



**Plan de gestión del conocimiento para el área de Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean**  
**Modalidad:**  
**Innovación Educativa**  
**“Business case”**

**Plan  
de  
gestión  
del**

**conocimiento para el área de Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean**

**Cindy Geraldine Fuquen Sanza  
Judith Ximena Barriga Castiblanco  
Jana Odilia Rojas Tenjo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas  
Magister en Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

Director (a):  
Martha Jaimes Castañeda

Modalidad:  
**Innovación educativa  
"Business case"**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Facultad de Ingeniería  
Bogotá, D.C., Colombia  
27/febrero/2025

### Resumen ejecutivo

En este documento se presenta propuesta de diseño de un plan de gestión del conocimiento para la Unidad Académica Administrativa (UAA) de la Universidad Ean, su objetivo es optimizar los procesos de comunicación interna facilitando la transferencia efectiva del conocimiento para que el colaborador desarrolle fácilmente sus actividades. Mediante el diagnóstico se evidenció una alta dependencia del conocimiento tácito y desinformación durante las temporadas críticas servicio a los estudiantes en los procesos de matrículas. Para esto, se propone una solución innovadora que se apalanca en herramientas tecnológicas y didácticas, destacando una plataforma de autoaprendizaje con contenidos organizados según las líneas de atención del área analizada.

Esta herramienta permitirá gestionar de forma eficiente los procesos a cargo de la Unidad Académica Administrativa, tales como, inscripción de asignaturas, consulta de horarios, grupos, homologaciones, matrícula de modalidad diferente, oferta de unidades de estudio, disponibilidad de cupos, entre otros. Así mismo, para el desarrollo de la propuesta se utilizó la metodología de Design Thinking, por medio de la cual se desarrollaron mockups, storyboard y journey map para ilustrar la experiencia del usuario, esto con el fin de identificar las acciones relevantes del proceso de adopción del sistema Canvas.

La propuesta incluye un plan de gestión del cambio que promueve la apropiación del modelo por parte del equipo; así como, la definición de indicadores de éxito, métricas de impacto y un sistema de seguimiento orientado a la mejora continua y alineación con los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Gestión de conocimiento, Unidad Académica Administrativa, (UAA) comunicación interna, autoaprendizaje, Innovación.

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>Contexto y desafío de innovación .....</b>	<b>12</b>
1.1	<i>Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta....</i>	<i>12</i>
1.2	<i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno) 13</i>	
1.3	<i>Mapa de empatía del cliente/usuario:.....</i>	<i>14</i>
1.4	<i>Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):.....</i>	<i>15</i>
<b>2.</b>	<b>Solución Innovadora .....</b>	<b>16</b>
2.1	<i>Solución innovadora:.....</i>	<i>17</i>
2.2	<i>Descripción de la solución (storyboard):.....</i>	<i>18</i>
2.3	<i>Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):.....</i>	<i>19</i>
2.4	<i>Propuesta de experiencia del usuario (journey map) .....</i>	<i>22</i>
<b>3.</b>	<b>Análisis de mercado y competencia .....</b>	<b>23</b>
3.1	<i>Análisis interno de los conocimientos.....</i>	<i>24</i>
3.2	<i>Evaluación de la solución con las partes interesadas.....</i>	<i>27</i>
<b>4.</b>	<b>Plan de implementación bajo metodologías ágiles .....</b>	<b>28</b>
4.1.	<i>Roadmap de innovación y metodología de desarrollo .....</i>	<i>29</i>
4.2.	<i>Equipo y recursos necesarios: .....</i>	<i>31</i>
<b>5.</b>	<b>Análisis Financiero y de Impacto.....</b>	<b>32</b>
5.1.	<i>Proyecciones financieras y ROI de innovación:.....</i>	<i>33</i>

<b>6. Gestión de riesgos y oportunidades .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación.....</b>	<b>36</b>
<b>7.1. OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto.....</b>	<b>36</b>
<b>7.2. Métricas de innovación (ej. tasa de adopción, NPS):.....</b>	<b>37</b>
<b>8. Plan de gestión del cambio y adopción.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Cultura de innovación y mejora continua .....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>46</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>51</b>
Tabla de figuras	
<b>Figura 1 .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura2 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 4 .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5 .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6 .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 7 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 8 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 9 .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 10 .....</b>	<b>23</b>

<b>Figura 11</b> .....	25
<b>Figura 12</b> .....	26
<b>Figura 13</b> .....	27
<b>Figura 14</b> .....	29
<b>Figura 15</b> .....	30
<b>Figura 16</b> .....	31
<b>Figura 17</b> .....	36
<b>Figura 18</b> .....	37
<b>Figura 19</b> .....	39
<b>Figura 20</b> .....	41
<b>Figura 21</b> .....	43
<b>Figura 22</b> .....	45

#### Contenido de Tablas

<b>Tabla 1</b> _____	24
<b>Tabla 2</b> _____	27
<b>Tabla 3</b> _____	31
<b>Tabla 4</b> _____	32
<b>Tabla 5</b> _____	33
<b>Tabla 6</b> _____	34
<b>Tabla 7.</b> _____	35
<b>Tabla 8</b> _____	38
<b>Tabla 9</b> _____	40
<b>Tabla 10</b> _____	43

### **Objetivos y alineación estratégica**

#### **Objetivo general**

Diseñar un plan de gestión del conocimiento para la Unidad Académica Administrativa de la Universidad EAN que optimice la comunicación interna y facilite la transferencia de conocimientos.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para definir un plan que enmarque la investigación obteniendo las variables para la gestión del conocimiento.
- Desarrollar un análisis situacional para identificar los factores internos que impacta a la Unidad Académica administrativa, que requieren cambios en la gestión del conocimiento.
- Formular una propuesta de gestión del conocimiento para la Unidad Académica Administrativa.
- Evaluar la propuesta gestión del conocimiento para el área de la Unidad Académica Administrativa.

## **1. Contexto y desafío de innovación**

En el presente capítulo se pretende mostrar análisis del contexto y los desafíos que enfrenta el sector de educación y la Universidad EAN en la gestión del conocimiento dentro de la Unidad Académica Administrativa. Se analiza el ecosistema de innovación en el sector educativo, el diagnóstico interno de necesidades por medio del mapa de empatía en donde se identifican usuarios claves de la Unidad Académica Administrativa; así mismo, para el planteamiento del problema se usa la metodología "How Might We" (HMW). Cada una de estas actividades es la base para entender las necesidades del área y orientar una solución efectiva para la Unidad Académica Administrativa.

### **1.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta**

Según el Ministerio de educación el sector de educación superior en Colombia ha mostrado en los últimos años una recuperación progresiva después de la pandemia, con un incremento en la tasa de cobertura del 55,38% en 2023 (Mineducación, 2024). Tras los cambios en la globalización e innovación tecnológica en los últimos años y, la demanda de tener una educación que facilite el aprendizaje y formación flexible o a la medida según necesidades ha impulsado a las instituciones de educación superior a la adopción de modelos híbridos y digitales, consolidando la transformación del aprendizaje. La Universidad Ean, en línea con las tendencias tecnológicas y las demandas del sector para estar a la vanguardia, es un representante en emprendimiento, sostenibilidad e innovación (ASCUN, 2024). Sin embargo, enfrenta un desafío al interior de la Unidad Académica administrativa, el cual corresponde a la falta de una estrategia estructurada para la gestión del conocimiento, lo que al interior de la UAA afecta la continuidad operativa y la calidad del servicio en los procesos de matrícula.

Para atender esta problemática, se propone un plan de gestión del conocimiento que permita homogeneizar y dar acceso a la información de las líneas de atención de la UAA. Esto sumado a que la Unidad Académica Administrativa necesita mejorar la comunicación interna y la transferencia de conocimiento. Para la cual se deberán implementar estrategias que permitan ordenar, clasificar y regular la documentación, capacitación y actualización de procesos académicos, mitigando la alta rotación de personal y los cambios internos, asegurando de esta manera una experiencia positiva a los usuarios finales.

La implementación de esta solución mejorará la eficiencia operativa al optimizar los procesos de comunicación interna al igual que la dependencia del conocimiento tácito.

Integrando principios de colaboración conjunta de aprendizaje interactivo, garantizando que la gestión del conocimiento cambie en línea con las necesidades del conocimiento de los procesos académicos, fortaleciendo la promesa de valor de la universidad en un mercado educativo. Adicionalmente, esta estrategia se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente en (ODS 4) calidad educativa, (ODS 8) Trabajo Decente y Crecimiento Económico, (ODS 9) Industria, Innovación e Infraestructura y (ODS 16) – Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, promoviendo un modelo de gestión académica trabajo más eficiente, impulsando la innovación y la sostenibilidad (Unidas, 2025).

### **1.2 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno)**

La Unidad Académica Administrativa gestiona procesos de programación académica, contratación profesoral, matrículas de estudiantes nuevos, homologaciones, servicio al usuario. Para la atención de estos procesos en la temporada crítica de matrículas es requerida la contratación de colaboradores de apoyo, de tal manera que, con su gestión se reduzca el desbordamiento en la atención de los estudiantes y colaboradores. Sin embargo, los apoyos solicitados, no llegan al inicio de la temporada, sino en el punto álgido de matrículas, lo cual ocasiona que se reduzca la posibilidad de generar una capacitación adecuada al nuevo personal según los conocimientos y procedimientos actuales; adicionalmente, por el alto volumen de atención de estudiantes, todo el personal se ve obligado a enfocarse en la atención al usuario, dejando de lado el proceso de capacitación para dar continuidad en el desarrollo de otras actividades administrativas. Como punto adicional, no se cuenta con todos los procesos, actividades e información debidamente documentadas y estandarizadas, lo cual no permite dar continuidad con los procesos autoaprendizaje.

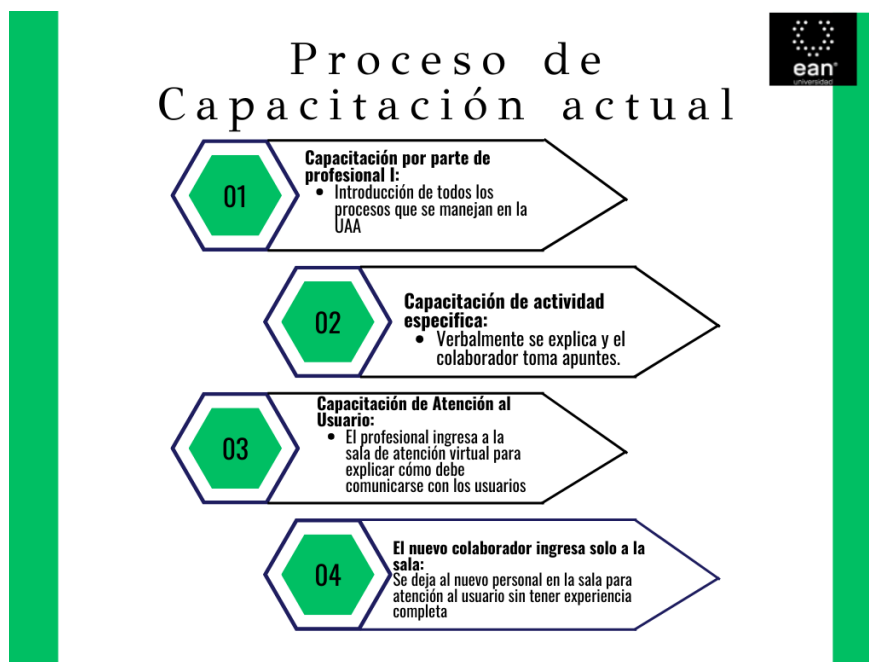
Por otro lado, los profesionales que brindan la capacitación a los nuevos colaboradores deben dejar de lado sus actividades para brindar este apoyo, generando que, para el cumplimiento de sus responsabilidades, deban realizar horas extras y reprocesos en la operación.

