superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible, considerando la investigación, el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad (Universidad EAN, 2025, párrs. 3-4-5).

### **Estructura Orgánica**

Se encuentra orientada hacia la coordinación y cumplimiento de los procesos administrativos y académicos, que permiten garantizar la eficiencia, transparencia y estándares de calidad.

Figura 1

Estructura organizacional de la Universidad Ean 2024



Nota. Tomado de *Procesos*. Universidad EAN, 2024. <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>

Desde la perspectiva organizacional, la Universidad Ean cuenta con aproximadamente 600 colaboradores entre personal administrativo y docente, de acuerdo con información oficial suministrada por el área de Personas y Cultura. Esta dimensión estructural resulta relevante para comprender el alcance institucional del plan propuesto.

**Políticas Universidad Ean**

Para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas dentro de los referentes estratégicos, la universidad contempla los lineamientos y principios administrativos y académicos a fin de garantizar la equidad y transparencia para fortalecer los estándares de calidad. A continuación, se señalan algunas políticas implementadas.

### ***Política de Calidad***

Es el compromiso como institución de ofrecer una educación superior de alta calidad para los estudiantes, cuerpo académico y administrativo a través de actividades formativas, científicas y académicas que conlleven a cumplir con los estándares de calidad mediante la implementación de estrategias para la mejora continua en todos los procesos de la universidad (Universidad EAN, 2025).

### ***Política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible***

Propende a la generación de propuestas innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible, mediante estrategias y programas enmarcados dentro la economía circular, energías renovables, transformación digital y cumplimiento de la normativa internacional de los ODS conllevando hacia la transformación e impacto positivo a la sociedad (Universidad EAN, 2020).

### ***Política de seguridad y salud en el trabajo***

Para la Universidad EAN (2021), dentro del marco normativo implementa el sistema de seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de proteger física y mentalmente a todos los colaboradores y partes interesadas de la institución. Con ello también, contribuye a garantizar las condiciones de trabajo y salud para todos sus actores y participantes.

### ***Política de diversidad e inclusión***

Esta política busca prevenir cualquier forma de discriminación y garantizar que todas las personas sin importar la diversidad de género, edad, creencias, raza, cultura, orientación sexual, sean tratadas con respeto y tengan las mismas oportunidades. Esta política propende a la valoración de ideas desde todos los ámbitos inclusivos, eliminar prejuicios y fortalecer la equidad social de todos los colaboradores y participantes de la universidad (Universidad EAN, 2022).

### **Productos y servicios**

Ofrece educación continua a través de diplomados y cursos gratis certificados, que impulsan la formación académica, actualización de conocimientos para profesores, administrativos y estudiantes profesionales competentes y forjadores de las buenas prácticas de sostenibilidad y emprendimiento. Cuenta con centros de investigación que permite mejorar las capacidades y conocimientos desarrollando habilidades para la solución de problemas de la cotidianidad saludable (Universidad EAN, 2025).

El abanico de servicios contempla el programa de Bienestar 360°, ofreciendo un enfoque integral hacia la salud mental y física del personal que de cierta forma hace parte de la familia Eanista; para gozar de estos beneficios la estrategia se implementa a través de la modalidad presencial y virtual contribuyendo a quienes no pueden asistir a las instalaciones a participar de las actividades desde el lugar donde se encuentren, entendiendo que la formación educativa debe tener una conexión con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el desarrollo de capacidades y destrezas competitivas. Dentro de las estrategias de bienestar se encuentran actividad física, acompañamiento psicológico, actividades culturales, vida saludable (Universidad EAN, 2025).

Cuenta con programas de proyección profesional y empleabilidad gracias a convenios empresariales, los profesionales cuentan con posibles opciones laborales, ya que pueden postular hojas de vida, buscar ofertas alineadas a la formación profesional, además de promover formación complementaria que permite enriquecer el nivel profesional para el ámbito laboral. Proporciona espacios de entrenamiento, asesorías y preparación de entrevistas que permita desarrollar habilidades para una mejor apreciación (Universidad EAN, 2025).

El programa Ean Contigo, brinda acompañamiento en diferentes secciones de aprendizaje que permite a los estudiantes superar barreras en la formación educativa y lograr

formar profesionales competentes e íntegros que aporten valor al progreso de la sociedad. De igual forma las alianzas de internacionalización dan un plus a la formación profesional debido a que ofrece planes de doble titulación, salidas pedagógicas que ayudan a fortalecer la cultura y prepararse para entornos globales (Universidad EAN, 2025).

Tiene a disposición la biblioteca Hildebrando Perico Afanador, con más de 98.000 libros electrónicos y 25.000 títulos de revistas, para estudiantes y colaboradores que ayuda a la formación, actualización y conocimiento, que conlleva a fortalecer competencias educativas y formativas (Universidad EAN, 2025).

El área física cuenta con espacios e instalaciones adecuadas que ofrecen un ambiente agradable para estudio y concentración en el desarrollo de las actividades tanto individuales como colectivas. La plataforma virtual es de fácil navegación y se encuentra debidamente organizada. Cuenta con un equipo de asesores profesionales dispuestos a apoyar y resolver dudas e inquietudes (Universidad EAN, 2025).

### **Análisis del sector**

La Universidad pertenece al sector terciario de la economía en Colombia, el cual incluye los servicios como la educación, la alta gama de oferta educativa en el ámbito le ha permitido ganar reputación y aceptación entre la comunidad estudiantil. Galardonada como la 12.<sup>a</sup> mejor incubadora universitaria del mundo gracias al programa EAN IMPACTA; entre las 3 Top Challenger en Latinoamérica en el ranking 2019 (Universidad EAN, 2019, Párr 1).

Asimismo, para el año 2020-2 “ocupó el puesto 35 dentro del Rankin U-Sapiens” (Universidad EAN, 2020, párr.1). Siguiendo con los logros obtenidos, en el año 2023 en el Ranking de Formación Superior Online (FSO), se posiciona como la No. 1 en MBA Virtual logrando reconocimiento a nivel nacional e internacional, gracias a su modelo educativo que le

apuesta a la innovación, emprendimiento y compromiso con el medio ambiente (Universidad EAN, 2023).

Ocupa una posición relevante en el mercado de la educación superior de Colombia, por la diversidad de programas educativos de pregrados y posgrados (especializaciones, maestrías, doctorados) enfocados hacia diferentes áreas del conocimiento como negocios, administración, emprendimiento, innovación, tecnologías emergentes; la modalidad académica es presencial y virtual, permitiendo llegar a más estudiantes a nivel nacional y global, siendo más competitiva y ofreciendo mejores oportunidades de acceso en el mercado educativo.

El análisis sectorial presentado permite contextualizar el entorno general en el cual se ubica la Universidad Ean. No obstante, los elementos asociados a tendencias, dinámicas y desafíos del sector de educación superior en Colombia se abordarán con mayor profundidad en el Marco Conceptual y Contextual, donde se desarrollan los referentes teóricos y estratégicos que sustentan la propuesta del presente trabajo de grado.

## **Marco Conceptual**

### **Planeación Estratégica en las Organizaciones**

La planeación estratégica es un proceso sistemático que orienta a las organizaciones hacia el logro de sus metas a largo plazo, alineando los recursos, capacidades y acciones con la misión y visión institucional. De acuerdo con Senge (2006) la claridad de propósito y la visión compartida actúan como una brújula estratégica, guiando las decisiones y consolidando la cultura organizacional.

En el caso de la Universidad Ean, estos elementos definen su identidad y orientan el diseño de políticas y estrategias de desarrollo docente.

La planeación estratégica constituye, además, el eje articulador que integra la evaluación del desempeño y los planes de carrera, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad institucional, la continuidad del liderazgo y la motivación del talento humano.

### ***Análisis del Entorno Organizacional***

El análisis del entorno permite identificar los factores externos e internos que inciden en el desempeño institucional y la efectividad de la estrategia.

**Análisis externo.** El análisis externo examina las fuerzas del entorno que pueden representar oportunidades o amenazas.

**Análisis PESTEL.** Esta herramienta permite evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el contexto educativo. Su relevancia radica en ofrecer una visión integral que facilita la adaptación a los cambios del entorno (Oxford College, 2023).

**Cinco Fuerzas de Porter.** El análisis de las cinco fuerzas competitivas posibilita comprender la estructura del sector y el grado de rivalidad, identificando fuentes de ventaja competitiva y oportunidades de posicionamiento estratégico (Porter, 2008).

**Análisis de grupos de interés (Stakeholders).** Este modelo permite reconocer a los actores clave, sus expectativas e influencia sobre la organización, lo cual resulta fundamental para garantizar legitimidad y sostenibilidad estratégica.

**Análisis interno.** El análisis interno examina los recursos, capacidades y procesos internos para identificar fortalezas y debilidades.

**Análisis VRIO.** Plantea que los recursos deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente para generar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

**Cadena de valor.** El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades que agregan valor, mejorando la eficiencia y diferenciación de los servicios educativos (Grant, 2010).

**Recursos y capacidades.** Esta herramienta complementa las anteriores al valorar los activos tangibles e intangibles y su utilización eficaz en la consecución de objetivos institucionales.

### ***Integración del Análisis: Matriz FODA***

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) integra los resultados del análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación estratégica. Weihrich (1982) y Pursell (2023) destacan su utilidad para identificar la posición competitiva y diseñar estrategias que potencien las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas.

### ***Formulación de la Estrategia***

La formulación estratégica implica definir la dirección de crecimiento y las ventajas competitivas de la organización.

**Estrategias genéricas de Porter.** La Universidad Ean puede optar por estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, adaptadas al contexto educativo.

**Matriz de crecimiento de Ansoff.** Esta herramienta orienta las decisiones sobre expansión y desarrollo, permitiendo integrar la evaluación del desempeño y los planes de carrera como ejes de innovación institucional.

**Estrategias funcionales.** Cada área debe desarrollar planes específicos que materialicen la estrategia general en acciones concretas y coordinadas.

### ***Definición de Objetivos Estratégicos***

Los objetivos estratégicos deben formularse bajo el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Estos criterios garantizan claridad y viabilidad en la gestión del desempeño organizacional (Doran, 1981).

### ***Implementación y Monitoreo de la Estrategia***

La ejecución estratégica requiere herramientas que faciliten el seguimiento, evaluación y ajuste de las acciones.

**Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).** Este modelo traduce la estrategia en indicadores desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996).

**Modelo de las 7S de McKinsey.** Este enfoque plantea que la efectividad organizacional depende de la alineación entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

**Benchmarking y análisis de escenarios.** Estas herramientas promueven la mejora continua mediante la comparación con mejores prácticas y la preparación ante posibles cambios del entorno.

En síntesis, la planeación estratégica constituye un proceso dinámico y participativo que integra análisis, formulación, implementación y control, orientado al cumplimiento de la misión institucional. En la Universidad Ean, su adecuada articulación con la evaluación de desempeño

y los planes de carrera fortalece la gestión del talento humano, impulsa la excelencia académica y consolida el liderazgo institucional.

### **Gestión del Talento Humano en Organizaciones**

Según Werther et al. (2019) el talento humano se identifica como:

[...] las actividades de administración del capital humano contribuyen a mejorarla productividad mediante la identificación de formas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados (p. 6).

Es así como las organizaciones deben buscar mecanismos y actividades que ayuden a los trabajadores a adquirir conocimientos y aprendizajes que les permita crecer y formarse profesionalmente, donde ello repercute en el crecimiento y sostenibilidad de la entidad.

Para la gestión del talento humano Jones y George (2019) comprende el pilar fundamental de una organización, el atraer y conservar a los colaboradores permite garantizar el desempeño y cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos. Por ello los lineamientos comprendidos para el fortalecimiento del talento humano se encuentra el reclutamiento, selección, desarrollo, formación y evaluación que permita optar por personal íntegro y funcional.

Para obtener una estimación apropiada Wehrich et al. (2022) menciona que “la evaluación debe medir el desempeño que se lleva a cabo para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales” (p. 300).

Esta apreciación no es solo evaluar el desempeño operativo y funcional de las personas, si no que busca enmarcar un cumplimiento integral de metas y objetivos que

permitan garantizar el rendimiento individual obteniendo a través de ello resultados considerables y relevantes para la organización.

El desarrollo de la evaluación de desempeño al capital humano, para Chiavenato, (2020), ha logrado:

[...] que las organizaciones exitosas se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si optimizan el rendimiento de sus inversiones en todos sus asociados, principalmente en los empleados. En consecuencia, cuando una organización se orienta realmente hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia (p. 11).

Ante lo expuesto, se indica que el talento humano es el motor que lleva al avance y mejora continua para la solución de las estrategias propuestas. La filosofía y el enfoque de la organización, demuestra el compromiso y orientación hacia el bienestar de estos, conllevando a la motivación y retención de los colaboradores, ofreciendo las herramientas necesarias para su labor y desarrollo, que permitan potenciar la productividad de la organización, resaltar las habilidades, conocimientos y destrezas laborales.

Un estudio realizado por estudiantes de diferentes universidades en República Dominicana destaca la importancia de la evaluación de desempeño a los profesores universitarios; aunque los instrumentos evaluativos no son estandarizados en las universidades, los diferentes métodos utilizados cumplen un fin único que es el de evaluar el desempeño del profesor para poder reconocer las habilidades, destrezas y se promuevan los mecanismos de retroalimentación a que haya lugar. Este estudio permitió evidenciar la importancia y trascendencia de la aplicabilidad de la evaluación de desempeño, dejando la recomendación de que los métodos propenden a mejorar y que no siempre deben ser sistemas cerrados, se debe dar apertura a la modalidad de preguntas abiertas donde se pueda evaluar el

factor humano y la ética profesoral, permitiendo exponer situaciones que en componentes cerrados difícilmente se puedan resaltar (Valentín-Martínez, 2025).

De otra parte, para poder entender que esperan los colaboradores con la evaluación de desempeño, Naramski y Trzeciak (2024) realizaron un estudio a los empleados de una organización en busca de obtener opiniones respecto a los resultados que esperan obtener y entender a profundidad las expectativas que el trabajador quiere lograr. De acuerdo con los resultados, el estudio evidencia que los criterios aplicados a los procesos de evaluación presentan falencias y que deben estar más alineados a las perspectivas de los empleados, en el cual se debe ofrecer un proceso con visión más clara, justa y equitativa, proporcionando con ello mayor motivación laboral y crecimiento profesional.

Así mismo, un estudio realizado por Chávez et al. (2025) en México a una universidad privada, respecto a la evaluación de desempeño docente y la calidad educativa, identifica a la mayoría de los profesores con un nivel educativo alto, donde se aplica una evaluación de manera integral, logrando resultados satisfactorios para los docentes de planta y poco satisfactorios para los de cátedra y honorarios. Este resultado conlleva a la necesidad de actualizar los factores de evaluación, que sean equitativos y permitan optimizar y garantizar las herramientas de enseñanza e incidir en el crecimiento organizacional.

Por lo tanto, el complemento para la gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores debe basarse en el desarrollo de una herramienta que permita evaluar, conocer e identificar las habilidades y destrezas de estos; siendo el departamento de recursos humanos la encargada de velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello y atendiendo los procesos de la gestión del talento humano se definen políticas para evaluar el desempeño de los profesores junto a la dirección estratégica, la cual debe diseñar planes y acciones que contribuyan a la motivación y beneficios de estos.

Es así como el método adecuado para medir el rendimiento, compromiso, conocimiento, destreza es la evaluación de desempeño, la cual proporciona información relevante y pertinente que permite identificar habilidades y áreas de mejora de la persona.

La evaluación del desempeño se considera como:

Un procedimiento sistemático idénticos para todos los miembros de la organización — todos son evaluados por sus resultados (objetivos de orientación cuantitativa y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos competencias)—; con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso) (Gan, 2012, p.194).

Mediante la realización de la evaluación al personal, se puede identificar las fortalezas y debilidades donde este último corresponde a áreas de mejora, el cual permite identificar quienes puedan ostentar beneficios y reconocimientos, así como nuevas técnicas de estudio y evolución de oportunidades. Conocer los resultados permite saber cómo la organización, el entorno y demás percibe las acciones y desempeño del individuo, pero lo más importante poder realizar una autoevaluación para identificar donde se está fallando y poder mejorar y corregir las falencias de modo que contribuyan al enriquecimiento educativo y personal.

### ***Métodos de evaluación de desempeño***

La evaluación de desempeño tiene como finalidad evaluar el conocimiento, habilidades y rendimiento laboral de una persona, aplicando el método más adecuado de acuerdo con el cargo y a los objetivos de la organización. Con ello se busca incentivar el desempeño, reconocer el trabajo eficiente y contribuir al crecimiento integral de los colaboradores a través de incentivos que permitan mejorar sus condiciones laborales y coadyuven al progreso y rentabilidad de la organización.

Sobre este referente Snell et al. (2020) menciona como:

[...] las revisiones o evaluaciones del desempeño son resultado de un proceso en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrarle dónde y por qué se necesitan mejoras. Las evaluaciones son una herramienta que usan algunas organizaciones para desarrollar al personal (p. 269).

Es así como, para evaluar la gestión del desempeño de los colaboradores Fernández (2009), indicaba que la mejor forma es medir las acciones de estos y como se encaminaban hacia el fortalecimiento de las organizaciones, de igual forma ver como ese esfuerzo, dedicación y compromiso se volvía en retribución para el crecimiento profesional del mismo.

Teniendo en cuenta lo mencionado, la evaluación de desempeño permite medir y valorar el trabajo que realiza cada uno de los empleados en una organización. El compromiso, fortalezas, conocimientos, habilidades y dedicación coadyuban al crecimiento y satisfacción profesional mejorando las condiciones de vida.

Las evaluaciones pueden ser realizadas por los superiores, por pares o iguales, autoevaluaciones, personal externo, a través de métodos tradicionales como escala de evaluación gráfica, distribución forzada, incidentes críticos, escalación en par, formas narrativas, pero también existen métodos más modernos como evaluación 360 grados y la administración participativa por objetivos (EPPO).

Por lo anterior, se presenta brevemente algunos métodos utilizados para la evaluación del desempeño laboral:

**Método de escala de evaluación gráfica.** Según lo mencionado por (Chiavenato 2020) esta técnica corresponde a como:

[...] evaluar el desempeño de las personas por medio de factores de evaluación definidos y graduados previamente. Es un método basado en una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas (p. 258).

Es una técnica en escala graduada, donde la calificación se promedia para el resultado integral. Aunque es fácil de aplicar la imparcialidad del evaluador es fundamental en este desarrollo de pruebas, debido a que por la asignación de criterios puede designar favorabilidad a algunos colaboradores.

**Método de distribución forzada.** Este procedimiento conlleva a como:

El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él (Chiavenato, 2020, p.259).

El método tiende a desmotivar el desempeño de los colaboradores debido a que no refleja una evaluación objetiva, no da acceso a los resultados obtenidos y tampoco ofrece retroalimentación.

**Método de los incidentes críticos.** Esta técnica es utilizada para detallar conductas del empleado conforme al puesto de trabajo. Se basa en reconocer por medio de la conducta cuando un colaborador va a ser próspero y efectivo o por el contrario presentar deficiencias en el área de trabajo (Gómez et al., 2016).

**Método de escalación en par.** Consiste en comparar a un empleado con cada uno de los demás a forma de pares, identificando los criterios a evaluar, quien obtenga mayor desempeño entre ellos se va comparando con los demás. Al final se suma todas las veces que gana y se lista la tabla de posiciones general (Dessler, 2022).

**Método formas narrativas.** Consiste en evaluar a manera de informe el cumplimiento de funciones, consigna a detalle todos los aspectos y observaciones del empleado, resaltando logros y debilidades. Aunque se desarrolla a manera narrativa depende mucho de la habilidad del supervisor para describir las situaciones. Al ser cualitativo es complejo comparar con otros colaboradores, lo que puede significar preferencia de unos a otros (Dessler, 2022).

**Administración participativa por objetivos (EPPO).** Dentro de las nuevas evaluaciones para Chiavenato (2020) se encuentra “la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esa nueva y emergente EPPO, la gestión del desempeño pasa por seis etapas” (p. 266).

Posteriormente, se expone las etapas referentes al método EPPO:

**Estructuración de objetivos acordados.** Corresponde a una negociación entre el trabajador y el superior. Su objetivo es que la empresa reciba un beneficio por el acuerdo y el trabajador también una retribución.

**Compromiso para el logro de los objetivos acordados.** Aceptar un compromiso firme y serio, donde el trabajador cumpla a cabalidad los objetivos.

**Acuerdo sobre recursos y medios asignados para el cumplimiento de los objetivos.** Asignación de los recursos y materiales pertinentes para el logro de los objetivos acordados entre las partes.

**Desempeño.** Medio o estrategias que escoge el trabajador para el logro de los objetivos.

**Vigilancia de los resultados.** Implica un seguimiento continuo por parte del trabajador a las labores realizadas; así mismo el gerente apoya en la revisión y cumplimiento de la meta.

***Realimentación intensiva y evaluación conjunta.*** Revisión del trabajo que se está realizando, mantener una comunicación asertiva con el gerente para que este apoye en la mejora continua (Chiavenato, 2020).

Con este método se califica el desempeño del colaborador, este se siente motivado y valorado por parte del superior, la confianza y la comunicación entre ellos es pilar fundamental para el logro de los objetivos consensuados, lo que permite incrementar la productividad y eficiencia en la empresa, pero al igual otorga al empleado reconocimiento, mayor sentido de pertenencia y beneficios para su crecimiento personal y laboral.

**Evaluación 360.** De acuerdo con los métodos expuestos se evidencia que, aunque existe diferentes modelos de evaluación de desempeño, el método 360° es el más integral el cual es aplicado en diferentes organizaciones, ya que ayuda en la valoración y calificación del empleado, el cual permite identificar las habilidades, competencias, conocimientos, falencias, por parte de las personas que interactúan de manera interna y externa con ellos. Sin embargo, se debe alinear a las buenas prácticas para la retroalimentación del personal, sin que este, sienta temor e inseguridad, teniendo en cuenta que se debe optimizar los recursos y que a su vez contribuyan a mejorar los estándares de calidad de la organización y puedan mejorar el desarrollo personal y profesional.