Como resultado de esta dinámica, los nuevos apoyos y personal nuevo deben atender a los usuarios sin un conocimiento completo de los procesos, ocasionando errores en la ejecución de las actividades asignadas y proporcionar información incorrecta a los usuarios.

A continuación, se ilustra el proceso de gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa:

Figura 1

Proceso de Gestión del conocimiento de la Unidad Académica Administrativa (UAA)



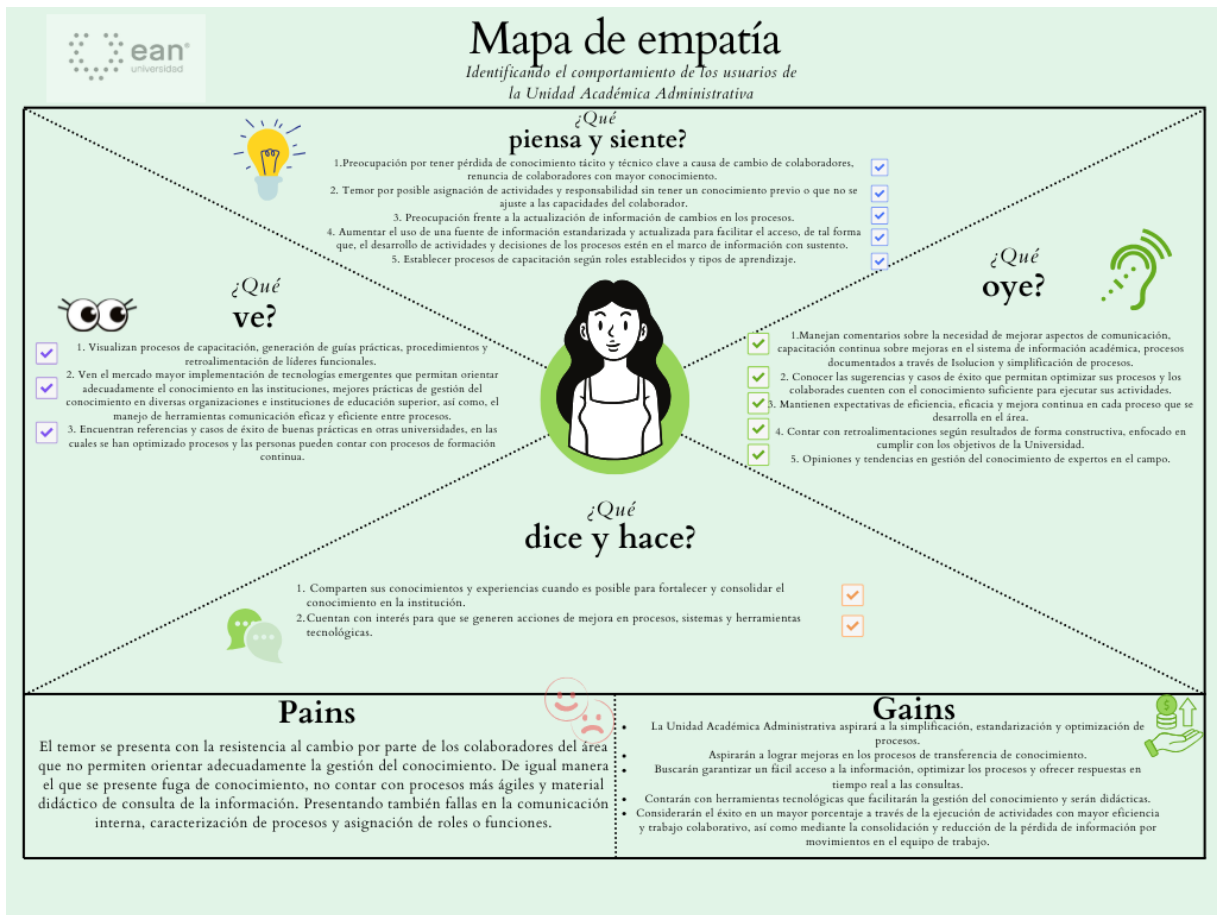
Nota. Elaboración propia a partir del modelo Canva, para más detalle ver anexo A resultado de forms

### 1.3 Mapa de empatía del cliente/usuario:

El mapa de empatía es una herramienta útil en las organizaciones, la cual permite conocer deseos y necesidades, para este caso aplicada al equipo de la Unidad Académica Administrativa, explorando e identificando información relevante sobre su experiencia y, de cómo a través de estas, se pueden plantear aspectos de mejora o estrategias orientadas en la consecución de logros y objetivos institucionales (DesignThinking, 2025).

Figura2

Mapa de Empatía UAA



Nota. Elaboración propia, a partir de “¿Qué es el mapa de empatía, por Design Thinking, 2025, <https://designthinking.es/mapa-de-empatia/> para más detalles, ver Anexo B.

#### 1.4 Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

El desafío central en la Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean radica en la gestión del conocimiento dentro de las líneas de atención de programación académica, matrículas y servicio. La falta de estrategias de gestión de conocimiento que permitan documentar y conservar el conocimiento, genera impactos en la continuidad de las actividades laborales del área; como son la calidad del servicio y la experiencia del usuario. Algunos factores negativos como la alta rotación de personal y los constantes cambios internos de los procesos en el tiempo crítico de matrícula generan una carencia de conocimiento tácito y

explícito, dificultando de esta manera la transferencia de información y conocimiento entre los colaboradores. Por medio de la metodología How Might We (HMW), este problema se plantea como una oportunidad de mejora que busca optimizar la gestión del conocimiento y garantizar su mejora continua. (Review, s.f.)

Figura 3

HMW Definición del problema



Nota. Elaboración propia, a partir de “¿Qué es la técnica “¿Cómo podríamos?””, por Design Thinking, 2025, <https://designthinking.es/como-podriamos/>

Por medio de la metodología How Might We (HMW) se puede ratificar la necesidad de un plan de gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean. La dependencia del conocimiento tácito se pretende reducir con el uso de herramientas tecnológicas, tener capacitaciones continuas para controlar la transferencia de información, así como, mantener procesos de estandarización en la documentación.

Esto busca mejorar aspectos de eficiencia operativa y reducir el impacto por rotación de colaboradores, fortaleciendo el servicio que da la Unidad Académica Administrativa garantizando una experiencia ágil y efectiva a los grupos de interés. (Thinking, 2025)

## 2. Solución Innovadora

En este capítulo se describe la solución planteada, la cual está orientada para mejorar la gestión del conocimiento de manera digital con integralidad en la información.





### **2.1 Solución innovadora:**

La presente propuesta se basa en la gestión del conocimiento para la Unidad Académica Administrativa, la cual pretende mejorar la calidad del servicio y la experiencia del usuario, asegurando una capacitación adecuada y proporcionando herramientas de apoyo de forma didáctica, que contribuya en la gestión del conocimiento para los nuevos recursos y la eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas. También se busca que, con esta formación permita equilibrar las cargas laborales para reducir las horas extra, asimismo, medir los objetivos que se han establecido en los KPIs de la institución.

Lo propuesta en este plan de gestión de conocimiento es optimizar los procesos de la Unidad Académica Administrativa, la cual permite contar con información integra, minimizar la dependencia del conocimiento tácito, permitiendo generar eficiencias operativas en cada una de las líneas de atención. (Franco, 2023). Las principales características de la propuesta incluyen la recopilación de conocimiento de los colaboradores que cuentan con un amplio conocimiento tácito y explícito por su trayectoria en la institución, promover la estandarización en la documentación de en la ejecución de los procesos del área mediante la plataforma de autoaprendizaje Canvas, se lleve a cabo la capacitación de nuevos colaboradores y de promover el aprendizaje continuo, el uso de inteligencia artificial que responda a las necesidades académicas de la operación como, la información de horarios, inscripción de unidades de estudio, Grupos cerrados, cupos, entre otros, las cuales corresponden al conocimiento general que debe tener los colaboradores de la UAA. Con esta propuesta de solución, se pretende mejorar la experiencia al usuario reduciendo la carga operativa y errores en los procesos críticos de matrícula académica, que presenta la Unidad Académica Administrativa. (Research, 2023)

Figura 4

Componentes y Beneficios

Componente	Descripción	Beneficios
 <p><b>Inteligencia artificial para consultas Académicas y administrativas de las Líneas de servicio de la unidad académica</b></p>	<p>Asistente virtual que responde preguntas frecuentes como horarios, inscripción de unidades de estudio, Grupos cerrados, cupos, entre otros</p>	<p>Ofrece asistencia a cualquier hora del día, permitiendo a los estudiantes obtener respuestas fuera del horario laboral. Al automatizar las consultas frecuentes, el personal de la unidad académica puede enfocarse en tareas más complejas y de mayor valor.</p> 
 <p><b>Plataforma de autoaprendizaje (Canvas)</b></p>	<p>Ecosistema digital que centraliza materiales de capacitación y recursos formativos para optimizar la transferencia de conocimiento en las líneas de servicio de la Unidad Académica Administrativa.</p>	<p>Facilita la integración del nuevo personal y minimiza la curva de aprendizaje.</p> 

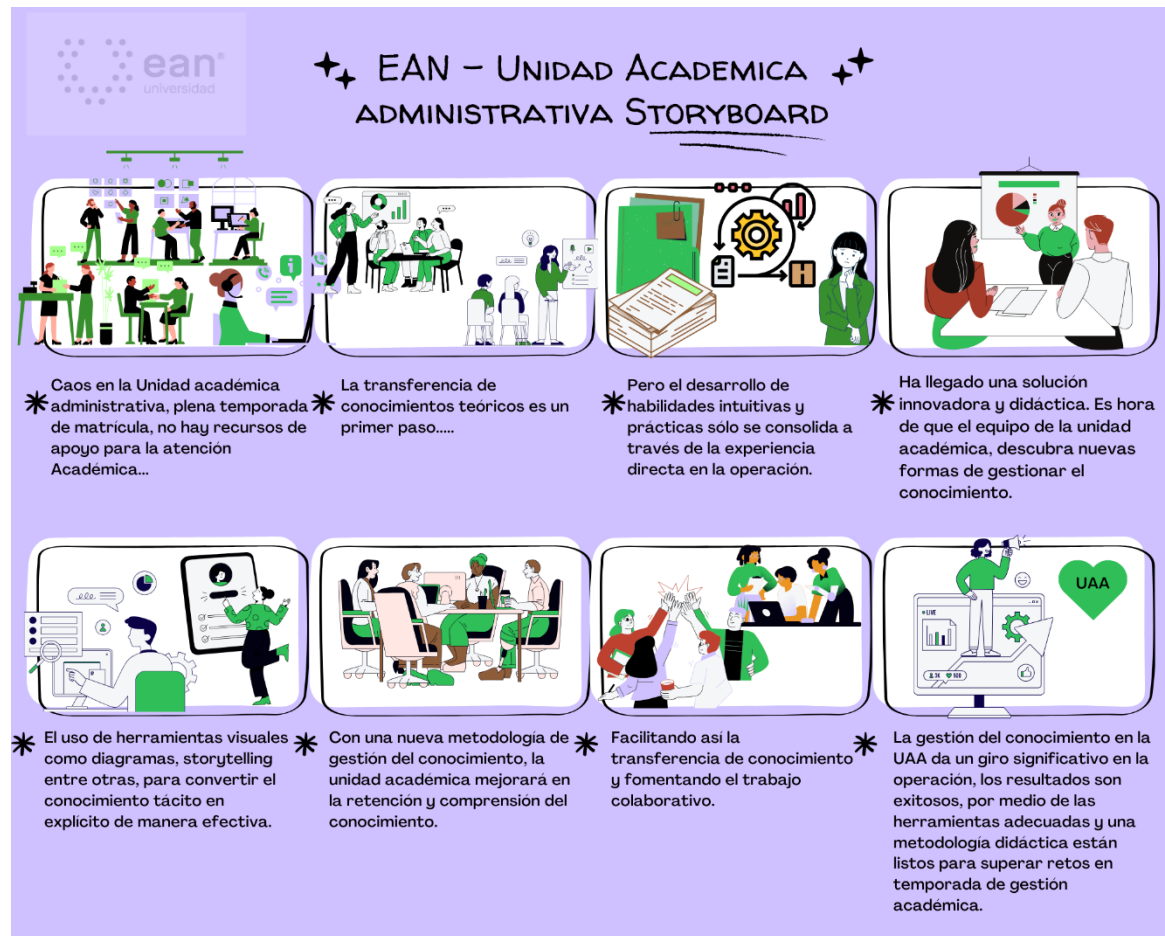
*Nota.* Se detallan los componentes y los beneficios de aplicar herramientas con Inteligencia artificial. Elaboración propia a partir modelo Canva.