Para Alles (2023) el método 360° corresponde como:

[...] la evaluación vertical se miden competencias y el evaluado se autoevalúa. En ambas situaciones, el evaluado podrá tener un juicio formado acerca de la opinión que sobre él y su desempeño posean sus colaboradores y pares, la cual se puede ajustar a la realidad o no (p. 360).

En lo que refiere a la evaluación del desempeño ha trascendido en la década con modelos tradicionales, es así como el método 360°, permite tener una visión más clara y

objetiva frente al desarrollo integral de los docentes a modo de reducir los sesgos de imparcialidad, contribuyendo hacia la claridad, honestidad e igualdad de las organizaciones. Se estima que este modelo busca identificar el mejoramiento de habilidades y herramientas de trabajo, así como las posibles áreas que requieren atención inmediata para un mejor desempeño.

Ahora bien, gracias a la llegada de las tecnologías emergentes y la transformación digital, los docentes se han visto en la necesidad de automatizar procesos, ser más productivos y versátiles al momento de ejercer sus roles, liberando tiempo y ofreciendo dedicación a otras actividades que les conlleve al crecimiento profesional e integral. De igual forma para las áreas de talento humano, para que facilite la optimización de procesos, dándole celeridad y dinamismo a la ejecución de programas con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas dentro de un tiempo determinado.

### **Plan Carrera como Herramienta de Crecimiento Individual y Organizacional**

La planeación de la carrera se da mediante el proceso continuo donde las personas establecen metas para sus carreras e identifican los medios para lograr cumplir esas metas definidas. A través de la planeación de carrera, una persona evalúa sus habilidades, capacidades e interés de acuerdo con las alternativas de carrera y establece metas y prácticas que infieran en su desarrollo (Mondy, 2010).

La tendencia en los últimos treinta años en cuanto al desarrollo profesional de los colaboradores es trasladar esa responsabilidad propiamente a ellos, aunque cabe señalar dos tendencias importantes: Primero, algunas organizaciones apoyan a sus empleados en mantener sus capacidades y habilidades vigentes mediante capacitaciones y becas para estudiar, programas de liderazgo para preparar a sus empleados para futuros retos

profesionales. Segundo, muchas empresas han implementado programas de pasantías donde dan la oportunidad a nuevos profesionales, de evaluar sus habilidades, y descubrir su potencial y si es la empresa donde desean trabajar por tiempo completo (Robbins, 2023).

Las organizaciones al momento de diseñar planes de desarrollo no solo deben tener en cuenta las carreras profesionales, sino más bien diseñar un plan de vida y carrera que se identifique con los procesos de selección y contratación. Estos deben incluir planes de crecimiento personal en el que los colaboradores puedan tener un equilibrio en su vida social, familiar, laboral. Es importante tener en cuenta que el hecho de planear su carrera no garantiza el éxito para el colaborador, es más bien el resultado de un alto desempeño, formación correcta, experiencia y trabajo constante. Las personas que no planean su carrera profesional suelen considerar que la empresa debe asumir toda la responsabilidad de su desarrollo. El área de recursos humanos puede acompañar y contribuir a resolver dudas, pero el responsable es cada individuo (Werther, 2019).

El desarrollo de las personas no solo se relaciona con la formación académica universitaria, sino también con las oportunidades dentro de las organizaciones de ejercer diferentes cargos y ser promovidos a otros puestos, los procesos alrededor de estos movimientos lo llamamos carrera profesional. La carrera profesional hoy no solo es vertical o hacia arriba, puede también ser horizontal hacia otras áreas de la organización o hacia otra empresa, es importante resaltar que promover, no significa una carrera hacia cargos de alta dirección, también incluye ocupar cargos directivos similares, que están dentro del mismo nivel, aunque en diferentes áreas. Promover a un colaborador también puede significar no ocupar cargos de liderazgo y de forma vertical ocupar cargos no directivos sino por ejemplo de consultor que requiere la misma preparación y responsabilidad que la de un directivo (Cuesta, 2010).

Las organizaciones utilizan herramientas que ayudan a contribuir en el desarrollo de carrera de los colaboradores entre estos:

Los centros de evaluación: Proporcionan retroalimentación sobre los aspectos a mejorar de los candidatos. Enfocan las técnicas utilizadas en el proceso de selección, entre estos simulaciones y juegos de em-presas para el desarrollo de carreras.

Pruebas psicológicas: Realizan las mismas pruebas que hacen el momento de selección ayudan al colaborar a potenciar sus fortalezas y a trabajar en sus debilidades.

La evaluación del desempeño: Ayudar a identificar las brechas ente el desempeño esperado y el que obtiene el colaborador y a través de la retroalimentación empezar un plan de trabajo (Chiavenato, 2020).

Las instituciones de educación superior al momento de determinar requisitos para ascensos de los docentes dan prioridad a criterios como la docencia el servicio e investigación, sin embargo, muy a menudo estos criterios reflejan las expectativas de la institución, y no las aspiraciones y preferencias profesionales de los docentes. Después de realizar entrevistas a profesores seleccionados de una universidad de Sudáfrica, se evidenciaron contrastes entre las expectativas y políticas de la universidad y las prioridades de los docentes en cuanto su desarrollo profesional, adicional es necesario implementar estructuras de ascensos que tengan claridad y equilibrio entre los requisitos a exigir (Folabit & Jita, 2025).

El desarrollo profesional de los docentes y la formación van de la mano, por tanto:

Es indiscutible que la formación permanente es un componente específico, dirigido al desarrollo profesional del profesorado en su tarea docente, con la finalidad de alcanzar un mejoramiento profesional y humano que le permita adecuarse a los cambios científicos, pedagógicos, tecnológicos y sociales (Alix, 2019, p.212).

Los sistemas tradicionales de desarrollo profesional en las instituciones de educación superior tienden a ser subjetivos y con sesgo cuando se va a realizar la valoración de desempeño de los docentes. Los avances en la inteligencia artificial y Big data permiten tener un enfoque más objetivo, basado en datos al momento de evaluar el desempeño de los profesores. Para superar los diferentes inconvenientes con los sistemas de evaluación y promoción comunes utilizados se propone un sistema que integra la IA y aprendizaje autónomo para anticipar las trayectorias de carreras profesionales de los profesores (Zhang et al., 2026).

Para el rediseño del programa formativo en la universidad se:

Revisaron los programas de otras universidades, consideradas como referentes en educación superior por su posicionamiento en rankings internacionales de prestigio, se observó que los programas de las universidades estudiadas se centran, fundamentalmente, en el desarrollo de competencias y habilidades para la mejora de la práctica en el aula y del propio desarrollo profesional (Ion y Cano, 2012; Boud y Brew, 2013). En este estudio destacaron los casos de Eaton y de Princeton University (2015), por su adopción del modelo de aprendizaje y desarrollo basado en la experiencia 70:20:10 (McCall y McCauley, 2014) (Ruiz et al., 2019, p. 48).

### **Marco Contextual**

A lo largo de los años se han regulado Leyes, Decretos y directrices que enfocan hacia la calidad, estrategias y fortalecimiento educativo. Asimismo, la educación superior, ha tenido transformaciones significativas debido a diferentes factores económicos, políticos, educativos y avances tecnológicos.

De acuerdo con la (Ley 30, 1992) en el artículo 19 dice:

Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y postdoctorados, de conformidad con la presente ley (párr. 43).

De otra parte, antes de que llegara la crisis sanitaria Covid 19, algunas universidades disponían de programas y clases virtuales, con el fin de poder llegar a más población estudiantil, que limitaba su formación profesional debido a los costos que acarrearaba el transporte y desplazamiento a ciudades donde se encontraban las instalaciones físicas de las universidades, así como la limitada conectividad a las líneas de acceso a internet.

Es por ello, que con la crisis sanitaria Herrera et al. (2020) hace mención de como las instituciones educativas de educación superior se vieron obligadas a adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos e implementación de nuevas estrategias y programas, con el objetivo de poder garantizar a los estudiantes su formación educativa.

De tal manera que, para el tiempo de confinamiento sanitario, un estudio realizado bajo la modalidad de educación virtual a diferentes universidades internacionales conlleva a demostrar que la educación debió adaptarse a cambios tecnológicos e implementar nuevas estrategias y programas, con el objetivo de poder garantizar a los estudiantes su formación educativa, cambiando el modelo clásico presencial y acelerando de manera abrupta la formación virtual debiendo las instituciones actualizar las diferentes experiencias pedagógicas a un entorno virtual, tomando como ejemplo experiencias de universidades con habilidades tecnológicas a fin de garantizar el aprendizaje a los estudiantes y la pedagogía en docentes que permitiera contribuir a que los estudiantes logaran sus procesos de formación profesional (Parra et al., 2020).

Considerando esto, para medir el desempeño, conocimiento y habilidades de los docentes en la formación universitaria, las instituciones acostumbran a disponer del modelo de evaluación de desempeño, el cual busca valorar integralmente la labor académica, contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa, como también al reconocimiento de logros del educador, es por ello que a través de documentos internos pueden llegar a establecerse reglas y normas para el cuerpo docente de las organizaciones.

A continuación, un análisis de algunas universidades privadas en Colombia que buscan estructurar los modelos de evaluación de desempeño para los docentes, a fin de fortalecer el ámbito educativo y contribuir al desarrollo profesional de los mismos.

La selección de las instituciones de referencia, se realizó con base en criterios de acreditación de alta calidad y reconocimiento institucional, así como en su consolidada presencia en entornos virtuales y modelos de educación flexible. Estos elementos fueron considerados como validadores formales de excelencia académica, asegurando la pertinencia del análisis comparativo que sustenta el diseño de la propuesta estratégica

En este sentido, se encuentra la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Ean, Universidad de Santander UDES, Universidad Santo Tomás, suelen definir criterios internos para la evaluación de desempeño de los docentes para la mejora continua, herramienta que propende a fortalecer el rendimiento pedagógico y académico contribuyendo a la calidad educativa y al cumplimiento de los referentes estratégicos de las instituciones.

Por ende, las universidades tienden a disponer de un reglamento profesoral, el cual suele mencionar los parámetros, procedimientos y criterios que se deben tener en cuenta para evaluar a los docentes de planta, con el objetivo de medir las competencias, conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus funciones y como las universidades estipulan los beneficios y reconocimientos que se obtienen a través de los resultados a fin de resaltar el potencial de cada colaborador y con ello retener a los mejores para seguir robusteciendo y asegurando las políticas y gestión académica.

Por ello la Universidad Ean, con el Acuerdo 16 del Consejo Superior (2023), actualiza el reglamento profesoral, documento que busca regir y garantizar la labor académica de los profesores y evaluar el desempeño integral dentro de la institución. Así mismo se integra con el procedimiento de evaluación de desempeño institucional y evaluación de competencias pedagógicas, proceso que realiza actualmente con preguntas las cuales contribuyen a las competencias del docente como a la formación y aprendizaje del estudiante, complementado con otros criterios de evaluación conforme a la categoría del docente, donde obtener una ponderación superior al margen asignado en el acuerdo, le permite llegar a obtener un distintivo o reconocimiento, sin embargo, al obtener una puntuación inferior se debe implementar acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de su desempeño (Universidad EAN, 2023).

Así mismo la Universidad Santo Tomás, de carácter privado orientada a la filosofía humanista y ética del ser humano, es un referente universitario en materia de evaluación de

desempeño para el docente, acorde a políticas claras en torno al Acuerdo 011-A, estipulado por el Consejo Superior (2020) “aprueba la reforma al Estatuto Docente de la Universidad Santo Tomás a nivel multicampus” (p. 1).

Escrito cuyo objetivo es actualizar, modernizar y unificar el estatuto profesoral, a fin de lograr equidad, transparencia y coherencia con los docentes de todas las sedes en materia de criterios para evaluación de desempeño, escalafón y ascenso (Universidad Santo Tomás, 2020).

Según el Consejo Superior (2020), el proceso de evaluación de desempeño de los profesores de la Universidad Santo Tomás se realiza a través de lo ejecutado “por el plan de trabajo docente; los actores que participan del proceso de evaluación docente son: el docente, el estudiante y el decano o director de departamento, Instituto o unidad académica” (p. 18).

De este proceso se obtiene una valoración integral que se rige por las directrices del reglamento interno vigente. Conforme al puntaje, se reconoce las habilidades y logros estipulados en el plan de beneficios tales como: “estímulos, ascenso en el escalafón docente, procesos y actividades académicas institucionales, nacionales e internacionales, participación en eventos y programas académicos externos e internos, definición del tipo de modalidad de vinculación y análisis de continuidad del docente en la universidad” (Consejo Superior, 2020, p. 19).

Con estos logros, se busca fortalecer la calidad educativa, así como contribuir al desarrollo personal y profesional de los docentes.

Así mismo debido a la modernización y actualización en avances tecnológicos y nuevas herramientas, el Consejo Superior (2022) de la Universidad Santo Tomás, realiza modificación y unificación de criterios a modo de garantizar la gestión del docente en la institución, la cual ajusta nuevos lineamientos a tener en cuenta para los procesos de evaluación del desempeño,

ascenso, escalafón y poder brindar mayor flexibilización para la incorporación de nuevos docentes a la planta universitaria.

De otra parte, la Universidad de Santander UDES con sede principal en la ciudad de Bucaramanga a través de la normativa institucional, regula el contexto y criterios a tener en cuenta para el modelo de desempeño del estatuto de los profesores de acuerdo con lo determinado por el Consejo Superior (2019) el cual corresponde al Acuerdo 07 “capítulo XVII. Evaluación y promoción en el escalafón” (p. 22).

Así mismo se define la evaluación profesoral como:

El proceso que involucra la revisión del desempeño del profesor en las actividades definidas en el plan de trabajo, serán fuentes validas de información para la evaluación, además del mismo profesor, los estudiantes, egresados, su grupo de trabajo, el coordinador de área y los directivos de la Universidad de Santander, UDES (Consejo Superior, 2019, p. 22).

Lo que, a su vez tendrá en cuenta factores relevante como el compromiso, dedicación, desempeño, calidad humana y académica.

La UDES evalúa el desempeño de los docentes a través de El Modelo de Evaluación Integral del Profesor UDES -MEIPU, el cual busca ofrecer mejoramiento continuo en las actividades de enseñanza, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la universidad y el aprendizaje a los estudiantes (Universidad de Santander UDES, 2018).

Conforme a lo estimado por el Consejo Superior (2019), se promueve también:

[...] apoyo académico y financiero para el estudio de un idioma extranjero, financiación total o parcial para la participación en programas de educación continua, organizados por la Universidad UDES, beca-préstamo y tiempo para la realización de comisiones de estudio de postgrado en una institución nacional o extranjera, representación de la

Universidad en eventos académicos o científicos, financiación total o parcial y tiempo para la realización de una pasantía académica o una estancia investigativa en una institución nacional o extranjera (p. 15).

Estímulos que complementan el desarrollo, fortalecen la enseñanza y pedagogía académica, para el cuerpo estudiantil, logrando con ello también que la institución pueda retener a los mejores docentes, evitando la rotación de personal y alcanzando un afianzamiento institucional.

Cabe destacar otro referente institucional, la Pontificia Universidad Javeriana, certificada en alta calidad dentro de las universidades privadas de Colombia, orientada al pensamiento crítico y a la responsabilidad social, promueve la pedagogía, la actividad académica, a través de políticas enmarcadas dentro del reglamento del profesorado, el cual también evalúa y ofrece méritos y beneficios a quienes logran una ponderación alta en las evaluaciones de desempeño. Esta normativa es regulada por el Consejo Directivo Universitario (2019), donde:

[...] el proceso de evaluación general de desempeño participa los estudiantes a través de la evaluación que responden en el desarrollo de sus asignaturas, y el profesor, por medio de su autoevaluación, entendida como un ejercicio de reflexión sobre su propia práctica (p. 28).

A su vez, le corresponde aportar las evidencias referentes al cumplimiento de los compromisos acordados en el plan de actividades y contribución al desarrollo institucional. Por lo tanto, “el resultado de la evaluación deberá expresarse en términos cualitativos, utilizando para ello las calificaciones de destacado, muy bueno, bueno, insuficiente y deficiente” (Consejo Directivo Universitario, 2019, p. 27).

Ante la falta de un resultado apropiado, la universidad Javeriana en el reglamento es clara:

Obtener una calificación de insuficiente o de deficiente en el último proceso de evaluación general no permitirá la asignación de reconocimientos o incentivos. Dos resultados consecutivos con la calificación de insuficiente, así como con una calificación de deficiente, se considerará como causal para la terminación del contrato de trabajo (Consejo Directivo Universitario, 2019, p. 28).

Situación que obedece, a que los profesores se esfuercen, mantengan un buen rendimiento conllevando a la universidad a mejorar los estándares de calidad educativa y formativa, asegurando a los estudiantes una formación integral pertinente.

Al momento de llevar a cabo el proceso “para la realización de la evaluación de los profesores en estas modalidades, el decano de facultad contara con el apoyo de un comité asesor de evaluación en cada departamento o instituto, coordinado por su director” (Consejo Directivo Universitario, 2019, p. 28).

Conforme al Consejo Directivo Universitario (2019) le corresponderá:

[...] al decano de facultad resolver, en conjunto con el director de departamento o instituto, sobre el resultado de la evaluación. Es deber del director de departamento o instituto informar al profesor sobre el resultado del proceso, acordar con él, su plan de mejoramiento, los compromisos adquiridos para su logro y las consecuencias en caso de incumplimiento, así como el momento de la próxima evaluación general de desempeño (p. 29).

Una vez obtenido los logros esperados por los profesores, la Pontificia Universidad Javeriana contempla reconocimientos e incentivos que exaltan la labor realizada, valorando su entrega y dedicación, apoyando así al crecimiento profesional de cada uno.

El reglamento del profesorado indicado por el Consejo Directivo Universitario (2019), expresa:

[...] corresponde al Rector de la Universidad o de la Seccional aprobar esquemas de reconocimientos de carácter honorífico y de incentivos de carácter académico o económico que tengan como propósito estimular y reconocer el desempeño destacado de los profesores en el ejercicio de las actividades académicas y por su contribución al desarrollo institucional (p. 36).

En este contexto, el sector de educación superior privada en Colombia se caracteriza por un entorno altamente competitivo, en el que las instituciones buscan diferenciarse mediante el fortalecimiento de sus estrategias académicas y de calidad. Bajo esta dinámica, los modelos de evaluación del desempeño y los sistemas de desarrollo docente se convierten en herramientas estratégicas para mejorar los estándares académicos, fortalecer la investigación y consolidar el posicionamiento institucional en el ámbito educativo y laboral.

De igual manera, las instituciones han venido implementando estrategias orientadas a la retención y proyección de sus profesores, promoviendo su desarrollo docente como un mecanismo que, además de favorecer el crecimiento individual, impacta directamente en la producción académica, la innovación y el crecimiento organizacional.

La Universidad Ean opera en un entorno de educación superior colombiano que es a la vez competitivo y en crecimiento. La demanda por cualificación profesional sigue siendo alta, pero la competencia es intensa entre universidades públicas y privadas, así como con la creciente oferta de modalidades virtuales e híbridas (Ministerio de Educación Nacional, 2024).

La EAN, con su enfoque en emprendimiento sostenible y su liderazgo en tecnología (como el uso de blockchain para diplomas), se alinea con estas tendencias y se diferencia en el mercado (Universidad EAN, 2023).

El sector se enfrenta a desafíos como la financiación y sostenibilidad, la necesidad de adaptarse al impacto de la tecnología en la enseñanza y la gestión, y la constante exigencia de cumplir con la regulación de calidad del Ministerio de Educación Nacional (ASCOFADE, 2022). La empleabilidad de los egresados y la conexión con el sector productivo son cruciales, aspectos que la EAN aborda activamente (Universidad EAN, 2023).

Los principales competidores y referentes de la Universidad EAN en Colombia, especialmente en negocios, emprendimiento y modalidades flexibles, incluyen:

Universidades tradicionales con programas fuertes en negocios: Como el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de los Andes, Universidad del Rosario y Universidad Externado de Colombia, reconocidas por su calidad académica y oferta de posgrados (CESA, 2025; Pontificia Universidad Javeriana, 2025; Universidad de los Andes, 2025; Universidad del Rosario, 2025; Universidad Externado de Colombia, 2025).

Universidades con gran presencia virtual: La UNAD y UNIMINUTO son referentes en educación a distancia y flexible, con un amplio alcance nacional (UNAD, 2025; UNIMINUTO, 2025).

Instituciones con enfoque en emprendimiento: Aunque la Ean es líder, es importante observar cómo otras universidades integran cada vez más el emprendimiento e innovación en sus currículos y desarrollan centros especializados.

Al analizar las tendencias y prácticas actuales (2024-2025) en evaluación de desempeño y plan de carrera en las universidades colombianas, y particularmente en los

competidores de la Universidad Ean, se observa una consolidación de prácticas orientadas al desarrollo continuo y la alineación con objetivos estratégicos.

### **Evaluación de Desempeño**

De acuerdo con estudios, las universidades están profundizando en modelos de evaluación que van más allá de una calificación anual; como lo documenta el artículo Calatayud (2021), el cual basado en un estudio, orienta a articular la complicitad de la evaluación de desempeño docente con la mejora profesional, a fin de mantener criterios evaluativos como la pedagogía, comunicación, conocimiento y ética, conllevando a un enfoque más formativo y continuo como:

**Enfoque en Competencias y Objetivos:** Las evaluaciones de desempeño se centran cada vez más en la valoración de competencias (tanto blandas como técnicas) y en el logro de objetivos específicos y medibles.

Para el periodo 2024-2025, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) ha enfatizado la importancia de la concertación de compromisos laborales alineados con las metas institucionales, y la evaluación de competencias comportamentales con base en escalas numéricas para medir niveles de desarrollo (CNSC, 2025). Esta tendencia es aplicable también en el ámbito universitario para el personal administrativo y docente.

**Retroalimentación Continua y Seguimiento:** Se promueve un ciclo de feedback más frecuente, no solo al final de un periodo. La Universidad de los Andes, por ejemplo, destaca la importancia de la autoconciencia en la autoevaluación y la necesidad de retroalimentación constructiva y específica, con recomendaciones para buscar momentos y lugares adecuados para conversar en persona. Sugieren seguimiento cada 3 meses para personas sin gente a

cargo y cada 6 meses para quienes tienen personal a su cargo (Universidad de los Andes, 2025a).