### 2.2 Descripción de la solución (storyboard):

A continuación, el storyboard permite mostrar por medio de imágenes y, de forma secuencial la narrativa de la evolución de la Unidad Académica Administrativa, en la cual se muestra desde que enfrenta la dificultad en la gestión del conocimiento durante la temporada de matrículas, caracterizada por sobrecarga de actividades laborales y estrés en los colaboradores. Después de esto, se muestra un equipo de expertos que proponen una solución innovadora basada en referentes teóricos, análisis situacional del entorno interno y la adopción de herramientas didácticas para mejorar la transmisión del conocimiento. Como resultado, después de la implementación se muestra un entorno de trabajo más integrado, con una comunicación eficiente y colaboración entre los equipos. La implementación de la propuesta planteada permite a la UAA afrontar los desafíos que se presentan en la temporada académica, permitiendo mejorar su capacidad operativa a largo plazo. (Rodríguez, 2023)

Figura 5

StoryBoard Unidad Académica Administrativa



Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva, a partir de "¿Cómo crear un storyboard literario para tu libro?", por Rodriguez 2023 <https://www.exlibric.com/escribir/como-crear-storyboard-literario/>

### 2.3 Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):

El siguiente diagrama ilustra cómo la herramienta Canvas permite optimizar la gestión del conocimiento a través de materiales de apoyo y preguntas frecuentes. El diseño de este plan permite que los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa compartan sus conocimientos, brindando información a los diferentes frentes y facilitando la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa. De esta manera, se fomentará un entorno colaborativo y eficiente, donde el conocimiento fluirá de manera natural y se aprovechará al máximo. (Takeuchi, 1995)

Figura 6

Plataforma de Autoaprendizaje



Nota. Elaboración propia, a partir de Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635008.pdf>

El mockup presentado muestra la interfaz en Canvas para los usuarios de la Unidad Académica Administrativa, centralizando todo el material de capacitación de manera ágil y dinámica. Esta plataforma permite a los colaboradores acceder rápidamente a información relevante para encontrar respuestas oportunas y garantizar la calidad en el servicio brindando información a los usuarios internos y externos en el momento que lo requieran.

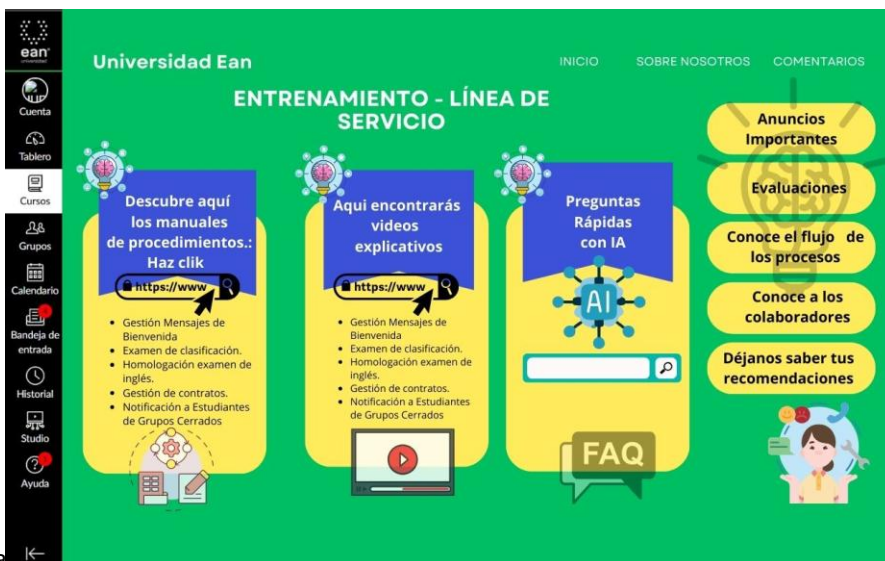
Figura 7

Prototipo Plataforma didáctica



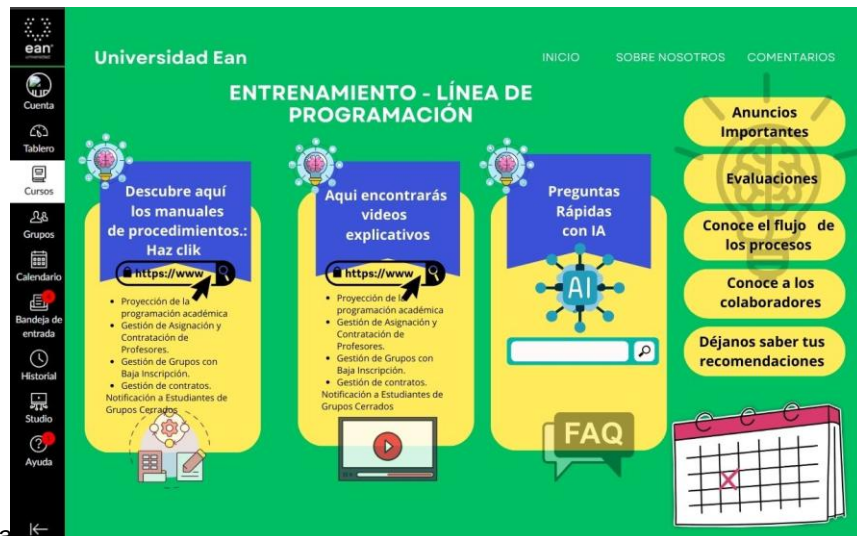
Figura 8

Prototipo Plataforma didáctica



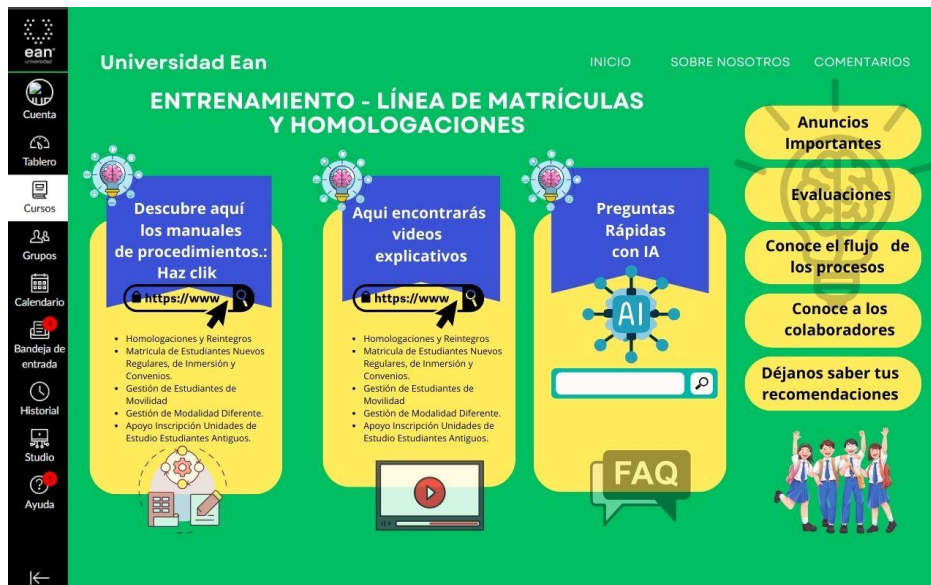
Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva. Se tomó herramienta de funciones de canvas.

Figura 9



Prototipo Plataforma didáctica

Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva. Se tomó herramienta de funciones de canvas.



Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva. Se tomó herramienta de funciones de canvas.


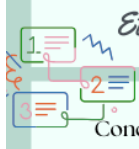





## 2.4 Propuesta de experiencia del usuario (journey map)

Para la Unidad Académica Administrativa, el Journey Map de la propuesta de solución permite visualizar de manera estructurada la experiencia y práctica de los colaboradores a lo largo del proceso. El Journey Map es una herramienta que representa gráficamente el recorrido del usuario en relación con un servicio o sistema, identificando puntos clave de interacción, emociones y oportunidades de mejora.

En este caso, el Journey Map inicia con la etapa de conciencia, en la cual se da a conocer la propuesta de solución y avanza a través de diferentes fases que reflejan la adopción y uso del sistema de gestión del conocimiento. La última etapa corresponde a la recomendación, en donde las experiencias de los colaboradores permiten identificar qué aprendizajes se deben tener y las oportunidades de mejora continua. (QualtricsXM, 2025)

**Figura 10**

*Journey Map*

 <b>JOURNEY MAP</b>				
<i>Etapa</i>	<i>Acciones del usuario</i>	<i>Puntos de contacto (touchpoints)</i>	<i>Emociones o estados de ánimo del usuario</i>	<i>Oportunidades de mejora o puntos críticos</i>
 <b>Conciencia</b>	Se dará a conocer a los colaboradores propuesta de solución a través de sesiones de socialización y kick off de lanzamiento	Canales de comunicación institucional: Correo electrónico Presentaciones Salas de atención	Interés Curiosidad Ánimo Escepticismo	Garantizar que la información sea dinámica y accesible en todos los canales.
 <b>Consideración</b>	Dado que todos los cambios generan incertidumbre, por tanto, se pone a consideración de los colaboradores la propuesta, permitiendo que investiguen un poco más sobre la solución, conociendo testimonios y tener capacitaciones o charlas	Página web, testimonios, Capacitaciones	Curiosidad Interés Evaluación	Generar material didáctico y detallado, de fácil comprensión para ayudar en la toma de decisiones.
 <b>Adquisición</b>	Luego de evaluada y aprobada la propuesta se decide implementar la solución	Análisis de posibles mejoras tecnológicas y adquisición de nuevas herramientas	Decisión Confianza	Simplificar el proceso de gestión del conocimiento y proporcionar soporte eficaz y eficiente.
 <b>Onboarding</b>	El colaborador recibe capacitación inicial sobre los procesos, gestión de conocimiento	Sesiones de capacitación Guías de usuario Videos tutoriales	Aprendizaje Anticipación Temor	Ofrecer un onboarding intuitivo y didáctico para diferentes perfiles de usuario.
<b>Uso regular</b>	El colaborador hace uso de la solución para consultas frecuentes y de autoaprendizaje	Plataforma de Canvas de autoaprendizaje Manejo de IA	Confianza Seguridad Satisfacción	Garantizar que la plataforma sea intuitiva, dinámica y responda rápidamente a las necesidades de los colaboradores Mantener métricas de usabilidad
 <b>Retención Fidelización</b>	El colaborador continúa usando la solución y se beneficia de nuevas actualizaciones y características	Proporcionar soporte técnico de calidad, resolviendo oportunamente cualquier eventualidad que pueda surgir Experiencias personalizadas basadas en las necesidades y preferencias	Satisfacción Lealtad Agrado Motivación	Mantener informado sobre las mejoras y actualizaciones
 <b>Recomendación</b>	El colaborador comparte su experiencia positiva con otras personas de la universidad	Testimonios Encuestas de satisfacción	Satisfacción Motivación	Incentivar las recomendaciones y destacar los testimonios de experiencias positivas sobre la apropiación de la solución

*Nota.* Elaboración propia, a partir de Introducción al mapeo del customer journey: definición, plantilla y consejos por QualtricsXM 2025 <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/customer/mapeo-del-customer-journey/>

### 3. Análisis de mercado y competencia

En este capítulo se realiza un análisis interno de las capacidades de la Unidad Académica Administrativa para llevar a cabo un plan de gestión del conocimiento. Por medio del análisis se pretende evaluar las líneas de atención del área, los conocimientos de los colaboradores que son requeridos según el rol y perfil de las actividades y tareas laborales; así mismo, las

herramientas utilizadas para poner en práctica los conocimientos en el desarrollo de las actividades. Además, se identifican los cambios que son necesarios para garantizar la gestión del conocimiento y donde se evalúa el rendimiento de la solución propuesta por medio de indicadores.