Uso de Tecnología: La implementación de aplicativos y plataformas digitales para la gestión del desempeño es una constante. Estos sistemas facilitan la documentación, el seguimiento y el análisis de los resultados de la evaluación. Aunque no se especifica el software exacto para todas, la tendencia apunta a la digitalización de estos procesos (Secretaría Distrital de Gobierno, 2025).

Vinculación con el Desarrollo Profesional: La evaluación se concibe como una herramienta para identificar áreas de mejora y diseñar rutas de entrenamiento (Universidad de los Andes, 2025a). Esto se alinea con el énfasis en el "mejoramiento continuo" y el fortalecimiento de "saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos" del personal, como lo plantea la Secretaría de Educación de Bogotá para su plan de talento humano 2025 (Secretaría de Educación de Bogotá, 2025).

Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) en el sector público/mixto: Algunas universidades que tienen una fuerte relación con el sector público o que aplican normativas similares (como UNIMINUTO) pueden seguir lineamientos para la evaluación del desempeño laboral que involucran la valoración de contribuciones individuales y el comportamiento para el logro de metas institucionales, con calificación en niveles como Sobresaliente, Satisfactorio y No Satisfactorio (Jardín Botánico de Bogotá, 2025; Secretaría Distrital de Gobierno, 2025). En UNIMINUTO, la gestión del desempeño profesoral es un proceso continuo que abarca planificación, seguimiento, evaluación, potencialización y desarrollo del talento, basado en competencias organizacionales y objetivos académicos (UNIMINUTO, 2025).

### **Plan de Carrera**

Los planes de carrera en las universidades se están volviendo más personalizados, flexibles y alineados con las demandas del futuro laboral:

**Enfoque en el Desarrollo de Habilidades del Futuro:** Las universidades están enfocándose en desarrollar habilidades y competencias que serán clave en 2025 y más allá, como el pensamiento disruptivo, la gestión de datos, la ciberseguridad, la inteligencia artificial y las energías renovables (Universidad Externado de Colombia, 2024; Univérsate, 2025). Esto se refleja en la oferta de educación continua y la actualización de los currículos.

**Rutas de Crecimiento Docente y Administrativo:** Las universidades continúan ofreciendo estructuras para el ascenso escalafonario docente, basado en títulos académicos, producción investigativa y experiencia. La Universidad de los Andes, por ejemplo, en su Plan de Desarrollo 2021-2025, busca aumentar el número de profesores de planta con proyectos activos financiados externamente y mantener un alto porcentaje de publicaciones en revistas indexadas, lo que indirectamente soporta el plan de carrera docente (Universidad de los Andes, 2025b).

**Apoyo a la Formación Continua:** La inversión en capacitación, posgrados y participación en eventos académicos es una constante. La Gobernación del Cesar (en su Plan Institucional de Capacitación 2025) subraya la importancia de ampliar conocimientos y habilidades, fomentar el desarrollo profesional y fortalecer competencias para mejorar el desempeño laboral (Gobernación del Cesar, 2025).

**Programas de Bienestar y Calidad de Vida:** Aunque no son estrictamente "plan de carrera", el énfasis en el bienestar mental de los profesores y la creación de entornos de trabajo seguros y saludables son parte integral de la estrategia para atraer y retener talento (Secretaría de Educación de Bogotá, 2025; Universidad de los Andes, 2025b). La Universidad del Rosario, en su "Ruta 2025", busca ser una universidad sostenible que promueva experiencias

generadoras de conocimiento para todos los miembros de su comunidad y atraiga, retenga y desarrolle talento estudiantil y profesoral (Universidad del Rosario, 2025).

Promoción de la Movilidad y el Liderazgo: Las universidades buscan crear oportunidades para que el personal asuma nuevos roles, ya sea en diferentes áreas administrativas o en posiciones de liderazgo académico.

En síntesis, los competidores de la Universidad Ean están activamente mejorando sus sistemas de gestión del talento humano, impulsando la evaluación de desempeño hacia un modelo más formativo y basado en competencias y objetivos, y desarrollando planes de carrera flexibles y atractivos que consideran tanto el crecimiento profesional como el bienestar del personal, y que están alineados con las demandas del futuro laboral.

### **Diseño Metodológico**

En coherencia con la modalidad de Consultoría Profesional se presenta a continuación la estructuración del proceso desarrollado, el cual es resultado del reto estratégico de consultoría formulado con la institución. Para mayor claridad metodológica, se explicitan las etapas que orientaron el desarrollo del proyecto, propias del enfoque aplicado de la Consultoría Profesional.

Las etapas del proceso fueron las siguientes:

- Etapa 1. Diagnóstico: recopilación y análisis de información de la institución a través de entrevistas, encuestas y revisión de documentos, con el propósito de identificar brechas y oportunidades de mejora en el modelo actual de evaluación y desarrollo docente.
- Etapa 2. Análisis organizacional: interpretación estructurada de los hallazgos basada en instrumentos estratégicos como PESTEL y DOFA, para así poner la situación institucional en contexto y fundamentar técnicamente el planteamiento de la propuesta.
- Etapa 3. Formulación del plan estratégico: diseño del modelo de evaluación articulado con el plan de carrera docente, definición de objetivos estratégicos, despliegue estratégico y fases de implementación.
- Etapa 4. Presentación y validación institucional: socialización de la propuesta ante la Universidad Ean, incluyendo el presupuesto estimado global y su validación como referente técnico para una eventual implementación.

Esta estructuración por etapas garantiza coherencia metodológica, trazabilidad en el proceso de consultoría y alineación con las pautas académicas definidas para la modalidad de Trabajo de Grado en Consultoría Profesional.

A continuación, se describen los elementos metodológicos que sustentan el desarrollo del presente documento.

### **Tipo de investigación**

Para este trabajo el tipo de investigación según el propósito es aplicada, la cual se enfoca hacia un propósito específico a nivel interno de la universidad, a docentes de planta, al cual se le pretende determinar estrategias y nuevos métodos de aplicación para alcanzar los objetivos específicos, con el fin de satisfacer necesidades y concretar soluciones de mejora para el rendimiento académico de los estudiantes como los docentes y posteriormente contribuir al crecimiento y gestión de la institución.

La investigación de acuerdo con la profundidad es descriptiva. Según Hernández et al. (2014) su propósito es poder identificar las características y perfiles de individuos, grupo, comunidades, procesos sujetos a análisis; es decir, solo busca recoger información de las variables implicadas y describirlas.

Considera Bernal (2006) que “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113).

Para este tipo de investigación como plantea Hernández (2023) se realiza el método mixto que “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 634).

Por lo cual se utilizará el factor cualitativo para la entrevista y cuantitativo para el cuestionario, el cual permite identificar grosso modo lo que se busca y lo que se quiere lograr.

La recolección de datos de manera cuantitativa permite medir las variables; para Hernández Sampieri, et al., (2014) toda investigación cuantitativa es:

[...] un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es eficaz cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que tenemos en mente (p. 200).

De otra parte, la investigación cualitativa de acuerdo Ñaupas Paitán et al. (2018) es un enfoque que el investigador adopta en función del objeto de investigación, metas y diferencias específicas que elige en su campo de acción. Dentro del estudio cualitativo el investigador es el propio instrumento, lo que garantiza la validez encontrada en la manera en que él ejerce su habilidad, destreza y competencia en su labor profesional.

La investigación se realizara a través de técnicas de recolección de datos bajo las herramientas de la entrevista, encuesta y recopilación de documentación relevante; la información se obtendrá de fuentes primarias como el equipo que conforma el área de evaluación y desarrollo del talento y docentes de planta de la Universidad Ean; como fuentes secundarias esta la información de páginas web de instituciones, bibliotecas virtuales, referentes bibliográficos, revistas y artículos especializados, que brindan y complementan la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo con la inferencia, corresponde a tipo inductivo debido a que permite generar un enfoque a partir de la recolección de datos que insta a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y lograr el reconocimiento del compromiso, desempeño y dedicación del docente a través de un buen resultado positivo mediante la evaluación de desempeño, lo que le permitirá obtener distintivo y beneficios de la institución.

Ahora bien, referente a la temporalidad, se considera transversal, debido a que para Hernández Sampieri et al. 2014, los diseños transeccionales tienen como finalidad:

[...] indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción (p. 155).

Por lo tanto, su objetivo es identificar un suceso en un momento determinado sin intervenir o manipular las variables.

A continuación, se describe la metodología para el desarrollo de instrumentos de análisis estratégico, fundamentales para la comprensión integral del contexto en el que opera una organización y de sus capacidades internas.

La toma de decisiones estratégicas se fundamenta en la identificación sistemática y la evaluación rigurosa de los factores externos e internos, optimizar la asignación de recursos y fomentar la sostenibilidad a largo plazo.

El análisis estratégico se abordará mediante el diseño e implementación de herramientas específicas para la evaluación de los entornos externos e internos de la organización:

## **Instrumento**

### ***Externo***

El presente análisis tiene como objetivo comprender en profundidad el entorno, esto se da con la finalidad de comprender el contexto en el que se desenvuelve la empresa, y la metodología adecuada para desarrollar el análisis externo de la Universidad Ean, mapeando aquellos factores externos que representan oportunidades y amenazas para su impulso y sostenibilidad.

Para desplegar el estudio de manera sistemática y estructurada, se procede a utilizar la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Dentro de las fases de trabajo y su metodología, se abarcarán los siguientes temas:

**1. Reconocimiento y selección de los Factores Externos Relevantes.** En esta fase inicial, se realizará una exhaustiva exploración del entorno macro y micro en el que se expone la Universidad Ean. Esto implicará la revisión de diversas fuentes de información, incluyendo:

**Análisis del Entorno Macro.** Se examinarán las fuerzas del entorno general que pueden afectar a la institución, utilizando el modelo PESTAL (Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ambiental y Legal), lo que permitirá identificar tendencias y cambios significativos en cada una de estas dimensiones.

**Análisis del Entorno Micro (Sectorial).** Se analizará el sector de la educación superior, incluyendo la identificación de competidores directos e indirectos, las respectivas tendencias del mercado educativo, sus necesidades y expectativas de los estudiantes, así como la influencia de los grupos de interés (stakeholders), y el poder de negociación de proveedores y clientes.

**2. Categorización de los Factores Externos.** Con la identificación de los factores externos relevantes, se enmarcan en dos categorías principales dentro de la matriz DOFA/FODA:

**Oportunidades.** Aquellos factores externos positivos que la Universidad Ean podría aprovechar para fortalecer su posición, cumplir con los propósitos estratégicos y establecer un margen competitivo.

**Amenazas.** Los factores externos negativos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos de la Universidad Ean, generar riesgos o disminuir su competitividad.

Para asegurar una clasificación precisa, se realizará un análisis crítico de cada factor identificado, evaluando su potencial impacto y probabilidad de ocurrencia en el contexto específico de la institución.

**3. Elaboración de la Matriz DOFA/FODA.** Una vez que las oportunidades y amenazas claramente identificadas y clasificadas, se procederá a la construcción de la matriz DOFA/FODA. Esta matriz será una herramienta visual que resumirá los hallazgos del análisis externo, suministrando la comprensión del panorama estratégico.

La matriz se visualiza de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Matriz DOFA/FODA*

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)

*Nota.* Matriz diseñada con base en los conceptos de planificación estratégica (Wheelen & Hunger, 2013).

**4. Evaluación e Interpretación de la Matriz.** Consistirá en el análisis e interpretación de la matriz DOFA/FODA, por lo que finalmente se examinarán las interrelaciones entre las fortalezas y debilidades internas (que se obtendrán de un análisis interno paralelo) con las oportunidades y amenazas externas. Lo que permitirá:

**Desarrollar Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades).** A fin de aprovechar las oportunidades del entorno, la identificación de las fortalezas de la Universidad Ean nos aterriza en ese sentido.

**Desarrollar Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas).** Determinar cómo las fortalezas de la Universidad Ean pueden ser utilizadas para minimizar la incidencia o eludir las amenazas externas.

**Desarrollar Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades).** La Universidad Ean puede superar sus debilidades aprovechando la identificación de las oportunidades del entorno.

**Desarrollar Estrategias DA (Debilidades-Amenazas).** Establecer cómo la Universidad Ean puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas del entorno.

Lo anterior nos remite a una visión clara del contexto estratégico de la Universidad Ean y servirá como base fundamental para la formulación de estrategias que impulsen su crecimiento, innovación y sostenibilidad en el dinámico entorno de la educación superior.

## **Interno**

Realizar un diagnóstico interno a fondo es el primer paso, dado que se trata de desarmar la entidad pieza por pieza para entender sus capacidades, recursos, procesos y cultura, y así descubrir sus fortalezas y debilidades reales. Para obtener una visión completa y sin sesgos, implementará una metodología híbrida, que recolectará y analizará tanto los números (cuantitativos) como las narrativas y percepciones (cualitativas).

### **Instrumentos de Recopilación de Datos**

Se desarrollarán dos instrumentos principales para la obtención de información relevante del entorno interno:

### **Entrevistas Semi-estructuradas (Enfoque Cualitativo).**

En razón a Renjith et al., 2021; Guilabert, 2021; Luciani et al., 2019; Ryen, 2013; Grinnell y Unrau, 2011, como se citó en Hernández (2023), las entrevistas semiestructuradas, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p. 469).

**Objetivo.** Explorar en profundidad las percepciones, experiencias y conocimientos de los miembros clave de la organización en relación con diversos aspectos internos. Este instrumento permitirá obtener información detallada y contextualizada sobre los objetivos institucionales, la comunicación interna, la dinámica de las decisiones, el manejo del personal, la creatividad y elementos estratégicos adicionales.

**Diseño.** Se elaborará una guía de entrevista semi-estructurada que incluirá preguntas abiertas y flexibles, permitiendo a los entrevistados expresar sus opiniones y proporcionar detalles significativos. Las preguntas se agruparán en torno a las siguientes dimensiones clave (ejemplos): (a) Clima laboral, que incluye desempeño, motivación, satisfacción; (b) Comunicación Interna, centrada en los flujos de información, canales utilizados; (c) Liderazgo y Gestión (estilos de liderazgo y motivación del personal); (d) Procesos Operativos (eficiencia y tecnología utilizada); (e) Gestión del Talento Humano (reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y retención); (f) Innovación y Adaptación (capacitación y adaptación al cambio).

**Aplicación.** Se seleccionará a líderes del talento humano de las áreas acorde a la evaluación y desarrollo del talento para participar en las entrevistas, al corresponder a la misma área, se realizará de manera conjunta, garantizando un ambiente de confianza a fin de obtener versión auténtica y espontánea. Las respuestas serán registradas mediante notas detalladas y

con el consentimiento del entrevistado, mediante grabación de audio para proceder a su conversión a texto y examen detallado.

Las entrevistas contarán con preguntas, que buscan obtener una mejor percepción del tema a desarrollar en este trabajo, a fin de comprender los aspectos más relevantes al momento de realizar la evaluación de desempeño a los docentes de planta:

A continuación, se describe las preguntas a realizar:

1. ¿Cuántos colaboradores tiene la universidad entre profesores y administrativos?
2. ¿Cuentan con un programa de beneficios para los colaboradores?
3. ¿Los colaboradores ven la evaluación de desempeño como una retroalimentación, oportunidad de mejora o una represalia?
4. ¿Cuáles son los mecanismos que se tienen definidos actualmente para ofrecer crecimiento profesional a los colaboradores?,
5. ¿Cuáles son esos cargos claves que la Universidad considera como población objetivo para la implementación de un plan carrera?
6. ¿Cuáles son los principales retos que se proponen como área para poder llevar el desarrollo de un plan carrera a nivel institucional?
7. ¿Qué limitantes podrían presentarse por parte de la institución al momento de plantearse un plan carrera para profesor?
8. ¿Los resultados de la evaluación de desempeño apalancan algún beneficio?
9. ¿Cuáles son las fuentes de financiación, el plan presupuestal y cómo se maneja para el tema de desarrollo y posible plan carrera?

**Encuestas (Enfoque Cuantitativo).**

**Objetivo.** Recopilar datos estandarizados de una muestra más amplia de empleados para cuantificar percepciones y actitudes sobre diversos aspectos internos. Esto permitirá identificar tendencias generales y obtener una visión panorámica de la situación organizacional.

**Diseño.** Se diseñará un cuestionario estructurado que incluirá dos tipos de preguntas:  
(a) Preguntas con Escala Likert de 5 puntos, estas preguntas medirán el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con afirmaciones relacionadas con las dimensiones clave del análisis interno.

Para Hernández, et al., (2010):

[...] se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (p.245).

Las opciones de respuesta para esta escala son: "Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo" (Hernández, et al, p. 245).

(b) Preguntas Dicotómicas (Sí/No/No Responde), estas preguntas se utilizarán para obtener información específica sobre la presencia o ausencia de ciertas características o prácticas dentro de la organización. La opción "No Responde" se incluirá para minimizar la frustración de los encuestados ante preguntas que no apliquen a su situación o sobre las que no tengan información. Ejemplos de preguntas: "¿La Universidad Ean debe proporcionar facilidades en programas de formación que le permitan cumplir con los requerimientos de cargos superiores? (Sí/No/No Responde)"; "¿Está satisfecho con los criterios utilizados para evaluar su desempeño como docente? (Sí/No/No Responde).

**Aplicación.** La encuesta se distribuirá a una muestra representativa de la población empleada, garantizando el anonimato y el carácter confidencial de las respuestas, lo cual es esencial para promover la sinceridad. La administración de la encuesta podrá realizarse de forma online o en formato físico, según las características y recursos de la organización.

### ***Procesamiento y Análisis de la información***

La información recopilada a través de las entrevistas y las encuestas se analizará de la siguiente manera:

**Análisis de Datos Cualitativos (Entrevistas).** El análisis de contenido y la exploración temática serán los métodos aplicados a las transcripciones de las entrevistas y las notas detalladas. Esto permitirá identificar patrones, tendencias, temas recurrentes y perspectivas significativas sobre los diferentes aspectos del entorno interno. Se buscará comprender las causas subyacentes de las percepciones y experiencias de los empleados.

**Análisis de Datos Cuantitativos (Encuestas).** Los datos recopilados a través de las encuestas se analizarán mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularán frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para resumir las respuestas a las preguntas con escala Likert y dicotómicas. Se podrán realizar análisis comparativos entre diferentes grupos de empleados (por departamento, nivel jerárquico, antigüedad, etc.) para identificar disparidades sustanciales que pudieran existir en las percepciones.

### ***Integración y Triangulación de Datos***

Una vez realizado el análisis individual de los datos cualitativos y cuantitativos, se procederá a la integración y triangulación de los hallazgos. Esto implicará comparar y contrastar la información obtenida a través de las entrevistas y las encuestas para obtener una comprensión más completa y análisis del entorno interno. La triangulación permitirá: (a)

Confirmar o refutar los hallazgos, identificar convergencias y divergencias entre los datos cualitativos y cuantitativos; (b) Enriquecer la interpretación, utilizar los datos cualitativos para contextualizar y profundizar en los resultados cuantitativos, y viceversa; (c) Obtener una visión holística, integrar las diferentes perspectivas para generar una comprensión más rica y entendiendo la dinámica operativa de la entidad.

La combinación de estos instrumentos y la metodología de análisis propuesta proporcionarán una base sólida para la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, elementos cruciales para la elaboración de la matriz DOFA/FODA, facilitando la creación de estrategias de alto impacto.

### **Población y muestra del objeto diagnóstico**

#### ***Población***

De acuerdo con Lohr, et al., (2022), citado por Hernández et al., (2023) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema.

Es importante especificar la población de estudio dado que, al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo (Arias -Gómez, et al. 2016).

Por consiguiente, la población a la cual segmenta este trabajo corresponde a 152 profesores de planta que se encuentran vinculados a la Universidad EAN, bajo la modalidad de contrato a término fijo o indefinido, que cumplen el tiempo reglamentario que puede ser completo o media jornada laboral al servicio de la Universidad y que además desarrollan

actividades de consultoría, investigación, extensión y apoyo temporal a funciones administrativas directivas (Universidad EAN, 2023).

### ***Muestra***

Según Hernández et al., (2023), la muestra con la ruta cuantitativa es una porción de la población, la cual recolectará la información correspondiente y deberá reflejar la población en cuestión.

Por lo tanto, para Hernández Sampieri et al., (2014), “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (p. 189).

Considerando entonces, que las muestras no probabilísticas permiten al investigador escoger a conveniencia la muestra a contactar, la encuesta se realizará a la población de los docentes de planta de la Universidad Ean, segmentando la muestra a 20 docentes de planta, lo que permitirá mayor flexibilidad y facilidad al momento de recolectar la información.

### **Variables**

En consonancia con los objetivos del presente trabajo de grado, consideramos clave las siguientes variables a partir de las cuales realizaremos la proposición del enfoque teórico adecuado para la redacción de cada una de las preguntas:

#### ***Evaluación de desempeño- Variable 1***

Los empleados deben percibir que su desempeño está directamente relacionado con su desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, que fomente el compromiso y la motivación al interior dentro de una justicia organizacional.

***Desarrollo profesional- Variable 2***

Necesidad de contar con transparencia organizacional y la gestión de las expectativas del empleado. La correcta comunicación y estructuración de un plan carrera bien definido reducen la incertidumbre, aumentan el compromiso y reduce la intención de rotación, igualmente facilita la alineación de los objetivos individuales con los institucionales.

***Plan Carrera- Variable 3***

Se refiere a la trayectoria profesional estructurada y planificada que un profesor universitario sigue a lo largo de su vida laboral dentro de la institución. En este sentido, Dolan et al. (2003) consideran que la carrera profesional es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desarrollados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones que experimenta.

Este plan generalmente establece las etapas, requisitos, criterios de progresión (ascensos, promociones), oportunidades de desarrollo (formación, investigación, gestión), y las expectativas de desempeño en cada nivel. Un plan de carrera busca ofrecer claridad sobre las rutas de crecimiento profesional, reconocer los logros, fomentar la motivación y retención del talento académico, y asegurar la calidad y excelencia del profesorado.