### 3.1 Análisis interno de los conocimientos

Este análisis es importante para entender como la infraestructura y los procesos de la Unidad Académica Administrativa necesitan adaptarse para integrar exitosamente un sistema de gestión del conocimiento. Para garantizar la implementación de este plan se necesita consolidación del conocimiento tácito y explícito de los colaboradores con amplia trayectoria en la institución, evaluar las herramientas tecnológicas, los flujos de información y los procedimientos de ISOLUCION. A continuación, en la siguiente tabla se resume los cambios necesarios para la implementación de este plan, el cual abarca aspectos tecnológicos, organizacionales, de procesos y personas. (TECNOLOGICAS, 2025)

**Tabla 1**

*Cambios para la implementación*

Tipo de cambio	Área	Descripción
<b>Personal Experimentado</b>	Unidad Académica Administrativa	Consolidar los conocimientos tácitos y explícitos que se encuentran en el área para el levantamiento y el diseño del contenido de la plataforma de Canvas.
<b>Calidad</b>	Sistemas de Gestión Calidad, Ambiental y Riesgos	Gestionar la actualización de los diferentes procedimientos en ISOLUCION para contribuir en la unificación y estandarización en el proceso de gestión del conocimiento.
<b>Recursos Humanos</b>	Gerencia de personas y cultura Gestión del cambio	Promover la gestión del cambio y la comunicación entre las áreas involucradas
<b>Tecnológico</b>	Sistemas de Información y TI	Unificar plataformas y repositorios digitales para centralizar el acceso a la información académica y administrativa.
<b>Datos y procesos</b>	Gestión Académica y Servicios	Estandarizar y documentar procesos de atención académica, homologaciones y programación para garantizar coherencia y trazabilidad.
<b>Automatización</b>	TI y Transformación Digital	Implementar flujos de trabajo automatizados para la actualización y transferencia de conocimiento dentro de la UAA.
<b>Capacitación</b>	Recursos Humanos y Gestión Académica	Capacitar al personal en herramientas de gestión del conocimiento y en metodologías de documentación y transferencia de información.
<b>Infraestructura</b>	TI y Administración Académica	Fortalecer las plataformas digitales para mejorar la accesibilidad y la interacción con el sistema de gestión del conocimiento.
<b>Procesos</b>	Unidades de Atención Académica Registro académico Recursos Financieros Docentes	Analizar y mejorar los procesos de atención dirigidos a estudiantes y docentes, con el fin de elevar la eficiencia operativa y ofrecer un servicio más eficaz y oportuno.

*Nota.* Elaboración propia. Estos cambios permitirán que la UAA mejore su proceso de gestión de conocimiento y se usen herramientas que permitan el crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

En la siguiente figura, se identifican y clasifican a los usuarios clave de las líneas de atención de la Unidad Académica Administrativa. Esta clasificación permite que el contenido

sea personalizado en la herramienta según las necesidades específicas de cada colaborador, dependiendo de su rol administrativo. De esta manera, se garantiza que los usuarios finales obtengan beneficios directos de la solución, organizados según niveles de clasificación. Esto asegura una implementación alineada con sus responsabilidades y necesidades específicas.

**Figura 11**

*Clasificación de Usuarios*



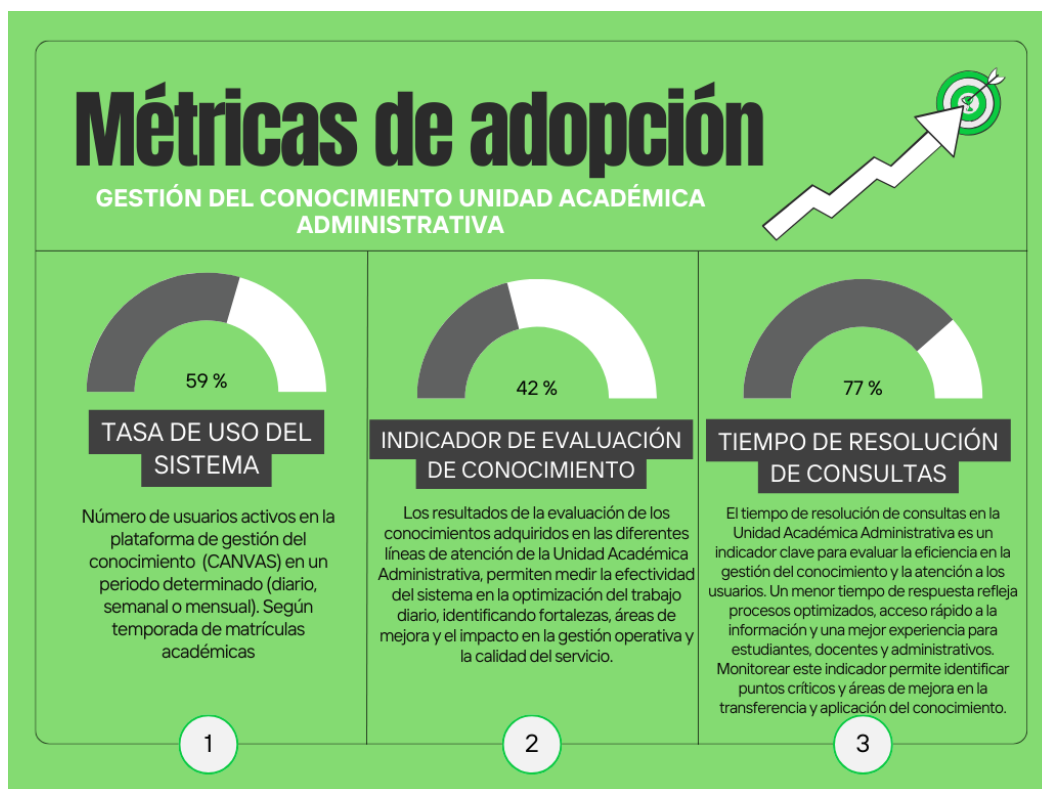
*Nota.* Elaboración propia a partir modelo, a partir, los perfiles de gestión de los Usuarios de la UAA.

La segmentación de usuarios en la Unidad Académica Administrativa garantiza que cada perfil acceda a la información relevante, mejorando la efectividad del sistema de gestión del conocimiento y optimizando la toma de decisiones.

Medir la adopción de este sistema es fundamental para evaluar su uso por parte de los colaboradores y determinar si cumple con los objetivos estratégicos. La siguiente figura presenta las métricas de adopción, analizando el número de usuarios, la frecuencia de uso y el nivel de aceptación de la herramienta. (León, 2009)

Figura 12

Métricas de Adopción

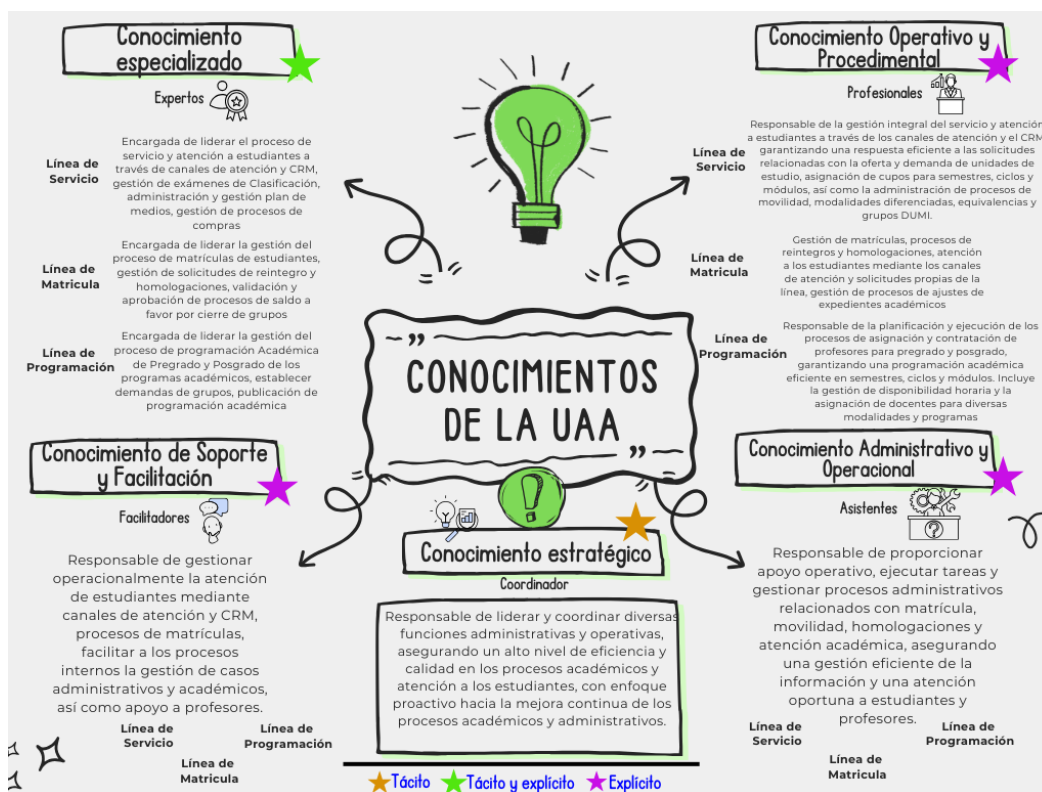


Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva, a partir de Medición del conocimiento en las organizaciones de información de cielo por Magda León Santos, de tomado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009000600004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000600004)

Adaptar los niveles de conocimientos según el perfil de cada usuario en la Unidad Académica Administrativa es fundamental para garantizar que la información proporcionada sea precisa, relevante y útil para la gestión de las actividades laborales y su impacto en los procesos de estudiantes y docentes. A continuación, se presenta la clasificación de los perfiles de usuarios del área y los tipos de conocimientos específicos por cada uno, asegurando una gestión eficiente del conocimiento y mejora en los procesos administrativos.

Figura 13

Análisis interno de los conocimientos Unidad Académica Administrativa



Nota. Elaboración propia a partir de modelo a partir de ¿GESTIÓN DEI CONOCIMIENTO O GESTIÓN DE IA INFORMACIÓN? tomado de <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=3442>

### 3.2 Evaluación de la solución con las partes interesadas

A continuación, se presenta una evaluación detallada de la solución de gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa, basado en los usuarios clave Este análisis tiene como objetivo comprender como la solución propuesta influye en la eficiencia operativa, acceso a la información y facilidad de uso de la información; así mismo, se identifican acciones de mejora según cada rol y perfil (Nonaka, 1999). En la siguiente tabla se refleja como los distintos grupos de interés perciben y adoptan la herramienta propuesta.

Tabla 2

Perfil de Stakeholders

Perfil	Rol	Necesidades	Expectativas	Impacto esperado	Tiempo mínimo óptimo
--------	-----	-------------	--------------	------------------	----------------------

<b>Coordinadores de Gestión Académica</b>	Supervisan y optimizan procesos administrativos y académicos.	Datos estructurados sobre el desempeño de las líneas de atención y la eficiencia operativa.	Acceso ágil a informes y herramientas que permiten mejorar la planificación y gestión de recursos.	Optimización en la gestión de procesos y mejora en la coordinación académica.	2 años
<b>Expertos de Línea (Servicio, Matrícula, Programación)</b>	Gestionan y ejecutan procesos clave en la UAA.	Información centralizada y de fácil acceso sobre normativas, procedimientos y casos recurrentes.	Plataforma que facilita la consulta y actualización de conocimientos de manera eficiente.	Reducción en los tiempos de respuesta y mejora en la atención a estudiantes y docentes.	1,5 años
<b>Profesionales de Apoyo</b>	Ejecutan tareas operativas y brindan soporte administrativo.	Procedimientos estandarizados y acceso rápido a guías y manuales.	Sistema intuitivo que facilita la gestión de consultas y tareas administrativas.	Mayor eficiencia operativa y reducción de errores en la gestión de trámites.	1 año

*Nota.* Estos perfiles son tomados de la información de la UAA Anexo P, información confidencial.

Como se muestra en la tabla anterior, el nivel de madurez en el uso de la solución de gestión del conocimiento cambia según el perfil de cada usuario y sus responsabilidades, para el primer año se visualizan beneficios para el grupo de profesionales de apoyo y gradualmente van escalando hasta los niveles con rol de dirección. Se espera que la herramienta mejore la eficiencia operativa al reducir el tiempo de búsqueda haciendo más ágil la consulta de información, fortaleciendo la sistematización del conocimiento y apoyando la toma de decisiones estratégicas. Este recurso está diseñado para apoyar a los colaboradores, adaptándose a su rol y perfil laboral, con el fin de optimizar sus actividades diarias y fortalecer la transferencia de conocimiento de las líneas de atención.

Para que su adopción sea acogida, la propuesta de solución debe ser fácil de entender, comprensible y contar con funcionalidades específicas adaptadas a las necesidades y responsabilidades de cada rol.

#### 4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles

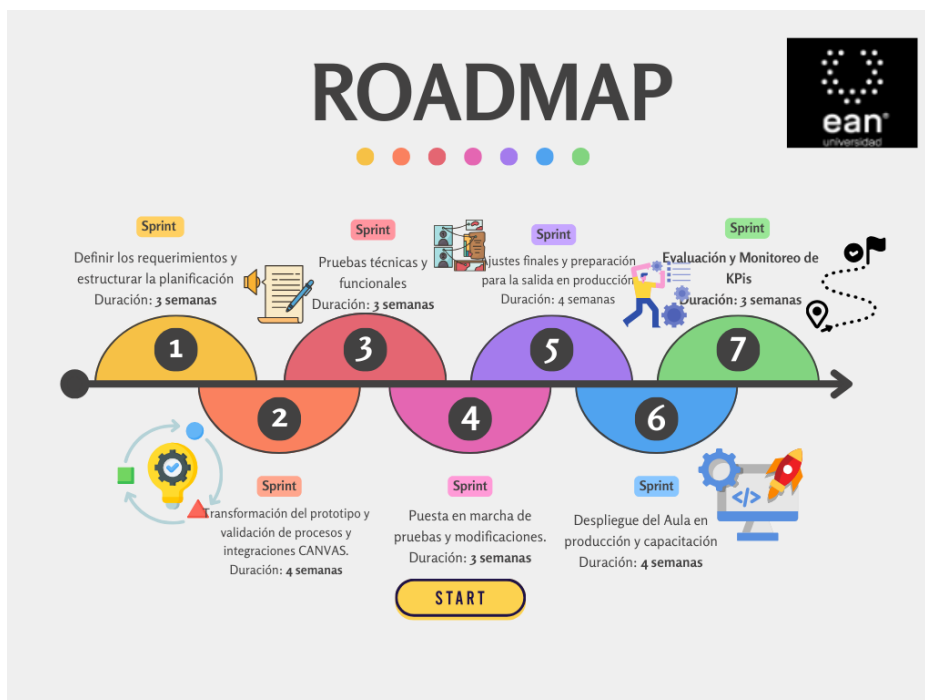
En este capítulo se presenta el plan de gestión del conocimiento para el área de la Unidad Académica Administrativa, para su desarrollo se toma como modelo el uso de metodologías ágiles que permitan llevar a cabo el proyecto de forma flexible y con resultados orientados en mejoras continuas. Se plantea conocer y detallar todas las fases del proyecto, definiendo el cronograma con las actividades y entregables de cada fase.

#### 4.1. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo

Por medio del roadmap se describe el plan a seguir para lograr los objetivos a largo plazo, se detallan las actividades de manera ordenada y clara para el desarrollo de las tareas propuestas (Galiano, 2025). Este plan cuenta con siete sprints, los cuales se centran en las entregas de productos y en la creación de valor en el desarrollo de este plan. (MIRO, 2025)

Figura 14

Roadmap



Nota. Elaboración propia a partir modelo Canva. Roadmap estratégico: Qué es, cómo hacerlo y ejemplos. Miro. Recuperado de <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-roadmap-estrategico/>

En la siguiente ilustración, se muestran las actividades correspondientes a los entregables del plan propuesto. La metodología Scrum facilita los aspectos prácticos, ofreciendo estrategias para superar los desafíos que puedan surgir durante en el plan; adicionalmente, cuenta con sprints que facilitan las prioridades de las actividades y elimina los obstáculos que se puedan presentar en el proyecto, permite tener comunicación efectiva entre el equipo y el seguimiento continuo asegurando la ejecución de las actividades y éxito del plan. (Galiano, 2025).

Figura 15

Diagrama de flujo Scrum

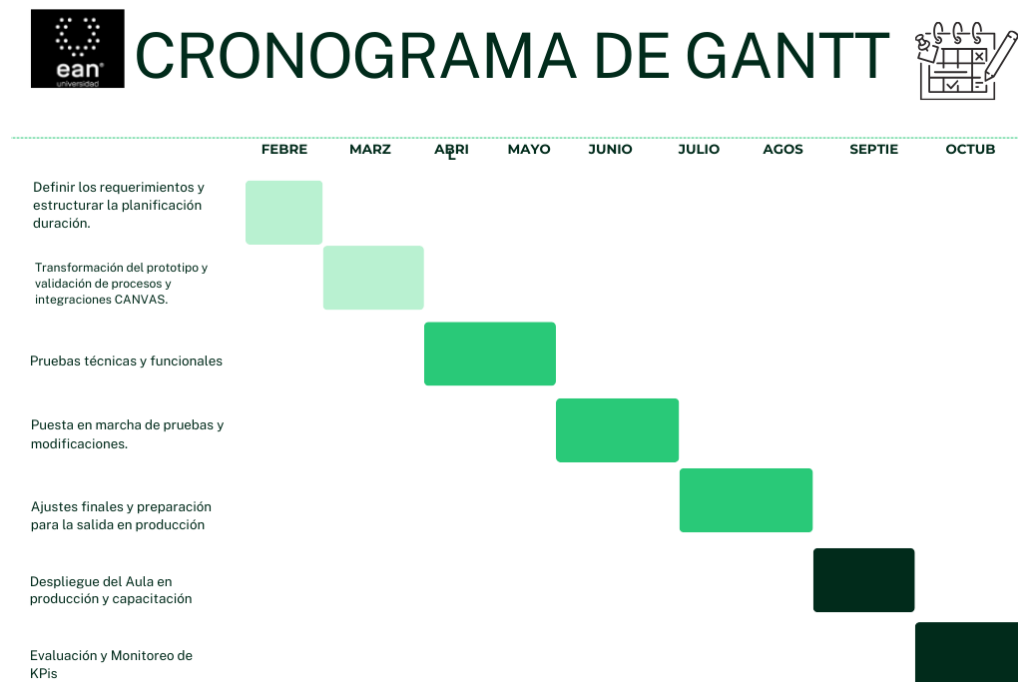


Nota. Elaboración propia a partir modelo Canvas. metodología ágil scrum MONTE GALIANO, J. Implantar scrum con éxito. ed. Barcelona: Editorial UOC, 2016. 190 p. Disponible en: <https://elibrone.net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/58575?page=97>. Consultado en: 21 Mar 2025

Las secuencias y actividades del plan se encuentran registradas en el diagrama de Gantt simplificado, tales como, definir los requerimientos y estructurar la planificación de duración del proyecto, transformación del prototipo, validación de procesos y de integraciones, despliegue en Producción y Capacitación. (Kerzner, 2017).

**Figura 16**

*Diagrama de Gant simplificado*



*Nota.* Elaboración propia a partir modelo Canva Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

**4.2. Equipo y recursos necesarios:**

Las siguientes tablas detallan los recursos tecnológicos, espacios y el recurso persona que se necesitan para implementar este plan. Estos recursos son requeridos para que se garantice la alineación del equipo con las herramientas para lograr los objetivos previstos, garantizando la aplicación de las mejores prácticas. (Kerzner, 2017)

**Tabla 3**

*Rol y Responsabilidades*

ROL	Responsabilidades
<b>Líder del proyecto</b>	Dirección del proyecto y comunicación con las partes Interesadas
<b>Coordinador de la UAA</b>	Validar y asegurar que todos los procesos en la UAA se involucren dentro de la herramienta.
<b>Profesional de mediaciones didácticas</b>	Creador del aula, de acuerdo con el diseño del aula interactiva en CANVAS.
<b>Scrum Master</b>	Garantizará la correcta implementación de Scrum, la coordinación efectiva de los sprints y la pronta resolución de impedimentos.

<b>Diseñador del aula</b>	Planifica, organiza y estructura el espacio virtual del aula, donde fomentará un ambiente de aprendizaje efectivo, motivador adaptado para el personal de la UAA
<b>Gestor del cambio</b>	Desarrollo e implementación de una estrategia de gestión del cambio y capacitación de usuarios de la UAA en la herramienta de CANVAS.
<b>Experto operativo de la UAA</b>	Transmitir su conocimiento empírico sobre los procesos y casos especiales que ocurren en la UAA.
<b>Líderes funcionales</b>	Ejecutar pruebas funcionales en la herramienta CANVAS, asegurando la precisión y el correcto funcionamiento de la plataforma.

*Nota.* Elaboración propia. Los roles se toman de acuerdo con la necesidad del proyecto.

**Tabla 4**

*Recursos requeridos*

Recurso	Descripción
<b>CANVAS</b>	Herramienta en la cual se implementará el módulo para los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa
<b>Microsoft Teams</b>	Medio de comunicación del equipo, para creación de sesiones de entendimiento, pruebas técnicas y funcionales.
<b>Plataforma Isolucion</b>	Plataforma en el cual se encuentra almacenados los procedimientos de la Universidad EAN.

*Nota.* Elaboración propia. Los roles se toman de acuerdo con la necesidad del proyecto.

Al contar con el equipo y la asignación estratégica de recursos garantizan la ejecución eficiente del proyecto. Esto permite cumplir con los plazos, optimizar el uso de recursos, minimizando retrasos y sobrecostos. La definición clara de los roles y responsabilidades garantiza que cada actividad se lleve a cabo. Además, esta herramienta tecnológica, facilitará la gestión del conocimiento dentro del área, promoviendo la colaboración y el intercambio de información. Esto sin duda permitirá que se tomen mejores decisiones y servicios de mejor calidad. (Kerzner, 2017)

## 5. Análisis Financiero y de Impacto

En este capítulo se aborda el análisis financiero, el cual se enfoca en la evolución de la viabilidad económica para la implementación del modelo propuesto de gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa. Por medio de la proyección de ingresos de matrículas, costos operativos y el cálculo de indicadores financieros como el retorno de la inversión (ROI), que ayudan a corroborar que la iniciativa sea viable y contribuya a la eficiencia de la gestión del conocimiento académica y administrativa de la universidad.

### 5.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación:

Con el fin de que la propuesta sea viable para la gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa, se plantea un esquema de inversión que permita optimizar los recursos existentes y prioriza los componentes claves para el desarrollo de la propuesta.

Dado que la Universidad Ean dentro de sus adquisiciones, actualmente cuenta con la plataforma Canvas, la inversión para el planteamiento de la propuesta se enfocará en la integración de la plataforma con otros sistemas core de negocio de la institución, diseño de las temáticas de las líneas de atención y estructuración de contenidos, asegurando que la información sea viable y funcional para los colaboradores del área.