***Desarrollo de competencias- Variable 4***

Se refiere al proceso continuo y planificado mediante el cual los profesores universitarios adquieren, fortalecen o mejoran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para un desempeño efectivo en sus roles y para su progresión en un plan carrera. En relación con esto, Drucker (1973/2006) afirmó que "el conocimiento varía entre

personas diferentes, incluso en el mismo campo, cada trabajador del conocimiento lleva consigo su paquete individual de conocimientos" (p. 11).

Estas competencias pueden abarcar áreas como la docencia, la investigación, la extensión, la gestión académica, la innovación pedagógica, el uso de tecnologías, la comunicación, el liderazgo, y la colaboración.

### **Validación de instrumento**

En el proceso de la validación del instrumento V Aiken, se envió a 5 evaluadores expertos, con experiencia en las áreas de gestión humana y de administración. Estos evaluadores son profesionales que tienen niveles educativos de posgrados, en Administración de empresas, gestión humana y con una experiencia en el área de reclutamientos y satisfacción de los colaboradores.

Los promedios de V Aiken para cada uno de los grupos de preguntas presentan una valoración superior a 0.8, de acuerdo con estos resultados indica una aceptación de la validez del instrumento. El coeficiente V de Aiken, es un método utilizado para validar la relevancia, claridad y coherencia del instrumento y se calcula entre 0 y 1 (Aiken, 1985).

**Tabla 2**

*Encuesta de validación de Instrumento de medición- V DE AIKEN*

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN								
DISEÑO PLAN DE DESARROLLO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN CARRERA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN								
Nombre del Evaluador:		Cargo del evaluador:		Fecha de aplicación: DD/MM/AA				
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas								
<b>A. VARIABLE 1: Evaluación de desempeño</b>								
Preguntas	1	¿Considera que la evaluación de desempeño contribuye a fortalecer sus competencias pedagógicas y crecimiento académico?	EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
	2	¿Considera usted, que se tiene en cuenta sus habilidades y capacidades al momento de ser evaluado?	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,80
	3	¿Cree que los beneficios que se obtienen al recibir la calificación más alta, están acordes a su esfuerzo y dedicación?	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
	4	¿Considera que la metodología actual utilizada es la más adecuada para evaluar su desempeño?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿Está satisfecho con los criterios utilizados para evaluar su desempeño como docente?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>B. VARIABLE 2: Desarrollo Profesional</b>								
Preguntas	1	¿Esta satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que le ofrece la Universidad EAN?	EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
	2	¿La ausencia de un plan de carrera limita mis oportunidades de crecimiento?	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	0,80
	3	¿La implementación de un plan de carrera aumentaría mi motivación laboral?	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,90
	4	¿Siente que tiene oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos dentro de la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La ausencia de un plan de carrera limita mis oportunidades de crecimiento?	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
<b>C. VARIABLE 3: Plan Carrera</b>								
Preguntas	1	¿Considera importante que la Universidad Ean cuente con un plan de carrera docente estructurado?	EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
	2	¿La ausencia de un plan de carrera limita sus oportunidades de crecimiento?	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,80
	3	¿La implementación de un plan de carrera aumentaría su motivación laboral?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿El plan de carrera debe contemplar incentivos económicos por logros académicos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La experiencia docente y el trabajo investigativo deben ser tenidos en cuenta para avanzar en un plan de carrera?	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,90
<b>D. VARIABLE 4: Desarrollo de Competencias</b>								
Preguntas	1	¿Estoy consciente de las competencias que necesito desarrollar para avanzar en mi carrera dentro de la organización?	EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
	2	¿Su nivel actual de habilidades técnicas es suficiente para asumir mayores responsabilidades?	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,90
	3	¿Recibe retroalimentación clara sobre su desempeño en relación con las competencias requeridas?	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,80
	4	¿Su carga laboral le impide participar en actividades de desarrollo profesional?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿La universidad EAN debe proporcionar facilidades en programas de formación que permitan cumplir con los requerimientos de cargos superiores?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

*Nota.* Adaptado de Aiken (1985). Esta tabla muestra la aceptación y/o validación de los jueces a las preguntas que se realiza en el instrumento.

El coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1, cuando el resultado de la encuesta se acerque a 1 tendrá mayor validez el contenido de los evaluadores (Escurra, 1988)

Al revisar resultados de coeficiente V-de Aiken, refleja que el instrumento es apto para aplicar a los Docentes de planta de la Universidad Ean para lograr identificar las brechas en el desarrollo de competencias, evaluación de desempeño, y lograr a través de esta información

realizar el diseño de plan de desarrollo para evaluación de desempeño y plan carrera de los docentes de la Ean.

### ***Ficha del diagnóstico***

**Tabla 3**

*Componentes de la Ficha Diagnóstica*

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	1 de mayo a 30 de junio de 2025
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de personas entrevistadas	Docentes de Planta de la Universidad
Población	152
Muestra	20
Nivel de confianza	N/A
Nivel de recolección	Encuesta

*Nota.* Elaboración propia. Esta tabla muestra el resumen de los componentes que hacen parte de la ficha diagnóstica.

De acuerdo con Lepkowski, J. (2008). [Citado en Hernández, R., et al. (2014)], la población es el conjunto de todos los casos que abarcan una serie de especificaciones, este conjunto puede estar constituido por personas, animales, y otros, se escoge la población de 152 docentes de Planta de la Universidad Ean.

Siguiendo lo propuesto por Hernández (2014) para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés en los que se busca recolectar información y que debe tener definiciones específicas y delimitaciones con anterioridad.

Se utilizó muestra no probabilística por conveniencia, puesto que resulta más fácil el acceso a una muestra más reducida de participantes dada los inconvenientes al realizar las

encuestas a una muestra más grande. Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, se basan en proceso de selección que van orientados por las características de la investigación y no tan tanto por el detalle estadístico, esta se utiliza en investigaciones cualitativas y cuantitativas (Hernández, 2014).

Como instrumento de medición se escogió la encuesta que es uno de los métodos más utilizados para recolectar datos. De acuerdo Chasteauneuf, (2009) citado en [Citado en Hernández, R., et al. (2014)], Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Esta investigación es de tipo descriptiva y se utiliza muestra no probalístico, por lo tanto, no aplica incluir el nivel de confianza ya que este concepto se utiliza en estudios donde la muestra es probalística y los participantes se escogen de forma aleatoria, dando la probabilidad de calcular el porcentaje de error y el nivel de confianza esperado (Hernández, Sampieri et al.,2014).

## **Análisis de Resultados**

### **Análisis externo**

Después de recopilar los datos, procedimos a realizar una evaluación desde el entorno externo usando la Matriz de PESTEL, lo cual nos generó estos hallazgos en los diferentes entornos:

#### ***Entorno Político***

**Inestabilidad Política.** El cambio de gobierno en el año 2023 trajo incertidumbre para las universidades privadas, respecto a las reformas a la educación entre ellas la Ley Estatutaria de la Educación, a pesar de que la Ley no fue aprobada, en su momento generó a nivel de universidades privadas malestar e incertidumbre puesto que la ley incluía beneficios mayoritarios para universidades públicas (Ministerio de educación, 2023). Esto representaba una amenaza para universidades privadas que serían excluidas de los programas de gratuidad.

**Política de Gratuidad.** Desde el año 2019 las universidades privadas se enfrentan a crisis económicas dado que uno de los programas que benefició a este tipo de universidades como el Plan Ser Pilo paga que daba mayor privilegio a las universidades privadas (Ministerio de Educación, 2025).

Según Ministerio de Educación (2025) “De las 47 instituciones acreditadas, entre las que podrán elegir los ‘Pilos’, 15 son públicas, es decir el 30%; el 70% son privadas” al acabarse el programa y dar este beneficio a los estudiantes en universidades públicas representa una disminución en las matrículas y afectando financieramente a estas.

**Cambios en la Acreditación y certificación de docentes.** De acuerdo con el Ministerio de educación (2025) con el acuerdo 01 de 2025 se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad, y donde unos de los actores en este proceso es el consejo

nacional de educación superior el acuerdo establece actualizar el modelo de acreditación de alta calidad para programas académicos, instituciones y unidades académicas, con el fin de lograr altos estándares en la educación que se brinda a los estudiantes. Uno de los cambios que ofrece este acuerdo son los componentes de selección, evaluación y desarrollo y permanencia para los profesores donde se exige mayor rigurosidad y transparencia.

### ***Entorno Económico***

**Deudas del Icetex.** Las universidades privadas se financian a través de las matrículas de los estudiantes, donaciones y otros.

Segun Ascun (2024) *“La estructura financiera de la universidad privada tiene una fuerte dependencia de los ingresos por matrículas que puede oscilar entre el 70% y el 80%.”* y las matrículas aproximadamente el 15% y 45% son a través de créditos Icetex y según cifras de Ascun, Icetex les adeuda a universidades privadas más de 500.000 millones de pesos representado una amenaza ya que impacta negativamente la sostenibilidad y el funcionamiento de las Universidades.

**Inflación.** La inflación en Colombia para el año 2023 cerró en diciembre en 9,28% y el año 2024% en 5,20% lo que significó un descenso significativo, no alcanzó la tasa definida por Banco de la república que es el del 3%, provocando el aumento del costo de vida en general. Las universidades todos los años incrementan las matrículas de acuerdo con el porcentaje de IPC, lo que ocasiona que el valor de las matrículas generando deserción de estudiante, representando una amenaza al disminuir el número de matriculados por semestre (Dane, 2023). Esto implica para la universidad una limitación en el área financiera, ya que, al percibir menos ingresos, se afecta la disponibilidad para financiar los diferentes programas y gastos que hagan parte del desarrollo del plan carrera.

**Impuestos.** Las organizaciones sin ánimo de lucro que pertenezca al régimen especial tienen beneficios tributarios, puesto que en el impuesto sobre la renta tienen un trato diferente en su tarifa que es del 20% sobre el beneficio neto o el excedente que se da en un periodo gravable (Dian, 2025).

La Universidad Ean es una organización sin ánimo de lucro y pertenece al régimen tributario especial, lo que equivale a una oportunidad ya que permite que las universidades reinviertan sus excedentes para fortalecer las instituciones en los ámbitos de infraestructura, tecnología, programas de formación e investigación y desarrollo profesional de los docentes.

### ***Entorno social***

**Desigualdad Social.** Según cifras del DPN la desigualdad en Colombia ha aumentado en los últimos años afectado el acceso a la educación a las poblaciones más vulnerables.

“El acceso a la educación superior en Colombia presenta profundas brechas socioeconómicas; solo el 10 % más rico tiene cinco veces más probabilidades de ingresar a la universidad que el 10 % más pobre” (DPN, 2022).

A pesar de que el nivel de pobreza multidimensional ha disminuido año tras año aún hay brechas que no permiten que la población de estratos 1,2,3 puedan acceder a la educación superior, afectado en un porcentaje más alto de forma negativa a las universidades privadas.

**Diferencias generacionales.** Según (Cennamo & Gardner, 2008) cada vez se hace más importante realizar una gestión debida, de cómo trabajar con personas de diferentes generaciones. De acuerdo con este estudio las personas de cada generación (BabyBoomers, Generación X y Generación Y) responden de acuerdo con lo que les genera mayor

satisfacción, en el valor laboral extrínseco (salario, estabilidad laboral) e intrínseco (desarrollo profesional e intelectual), valores que se relacionan con el estatus (reconocimientos, ascensos) y otros que se relacionan con la libertad (equilibrio entre la vida laboral, familiar y social). Se requiere conocer bien el personal para desarrollar un plan carrera que se ajuste a las diferentes necesidades de cada generación.

### ***Entorno Tecnológico***

**Tecnología docente moderna.** en los últimos años en América latina han surgido iniciativas que utilizan IA en la educación, estas tecnologías permiten mejores experiencias de aprendizaje para los estudiantes, apoyo a los docentes para planificación y organización de sus clases. Entre estas iniciativas encontramos las siguientes, Platzi(Asistente de aprendizaje de habilidades laborales), Knotion(Generación de contenidos educativos), E-Valuados (Apoyo a la planificación docente). Con la posibilidad del uso de nuevas tecnologías, les permite a los docentes reducir el tiempo en programación y planificación didáctica para usarlo en otras actividades laborales o incluso de ámbito personal, lo que implica para la Universidad EAN realizar inversión en el área de tecnología (Rivas, 2025).

**Transformación Digital área gestión humana.** la tecnología ha permitido abrir múltiples posibilidades para optimizar los procesos en responsabilidad del, área de gestión humana. Existen herramientas de sistemas de gestión de talento, plataformas de aprendizaje en línea y verificación de bases de datos, la utilización de estas herramientas trae beneficios para los colaboradores como para la empresa. El desarrollo del talento a través de las plataformas de aprendizaje en línea (Coursera y LinkedIn learning) y el uso de sistemas de gestión del talento son algunos de los beneficios, que representa una oportunidad para generar

mayor rendimiento en los procesos y satisfacción en los empleados (Federación Colombiana de Gestión Humana, 2023).

### ***Entorno Ecológico***

**Política Nacional de Educación Ambiental.** la Ley 2427 de 2024 en el Artículo 1 indica “Objeto. La presente ley tiene por objeto fortalecer la formación en sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión del riesgo de desastres, en niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos en su trayectoria educativa” (función pública, 2024, art.1).

Las universidades privadas o públicas que integren la aplicación de la ley dentro de sus políticas institucionales y planes de estudio tienen un gran impacto reputacional ya que son reconocidos como organizaciones pioneras en el desarrollo del conocimiento de sostenibilidad ambiental.

**Planes direccionados a la acción climática y a la protección del ambiente.** el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, entre otras entidades, promueve beneficios tributarios para las organizaciones interesadas en proteger el ambiente y avanzar hacia una economía baja en carbono, algunas universidades dentro del cumplimiento de la implantación de los ODS tienen una política de sostenibilidad y acción climática que les da un descuento del Impuesto sobre la Renta por las inversiones en control, conservación y mejoramiento del medio ambiental (Ministerio de ambiente, 2022).

### ***Entorno Legal***

**Ley 1221 de 2008.** Las organizaciones que implementa en el teletrabajo según estudio realizado por la plataforma laboral TinyPulse determinó que quienes trabajaban de forma remota calificaron su satisfacción de trabajo con un 8.1 en escala de 1 a 10, y el 91% de los encuestados dijo que también se sienten mucho más productivos cuando trabajan desde casa,

para las empresas es una oportunidad en ahorro de recursos y de generar un grado de satisfacción para sus colaboradores (TINYpulse, 2016).

Ley 1221 de 2008 “Teletrabajo: ARTÍCULO 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones” (Función pública, 2008, art. 1).

Seguidamente, procedimos a realizar una evaluación usando la Matriz DOFA, lo cual nos generó estos hallazgos en los diferentes entornos:

El análisis DOFA aplicado a la Universidad Ean destaca como fortaleza principal el enfoque institucional en sostenibilidad e innovación, lo cual refuerza su alineación con estándares globales y fortalece su posicionamiento estratégico. Por otra parte, la principal debilidad identificada es la limitada infraestructura tecnológica y física, que restringe el crecimiento y afecta la experiencia académica. Estos hallazgos, centrados en factores internos, resultan fundamentales para orientar la planificación estratégica docente y sustentar las acciones propuestas en el marco del presente trabajo.

## **Análisis interno**

### ***Análisis de Datos Cualitativos (Entrevistas)***

Para los análisis cualitativos Hernández Sampieri et al., (2023), busca:

[...] obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones,

interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva (p. 463).

De acuerdo con (Labinjo, Ashmore, Serrant y Turner, 2021; Salmons, 2012, como se citó en Hernández Sampieri 2023) dice que:

[...] desde hace algunos años se ha intensificado la alternativa de realizar las entrevistas cualitativas en línea o por plataformas en internet, particularmente, a raíz de la pandemia de COVID-19. Son cada vez más los investigadores que aceptan como un método confiable este medio y contexto para entrevistar a los participantes (p 475).

Por ende, en el primer semestre del año 2025, bajo la coordinación y apoyo del tutor de seminario de grado se realizó las entrevistas mediante la plataforma TEAMS a los líderes Oscar Javier Perilla Vaca, Coordinador Senior Equipo de Evaluación y Desempeño del Talento y Leidy Roxana Puentes Angarita, Experto de Evaluación y Desempeño del Talento, personal competente que se encarga de medir y fortalecer el desempeño del personal vinculado a la universidad con el objetivo de cumplir con las metas establecidas y mejorar la calidad educativa. Entrevistas cuyo fin fue recoger la información detallada y amplia que permitiera obtener mejor percepción del tema a desarrollar a fin de comprender los aspectos más relevantes.

**Entrevistas a los líderes del área Evaluación y Desarrollo del Talento.** De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, se pudo conocer que la Universidad Ean, cuenta con un modelo de evaluación de desempeño orientado a reconocer fortalezas, desempeño, habilidades y a su vez retroalimentar los vacíos que pueden surgir al momento de los resultados obtenidos. Tiene a disposición un plan de incentivos y beneficios emocionales a fin de fidelizar y retener a los mejores docentes, logrando potencializar sus habilidades y conocimientos a

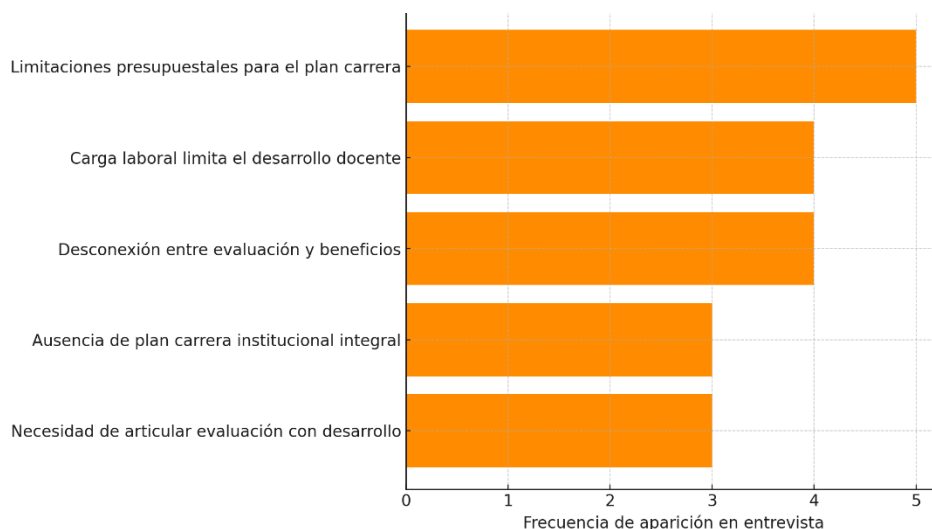
modo de resaltar sus talentos y permitiéndoles adquirir mayor crecimiento profesional y contribuir a una mejor la calidad de vida.

El área de evaluación y desempeño viene diseñando mecanismos donde se pueda articular la evaluación de desempeño y el plan carrera, de modo que permita a través de convocatorias internas brindar mayores oportunidades de crecimiento a los colaboradores, sin embargo, por ahora las limitantes administrativas y financieras restringirían el número de cupos a ofrecer.

Cabe resaltar, que la universidad ha ido trabajando en la estructuración de un plan carrera para los colaboradores, donde en la parte de docencia existe una ruta mejor estructurada debido a la trayectoria y formación profesional. Es así que como hasta ahora se está creando el tema del plan carrera, para el próximo año dentro del marco de desarrollo integral, la Universidad contempla pilotear con algunos grupos focales este inicio de modo que permita con la ayuda de expertos directamente desde la academia poder priorizar las necesidades, revisar la sobrecargar laboral de los docentes como barrera para el desarrollo profesional y sortear las limitantes presupuestales, principales desafíos que se enfrentan frente a la creación e implementación de un plan carrera.

## Figura 2

### Aparición de Patrones Frecuentes en la Entrevista



*Nota.* Elaboración propia

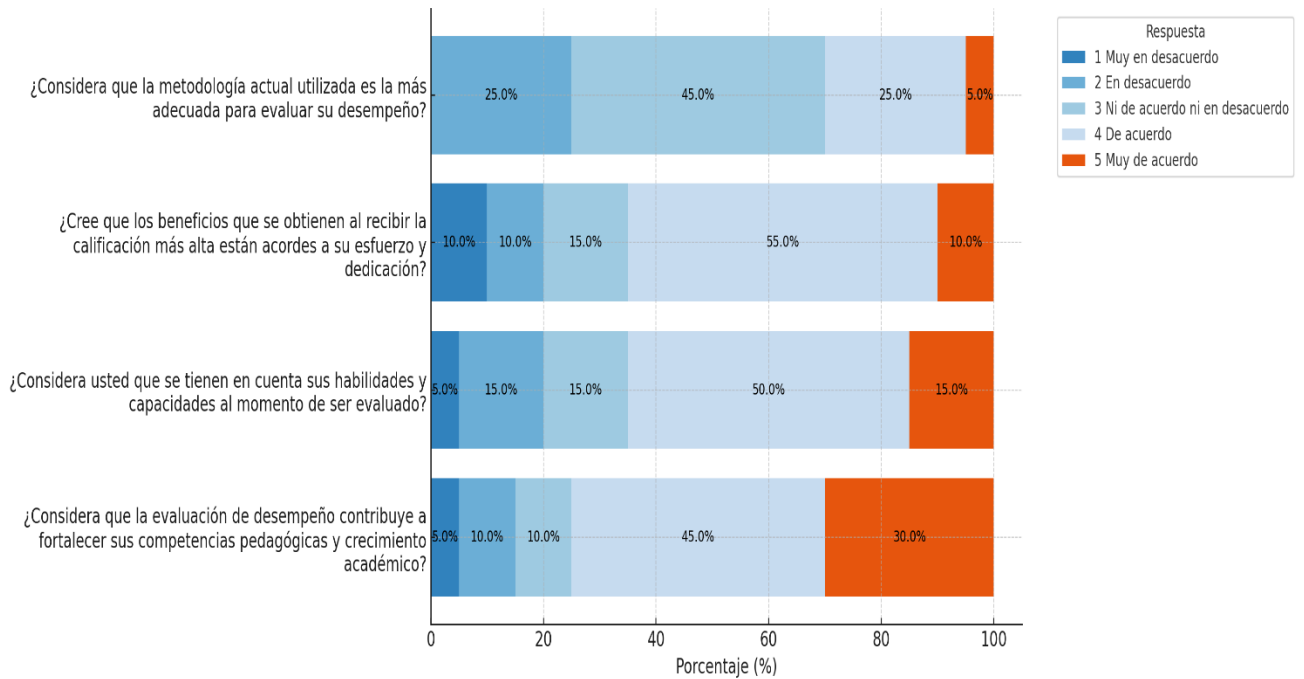
En conjunto, se identifican esfuerzos coherentes hacia un modelo más integrado y formativo, aunque aún en etapa de construcción, lo que valida la pertinencia del proyecto propuesto.