El presupuesto aproximado contempla el desarrollo backend y frontend de la herramienta, colaboradores con alta trayectoria en el proceso, PMO, Gestor de Procesos, Gestor de Gestión del Cambio, Gerente de Proyecto, en el cual, la participación de los líderes de línea de atención será importante para estructurar los conocimientos; así como, la creación de contenidos, y un componente de capacitación y campaña de sensibilización para una correcta adopción del sistema.

**Tabla 5**

*Detalle de la Inversión*

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (COP)	Horas invertidas	Costo total (COP)
<b>Desarrollo Backend</b>	Implementación de lógica, estructura de datos y conexión con Canvas.	30 horas a la semana (Semanas de desarrollo 15)	110.000	450,00	\$ 49.500.000,00
<b>Desarrollo Frontend</b>	Diseño de interfaz y experiencia de usuario para acceso y navegación.	30 horas a la semana (Semanas de desarrollo 15)	110.000	450,00	\$ 49.500.000,00
<b>Líderes de Línea de Atención</b>	Supervisión, validación de contenido y ajustes en el sistema.	3 líderes x 7 meses x 20 horas/mes	80.000	140	\$ 33.600.000,00
<b>Diseño de contenidos</b>	Creación y estructuración del material en Canvas.	1 diseñador x 7 meses x 25 horas/mes	90.000	125	\$ 11.250.000,00
<b>Capacitación y Sensibilización</b>	Formación del personal en el uso del nuevo sistema.	1 instructor x 1 meses x 20 horas/mes	85.000	20	\$ 1.700.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>475.000</b>	<b>1185,00</b>	<b>\$ 145.550.000</b>

*Nota.* Elaboración propia, tomado de información estimada de horas de desarrollo aproximado según el rol de las personas asociadas.

Para estimar los ingresos esperados y los costos operativos de la Unidad Académica Administrativa, se ha tomado como referencia la deserción en las órdenes de matrícula de nuevos estudiantes en 2024, proyectando un crecimiento progresivo en los próximos cinco años en la línea de atención de matrículas.

La información proyectada según los cálculos realizados muestra un impacto de fortalecimiento de los procesos de gestión del conocimiento en el área; de igual manera, un crecimiento progresivo de la demanda de formación académica en la Universidad Ean. Por ende, se evidencia que, con la mejora de la eficiencia y la gestión en los procesos académicos en las temporadas de matrículas, se optimizaría el acceso a la información; igualmente, se espera una reducción en la deserción de estudiantes nuevos y un incremento en la retención de estudiantes.

La siguiente tabla muestra la proyección detallada del crecimiento esperado en los ingresos para la Unidad Académica Administrativa, teniendo en cuenta un crecimiento porcentual anual alineado con las tendencias de expansión institucional y los costos operativos asociados al soporte en temporadas críticas de matrículas:

**Tabla 6**

*Ingresos proyectados*

Ingresos proyectados de porcentaje de deserción en la línea de servicio matrícula nuevos y costos operativos de los apoyos en temporada				
Año	Ingresos Esperados	% Crecimiento	Costos Operativos (COP)	% Crecimiento
2025	\$ 10.841.580.578	Base	\$ 2.483.475.000	N/A
2026	\$ 10.949.996.383	1%	\$ 2.607.648.750	5%
2027	\$ 11.168.996.311	2%	\$ 2.711.954.700	4%
2028	\$ 11.504.066.200	3%	\$ 2.793.313.341	3%
2029	\$ 11.964.228.848	4%	\$ 2.849.179.608	2%

*Nota.* Elaboración propia Tomando como base aproximado de deserciones de la línea de servicios de matrícula de nuevos.

Los valores indicados en la siguiente tabla permiten analizar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, garantizando que la inversión en este plan no sólo contribuya con la eficiencia administrativa, sino que sea un optimizador financiero para la Unidad Académica Administrativa.

De igual manera, los indicadores financieros se establecen como una herramienta esencial para evaluar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad económica de la implementación.

**Tabla 7.**

*Indicadores Financieros*

VPN	\$ 32.310.420.351
TIR	5742%
ROI	294,32%
Período de Recuperación	0,017414233

*Nota.* Elaboración propia tomado de los resultados de las tablas 4 Detalle de la Inversión 5 Ingresos proyectados

## **6. Gestión de riesgos y oportunidades**

En esta sección se presentan los principales riesgos identificados en la implementación del plan de gestión del conocimiento para la Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean, es fundamental considerar los riesgos asociados, ya que podrían afectar el éxito del proyecto y limitar el alcance de sus beneficios.

### **6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:**

Los desafíos tecnológicos a nivel de infraestructura y la falta de compatibilidad entre sistemas suelen convertirse en obstáculos en los procesos de implementación, para el caso de Canvas es muy necesario lograr una adecuada integración para garantizar que los colaboradores puedan acceder a esta. Además, el manejo de información desactualizada o poco confiable reduce el valor del conocimiento compartido (Prusak, 1998). Del mismo modo, existe el riesgo de que el plan no esté alineado con los objetivos estratégicos de la Universidad Ean, lo que podría generar impresión de falta de relevancia entre los involucrados (Takeuchi, 1995).

**Figura 17**

*Matriz de Riesgos*

Matriz de riesgos y controles					
Riesgos Identificados					
Riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad del Riesgo	Impacto del Riesgo	Nivel del Riesgo	Descripción del Control
Resistencia al cambio	Los colaboradores podrían mostrarse reacios a participar o adoptar nuevas herramientas por miedo al cambio o a perder relevancia	Muy Baja	Minima	Riesgo Aceptable	Realizar campañas de sensibilización, comunicar claramente los beneficios del plan y fomentar la participación mediante incentivos y reconocimientos.
Apoyo mínimo en la organización	El contar con un apoyo reducido por parte de la alta dirección puede limitar los recursos disponibles y el impacto del proyecto	Baja	Menor	Riesgo Aceptable	Garantizar el respaldo de líderes clave desde el inicio, promoviendo que sean embajadores del cambio dentro de la organización.
Afectación en la plataforma	Fallos en la implementación de los cursos en la plataforma de Instructur e, incompatibilidad entre sistemas existentes o problemas de infraestructura	Media	Moderada	Riesgo Tolerable	Realizar pruebas piloto para identificar problemas, seleccionar soluciones escalables y garantizar soporte técnico confiable
Contenido insuficiente	Consolidación de información poco actualizada o no confiable, disminuyendo su utilidad.	Baja	Minima	Riesgo Aceptable	Establecer procesos de validación y consolidación del conocimiento tácito y explícito, involucrando a expertos para garantizar la calidad la formación
Falta de alineación con objetivos estratégicos	No vinculación del plan con los objetivos y estrategias institucionales, podría ser percibido como irrelevante	Baja	Menor	Riesgo Aceptable	Alinear el plan con los objetivos estratégicos y definir métricas claras para medir el impacto en el desempeño organizacional
Participación mínima de los usuarios	Poco o nulo involucramiento de los colaboradores, limitando la adopción del plan	Media	Moderada	Riesgo Tolerable	Incluir a los usuarios desde la etapa de diseño, incorporando sus comentarios y promover su involucramiento en el fomento de los procesos formativos
Cambios organizacionales	Reestructuraciones o modificaciones en la estrategia de la Universidad que puedan afectar los recursos y alcance del plan	Baja	Moderada	Riesgo Tolerable	Mantener flexibilidad en el diseño del plan y establecer mecanismos de adaptación ante cambios imprevistos

Nota. Elaboración propia. Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto Disponible en <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

## 7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación

### 7.1. OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto

Por medio de la metodología de los OKRs (Objectives and Key Results) se generan metas, que permiten detallar hacia donde se quiere llegar y de esta manera conocer los avances definiendo lo que se quiere lograr a través de resultados medibles. (Enochson, 2020) . Cada objetivo se enfoca en aspectos clave como mejorar la forma en que se comparte el conocimiento, promover el aprendizaje constante entre los equipos, asegurar que la información importante esté bien documentada y sea fácil de encontrar, de esta manera, facilitar el acceso a datos útiles para tomar decisiones más acertadas. Por cada uno de ellos, se definieron resultados específicos, responsables y tiempos de ejecución, lo que permite contar con ruta clara y detectar oportunamente cambios en algún objetivo.

Con esta herramienta se busca que el equipo de la Unidad Académica Administrativa trabaje articuladamente con propósitos y objetivos comunes alineados con las estrategias de la Universidad Ean.

**Figura 18**

*Modelo OKR*

OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto					
Objetivo	Estrategia	Resultado Clave	Frecuencia	Indicador	Responsable
Fomentar la captura y transferencia de conocimiento clave dentro del equipo de trabajo.	Este objetivo apoya la estrategia de eficiencia operativa al reducir la pérdida de conocimiento y optimizar el uso de recursos humanos	Implementar en Canvas la base de datos colaborativa con la participación activa del equipo de líderes de línea.	Corto plazo: Documentación inicial en tres meses	Porcentaje de participación activa de usuarios en la plataforma	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Organizar talleres mensuales para compartir buenas prácticas	Corto plazo: Documentación inicial en tres meses	Número de sesiones realizadas y nivel de asistencia	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Reducir la pérdida de conocimiento en procesos clave en un 25% en los siete meses de implementación	Mediano plazo: Plataforma funcional en seis meses	Cantidad de procesos documentados	Líderes de proceso Líderes de cada línea
Promover una cultura de aprendizaje continuo basada en el intercambio de conocimientos.	Refuerza la estrategia de retención de talento y desarrollo profesional para fomentar una cultura organizacional más sólida	Crear un programa de mentorías con la participación de los colaboradores en los próximos tres meses.	Corto plazo: Plataforma online en tres meses	Porcentaje de colaboradores que participan en los procesos de mentorías	Coordinador Gestión del Cambio
		Organizar talleres mensuales con una asistencia promedio superior al 80%.	Mediano plazo: Mentorías y talleres en seis meses	Nivel de asistencia en talleres por parte de los colaboradores	Coordinador Gestión del Cambio
		Adaptar la plataforma de Canvas para aprendizaje online para uso del equipo de colaboradores en tres meses.	Corto plazo: Plataforma online en 15 semanas	Porcentaje de uso activo de la plataforma de aprendizaje	Coordinador Gestión del Cambio Líderes de cada línea
Mejorar la documentación y almacenamiento de conocimientos críticos para garantizar su sostenibilidad.	Vinculado a la estrategia de digitalización y mitigación de riesgos operativos	Digitalizar los documentos clave a través de la plataforma de Canvas dentro de los próximos seis meses	Corto plazo: Sistema de respaldo en tres meses	Porcentaje de documentos digitalizados	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Implementar un sistema de respaldo automático con un índice de error en tres meses	Corto plazo: Sistema de respaldo en tres meses	Índice de error en el respaldo	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Reducir el tiempo necesario para la búsqueda y consecución de documentación e información en el próximo trimestre	Mediano plazo: Digitalización completa en seis meses	Tiempo promedio para acceder a documentos	Líderes de proceso Líderes de cada línea
Optimizar el acceso y uso de información relevante para la toma de decisiones	Refuerza la estrategia de toma de decisiones informadas y agilidad operativa	Optimizar la plataforma de Canvas para información clave con uso activo en el término siete meses	Corto plazo: Actualización de la plataforma de Canvas en 3 meses	Porcentaje de uso activo de la plataforma de aprendizaje	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Reducir el tiempo promedio de búsqueda de información para los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa	Mediano plazo: Evaluación del impacto en seis meses	Tiempo promedio para buscar información	Líderes de proceso Líderes de cada línea
		Aumentar la satisfacción del equipo con el acceso a información clave	Mediano plazo: Evaluación del impacto en seis meses	Nivel de satisfacción del equipo en encuestas	Líderes de proceso Líderes de cada línea

*Nota.* Elaboración propia, a partir de: Tu guía definitiva sobre OKR Disponible en <https://onstrategyhq.com/okr/> (Tu guía definitiva sobre OKR, s.f.)