### ***Análisis de Datos Cuantitativos (Encuestas)***

Se aplicó una encuesta a una muestra de 20 docentes de la Universidad Ean durante un periodo de dos semanas. El instrumento fue diseñado para evaluar la percepción sobre cuatro variables clave: evaluación de desempeño, desarrollo profesional, plan carrera y desarrollo de competencias, con el fin de identificar su impacto y nivel de alineación con las aspiraciones del claustro de profesores.

**Figura 3**

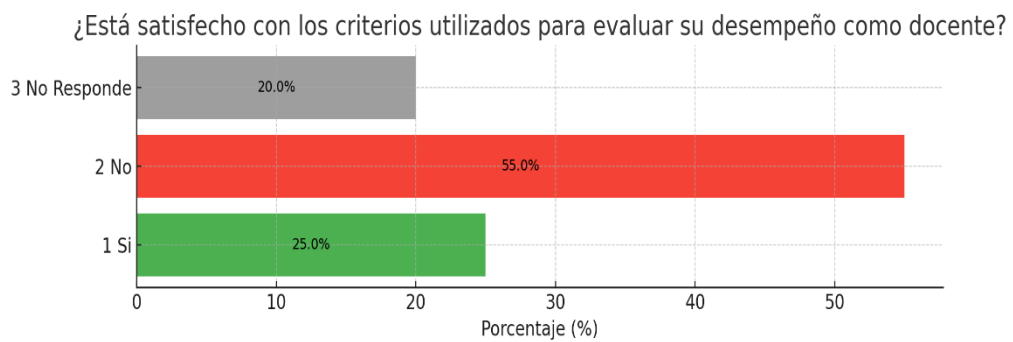
Variable No. 1- Evaluación de desempeño



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 4**

Evaluación de satisfacción sobre los criterios



*Nota.* Elaboración propia

El 75% de los docentes considera que la evaluación fortalece sus competencias y crecimiento académico, lo que refleja una percepción positiva sobre su contribución pedagógica. Sin embargo, solo el 10% cree que los beneficios obtenidos están realmente acordes con su esfuerzo, lo que sugiere posible desmotivación.

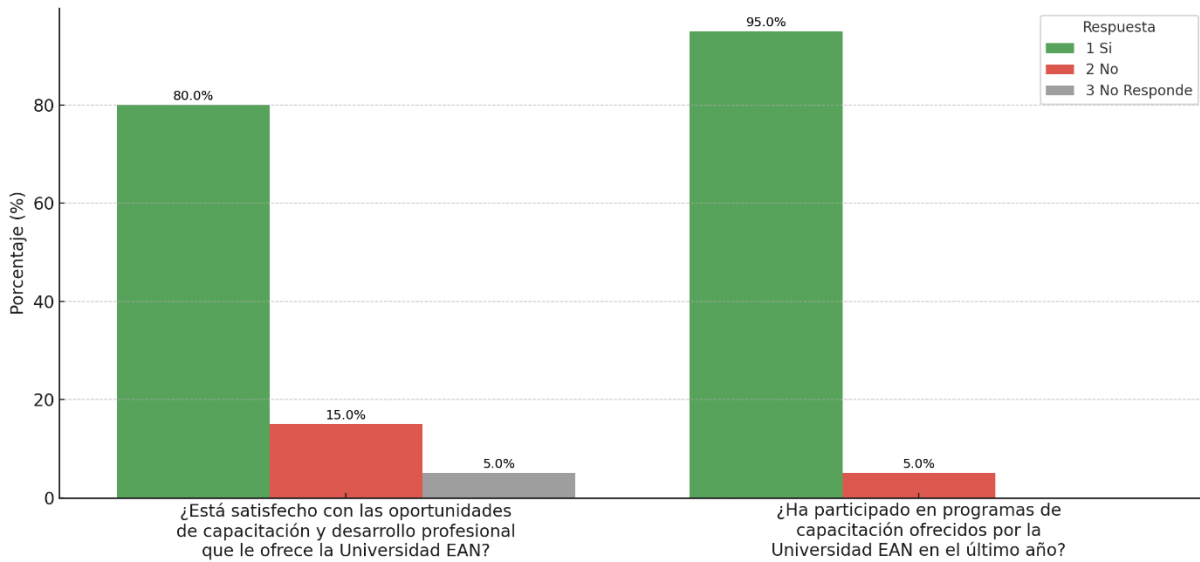
En cuanto al reconocimiento de habilidades, un 65% está de acuerdo, pero un 20% está en desacuerdo, lo que indica que aún hay percepciones de inequidad. Respecto a la metodología utilizada, la mayoría (45%) se mantiene neutral, evidenciando falta de convicción o claridad sobre su efectividad.

Finalmente, el 55% se muestra insatisfecho con los criterios de evaluación, mientras que apenas un 25% está satisfecho, lo que confirma una percepción negativa del sistema actual.

Los resultados reflejan que, aunque la evaluación de desempeño es percibida como una herramienta que fortalece el desarrollo pedagógico, existen debilidades importantes en su implementación. La mayoría de los docentes no están satisfechos con los criterios utilizados, y se evidencian dudas sobre la equidad y efectividad de la metodología y los beneficios asociados. Esto señala la necesidad de revisar y estructurar un sistema de evaluación más transparente, justo y motivador.

**Figura 5**

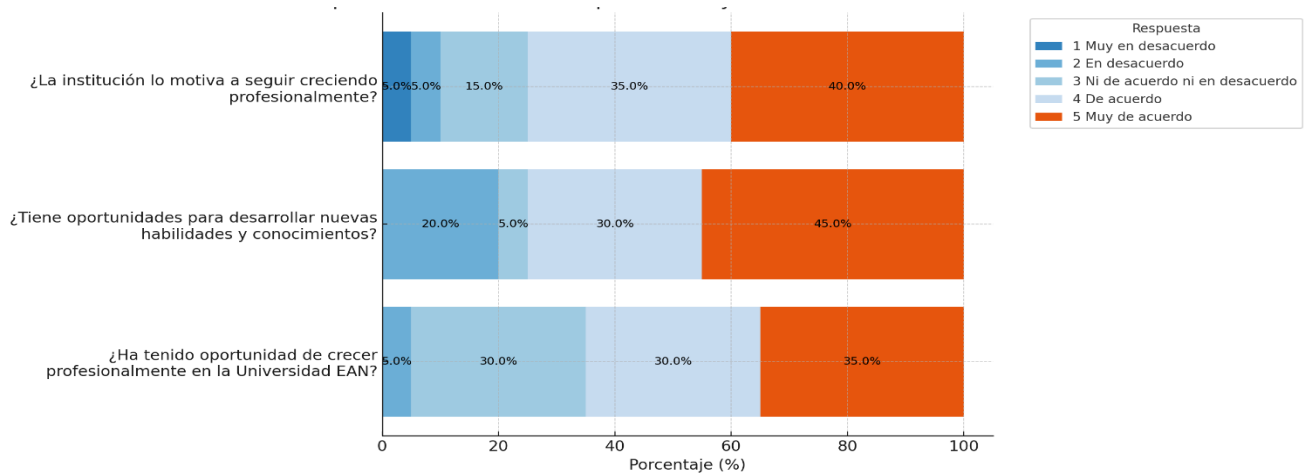
Variable No. 2- Desarrollo profesional



Nota. Elaboración propia

**Figura 6**

Desarrollo profesional (2)



Nota. Elaboración propia

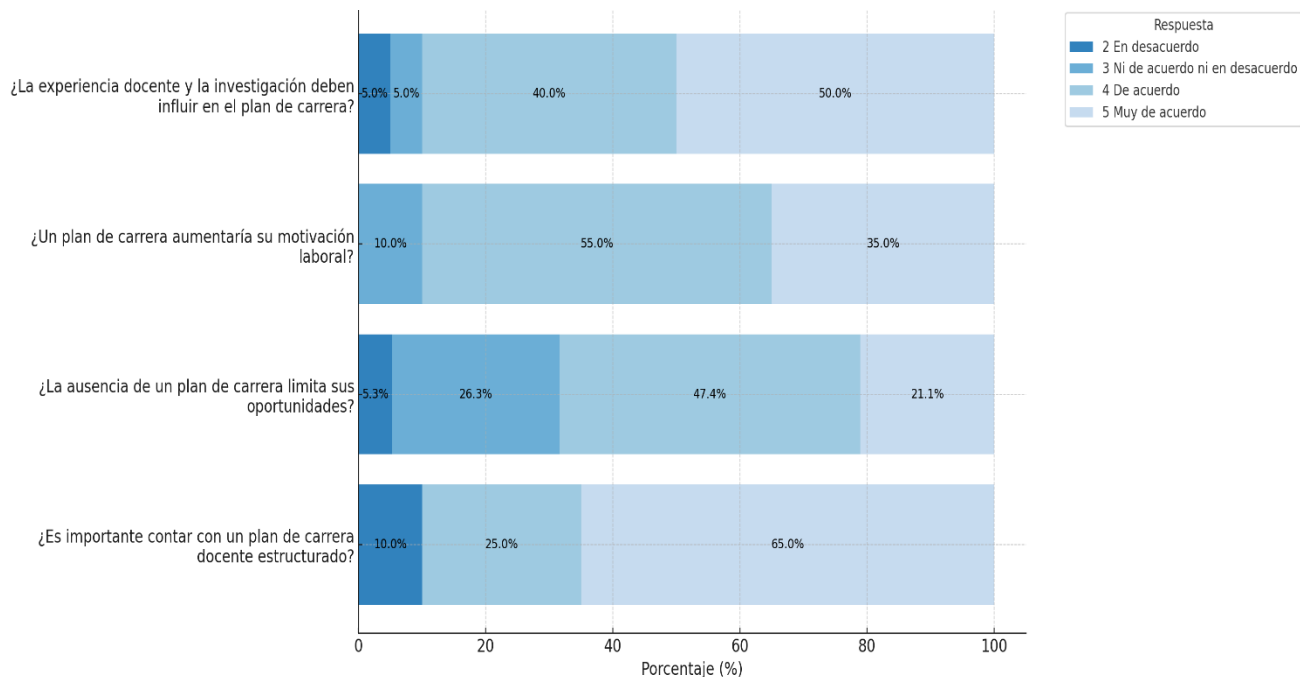
La mayoría de los docentes valoran positivamente las oportunidades de formación profesional ofrecidas por la Universidad Ean, y han participado activamente en ellas (95% participación, 80% satisfacción).

Existe una alta percepción de crecimiento profesional y motivación dentro de la institución. Más del 70% de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que han tenido oportunidades para desarrollarse, crecer y que la institución los motiva a seguir avanzando.

Estos resultados evidencian que la oferta de capacitación y el ambiente institucional son factores clave de satisfacción y desarrollo para el cuerpo docente.

**Figura 7**

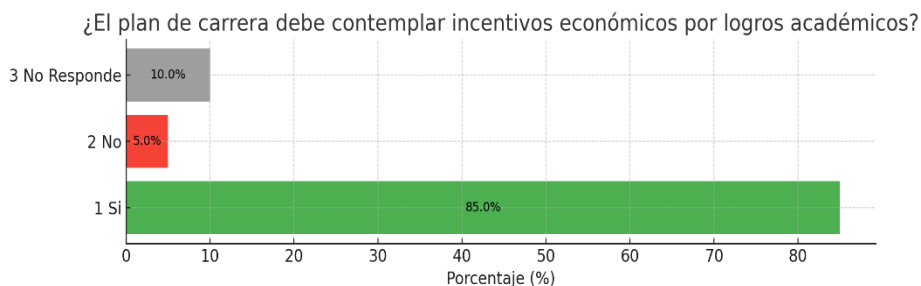
Variable No. 3- Plan Carrera



Nota. Elaboración propia

### Figura 8

#### Plan Carrera (2)



*Nota.* Elaboración propia

Existe una alta aceptación sobre la importancia de contar con un plan de carrera estructurado: 65% “muy de acuerdo”.

El 85% considera que dicho plan debe incluir incentivos económicos por logros académicos, lo que refleja expectativas claras de reconocimiento tangible.

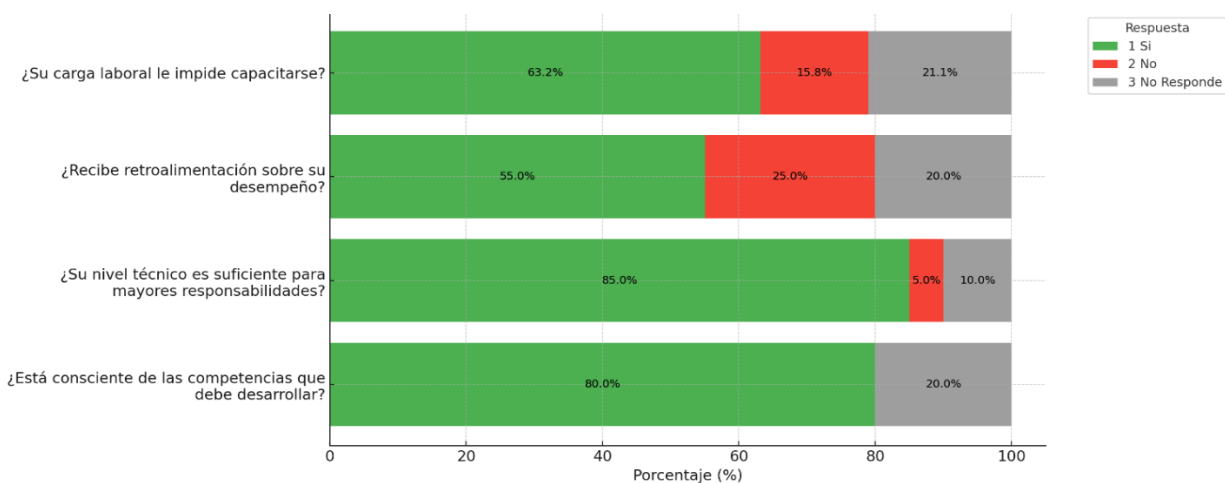
Un alto porcentaje considera que su ausencia limita el crecimiento profesional, y que su implementación aumentaría la motivación laboral.

También se reconoce que la experiencia docente e investigativa debe ser criterio clave en la progresión profesional.

El cuerpo docente respalda ampliamente la necesidad de un plan de carrera formal, con incentivos y criterios claros de evaluación, como una estrategia clave para la retención y motivación institucional.

**Figura 9**

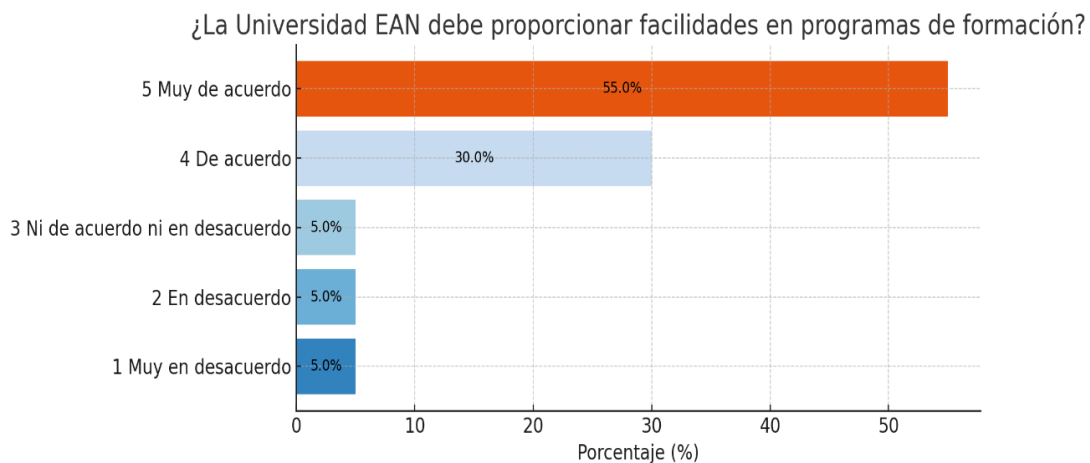
Variable No. 4- Desarrollo de competencias



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 10**

Desarrollo de competencias (2)



*Nota.* Elaboración propia

La mayoría del personal docente es consciente de las competencias que debe desarrollar (80%) y considera que su nivel técnico es suficiente para asumir mayores responsabilidades (85%).

Sin embargo, solo el 55% afirma recibir retroalimentación clara sobre su desempeño, lo que indica una oportunidad de mejora en la comunicación formativa.

Un 63% señala que su carga laboral limita su participación en actividades de desarrollo profesional, lo cual podría obstaculizar el crecimiento continuo.

Finalmente, el 85% está de acuerdo en que la Universidad debe proporcionar facilidades en programas de formación, reforzando la demanda por apoyo institucional en el desarrollo docente.

Al integrar los hallazgos de las encuestas (cuantitativos) con los datos de las entrevistas (cualitativos), posibilita la validación y el enriquecimiento de las conclusiones del diagnóstico. Ambos enfoques evidencian una baja articulación entre la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional y el plan carrera. Mientras las entrevistas destacan limitaciones estructurales como la sobrecarga laboral, falta de presupuesto y ausencia de un modelo formal, la encuesta refleja una percepción moderadamente negativa por parte de los docentes, especialmente en lo relacionado con satisfacción, retroalimentación y oportunidades de crecimiento.

Este cruce de datos respalda la necesidad de una solución integral, coherente con los retos identificados desde la Gerencia de Personas y Cultura y las percepciones reales del cuerpo docente.

### **Descripción de brechas**

La presente propuesta parte del diagnóstico realizado mediante los análisis DOFA y PESTEL, los cuales permitieron identificar brechas tanto internas como externas que inciden directamente en la gestión del talento docente.

En el plano interno, se evidencian limitaciones estructurales como la ausencia de un plan de carrera formal, la sobrecarga laboral de los docentes, la desconexión entre evaluación de desempeño y beneficios, así como restricciones presupuestales para formación y desarrollo. Estas debilidades afectan la motivación, la permanencia y el crecimiento profesional del cuerpo docente.

Por su parte, las brechas externas se relacionan con factores como la alta dependencia de las matrículas como fuente principal de financiación, el acceso limitado a poblaciones vulnerables, y la necesidad de modernizar la oferta académica frente a las condiciones del ámbito educativo. Adicionalmente, se observa un bajo aprovechamiento del Régimen Tributario Especial y escasa integración de buenas prácticas mediante benchmarking institucional.

La identificación de estas brechas permite sustentar la pertinencia de las acciones estratégicas propuestas, orientadas a fortalecer el desarrollo profesional docente y alinear la gestión institucional con las demandas actuales del contexto educativo.

### ***Brechas internas***

**Ausencia de un Plan de Carrera estructurado.** A pesar de que hay rutas actualmente para el desarrollo de los profesores, la universidad no cuenta con un modelo institucional integral y articulado al desempeño. Esto limita la proyección profesional y la motivación de los docentes.

**Desconexión entre evaluación de desempeño y acciones concretas de desarrollo.**

Al realizar las encuestas evidenciamos que solo un 25% de los docentes está satisfecho con los criterios actuales de evaluación, y un 55% está insatisfecho, mostrando que no hay claridad ni conexión con el desarrollo profesional real.

**Retroalimentación poco clara.** Aunque se aplica el modelo 360°, solo el 55% de los docentes encuestados afirma recibir retroalimentación clara. Esto limita el desarrollo de competencias específicas.

**Carga laboral como obstáculo para el desarrollo.** De los docentes que participaron en las encuestas, el 63% señala que su carga laboral les impide participar en actividades de formación continua, siendo un obstáculo para su desarrollo profesional.

**Falta de alineación entre evaluación y beneficios.** Los docentes manifiestan que los beneficios obtenidos no están acordes con su esfuerzo, lo que afecta el sentido de justicia organizacional.

**Limitaciones presupuestales para la implementación del plan carrera.** Identificado como principal barrera para su aplicación efectiva, especialmente cuando se desean ampliar plazas u ofrecer incentivos.

***Brechas externas***

**Amenaza de políticas públicas orientadas a universidades públicas.** Programas como la gratuidad universitaria y el fin del “Ser Pilo Paga” en el año 2019 reducen la demanda por educación privada, afectando las matrículas.

**Deuda del ICETEX con universidades privadas.** Se reportan pagos atrasados de forma continua y repetida, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad financiera.

**Desigualdad socioeconómica y brechas de acceso.** Aunque la Ean tiene programas virtuales, aún existen poblaciones excluidas que no pueden acceder por motivos económicos.

**Reducción de la tasa de natalidad en Colombia.** La transición demográfica reduce la cantidad de jóvenes potenciales estudiantes, lo que podría generar una baja en la demanda futura.

**Alta competencia con universidades con fuerte presencia virtual y escalafones definidos.** Universidades como UNIMINUTO, Javeriana, Los Andes y del Rosario implementan sistemas más avanzados de evaluación de desempeño, incentivos y planes de carrera planificados.

**Transformación tecnológica acelerada.** A pesar de avances en educación virtual, la implementación de tecnologías 4.0 y la necesidad de habilidades del futuro aún no están completamente integradas a la estrategia institucional.

Como brechas más relevantes encontramos:

**Tabla 4**

*Relación de brechas relevantes para la gestión del talento docente*

Brechas	
Tipo	Brecha Clave
Interna	Falta de plan carrera integral alineado a desempeño
Interna	Evaluación de desempeño percibida como poco justa y no efectiva
Interna	Escasa retroalimentación significativa
Interna	Limitaciones presupuestales para programas de desarrollo docente
Externa	Competencia fuerte en modalidades flexibles y escalafonadas
Externa	Políticas públicas desfavorables para universidades privadas
Externa	Factores económicos que reducen la demanda (deuda Icetex, inflación)

*Nota.* Elaboración propia.