## 7.2. Métricas de innovación (ej. tasa de adopción, NPS):

Con el objetivo de evaluar el impacto y la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento en la Unidad Académica Administrativa, se han establecido una serie de métricas clave. Estas métricas permiten monitorear aspectos fundamentales como el nivel de adopción en el sistema, eficiencia operativa, uso del conocimiento, la satisfacción de los colaboradores e implementación de nuevas iniciativas. (OCDE Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2012)

Cada métrica ha sido diseñada con descripción clara, un plazo definido para su evaluación, un responsable asignado para su seguimiento y un objetivo esperado en alcanzar. Esto garantiza que el proyecto se mantenga alineado con las metas estratégicas de la institución y se pueda realizar un seguimiento efectivo.

**Tabla 8**

*Métricas de Innovación*

Métrica	Descripción	Plazo	Responsable	Objetivo esperado
<b>Índice de Adopción del Sistema</b>	Porcentaje de personal que usa activamente la plataforma de gestión del conocimiento.	6 meses	Líder de Gestión del Conocimiento	80% del personal administrativo y académico.
<b>Reducción de Reprocesos en Procesos Administrativos</b>	Medición del impacto del sistema en la eficiencia administrativa.	12 meses	Líder de Procesos Administrativos	Reducción del retrabajo $\geq$ 25%.
<b>Generación de Nuevas Prácticas de Gestión del Conocimiento</b>	Cantidad de iniciativas propuestas por los empleados para mejorar la gestión del conocimiento.	Anual	Comité de Innovación	$\geq$ 10 iniciativas aprobadas por año.
<b>Satisfacción del cliente con nuevos servicios</b>	Nivel de satisfacción de estudiantes y personales con las nuevas iniciativas académicas y tecnológicas.	Trimestral	Departamento de Experiencia Estudiantil	$\geq$ 85% de satisfacción en encuestas post-lanzamiento.
<b>Tiempo de lanzamiento de la plataforma de gestión del conocimiento</b>	Tiempo promedio desde la ideación hasta la implementación de una nueva iniciativa o servicio académico.	6-12 meses	Dirección de Innovación Académica	$\leq$ 12 meses para nuevos programas o servicios.

*Nota.* Elaboración propia. La medición de la innovación UNA NUEVA PERSPECTIVA Disponible en [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/05/measuring-innovation\\_g1ghc903/9789264177796-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/05/measuring-innovation_g1ghc903/9789264177796-es.pdf)

## 8. Plan de gestión del cambio y adopción

En este capítulo se describe el plan de gestión del cambio para la implementación del contenido de las líneas de atención de la Unidad Académica Administrativa en la herramienta Canvas. Este plan busca preparar a los colaboradores para los procesos administrativos y académicos, con el fin de que la transición de la gestión del conocimiento sea lo más fluida posible, reduciendo la resistencia al cambio, de esta manera generando confianza en la adopción y uso de la herramienta.

### 8.1 Estrategia de comunicación interna y externa

La estrategia de comunicación está diseñada para informar a todos los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa acerca de las ventajas del plan de gestión del conocimiento, se busca que los mensajes sean claros, llamativos y fáciles de entender para lograr captar la atención de quienes harán uso de la herramienta en el futuro. Además, se busca facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio, asegurando que el equipo se sienta cómodo y motivado para adoptar esta iniciativa. (Robbins & Judge, 2023)

Figura 19

Objetivos de comunicación

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN			
OBJETIVO	AUDENCIA	MENSAJE CLAVE	CANALES DE COMUNICACIÓN
Fortalecer la confianza	Dirección y coordinación de la Unidad Académica Administrativa	La implementación del módulo CANVAS facilitará el acceso a la información para todo el equipo, asegurando respuestas oportunas	Reuniones de equipo, generación de mensajes internos
Aumentar el conocimiento	Colaboradores de la Unidad Académica Administrativa	Dominio completo de todos los procesos: nuestra herramienta clave para ofrecer respuestas claras, precisas y efectivas, ¡siempre al punto!	CANVAS, CORREO MENSAJES INTERNOS (TEAMS)
Incrementar la participación	Colaboradores de la Unidad Académica Administrativa y coordinación	La participación nos enriquece a todos. Al compartir nuestras perspectivas, construimos un espacio más diverso e inclusivo	CANVAS, CORREO MENSAJES INTERNOS (TEAMS)
Supervisar y Evaluar	Todos los colaboradores incluyendo a la coordinación de la Unidad Académica Administrativa	Más allá de la mirada, la acción. Supervisar y evaluar: el camino directo para optimizar, innovar y alcanzar resultados extraordinarios.	Entrevistas, encuestas internas

Nota. Elaboración propia, a partir del libro Comportamiento Organizacional Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2023

Para este plan, se desarrolló una estrategia integral con objetivos de fortalecimiento de confianza, promoviendo en los colaboradores el aumentar su conocimiento, su compromiso y participación activa en cada una de las actividades. Esta estrategia se basa en la idea de que un plan de gestión del conocimiento efectivo se debe implementar de forma estratégica y participativa para generar un impacto significativo en el área y con los procesos relacionados.

Al priorizar con claridad la estrategia de comunicación, se facilita el acceso a la información buscando empoderar a cada colaborador de la Unidad Académica Administrativa. Esto permite aprovechar al máximo el conocimiento que todos comparten y aplicarlo de forma efectiva en actividades diarias. En este espacio de comunicación, el conocimiento no solo se comparte, sino que también se construye de forma colaborativa (Robbins & Judge, 2023)

## 8.2 Cronograma de actividades de comunicación

En esta sección, se detalla el plan de comunicación y la distribución de responsabilidades, estructurando las fases principales del proyecto y los sprints asociados para asegurar una implementación fluida y eficiente. Cada fase tiene roles y tareas específicas asignadas, lo que facilita que todas las actividades se ejecuten de manera correcta y dentro de los plazos previstos. Este enfoque organizado permite mantener un seguimiento claro y garantiza el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido (Robbins & Judge, 2023):

**Tabla 9**

*Cronograma de Actividades de comunicación*

Fase de comunicación	Descripción	Duración	Sprint relacionados	Responsables
Inicio del proyecto	Comunicación preliminar con los ejecutivos y operario	Semana 1	Sprint 1: Definir los requerimientos y estructurar la planificación	Gerente de proyecto
Desarrollo	Desarrollo del prototipo.	Semana 4	Sprint 2: Transformación del prototipo, validación de procesos e integraciones Canvas	Diseñador del aula
Pruebas y Ajustes	Ejecución de pruebas, del funcionamiento del modulo	Semana 3 y 4	Sprint 3, 4 y 5: Pruebas técnicas, funcionales y ajustes para la preparación de la salida a producción	Líder técnico y funcional, persona de mediaciones didácticas
Implementación y capacitación	Despliegue del aula en el ambiente de Canvas producción y capacitación para los colaboradores de la UAA	Semana 4	Sprint 6: Despliegue del Aula en producción y capacitación	Gerente del proyecto, Personas funcionales, Scrum máster. Profesional de Apoyo Unidad Académica Administrativa Gestor del cambio
Evaluación y monitoreo	Evaluar las interacciones de los colaboradores con el módulo y monitorear los comentarios para implementar mejoras.	Semana 3	Sprint 7: Evaluación y Monitoreo de KPis	Gerente del proyecto. Personas funcionales. Scrum Máster. Diseñador de Aula

*Nota.* Elaboración Propia a partir del cronograma establecido en el proyecto.

**8.3 Métricas para evaluar la efectividad de la comunicación**

Para asegurar que el plan de gestión del cambio funcione de forma adecuada, es crucial medir como se transmite la información y como se adopta la herramienta Canvas. De esta forma, se puede asegurar que todos los involucrados estén alineados y la transición sea exitosa (Robbins & Judge, 2023). Dentro de las métricas de evaluación de comunicación se proponen cinco componentes para mejorar y asegurar que la comunicación sea efectiva, como

son la capacitación, Feedback, la adopción de la herramienta, disminución de errores en la gestión de los procesos académicos, resultados y percepción.

Figura 20

Métricas de Evaluación de comunicación



Nota. Elaboración propia Nota a partir del libro Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.

Las etapas contenidas en la gestión del cambio promueven la adopción de la gestión del conocimiento, la sincronización entre las etapas de comunicación y los sprints del proyecto asegurando una implementación eficaz en cada fase, reduciendo la resistencia al cambio y facilitando una transición, gracias a ello, los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa pueden fortalecer sus conocimientos, tener retroalimentaciones en tiempo real para aumentar la eficiencia operativa. (Robbins & Judge, 2023).

## 9. Cultura de innovación y mejora continua

En esta sección, se detalla el plan de cultura de innovación y mejora continua para fortalecer la gestión del conocimiento y garantizar el éxito de su implementación en la Unidad Académica Administrativa, en este capítulo, se proponen valores y comportamientos para fomentar la

innovación en la institución, se propone las "siete C" de innovación, las cuales son esenciales para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la transformación y la mejora continua.

A continuación, se describen los principales aspectos fundamentales que permitirán alcanzar este objetivo, enfocándose en crear un entorno que valore el aprendizaje y gestión del conocimiento:

- Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización.

La innovación es un pilar fundamental en la cultura organizacional, impulsada a través de principios y prácticas que fomentan la creatividad y la experimentación, esto permite fortalecer la gestión del conocimiento, promoviendo la colaboración entre las diferentes líneas de servicio de la Unidad Académica Administrativa. En este entorno, se busca incentivar el intercambio de saberes, la formación continua, el trabajo en equipo, la actualización constante de manera interactiva y práctica. Este enfoque no solo optimiza el desempeño en los procesos gestionados, sino que también empodera a los colaboradores para proponer y liderar mejoras, viendo los errores como oportunidades de aprendizaje, crecimiento personal y profesional (ICESI, 2015)

**Figura 21**

*Valores de Cultura de Innovación*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>

- Métricas para evaluar la cultura de innovación

El objetivo de evaluar la cultura de innovación es comprender cómo una organización gestiona sus ideas creativas, considerando aspectos como la receptividad a nuevas propuestas, asignación de recursos y apoyo del liderazgo. A continuación, se describen las métricas para evaluar la cultura de innovación. (Corma Canós, 2018)

**Tabla 10**

*Métricas para evaluar la cultura de innovación*

Métrica	Descripción
<b>Coherencia</b>	Se enviarán circulares mensuales sobre la herramienta, la frecuencia sería 12 veces al año.
<b>Compromiso</b>	Se organizarán 5 talleres y en promedio asistirán 15 personas de la Unidad Académica Administrativa, la tasa de participación 100 %
<b>Creatividad</b>	Espacios físicos y virtuales dedicados a la creatividad: Un aula físico y plataforma Canvas. la tasa de participación sería 100 %

---

<b>Curiosidad</b>	Participación en programas de capacitación continua: participan 15 personas de la Unidad Académica Administrativa
<b>Confianza</b>	Actividades con los líderes de los procesos de la Unidad Académica Administrativa.
<b>Colaboración</b>	Uso de plataformas colaborativas (Canvas, Microsoft Teams): Para 15 personas. la tasa de participación sería 100 %
<b>Evaluación y ajustes</b>	Envío de encuesta de satisfacción y sugerencias para los colaboradores de la Unidad Académica Administrativa.