### **Propuesta de solución**

A partir de las brechas identificadas, y descendiendo al marco de la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional y la ausencia de un plan carrera docente estructurado en la Universidad Ean, se presenta a continuación una estrategia integral que articula acciones orientadas a fortalecer el talento humano e impulsar trayectorias profesionales, que armonicen el reconocimiento y los incentivos con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para garantizar la viabilidad de esta integración, se propone el diseño y ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico Docente, cuya coordinación debe recaer de manera conjunta en la Gerencia de Personas y Cultura, la Vicerrectoría de Innovación Académica y la Rectoría.

Configurándose así, el Plan como una solución holística que aborda la gestión del talento desde las perspectivas de la evaluación del desempeño, gestión operativa, diseño de carrera, desarrollo de competencias y bienestar integral.

Todo lo anterior, bajo los principios de emprendimiento, sostenibilidad e innovación; por lo que con esta ruta se establecen actividades escalonadas y verificables que transforman la experiencia y el progreso del personal docente, traducidas en una ventaja competitiva institucional.

El punto de partida del plan es la identificación del estado actual del sistema, esto es a partir de un Diagnóstico Inicial. Por lo que se procederá a definir los siguientes componentes:

-Objetivo. Identificar el estado actual de la evaluación de desempeño y los bosquejos del plan carrera.

-Acciones. (a) Revisión del Acuerdo No. 016 de 2023 (Reglamento Profesorial); (b) estudio de los resultados de encuestas y entrevistas; (c) identificación de brechas internas y externas.

-Resultado esperado. Cuadro de brechas y necesidades institucionales priorizadas.

Los Objetivos Estratégicos de esta propuesta emanan de la misión, visión y propósito superior de la Universidad Ean, asegurando la alineación transversal y a nivel táctico, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 5**

*Objetivos Estratégicos- Plan de Desarrollo*

Cód.	Objetivo Estratégico
OE1	Robustecer la calidad docente, por medio de la evaluación de desempeño con transparencia, equidad y propósito.
OE2	Diseñar el plan carrera alineado a competencias, habilidades, y conocimiento.
OE3	Impulsar la motivación y continuidad del talento humano profesoral.
OE4	Orientar el crecimiento continuo y bienestar integral.

*Nota.* Elaboración propia

La operatividad del plan se segmenta en cuatro Ejes Estratégicos, cada uno con líneas de acción específicas:

Eje No. 1- Evaluación de Desempeño y Orientación.

Su enfoque se enmarca en el fortalecimiento de las competencias individuales para el alcance de metas asociadas al perfil de crecimiento deseado, por lo que se debe tener presente las siguientes.

- Rediseño del instrumento de Evaluación de Desempeño 360°, con énfasis en competencias blandas e innovación.
- Implementación de ciclos de retroalimentación con una periodicidad descrita y vinculantes a los planes de mejora individuales.
- Capacitación en técnicas de “feedback” en un modelo de tipo constructivo para evaluadores y evaluados.
- Generación de informes cualitativos, incorporando recomendaciones de desarrollo profesional.

#### Eje No. 2- Diseño del Plan Carrera.

Se busca organizar las rutas de desarrollo para alinear los propósitos personales con los institucionales, contribuyendo a la retención y el logro de objetivos de desempeño, trazando de manera óptima éstos:

- Definición de rutas diversificadas.
- Establecimiento de criterios y categorías de ascenso claros.
- Estructuración de incentivos económicos y académicos por mérito.

#### Eje No. 3- Desarrollo de Competencias.

Permite un mapeo preciso de las capacidades críticas frente a la transformación tecnológica y los desafíos pedagógicos actuales, por lo que se deberá:

- Realizar la definición de perfiles de competencias por categoría docente (asociado, auxiliar, asistente, titular).

- Programas de certificación en competencias digitales y pedagogías innovadoras.
- Alineación del potencial docente con los estándares de sostenibilidad institucional.

Eje No. 4- Gestión de Bienestar, Reconocimiento y Retención.

Orientado a consolidar un entorno laboral positivo que potencie el compromiso a largo plazo y la fidelización interna, por lo que se procederá a:

- Diseño de programas de bienestar integral específicos para el cuerpo docente.
- Sistemas de valoración del desempeño individual y colaborativo.
- Reconocimiento formal a la trayectoria y la excelencia académica.

La articulación de la solución se erige a partir de dos componentes fundamentales: el *Diseño del Esquema del Plan Carrera*, el cual se centra en la estructuración técnica de perfiles y rutas, resolviendo la falta de claridad en las oportunidades de ascenso; y las *Estrategias de Despliegue*, que contemplan la ejecución operativa mediante una prueba piloto, la integración de un módulo digital en la plataforma institucional y un plan de comunicación interna para asegurar la apropiación del modelo.

Esta sinergia garantiza que el planteamiento genere un impacto real y medible conforme a las necesidades decantadas y alineadas al marco de innovación de la universidad.

### **1. Diseño del Plan Carrera y criterios estructurales**

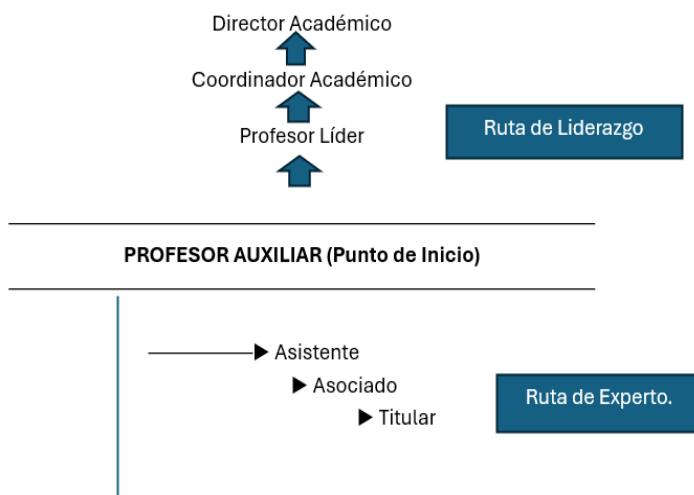
La propuesta de estructura simplificada para el plan carrera no pretende modificar ni eliminar los criterios normativos del reglamento profesoral. Su propósito es operacionalizar e integrar los requerimientos específicos que la estructura debe contener.

A través de este modelo de plan carrera propuesto, se busca que la metodología permita que en la retroalimentación se unan aspectos sobre el conocimiento técnico, objetivos, y se identifique la ruta de desarrollo a seguir del docente de acuerdo con la valoración de desempeño que se haga.

La propuesta tiene dos rutas: una con crecimiento horizontal (Ruta de Experto) y otra con crecimiento vertical (Ruta de Liderazgo).

### Figura 11

Rutas del plan de carrera para docentes de la Universidad Ean



*Nota.* Elaboración propia

- Ruta de Experto: El docente sigue una ruta de carrera que desarrolla su experticia, según el perfil que escoja (Organizacional, Académico, o de Investigación). Al escoger esta ruta el docente tiene como propósito destacarse en todo lo concerniente al área de conocimiento. El perfil del docente en esta ruta se destaca por alta vocación a la

investigación, áreas disciplinarias y académicas, su crecimiento profesional lo hace de forma horizontal.

- Ruta de Liderazgo: El docente puede seguir una ruta de carrera en el que tome responsabilidades de liderazgo. En esta ruta el foco se encuentra en las competencias y habilidades de liderazgo, a medida que crece jerárquicamente asume más responsabilidades en la coordinación y dirección de equipos y la creación de estrategias de innovación. En esta ruta el crecimiento se da de forma vertical.

### ***Dimensiones del Plan Carrera***

De forma integral se evalúa al talento, se valora el nivel de experticia o conocimiento técnico, adicional se verifica como logra los resultados a través del modelo de competencias y de acuerdo con los objetivos de desempeño como aporta en los resultados pactados a inicio de año.

Este plan carrera consta de 4 dimensiones:

Las calificaciones de cada dimensión del plan carrera se obtienen de la siguiente forma:

- Valoración de Conocimientos: La calificación se obtiene de la matriz de valoración de conocimientos, que busca evidenciar las necesidades puntuales que tiene la universidad de acuerdo con el nivel técnico de los docentes, esta matriz tiene calificación de nivel en el rango de 1 a 4, de acuerdo con la experticia del docente así será la calificación.
- Resultados (Objetivos de desempeño): La puntuación se obtiene del resultado de la valoración de los objetivos de desempeño que se definen de forma anual y se hace seguimiento de forma periódica.
- Evaluación de Desempeño (Competencias): Esta dimensión cobra relevancia mediante la evaluación de desempeño realizada a los docentes de forma anual de acuerdo con

el método de evaluación utilizado por la Universidad Ean, y se aplica la dimensión de competencias dependiendo la línea, Liderazgo o de experto.

- **Requisitos por Categoría:** En esta dimensión se listan los requisitos que deben cumplir los docentes en cada categoría, tales como; experiencia profesional, nivel de formación, producción intelectual, entre otros.

Para la calificación del plan carrera se tendrá en cuenta las 4 dimensiones mencionadas anteriormente. Matriz de valoración de conocimientos- evaluada por el líder a cargo, Evaluación de desempeño (matriz de Competencias), Objetivos de desempeño, y la de Requisitos por Categorías de acuerdo con el perfil escogido por el docente. Las dimensiones tienen una escala de 1 a 4 y aquellos profesores que al sumar las 4 dimensiones obtengan los mayores puntajes, y además cuenten con los requisitos solicitados, tendrán opciones de ser seleccionados y reconocidos, evaluando con anterioridad aspectos tales como la disponibilidad de vacantes para ascensos, movimientos y recursos para reconocimientos.

Para facilitar su comprensión, se presenta a continuación una tabla que resume las dimensiones de la estructura del plan de carrera propuesto. Seguidamente a la tabla, se detalla el alcance y los objetivos específicos de cada una de ellas.

**Tabla 6**

*Dimensiones de la Estructura del Plan de Carrera*

Tipo de Ruta	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
Ruta de Experto	Valoración de Conocimientos 50%	Resultados (Objetivos de Desempeño) 30%	Evaluación de Desempeño (Competencias) 20%	Requisitos Categorías (todos)
Ruta de Liderazgo	Valoración de Conocimientos 50%	Resultados (Objetivos de Desempeño) 20%	Evaluación de Desempeño (Competencias) 30%	Requisitos Categorías (todos)

*Nota.* Elaboración propia

La Valoración de Conocimientos y habilidades técnicas permite que las empresas puedan evaluar y reconocer las brechas de aprendizaje. A través de la información obtenida se diseñan planes de desarrollo que se alineen con los objetivos organizacionales Noe (2020).

Dentro de la propuesta del plan carrera incluimos la dimensión de Valoración de conocimientos, y se crea un modelo de Matriz, la cual aplica como referencia ya que la Universidad Ean debe adaptarla a las necesidades puntuales para evaluar las habilidades, conocimiento técnico y dominio del área, necesarios para el cargo.

**Tabla 7**

*Matriz de Valoración de Conocimientos*

Dimensión técnica	Detalle	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Dominio del área disciplinar	Conocimiento técnico profundo y actualizado del área.	Desconoce los procesos técnicos de su área específica.	Entiende los conceptos técnicos de su área.	Demuestra la capacidad de realizar procesos técnicos y actualizados.	Examina los conocimientos técnicos y los aplica en las diferentes actividades a realizar según su perfil.
Uso práctico del conocimiento	Capacidad de resolver problemas técnicos reales.	No cuenta habilidades de resolución de problemas técnicos.	Interviene en charlas de resolución de problemas.	Identifica elementos que ayuden a resolver problemas de forma más rápida.	Aplica sus conocimientos y habilidades para la resolución de problemas.
Manejo de las TIC	Uso competente de software, equipos o metodologías del área.	Dificultad para el uso de nuevas herramientas TIC.	Uso de herramientas TIC.	Uso de herramientas TIC a la vanguardia.	Manejo de software y metodología s tecnológicas.

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Actualización técnica	Conocimiento de normas, estándares y tendencias del área.	Desconoce conceptos de normas y estándares.	Conoce la importancia de las normas y estándares de su área.	Conocimiento técnico de normas.	Establece criterios a través de los conocimientos de normas.
Integración teoría-práctica	Aplica fundamentos teóricos a contextos técnicos.	No aplica de forma correcta.	Conoce los conceptos teóricos a contextos técnicos.	Aplica los fundamentos teóricos a contextos técnicos.	Capacidad para integrar conceptos prácticos y teóricos.

*Nota.* Adaptado de Alles (2023).

Resultados (Objetivos de Desempeño). La gestión por objetivos es realizada por las empresas para la definición de los objetivos globales de la organización específicos e individuales, se establecen anualmente y se realiza seguimiento periódicamente. La determinación de los objetivos está relacionada con la visión futura y planes estratégicos de la organización, la forma como se mide debe ser clara y comprensible. Alles (2023). Se propone una matriz donde se indique los objetivos de acuerdo con el perfil y ruta que haya escogido el docente donde se incluirán como mínimo 3 objetivos formulados a través de la metodología SMART.

### Tabla 8

#### *Objetivos de desempeño*

No.	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo
1				
2				
3				

*Nota.* Elaboración propia

El desempeño y cumplimiento de los objetivos se valoran mediante una escala de cuatro niveles, la cual permite medir la progresión del docente frente a los objetivos enmarcados por el área.

Esta escala parte desde el Nivel 1-No cumple, que identifica brechas significativas; recorre los niveles de cumplimiento intermedio Nivel 2-Cumple parcialmente, y satisfactorio Nivel 3-Cumple; hasta alcanzar el Nivel 4-Desempeño alto, reservado para aquellos casos que superan las expectativas y demuestran una excelencia superior en el objetivo evaluado.

La evaluación de desempeño por competencias se define como el conjunto de procedimientos e instrucciones de la organización, para evaluar tanto líderes, como colaboradores mediante el modelo de competencias definido por la organización. Esta medición se realiza a través de la observación de comportamientos (Alles, 2023, p.300).

En las Matrices de modelo de competencias tabla 9 y tabla 10 se propone las competencias y comportamientos con los cuales se podrá evaluar el nivel en que queda el profesor después de realizar la evaluación de desempeño.

En las tablas mencionadas anteriormente, se indican las competencias, comportamientos y niveles relacionados con la ruta a evaluar; ya sea liderazgo o experto. Para Alles (2023) las competencias cardinales muestran los aspectos y características fundamentales que todos los colaboradores de la organización deben tener y las competencias gerenciales son aquellas específicas y necesarias para los empleados que tengan personas a cargo.

**Tabla 9**

*Matriz Modelo de Competencias Cardinales*

Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	nivel 4
Comunicación	Su comunicación no es asertiva ni clara.	Expresa ideas inconclusas.	Comprende y utiliza de forma clara la comunicación.	Es puntual, objetivo y claro al transmitir mensajes.

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Resolución de problemas	Se le dificulta identificar y resolver conflictos.	Tiene la capacidad para resolver conflictos simples.	Analiza motivos y ayuda a resolver problemas.	Crea espacios para resolución de problemas y propone ideas.
Liderazgo	Tiene iniciativas, sin embargo, no las aplica.	Se le dificulta delegar.	Toma decisiones en beneficio del equipo para lograr resultados.	Motiva y ayuda a su equipo a crecer, con una mentalidad de innovar.
Trabajo en equipo	Se le dificulta el trabajo en equipo.	Falta cooperación y aporte de ideas.	Propone ideas.	Sinergia para lograr cumplir las metas en equipo.

*Nota.* Adaptado de Alles (2023).

**Tabla 10**

*Matriz Modelo de Competencias Gerenciales*

Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Desarrollo de equipo a cargo	Revisa tareas y hace seguimiento básico o a resultados del equipo.	Retroalimenta, delega y da la oportunidad para que los profesores desarrollen sus habilidades.	Desarrolla, fortalece el trabajo en equipo y realiza gestión del desempeño del equipo.	Trabaja en la construcción de equipos con desempeño extraordinario, forma futuros líderes y es referente en la organización por su liderazgo transformacional.
Creatividad e Innovación	Propone realizar mejoras específicas a procesos que ya existen.	Aplica ideas creativas para resolver problemas y mejorar resultados.	Lidera iniciativas de mejora e innovación dentro del área.	Impulsa una cultura de innovación, lidera cambios transformacionales y genera impacto organizacional.
Habilidad para la toma de decisiones	Toma decisiones operativas siguiendo normas y procedimientos.	Analiza información, evalúa alternativas y decide con criterio.	Toma decisiones complejas considerando riesgos, impacto y recursos.	Toma decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre y asume plena responsabilidad por los resultados.

Visión Estratégica	Comprende los objetivos del área y los comunica al equipo.	Alinea acciones y planes del equipo con los objetivos organizacionales	Anticipa necesidades del área y ajusta planes según el contexto.	Define y comunica la visión estratégica, anticipando tendencias y oportunidades del entorno.
--------------------	--	--	--	--

*Nota.* Adaptado de Alles (2023).

Finalmente, la dimensión de Requisitos por Categorías recoge la información publicada en el reglamento profesoral, donde se indica al detalle los diferentes requisitos que debe cumplir el docente para poder crecer profesionalmente, estos requisitos son exigidos para las dos rutas del plan carrera.

**Figura 12**  
 Categorías de Crecimiento



*Nota.* Adaptado de reglamento profesoral (2023). Esta figura la escala de ascensos.

A continuación, se procede a la verificación de los criterios de idoneidad que rigen el escalafón docente, considerando las especificidades de cada categoría y los perfiles definidos en la estructura institucional.

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

**Tabla 11***Profesor Auxiliar*

Criterio	Organizacional	Académico	Investigador
Titulación	Título de Pregrado	Título de Pregrado	Título de Pregrado
Investigación	No aplica	No aplica	40 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años
Experiencia profesoral	No aplica	1 año	1 año
Experiencia empresarial	1 año	No aplica	No aplica
Segunda lengua	Nivel A1 o A2 según el Marco Común Europeo		

*Nota.* Reglamento profesoral EAN (2023). Esta tabla muestra la estructura de plan carrera por categorías.

**Tabla 12***Profesor Asistente*

Criterio	Organizacional	Académico	Investigador
Titulación	Título de Especialización	Título de Especialización	Título de Maestría
Investigación	5 puntos de conformidad con el Anexo (A)	5 puntos de conformidad con el Anexo (A)	50 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años
Experiencia profesoral	1 año	3 años	2 años
Experiencia empresarial	3 años o 5 años si no se acredita título de postgrado	1 año	No aplica
Segunda lengua	Nivel A2 o B1 según el Marco Común Europeo		

*Nota.* Reglamento profesoral EAN (2023). Esta tabla muestra la estructura de plan carrera por categorías.

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

**Tabla 13***Profesor Asociado*

Criterio	Organizacional	Académico	Investigador
Titulación	Maestría	Maestría	Maestría
Investigación	10 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años	40 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años	70 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años, con un índice H de al menos 5 en Scopus
Experiencia profesoral	3 años	Acreditar 10 años entre experiencia empresarial y profesoral, de los cuales al menos 5 años deben ser de profesor	Acreditar 10 años entre experiencia empresarial y profesoral
Experiencia empresarial	7 años (al menos 2 en cargos de jefatura, gerencia o dirección) o 10 años si no acredita maestría o investigación	No aplica	No aplica
Segunda lengua	Nivel A2 o B1 según el Marco Común Europeo		

*Nota.* Reglamento profesoral EAN (2023). Esta tabla muestra la estructura de plan carrera por categorías.

**Tabla 14***Profesor Titular*

Criterio	Organizacional	Académico	Investigador
Titulación	Doctorado o Maestría, según necesidades institucionales	Doctorado o Maestría, según necesidades institucionales	Doctorado o Maestría, según necesidades institucionales
Investigación	15 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años	80 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años	90 puntos de conformidad con el Anexo (A) en los últimos diez (10) años, con un índice H de al menos 10 en Scopus

PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Experiencia profesoral	5 años	Acreditar 20 años entre experiencia empresarial y profesoral, de los cuales al menos 10 años deben ser de profesor	Acreditar 20 años entre experiencia empresarial y profesoral
Experiencia empresarial	15 años (al menos 5 en cargos de jefatura, gerencia o dirección) si cuenta con doctorado; 19 años si cuenta solo con maestría	No aplica	No aplica
Segunda lengua	Nivel B1 a C1 según el Marco Común Europeo		

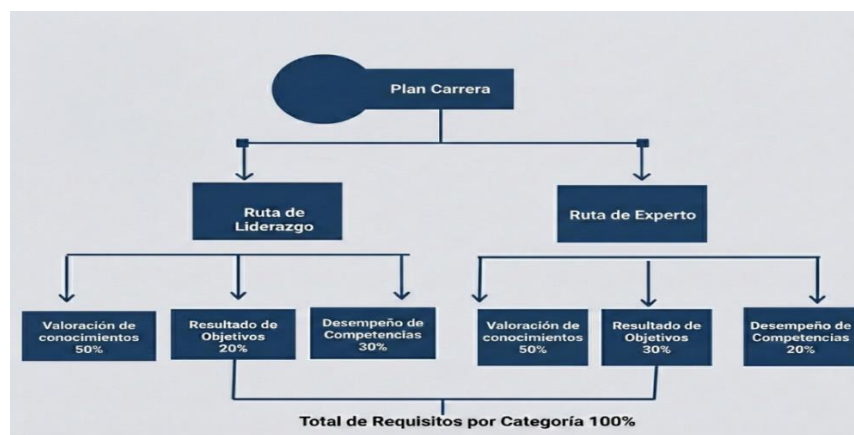
*Nota.* Reglamento profesoral EAN (2023). Esta tabla muestra la estructura de plan carrera por categorías.

La estructura de categorías simplificada no pretende sustituir los criterios del reglamento profesoral vigente, sino operacionalizarlos para que la progresión docente sea un proceso dinámico, meritocrático y transparente.