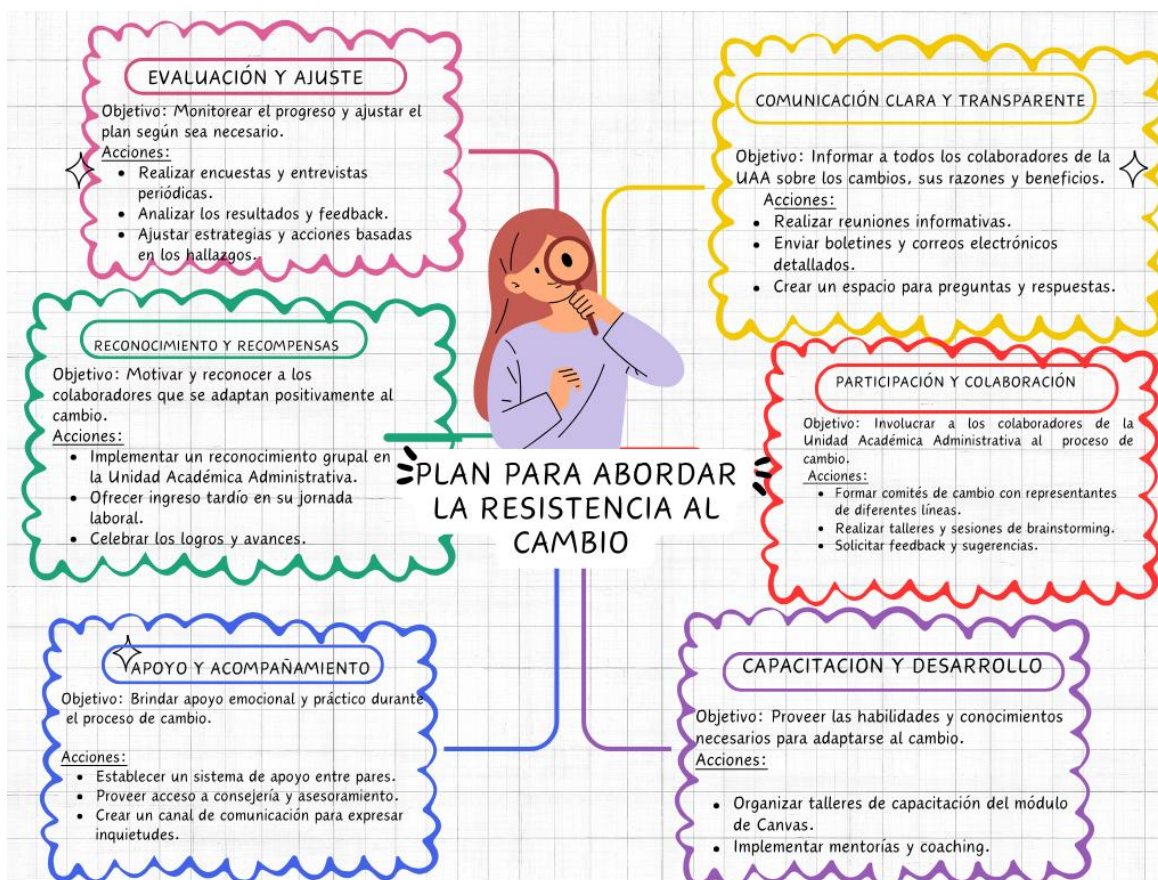
*Nota.* Elaboración propia a partir del libro Corma Canós, Francisco -El Canvas de la innovación- capítulo 2018 Díaz de Santos

- Plan para abordar la resistencia al cambio

Los miembros de una organización pueden resistirse al cambio por diversas razones. Esta resistencia generalmente surge de la inseguridad y la incertidumbre respecto a los posibles resultados. Los colaboradores pueden verse obligados a asumir nuevas tareas, experimentar una reorganización en sus roles, e incluso enfrentar la posibilidad de perder su empleo. Por esta razón, a continuación, se presenta plan para abordar la resistencia al cambio para la Unidad Académica Administrativa, el cual contribuirá al éxito de este proyecto. (Jones, 2013)

Figura 22

Plan para abordar la resistencia al cambio.



Nota. Elaboración propia Nota: a partir del libro Teoría organizacional -tipos y formas de cambio organizacional de Gareth R. Jones 2013

### **Conclusiones y recomendaciones**

La identificación de factores que afectan la formación de los colaboradores permite proponer un plan de gestión del conocimiento para optimizar los procesos de la Unidad Académica Administrativa de la Universidad Ean. Esta propuesta permite integrar herramientas tecnológicas como la plataforma de autoaprendizaje Canvas, la cual centraliza la información relevante de las líneas de atención de la Unidad Académica Administrativa garantizando la transferencia de conocimiento tácito y favoreciendo la comunicación interna; orientado en tener una experiencia ágil y eficiente en la ejecución de actividades.

Teniendo en cuenta la literatura, se tomaron las bases teóricas para el diseño del plan de gestión del conocimiento en la Unidad Académica Administrativa de la Universidad EAN, destacando los elementos esenciales en el ámbito de la educación el cual se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible (4, 8, 9 y 16) impulsando una educación de calidad y en este sentido para los colaboradores para la gestión de los conocimientos tácitos, en el cual se fomenta una cultura de inclusión y trabajo colaborativo, fortaleciendo así el uso de las estrategias de conocimiento, fortaleciendo la mejora continua, la innovación y el desarrollo de capacidades para lograr una educación más eficiente y transformadora, como lo menciona el Ministerio de Educación alineado con la agenda 2030.

En el marco del proyecto, efectuado el análisis situacional de la Unidad Académica Administrativa, permitió identificar diversos factores internos que conllevan a un impacto significativo en la gestión del conocimiento. Entre los hallazgos se destacan el factor de la alta rotación de personal, situación que genera pérdidas considerables de conocimiento tácito, dificultando la transferencia de información entre colaboradores. El factor de estrategias estructuradas para la documentación y retención del conocimiento ocasiona que no se pueda mantener la continuidad operativa y calidad en el servicio para los diferentes procesos. Así mismo, la sobrecarga en temporadas críticas ocasiona que se lleven actividades en horarios adicionales y reorganizar actividades para atención al usuario. Adicionalmente, la falta de capacitación adecuada para los nuevos apoyos, toda vez que prestan atención a usuarios sin contar con conocimiento pleno de los procesos, derivando errores en la ejecución de actividades y proporcionar información incorrecta.

La formulación de la presente propuesta permite evidenciar la necesidad de implementar cambios en la gestión del conocimiento con enfoque de innovación a través del uso de herramientas como storyboard con la narración gráfica que plasma la idea principal de problemática y solución, implementando en la plataforma de aprendizaje Canvas material de apoyo y procesos de capacitación continua para nuevos y antiguos colaboradores, de tal manera que, se optimice la comunicación interna, mejore la transferencia de conocimientos y reducir la dependencia del conocimiento tácito. Esta propuesta busca enfrentar los desafíos de gestión del conocimiento mediante la estandarización de los conocimientos de la Unidad Académica Administrativa, la idea es optimizar los flujos de trabajo, aumentar la productividad y garantizar que todo el equipo esté en sintonía y listo para evolucionar en un entorno dinámico.

La propuesta fue recibida con una valoración positiva, destacándose por su estructura sólida, claridad y relevancia. La directora de Transformación Digital, quien lidera los procesos de la Unidad Académica Administrativa, resaltó que el planteamiento es comprensible, accesible y factible dentro de los recursos y capacidades disponibles en el área. Desde un enfoque funcional, la iniciativa promueve de manera integral los procesos esenciales de gestión del conocimiento: creación, captura, almacenamiento y difusión. Igualmente, incorpora un plan de seguimiento y mejora continua bien definido, lo que refuerza su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, la propuesta planteada cuenta con un gran potencial ya que responde a una problemática latente en la unidad académica Administrativa en cuanto a la gestión del conocimiento en las temporadas de matrículas académicas, la cual pretende mejorar y fortalecer la metodología de aplicación de los conocimientos tácitos, asegurando así su adaptabilidad e inclusión de estrategias de gestión del cambio que faciliten su apropiación por parte del equipo.

Nota: se anexa respuesta de la encuesta realizada archivo "ANEXO\_B"

## Referencias

- ASANA. (2025). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos)*. Obtenido de Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos): <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- ASCUN. (29 de abril de 2024). *Una mirada a los desafíos de la educación superior en Colombia*. Obtenido de ASCUN: <https://ascun.org.co/ascun-en-medios/una-mirada-a-los-desafios-de-la-educacion-superior-en-colombia/>
- Corma Canós, F. (2018). *El canvas de la innovación- capítulo* . Diaz de Santos.
- DesignThinking. (2025). *DesignThinking*. Obtenido de DesignThinking: <https://designthinking.es/mapa-de-empatia/>
- Enochson, H. (11 de diciembre de 2020). *Onstrategy*. Obtenido de <https://onstrategyhq.com/okr/examples/>
- Espectador, E. (31 de Octubre de 2023). Universidad Ean: 56 años de excelencia y liderazgo educativo en Colombia. *El Espectador*, págs. <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/universidad-ean-56-anos-de-excelencia-y-liderazgo-educativo-en-colombia/>.
- Franco, C. A. (2023). *CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA UTILIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA UTILIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf>
- Galiano, J. M. (2025). *Implantar scrum con éxito*. Editorial UOC.
- ICESI. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. Obtenido de Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones CAPÍTULO 10 • Tipos y formas de Cambio organizaCional* . Pearson Educación.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*.

León, M. (12 de abril de 2009). *Medición del conocimiento en las organizaciones de información*. Obtenido de Medición del conocimiento en las organizaciones de información: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009000600004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000600004)

Mineducacion, S. (31 de Julio de 2024). *Snies Mineducacion*. Obtenido de SNIES: <https://snies.mineducacion.gov.co/portal//416243:El-Ministerio-de-Educacion-Nacional-pone-a-disposicion-la-informacion-estadistica-de-educacion-superior-2023>

MIRO. (2025). *Roadmap estratégico*. Obtenido de Roadmap estratégico: <https://miro.com/es/agile/que-es-roadmap/>

Nonaka, T. (1999). *La organización Creadora de Conocimiento*. Obtenido de La organización Creadora de Conocimiento: <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>

OCDE Foro Consultivo Científico y Tecnológico. (2012). *La medición de la innovación*. Obtenido de La medición de la innovación: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/05/measuring-innovation\\_g1ghc903/9789264177796-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/05/measuring-innovation_g1ghc903/9789264177796-es.pdf)

Prusak, T. H. (1998). *Conocimiento práctico: cómo las organizaciones gestionan lo que saben*. Obtenido de Conocimiento práctico: cómo las organizaciones gestionan lo que saben: [https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know)

QualtricsXM. (2025). *Introducción al mapeo del customer journey: definición, plantilla y consejos*. Obtenido de Introducción al mapeo del customer journey: definición, plantilla y

consejos: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/customer/mapeo-del-customer-journey/>

Research, J. o. (2023). Estrategias en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación educativa. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 189. Obtenido de Estrategias en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación educativa.

Review, H. B. (s.f.). *Harvard Business Review*. Obtenido de La frase secreta que utilizan los mejores innovadores: <https://hbr.org/2012/09/the-secret-phrase-top-innovato>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Rodriguez, C. (2023). *Exlibric*. Obtenido de Exlibric: <https://www.exlibric.com/escribir/como-crear-storyboard-literario/>

Takeuchi, N. (1995). *Una Interpretación del concepto de gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635008.pdf>

TECNOLOGICAS. (2025). *¿GESTIÓN DEI CONOCIMIENTO O GESTIÓN DE IA INFORMACIÓN?* Obtenido de *¿GESTIÓN DEI CONOCIMIENTO O GESTIÓN DE IA INFORMACIÓN?*: <https://www.redalyc.org/pdf/3442/344234272004.pdf>

Thinking, D. (2025). *Desing Thinking*. Obtenido de Desing Thinking: <https://designthinking.es/como-podriamos/>

*Tu guía definitiva sobre OKR*. (s.f.). Obtenido de Tu guía definitiva sobre OKR: <https://onstrategyhq.com/okr/>

Unidas, N. (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

## Anexos

### Anexo A. Proceso de capacitación Actual UAA



Anexo A\_ Evaluación  
del Proceso de Inducc

### Anexo B. Encuesta para mapa de Empatía



Anexo B. Encuesta  
para mapa de Empatía

### Anexo C. Encuesta de evaluación de la propuesta



Evaluación de  
propuesta de Diseñ