Así las cosas, el Plan Carrera se compendia de la siguiente manera:

**Figura 13**

Estructura simplificada de la propuesta del Plan Carrera



*Nota.* Elaboración propia

El presente trabajo desarrolla un Plan de Desarrollo Docente estructurado a partir de la integración del modelo de evaluación de desempeño como eje articulador de la propuesta. En este marco, se formulan lineamientos para la estructuración del plan de carrera como uno de los componentes estratégicos del plan, sin que este constituya un documento independiente o autónomo dentro del alcance del estudio.

De esta manera, la propuesta establece bases técnicas que permiten vincular los resultados de la evaluación con criterios de progresión y crecimiento profesoral, promoviendo la consolidación de trayectorias académicas alineadas con los objetivos institucionales y aportando al fortalecimiento organizacional de la Universidad Ean.

Al momento de establecer la interacción de la evaluación de desempeño con un posterior plan carrera profesoral, se contempla ajustar el reglamento profesoral actual para poder formalizar la evaluación de desempeño como función principal de acceso al plan carrera, asegurando la vinculación explícita y de manera estructurada en ambos procesos.

De igual forma, el cumplimiento de los requisitos determinados según lo visto anteriormente permitirá medir la trayectoria continua de desarrollo del docente, fortaleciendo los resultados y optimizando su tránsito hacia el programa de Plan Carrera, en coherencia con los criterios definidos en el artículo 7 del Acuerdo 016 de 2023.

Es así como según resultados obtenidos en las encuestas, se ha diseñado unas variables para las dimensiones a fin de ajustar el reglamento profesoral con alineación a un plan carrera que contemple criterios coherentes, pertinentes y alineados a los roles de los docentes conforme a su desarrollo profesional, los cuales muestran ser claros y que sean vinculantes al momento de los reconocimientos para el ingreso al plan carrera.

Esta articulación de procesos permite reconocer el grado de compromiso y metas de los docentes para el logro de políticas y lineamientos institucionales, garantizando que aunque el

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

desarrollo académico y la trayectoria son valoradas; el mérito, los resultados favorables y la mejora continua son fundamentales para la promoción y seguimiento dentro del plan carrera, reconociendo así el esfuerzo, compromiso y dedicación de los profesores, contribuyendo al crecimiento de los profesores y la sostenibilidad institucional.

## 2. Estrategias de integración, despliegue y articulación

Para la aplicación del plan de desarrollo, es necesario establecer unas estrategias de despliegue que permitan orientar de forma adecuada el proceso, conforme a los lineamientos normativos e institucionales.

**Tabla 15**

*Estrategias de Despliegue para el Plan de Desarrollo Docente*

Estrategia	Acciones de implementación	Responsables	Resultados esperados
Regulación normativa e institucional	-Lineamientos y orientación para considerar al momento de formular el plan carrera según reglamento profesoral vigente y ajuste a documentos internos.	Consejo Superior; Vicerrectoría de Innovación Académica; Gerencia de Personas y Cultura; Decanaturas	Claridad normativa y legitimidad institucional del reglamento profesoral
Asignación Presupuestal	-Asignación de presupuesto para sostenibilidad del plan carrera.	Vicerrectoría de Innovación Académica; Gerencia de Personas y Cultura; Planeación Institucional	Factibilidad operativa y sostenibilidad del modelo
Coordinación entre los sistemas de evaluación	-Articulación de la evaluación de desempeño con valoración de las dimensiones. -Sistematización de evidencias y resultados.	Vicerrectoría de Innovación Académica; Gerencia de Personas y Cultura; Comité de Evaluación Profesoral	Decisiones de promoción basadas en mérito y evidencia
Comunicación y socialización	-Comunicación y orientación de procedimientos. -Espacios de acompañamiento.	Gerencia de Personas y Cultura; Comunicaciones	Apropiación del Plan Carrera por parte del cuerpo profesoral

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

	-Jornadas de socialización de las dimensiones y del modelo plan carrera.		
Acompañamiento y desarrollo profesoral	-Puesta en marcha del plan de formación anual. -Desarrollar acciones de mejoramiento. -Monitoreo al fortalecimiento de competencias.	Gerencia de Personas y Cultura; Vicerrectoría de Innovación Académica	Fortalecimiento de competencias y preparación para el ingreso al plan carrera
Implementación fases - piloto	-Aplicación del modelo a 10-15 docentes. -Determinar cronograma.	Gerencia de personas y Cultura; Experto de Evaluación y Desarrollo del Talento; Vicerrectoría de Innovación Académica; Gerencia Estratégica	Despliegue progresivo controlado y alineado a los fines estratégicos
Evaluación y retroalimentación	-Seguimiento constante al proceso y resultado del Plan de Carrera. -Indicadores de impacto validación de resultados y ajustes al modelo.	Gerencia de personas y Cultura; Experto de Evaluación y Desarrollo del Talento	Mejoramiento continuo, sostenibilidad y permanencia del Plan de Carrera

Nota. Elaboración propia

Estas estrategias se fundamentan y apoyan en los criterios establecidos por el reglamento profesoral vigente y demás documentos rectores garantizando una trazabilidad acorde a las metodologías de la Universidad Ean; asimismo involucra actores de diferentes áreas de la institución lo cual fortalece la implementación y le da un enfoque estructural al modelo.

Igualmente, la asignación presupuestal juega papel fundamental ya que es la que permite identificar la viabilidad y el alcance del modelo, teniendo en cuenta que es el respaldo para la formación, evaluación y ascenso de los profesores hacia el plan carrera, garantizando la permanencia y viabilidad del programa. Paralelo a ello la socialización y divulgación del despliegue del modelo hacia los docentes resulta primordial, ya que son los actores principales

y son quienes podrán contribuir hacia el éxito del programa, a través de la participación activa en los espacios de orientación, capacitación y conocimiento promoviendo el compromiso, dedicación y confianza de los docentes a la universidad.

Este despliegue, inicialmente se espera ser evaluado con un grupo pequeño de docentes para revisar el funcionamiento, identificar posibles mejoras y realizar los ajustes correspondientes para la aceptación plena. El plan de desarrollo pretende materializar los métodos de trabajo, el monitoreo constante y desarrollo individual, logrando fortalecer el profesionalismo y competencia de los profesores siempre acorde a las expectativas referidas por la universidad a fin de alcanzar el ingreso al plan carrera y que sea éste, un mecanismo para el cumplimiento de logros y fidelización del talento profesoral a la Universidad Ean.

### ***Monitoreo y Evaluación***

Para la articulación de la planificación estratégica, y a fin de lograr resultados tangibles y medibles, se proponen mecanismos de control y herramientas para el desarrollo de acciones a implementar, tales como: -Cuadro de Mando Integral (BSC); - Indicadores SMART; - Encuestas de satisfacción del docente; - Reportes de cumplimiento de planes individuales.

### ***Sostenibilidad y Mejora Continua***

A propósito de asegurar la viabilidad operativa, financiera, y normativa del proyecto a largo plazo, se establecen las siguientes directrices a tener presentes: - Designar la partida presupuestal para la vigencia anual; - Revisión y valoración del plan una vez al año; - Actualización de políticas y procedimientos de acuerdo con los ajustes de la normativa; - Continuidad en las acciones para el logro de la efectividad y durabilidad; - Constante monitoreo y mejora continua.

**Fases de implementación**

Contiene un plan escalonado en cuatro (4) fases principales que corresponden de manera integra a la ejecución total de la propuesta; diseñado para garantizar su viabilidad, sostenibilidad e impacto institucional, y cada una de estas fases se alinea con los ejes estratégicos de la Universidad Ean:

**Tabla 16**

*Fases de Implementación*

<i>Fase</i>	<i>Actividades principales</i>	<i>Periodo</i>	<i>Responsables</i>
<i>Fase 1. Diseño</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de modelo actual</li> <li>- Creación del plan carrera y catálogo de competencias</li> <li>- Aprobaciones normativas</li> </ul>	T3–T4 2026	Coordinador senior equipo de evaluación y desarrollo del talento + Gestión Humana
<i>Fase 2. Piloto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del modelo a 10–15 docentes</li> <li>- Ajustes según retroalimentación</li> <li>- Evaluación de resultados</li> </ul>	T1–T2 2027	Comité Piloto + Facultades

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

<p><i>Fase 3.</i> <i>Implementación</i> <i>institucional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue institucional</li> <li>- Capacitación masiva</li> <li>- Activación de plataforma digital</li> </ul>	T3–T4 2027	Gerencia de Personas y Cultura
<p><i>Fase 4.</i> <i>Seguimiento y</i> <i>mejora continua</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de impacto</li> <li>- Evaluaciones anuales del sistema</li> <li>- Ajustes por innovación o contexto</li> </ul>	Desde 2028	Experto de evaluación y desarrollo del talento

*Nota.* Elaboración propia

Este enfoque secuencial permite una implementación progresiva y controlada del Plan de Desarrollo Estratégico Docente, alineando sus componentes con los objetivos de calidad, innovación y sostenibilidad de la Universidad Ean.

### ***Recursos y estimación presupuestal***

Dentro del Plan de Desarrollo Estratégico propuesto en el presente documento para la Universidad Ean, se requiere de una detallada y aterrizada asignación de recursos, por lo que hemos definido una estructura de inversión que contiene los siguientes elementos clave: talento humano especializado, tecnología educativa, formación docente, incentivos y costos indirectos de gestión.

**Tabla 17**

*Recurso Humano*

Rol	Actividades	Tiempo estimado	Tipo de contratación
Coordinador del proyecto	Gestión integral del plan, cronograma, ejecución	12 meses	Interno
Especialista en Talento Humano	Diseño de plan carrera, perfiles, evaluación	8 meses	Consultoría externa
Psicólogo organizacional	Rediseño evaluación, retroalimentación, encuestas	6 meses	Interno
Especialista en TIC educativa	Desarrollo de módulo digital de seguimiento	6 meses	Contrato por servicios
Diseñador instruccional	Curaduría y diseño de rutas formativas	4 meses	Interno/externo
Facilitadores	Talleres de capacitación y feedback	3 meses	Por evento (honorarios)

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 18**

*Tecnología*

Elemento	Detalle	Costo estimado
Plataforma de seguimiento	Módulo web integrado (desarrollo propio)	\$12.000.000 COP
Licencias software LMS o gestión de talento	Moodle, TalentSoft u otro (si aplica)	\$8.000.000 COP
Equipos y conectividad	Portátiles y cámaras para entrevistas/pilotos	\$5.000.000 COP

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 19**

*Formación y Contenidos*

Elemento	Detalle	Costo estimado
Diseño de rutas de aprendizaje (10 rutas)	Soft skills, liderazgo docente, pedagogía innovadora	\$10.000.000 COP
Capacitaciones iniciales (formadores y docentes)	Por honorarios y logística	\$6.000.000 COP
Materiales de formación y guías	Digitales e impresas	\$2.000.000 COP

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 20**

*Incentivos y Reconocimientos*

Tipo	Detalle	Costo estimado anual
Bonos por desempeño (pilotaje)	\$500.000 COP x 10 docentes	\$5.000.000 COP
Reconocimientos simbólicos	Diplomas, eventos, difusión	\$1.000.000 COP

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 21**

*Costos Indirectos*

Concepto	Detalle	Costo estimado
Reuniones, refrigerios y espacios	5 talleres y comité operativo	\$2.000.000 COP
Difusión institucional (boletines, micrositio)	Comunicaciones internas	\$1.500.000 COP

*Nota.* Elaboración propia

Para garantizar la viabilidad del proyecto en su fase inicial, la distribución señalada busca optimizar de esta forma el uso de recursos institucionales y encaminada al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Por su parte, la estimación presupuestal describe los costos proyectados para la ejecución del plan, permitiendo dilucidar su factibilidad financiera.

**Tabla 22**

*Estimación Presupuestal Global*

Estimación Presupuestal Global	
Categoría	Subtotal Estimado
<i>Recurso humano</i>	\$40.000.000 COP
<i>Tecnología</i>	\$25.000.000 COP
<i>Formación y contenidos</i>	\$18.000.000 COP
<i>Incentivos</i>	\$6.000.000 COP
<i>Costos indirectos</i>	\$3.500.000 COP
<b>Total Aproximado</b>	<b>\$92.500.000 COP</b>

*Nota.* Elaboración propia

***Tiempos de desarrollo (Diagrama de Gantt)***

El diagrama de Gantt es una herramienta fundamental en la planificación y control de proyectos, ya que permite visualizar la secuencia y duración de las actividades en una línea de tiempo, facilitando la identificación de retrasos y la adopción de decisiones en el momento justo.

Para Kerzner (2022) el diagrama de Gantt se define como:

[...] herramienta es esencial para gestionar proyectos de manera sistémica, ya que proporciona una representación gráfica clara del cronograma y de las interdependencias entre tareas (p.498).

De manera similar, Meredith y Mantel (2017, p. 326) destacan que el diagrama de Gantt ofrece a los gerentes una perspectiva operativa que favorece la asignación eficiente de recursos. Por su parte, Schwalbe (2021, p. 164) subraya su utilidad en proyectos tecnológicos, donde el seguimiento visual del progreso es clave para el éxito.

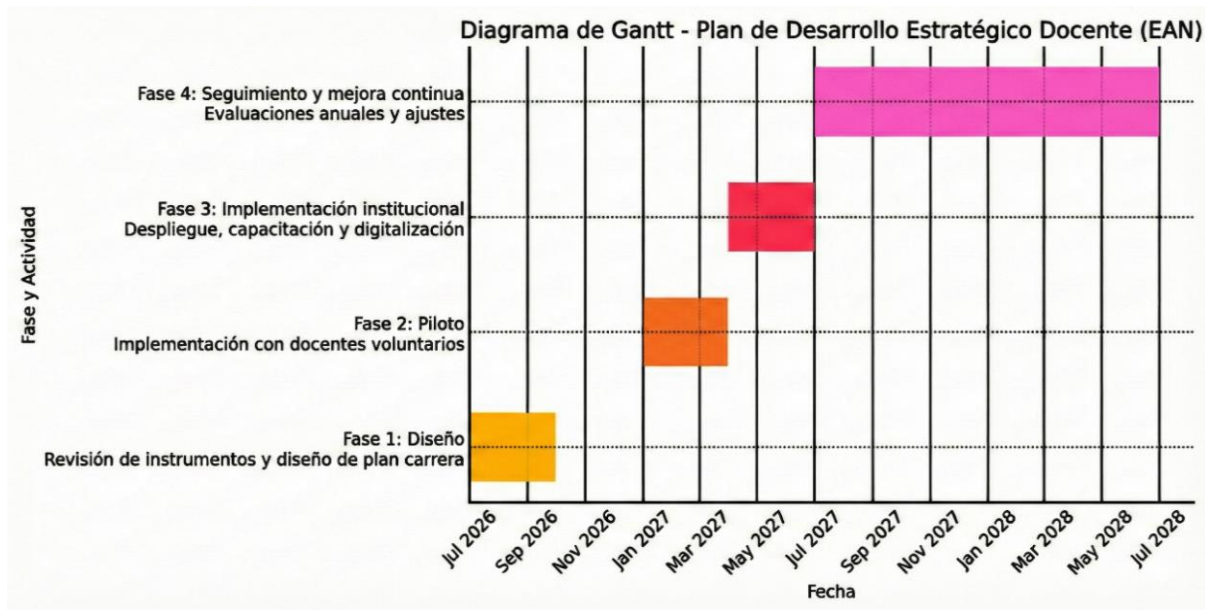
Según lo mencionado por (Pinto 2022):

[...] el uso adecuado del Gantt contribuye a mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones al optimizar la ejecución de los planes estratégicos (p.212).

Finalmente, Heagney (2016, p. 79) enfatiza su valor práctico como herramienta accesible para quienes inician en la gestión de proyectos, ya que permite estructurar y monitorear cada fase con claridad.

**Figura 14**

Diagrama de Gantt- Plan de Desarrollo Estratégico Docente (EAN)



*Nota.* Elaboración propia

Para las brechas identificadas dentro del marco de la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional y la falta de un plan carrera docente que converge en la Universidad Ean, se presenta una estrategia compuesta por acciones que permitan fortalecer el talento humano e impulsen una trayectoria en dirección al reconocimiento y perspectiva profesional.

**Tabla 23**

*Acciones para Cierre de Brechas*

Factores	Brechas	Acciones para cierre de brechas
Internos	Falta de existencia de un Plan de Carrera estructurado	Se indica un modelo de desarrollo que establece variables, rutas de progresión y requisitos para una futura construcción del plan carrera.

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

	Desconexión entre evaluación de desempeño y acciones concretas de desarrollo	Es deber integrar los resultados de la evaluación profesoral, desempeño institucional y modelo de competencias que permita una valoración transparente
	Falta de retroalimentación a los planes de mejora	Se propone un modelo matriz por competencias, valoración de conocimientos con variables y calificación para una ponderación transparente
	Alta carga laboral como obstáculo para el desarrollo	Garantizar a los docentes, un espacio semanal dentro del horario laboral para que sea utilizado en su preparación formativa, motivándolos para su crecimiento integral
	Falta de alineación entre evaluación y beneficios	Vincular los reconocimientos e incentivos dentro de la estructuración del plan carrera para los docentes con mejor valoración
	Falta de presupuesto para la implementación del plan carrera	Se propone un proceso gradual que permita ir midiendo el impacto de la implementación conforme a las vacantes establecidas y que permita la viabilidad y sostenibilidad financiera
Externos	Las universidades privadas se ven afectadas por las políticas orientadas a universidades públicas	Mediante la articulación de las evaluaciones, se fortalece las competencias y reconocimientos para los docentes, lo que conlleva a consolidar la calidad educativa
	Falta de pago del ICETEX con universidades privadas	Llevar a cabo mesas de trabajo y gestionar acuerdos para el pago de la deuda y buscar nuevos programas y convenios con entidades empresariales
	Desigualdad socioeconómica y brechas de acceso	Fortalecer la modalidad virtual y la flexibilidad en las ofertas académicas para disminuir las barreras de acceso a la educación

Reducción de la tasa de natalidad en Colombia	Ampliar la oferta educativa y buscar nuevos segmentos como adultos y enviar portafolio de ofertas a las organizaciones
Alta competencia con universidades con fuerte presencia virtual y escalafones definidos	Proporcionar a la universidad el plan de desarrollo para que diseñe e implemente el plan carrera articulado al modelo de evaluación de desempeño, con el objetivo de atraer y retener buenos docentes para seguir mejorando la calidad y servicio
Falta de acceso a la transformación tecnológica	La universidad debe incorporar herramientas tecnológicas de fácil acceso a los estudiantes y sistematizar en competencias digitales para la formación universitaria y futuras tecnologías a nivel global

*Nota.* Elaboración propia

Para disminuir las brechas mencionadas, se establecieron las acciones a tener en cuenta tanto en el factor interno como el externo, que posibiliten un mejor proceso y funcionalidad el cual pueda armonizar la evaluación de desempeño y el plan carrera para la Universidad Ean, a fin de reconocer el trabajo y profesionalismo de los docentes y que la institución pueda retener buenos talentos para mejorar la competitividad y calidad frente a otras universidades.

Estas acciones deben forjarse de manera gradual e ir evaluando la viabilidad y los resultados, a fin de ir disminuyendo las brechas o en su defecto mejorar los procesos que conlleven a la solución de estas. La existencia de un plan carrera, la retroalimentación continua en los planes de mejora, la disminución en la carga laboral para el desarrollo de las actividades individuales formativas para el crecimiento profesional, un presupuesto definido para el alcance de los objetivos frente a una eventual integración de evaluación de desempeño y plan carrera profesores de la Universidad Ean, permite cumplir conjuntamente con las estrategias institucionales y fortalecer la confianza de los docentes en la organización académica.

Sin embargo, existen también factores externos que de cierta forma afectan la trazabilidad de las metas establecidas, pero que con acciones progresivas mencionadas en la *Tabla 23*, se puede alinear hacia el cierre de brechas logrando resolver o anticiparse a los cambios que por disposiciones gubernamentales, limitaciones financieras, avances tecnológicos y barreras socioeconómicas puedan afectar el funcionamiento y operatividad de la institución.

### 3. Mecanismos de Control y Seguimiento

El Plan de Desarrollo Estratégico Docente necesariamente debe tener un seguimiento y control, que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y medir el impacto de la propuesta en la Universidad Ean. Según Werther et al. (2019), la gestión del capital humano requiere indicadores claros que permitan la toma de decisiones basada en datos para asegurar la retención y el desarrollo del talento.

Con el fin de unificar los criterios de monitoreo, se presenta la siguiente matriz que consolida los indicadores de gestión (operativos) y de impacto (estratégicos).

**Tabla 24**

*Matriz Unificada de Indicadores de Gestión e Impacto del Plan de Desarrollo Docente*

Categoría	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Gestión	Cumplimiento de política	(Políticas actualizadas / Políticas proyectadas) x 100	100%	Semestral	Coordinador de Evaluación
Gestión	Diseño de rutas de carrera	No. de rutas (experto, liderazgo) documentadas	2 rutas	Trimestral	Experto en Talento Humano

## PLAN CARRERA PARA PROFESORES UNIVERSIDAD EAN

Gestión	Participación en piloto	(No. docentes en piloto / Docentes proyectados) x 100	100%	Única	Facilitador de Evaluación
Gestión	Catálogo de competencias	(Competencias validadas / Total de competencias) x 100	100%	Semestral	Gerencia de Personas y Cultura
Gestión	Operatividad del módulo	(Funcionalidades activas / Requerimientos técnicos) x 100	100%	Semestral	Gerencia de TI
Impacto	Satisfacción docente	Puntaje promedio en encuesta de percepción	> 4.5 / 5.0	Anual	Gerencia de Personas y Cultura
Impacto	Cobertura plan carrera	(Docentes con ruta definida / Total docentes planta) x 100	80%	Anual	Decanaturas
Impacto	Tasa de ascenso	(Docentes ascendidos / Docentes que aplicaron) x 100	15% anual	Anual	Comité de Evaluación
Impacto	Retención de talento	(Docentes final periodo / Docentes inicio periodo) x 100	> 95%	Anual	Gerencia de Personas y Cultura
Impacto	Diversificación ingresos	% presupuesto de fuentes distintas a matrícula	+ 5% anual	Anual	Vicerrectoría de Innovación

*Nota.* Los indicadores han sido diseñados alineándose con los objetivos de calidad institucional.

Elaboración propia (2025).

La implementación de la presente propuesta constituye un movimiento estratégico para robustecer la ventaja competitiva de Universidad Ean en el sector educativo superior de Alta Calidad, por lo tanto, superando el alcance de la formalización de trayectorias y rutas, la

propuesta dinamiza la transformación del perfil docente, alineando su progresión con los agentes de calidad académica e investigación aplicada.

A partir de la consistencia metodológica descrita en sus fases aunada a la estructura presupuestal que asegura su factibilidad operativa, proyecta un escenario factible donde la retención del talento y el alto desempeño, se convierten en activos tangibles que soportan la sostenibilidad y el prestigio de la Universidad Ean a largo plazo.

### **Conclusiones**

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo diseñar un plan de desarrollo estratégico para los profesores de la Universidad Ean, orientado a articular el modelo de evaluación de desempeño con un plan de carrera estructurado por competencias. Según los resultados obtenidos, los objetivos planteados fueron alcanzados de manera completa, como se muestra a continuación.

Con respecto al objetivo general, consistente en diseñar un plan de desarrollo docente alineado con el modelo institucional y vinculado al sistema de evaluación del desempeño, se logró estructurar una propuesta estratégica que incluye objetivos específicos, lineamientos para el fortalecimiento y articulación del modelo de evaluación vigente centrados en la retroalimentación continua y una matriz de competencias que organiza el progreso profesional de manera gradual y coherente con la perspectiva institucional.

Frente al diagnóstico institucional, se cumplió con la implementación de entrevistas, encuestas y análisis documentales, lo que permitió detectar brechas en el desarrollo de competencias, percepciones de incertidumbre respecto a la evolución profesional y oportunidades para mejorar la articulación entre evaluación y proyección de carrera. Este análisis brindó el fundamento técnico y contextual para la elaboración de la propuesta.

Se incorporaron herramientas como la matriz DOFA y la matriz PESTEL para el análisis estratégico del entorno, cuyo enfoque permitió entender tanto las capacidades internas de la institución como los factores externos del sector de educación superior. Esto aseguró que la propuesta no estuviera aislada, sino en consonancia con las tendencias de innovación educativa, los desafíos de sostenibilidad institucional y las dinámicas sectoriales.

Se logró el propósito de estructurar un modelo organizado por niveles de progresión, competencias y criterios claros de evaluación en el diseño del plan de desarrollo, fomentando la

transparencia, la trazabilidad y la coherencia entre rendimiento y avance profesional. Además, la propuesta contiene métodos de retroalimentación constante que refuerzan la cultura del mejoramiento continuo.

En consonancia con el tipo de consultoría profesional, la labor se completó con la entrega oficial de la propuesta a la organización consultada, garantizando que fuera aplicable, pertinente a nivel organizacional y ajustada a las necesidades reales detectadas durante el procedimiento.

Finalmente, el trabajo no únicamente alcanza las metas académicas propuestas, sino que brinda una herramienta estratégica factible para reforzar la calidad de la docencia, aumentar la motivación y el sentido de pertenencia del profesorado y establecer un sistema para el desarrollo profesional que esté en línea con los propósitos institucionales de sostenibilidad e innovación. Así, se contribuye tanto a la gestión del talento humano como al robustecimiento del modelo de educación de la Universidad Ean.

### **Recomendaciones**

La culminación de este trabajo establece la hoja de ruta para el éxito del Plan de Desarrollo Estratégico Docente, y para que logre una implementación efectiva y duradera, se debe garantizar la articulación orgánica entre la Evaluación de Desempeño y el Plan Carrera, sustentada por el compromiso institucional, adoptando una postura reflexiva y proactiva propia de un maestrante que trasciende el análisis en la trayectoria de la literalidad del documento en su integridad.

Es imperativo que la Rectoría y la Gerencia de Personas y Cultura mantengan el liderazgo y el compromiso para asegurar la asignación presupuestal continua para los incentivos y las actividades de formación del plan, ya que la viabilidad de las Rutas de Carrera y de Desarrollo descansa en esta asignación y en la mitigación de la carga laboral docente, lo que permitirá al profesorado disponer del tiempo necesario para la investigación y la formación.

El diagnóstico evidenció la necesidad crítica de realizar ajustes al sistema de evaluación, el cual presenta fallas en los criterios y afecta la percepción de equidad por parte de los docentes.

Se recomienda modificar estos criterios y transitar hacia un modelo formativo que incorpore la medición de competencias blandas, innovación y el impacto de la sostenibilidad, así como garantizar la implementación de rutas y acciones para fortalecer la retroalimentación continua, garantizando que sea constructiva, estructurada y transparente.

Para que un plan de desarrollo tenga éxito, se debe dar cumplimiento a los objetivos propuestos y condiciones que favorezcan el proceso de articulación de la evaluación de

desempeño y el plan carrera para la Universidad Ean. Esta revisión es la salida para el mejoramiento del proceso y a su vez ayuda a fortalecer la retroalimentación en los casos que requiera, contribuyendo a una evaluación acorde, eficaz y transparente al cumplimiento de las metas establecidas y que propenda al reconocimiento y ascensos de los docentes a través de un plan carrera estructurado.

Finalmente, se recomienda iniciar un pilotaje inmediato de las Rutas de Experto y de Liderazgo con un grupo focal de docentes de planta, lo que permitirá validar su operatividad y asegurar que los ascensos y el reconocimiento estén directamente vinculados al mérito demostrado en la evaluación de desempeño y la producción académica, consolidando un sistema meritocrático y justo.

### Referencias

- ACRIP Nacional. (2024). La transformación digital del talento humano en Colombia: Un nuevo paradigma. La Transformación Digital del Talento Humano en Colombia: Un Nuevo Paradigma - ACRIP Nacional
- Alix, A. (2019). Propuesta de un plan de formación y desarrollo profesional del profesorado de la UPEL-IPC en el ámbito de la transformación universitaria. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 19(19), 207-232. Recuperado a partir de <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/17>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. Academy of Management Perspectives.
- Alles, M. A. (2023). *Desempeño por competencias. Volumen 1: (1 ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/277171?page=>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Asociación Colombiana de Universidades. (2023, diciembre). *Universidades privadas dicen que Icetex no les ha pagado: ¿qué implica para los estudiantes?* Recuperado de <https://www.ascun.org.co/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bautista Abello-Romero, J., San Martín, W. S., & Mancilla, C. (2021). Evaluación del desempeño de las universidades: el aporte de los rankings mundiales. *Hallazgos:*

*Revista de Investigaciones*, 18(35), 55–75. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15332/2422409X.5792>

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Calatayud, A. (2021). Evaluación docente y mejora profesional. Descubrir el encanto de su complicidad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(1), 87-100. <https://doi.org/10.15366/riee2021.14.1.005>

Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 891-906. 10.1108/02683940810904385. (PDF) [Diferencias generacionales en el ajuste de los valores laborales, los resultados y los valores persona-organización](#)

CESA. (2024). *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. <https://www.cesa.edu.co/>

Chalco Simancas, J. M., & Zambrano Santos, R. O. (2025). Integración de inteligencia artificial en entornos virtuales para mejorar el aprendizaje en educación superior. *Revista Científica Consultina*, 3(2). <https://doi.org/10.63406/rcc.v3n2.2025.63>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>

CNSC. (2025, 12 de febrero). *El 21 de febrero es la fecha límite para realizar la calificación definitiva de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) de los funcionarios de carrera para el periodo 2024-2025 y la concertación de compromisos laborales 2025-2026*.

- Comisión Nacional del Servicio Civil. <https://www.cnsc.gov.co/el-21-de-febrero-es-la-fecha-limite-para-realizar-la-calificacion-definitiva-de-evaluacion-de>
- Consejo Directivo Universitario. (2019). *Acuerdo 690*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co/institucional/reglamento-profesorado>
- Consejo Superior. (2019) *Acuerdo No. 007*. Universidad de Santander UDES. [https://udes.edu.co/images/la\\_universidad/documentos/acuerdo-07\\_estatuto\\_profesoral.pdf](https://udes.edu.co/images/la_universidad/documentos/acuerdo-07_estatuto_profesoral.pdf)
- Consejo Superior. (2020). *Acuerdo No. 011-A*. Universidad Santo Tomás. <https://secretariageneral.usta.edu.co/images/documentos/2020/Acuerdo-No-011A-del-22-de-septiembre-de-2020-Aprobar-Estaduto-Docente-Mult.pdf>
- Consejo Superior. (2022) *Acuerdo No. 02*. Universidad Santo Tomás. [https://www.ustavillavicencio.edu.co/images/universidad/documentos/Acuerdo\\_No\\_2\\_17\\_de\\_marzo\\_de\\_2022\\_Aprobacion-Modificacion- Estatuto-Docente.pdf](https://www.ustavillavicencio.edu.co/images/universidad/documentos/Acuerdo_No_2_17_de_marzo_de_2022_Aprobacion-Modificacion- Estatuto-Docente.pdf)
- Consejo Superior. (2023). *Acuerdo No. 16*. Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2023-09/AcuerdoConsejoSuperiorNo016de2023ReglamentoProfesoral.pdf>
- Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (2025). *Acuerdo 01 de 2025*. <https://www.cesu.gov.co/>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*: (1ª ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/69130>
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos* (15ª ed.). Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25561>

Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. (6ª ed.). Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4874>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023, diciembre). *Índice de Precios al Consumidor – diciembre de 2023 (cp-IPC-dic2023.pdf)*.  
<https://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Nacimientos – III trimestre 2023 [PDF]. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/bol-EEVV-Nacimientos-IIItrim2023.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Concepto 047311 de 2023 – Gestor Normativo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestor-normativo>

Departamento Nacional de Planeación. (2025, 26 de noviembre). *OCAD, Ciencia, tecnología e Innovación*.  
<https://www.sgr.gov.co/Inversi%C3%B3n/OCADCienciaTecnolog%C3%ADaeInnovaci%C3%B3n.aspx>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (s. f.). *Régimen Tributario Especial (RTE)*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>

Dolan, S., Valle, R., et al. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. España: Diaz de Santos S.A.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

- Drucker, P. F. (2006). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas* (C. L. P., Trad.). Norma. (Obra original publicada en 1973).
- Escurra Mayaute, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1-2), 103–111. <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>
- Federico Gan, J. T. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. (1ª ed.). Diaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7081>
- Fernández López, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. (1ª ed.). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4761>
- Folabit, N. L., & Jita, L. C. (2025). Striving for success or struggling for identity? Navigating promotion expectations and academics' professional aspirations. *Educational Policy and Innovation Journal*, Article e2025288. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.16.288>.
- Función Pública. (2024). *Ley 2427 de 2024*. Gestor Normativo. [Ley 2427 de 2024 - Gestor Normativo - Función Pública](#)
- Función Pública. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Gestor Normativo. [Ley 1221 de 2008 - Gestor Normativo - Función Pública](#)
- G., D. P., Zuñiga, C., & Lucio, E. L. (2020). Experiencias internacionales pedagógicas virtuales en la educación superior durante el confinamiento sanitario. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 971–985. <https://shre.ink/oDJz>
- Gobernación del Cesar. (2025, 2 de febrero). *Plan Institucional de Capacitación - PIC 2025*. [https://cesar.gov.co/d/filesmain/meci/mipg/2025/plan\\_institucional\\_de\\_capacitacion\\_2025.pdf](https://cesar.gov.co/d/filesmain/meci/mipg/2025/plan_institucional_de_capacitacion_2025.pdf)

Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. (8ª ed.).

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4655>

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management* (5th ed.). AMACOM.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Herrera Pavo, M. Á., Amuchástegui, G., & Balladares Burgos, J. A. (2020). *La educación superior ante la pandemia*: Editorial. *Revista Andina de Educación*, 3(2), 2–4.  
<https://doi.org/10.32719/26312816.2020.3.2.0>

ICETEX (2025, 24 de noviembre). *Oferta especial de financiación*.

[https://web.icetex.gov.co/prensa/especiales/talento-de-mi-territorio/oferta-especial-de-financiacion?utm\\_source](https://web.icetex.gov.co/prensa/especiales/talento-de-mi-territorio/oferta-especial-de-financiacion?utm_source)

Jardín Botánico de Bogotá. (2025, 14 de marzo). *Informe Evaluación del Desempeño Laboral JBB 2024-2025*.

[https://jbb.gov.co/documentos/secretaria\\_general/2025/marzo/INFORME\\_RESULTADO\\_S\\_EVADESE\\_2024-2025.pdf](https://jbb.gov.co/documentos/secretaria_general/2025/marzo/INFORME_RESULTADO_S_EVADESE_2024-2025.pdf)

Jones G. R. (2019). *Administración Contemporánea*. (10ª ed.). McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Ley 30 (1992, 28 de diciembre) Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. *Función Pública*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (9th ed.). Wiley.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022, 5 de julio). *Conozca los beneficios tributarios para empresas que ayuden a proteger el medio ambiente*.  
[https://www.minambiente.gov.co/conozca-los-beneficios-tributarios-para-empresas-que-ayuden-a-proteger-el-medio-ambiente/?utm\\_source=](https://www.minambiente.gov.co/conozca-los-beneficios-tributarios-para-empresas-que-ayuden-a-proteger-el-medio-ambiente/?utm_source=)

Ministerio de Educación Nacional (2025, 7 de abril) Consejo Nacional de Acreditación CNA  
[https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196486.html?utm\\_source=chatgpt.coM](https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196486.html?utm_source=chatgpt.coM)

Ministerio de Educación Nacional. (2025). *Acuerdo 01 de 2025 del CESU: Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*.  
[https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-424592\\_recurso\\_07.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-424592_recurso_07.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Primera versión del proyecto de reforma a la Ley 30 de 1992*. <https://www.mineduccion.gov.co/>

- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Política de gratuidad en la educación superior*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/>
- Mondy, R. W., Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos (11ª ed.)*. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3709>
- Naramski, M., & Trzeciak, M. (2024). Employee Expectations and Needs Regarding Employee Appraisal: Analysis and Recommendations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 213, 397–412. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.29119/1641-3466.2024.213.29>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (5.ª ed.)*. Ediciones de la U.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Oxford College. (2023, octubre). *Pestel analysis*. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Pinto, J. K. (2022). *Project management: Achieving competitive advantage (6th ed.)*. Pearson Education.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2024). *Documentos Institucionales y Acreditaciones*. <https://www.javeriana.edu.co/institucional/documentos-acreditaciones#REGLAMENTOS>
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Pursell, S. (2023). *Análisis DOFA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Rivas, A. (2025). La llegada de la IA a la educación en América Latina: en construcción.

ProFuturo - OEI. <https://profuturo.education>

Robbins, S. P., Coulter, M.(2023). *Administración*. Pearson Educación.( 1ra ed.)

<https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32870>

Ruiz Rosillos, M., Vivas Urías, M., Jiménez García, E. & Redondo Duarte, S, (2019). *Evaluación*

*de un plan de desarrollo docente universitario basado en la experiencia: el modelo de*

*aprendizaje 70:20:10 en la Universidad Europea de Madrid*. Formación Universitaria,

12(4), 47-58. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-)

[50062019000400047&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062019000400047&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

Sala General. (2021). *Acuerdo No. 025*. Universidad EAN.

[https://universidadean.edu.co/sites/default/files/colaboradores/Politica de Seguridad y](https://universidadean.edu.co/sites/default/files/colaboradores/Politica%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf)

[Salud en el Trabajo.pdf](https://universidadean.edu.co/sites/default/files/colaboradores/Politica de Seguridad y Salud en el Trabajo.pdf)

Secretaría de Educación de Bogotá. (2025, 5 de febrero). *Plan Estratégico de Talento Humano*

2025. [https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/inline-](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-)

[files/2022/3-plan-estrategico-2025.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-files/2022/3-plan-estrategico-2025.pdf)

Secretaría Distrital de Gobierno. (2025, 14 de marzo). *Informe de Evaluación de Desempeño*

2024-2025. <https://www.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/2025->

[03/Informe%20de%20evaluaciones%20EDL%202024-2025.pdf](https://www.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/2025-03/Informe%20de%20evaluaciones%20EDL%202024-2025.pdf)

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*.

Granica.

Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I.(2020). *Administración de recursos humanos*.

(1ª ed.). Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763)

Schwalbe, K. (2021). *Information technology project management* (9th ed.). Cengage Learning.

TINYpulse. (s. f.). *What leaders need to know about remote*

*workers*. [TINYpulse What Leaders Need to Know About Remote Workers.pdf](#)

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s. f.).

*Conozca los beneficios tributarios para empresas que ayuden a proteger el medio ambiente*.

Universidad de Santander UDES (2018). *La UDES implementa el Modelo de Evaluación*

*Integral del Profesor – MEIPU*. <https://udes.edu.co/ensenanza/noticias/la-udes-implementa-el-modelo-de-evaluacion-integral-del-profesor-meipu>

UNAD. (2025). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. <https://www.unad.edu.co/>

UNIMINUTO. (2025). *Gestión del desempeño profesores*.

<https://www.uniminuto.edu/evaluacion-al-profesor>

UNIMINUTO. (2025). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. <https://www.uniminuto.edu/>

Universidad de los Andes. (2025). *Universidad de los Andes*. <https://uniandes.edu.co/>

Universidad de los Andes. (2025a). *Evaluación de desempeño - Gestión Humana - Uniandes*

*GHDO*. <https://ghdo.uniandes.edu.co/evaluacion-de-desempeno-2/>

Universidad de los Andes. (2025b). *Plan de Desarrollo 2021 - 2025 - PDI Uniandes*.

[https://pdi2125.uniandes.edu.co/images/PDF/PDF\\_Medicina.pdf](https://pdi2125.uniandes.edu.co/images/PDF/PDF_Medicina.pdf)

Universidad EAN. (2019). *Por impulsar y apoyar el emprendimiento, ¡recibimos el premio Top*

*Challengers!*. Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/noticias/por-impulsar-y-apoyar-el-emprendimiento-recibimos-el-premio-top-challengers>

Universidad EAN (2020). *La Universidad Ean se ratifica como una de las mejores de Colombia y Latinoamérica*. Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/noticias/la-universidad-ean-se-ratifica-como-una-de-las-mejores-de-colombia-y-latinoamerica>

Universidad EAN. (2020). *Plan de desarrollo*  
<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/AcuerdoNo.0022022.pdf>

Universidad EAN. (2020). *Política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible*. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/sostenibilidad/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible>

Universidad EAN (2022). *Política de diversidades e inclusión*. Repositorio Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/577ee1c9-3424-4f2e-8e4a-d72dc09e0ffa/content>

Universidad EAN. (2023). *Plan de Acción 2023-2027: Transformación para la Sostenibilidad*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/AcuerdoNo004PlandeAccion2023.pdf>

Universidad EAN (2023). *Universidad Ean continúa como la #1 en MBA virtual de Colombia según el Ranking FSO*. Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/noticias/universidad-ean-continua-como-la-1-en-mba-virtual-de-colombia-segun-el-ranking-fso>

Universidad EAN (2024) *Mapa de procesos* <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>

Universidad EAN. (2025, 09 de marzo). *Historia de la Universidad EAN*. <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/historia-de-la-universidad-ean>).

Universidad EAN. (2025, 09 de marzo). *La Universidad*. <https://universidadean.edu.co/la-universidad>

Universidad EAN. (2025, 09 de marzo). *Política de Calidad*. <https://universidadean.edu.co/la-universidad/politica-de-calidad>

Universidad EAN. (2025, 10 de marzo) *Bienestar Universitario*.  
<https://universidadean.edu.co/bienestar-universitario/atencion-psicosocial/servicios>

Universidad EAN. (2025, 10 de marzo). *Ean Contigo*.  
<https://universidadean.edu.co/estudiantes/ean-contigo>

Universidad EAN. (2025, 10 de marzo). *Entérate de los servicios que ofrece la Biblioteca de la U*. <https://universidadean.edu.co/noticias/enterate-de-los-servicios-que-ofrece-la-biblioteca-de-la-u>

Universidad EAN. (2025, 12 de marzo). *Oferta Académica*.  
<https://universidadean.edu.co/posgrados>

Universidad EAN. (2025, 15 de marzo). *Programa de proyección profesional y personal*.  
<https://universidadean.edu.co/graduados/programa-de-empleabilidad>

Universidad EAN. (2025, 15 de marzo). *Evaluación de desempeño de docentes*.  
<https://universidadean.edu.co/docentes/evaluacion-de-desempeno-de-docentes>

Universidad EAN. (2025, 26 de noviembre). *Becas en ingeniería 2026*.  
<https://universidadean.edu.co/form/becas-en-ingenieria-2026>

Universidad Externado de Colombia. (2025). *Universidad Externado de Colombia*.  
<https://www.uexternado.edu.co/>

Universidad Externado de Colombia. (2024, 9 de diciembre). *¡Domina las habilidades que todos querrán en 2025 a precios de 2024! Inscríbete ahora*.

<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/domina-las-habilidades-que-todos-querran-en-2025-a-precios-de-2024-inscribete-ahora/>

Universidad del Rosario. (2025). *Universidad del Rosario*. <https://www.urosario.edu.co/>

Universidad del Rosario. (2025). *Ruta 2025*. <https://urosario.edu.co/ruta2025>

Univérsate. (2025). *Las siete nuevas carreras con futuro en Colombia*.

<https://universate.co/vocacion/nuevas-carreras-futuro-colombia/>

Valentín-Martínez, B., Mayor-Ruiz, C. (2023). The evaluation of university professors:

a look from the students. *Educação e Pesquisa*, 49,

e241907 <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349241907eng>

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. (8ª ed.).

McGraw-Hill. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9242>

Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán, P. (2019). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*. Long range planning, 15(2), 54-66.

Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). *Administración*. (16ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Zhang, W., Guo, X., & Xie, J. (2026). Aprovechando la inteligencia artificial y el análisis de Big Data para modelar la progresión profesional y las vías de desarrollo profesional del profesorado de educación superior. *Revista Australiana de Ingeniería Eléctrica y Electrónica*, 1–20. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/1448837X.2026.2614868>.