



Acreditada
en Alta Calidad
Res. n° 023654 del Mineducación,
10/12/21, vigencia 10/12/27



Estrategia para Fortalecer la Evaluación Profesoral y Mejorar la Calidad Académica en la
Universidad Ean

Leidy Roxana Puentes Angarita

Jina Miley Sánchez Guzmán

Lisseth Veru Rodríguez

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

Magister en Innovación

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Innovación organizacional

“Business case”

Universidad EAN

Facultad de la Administración

Bogotá, Colombia

15/abril/2025

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	8
Objetivos y alineación estratégica	9
Contexto y desafío de innovación.....	10
Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta	10
Entendimiento de las necesidades del área	10
Mapa de empatía cliente usuario	14
Definición del problema utilizando la metodología SIT.....	15
Solución innovadora	16
Descripción de la solución (Storyboard).....	17
Prototipo conceptual	18
Propuesta de experiencia del usuario (journey map)	19
Análisis de mercado y competencia.....	21
Conclusión estratégica	25
Plan de implementación bajo metodologías ágiles	26
Línea de Tiempo con Hitos Clave y Fechas Estimadas	27
Métricas de éxito para cada fase	32
Riesgos potenciales y planes de mitigación.....	32
Priorización de Áreas de Mejora	33
Roles y Responsabilidades del Proyecto.....	34
Plan de mejora para evaluación profesoral	34
Métricas Clave para Evaluar el Progreso.....	35
Equipo y recursos necesarios	36
Presupuesto estimado desglosado por categorías	37

Estrategia para fomentar una cultura de innovación en el equipo39

Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación.....39

Análisis Financiero y de impacto.....40

Impacto social y ambiental41

Gestión de riesgos y oportunidades41

Métricas de éxito y KPIs de Innovación43

Métricas de innovación.....44

Plan de gestión del cambio y adopción.....45

Cultura de innovación y mejora continua46

Conclusiones y recomendaciones48

Referencias49

Anexos51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Línea de Tiempo.	28
Tabla 2: Entregable Fases.....	30
Tabla 3: Fases y Revisión.....	31
Tabla 4: Métricas de Éxito.	32
Tabla 5: Riesgos Potenciales y Planes de Mitigación.	33
Tabla 6: Matriz Impacto / Esfuerzo.....	33
Tabla 7: Roles y Responsabilidades.	34
Tabla 8: Métricas Clave.	35
Tabla 9: Presupuesto Estimado.	37
Tabla 10: Recursos Externos.....	38
Tabla 11: Plan de Gestión	38
Tabla 12: Plan de Gestión de la Colaboración.	39
Tabla 13: Estrategia para fomentar una cultura de innovación.	39
Tabla 14: Métricas para Evaluar el Desempeño.....	40
Tabla 17: Super Nova Riesgos.	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional	11
Ilustración 2: Matriz DOFA	11
Ilustración 3: Histórico cobertura evaluación profesoral.	13
Ilustración 4: Mapa de Empatía.....	14
Ilustración 5: Metodología SIT.	15
Ilustración 6: Storyboard.....	18
Ilustración 7: Prototipo Conceptual.....	18
Ilustración 8: Journey Map.....	20
Ilustración 9: Fases de Investigación.....	21
Ilustración 10: Datos cuantitativos del porcentaje de aceptación de la encuesta.	23
Ilustración 11: Metodología Sprint.....	27
Ilustración 12: Análisis Financiero.....	40
Ilustración 13: Impacto Ambiental.....	41
Ilustración 14: Riesgo Residual.....	43
Ilustración 15: Riesgo Inherente.....	43
Ilustración 16: Métricas de éxito.	44
Ilustración 17: Métricas de Innovación.	44
Ilustración 18: Mensajes Profesor.	45
Ilustración 19: Mensaje Estudiantes.....	45
Ilustración 20: Audiencia e storytelling	46
Ilustración 21: Cronograma y Métricas.....	46

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo de grado. A nuestra Profesora Haidy Moreno, por su orientación y conocimientos compartidos; a nuestras familias, por su apoyo constante; y a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, aportaron para la culminación de este proyecto académico.

Resumen ejecutivo

El presente estudio diseñó una estrategia orientada a fortalecer el proceso de evaluación profesoral en la Universidad Ean, con el objetivo de incrementar la calidad académica institucional. Mediante un diagnóstico inicial, se identificaron debilidades críticas, entre las que destacan la baja participación estudiantil y las limitaciones funcionales de la plataforma de evaluación existente. La metodología SIT (Sistemas de Información Tecnológica) permitió definir el problema central: la necesidad de implementar un proceso de evaluación más dinámico, preciso y efectivo.

La solución propuesta consistió en la optimización del modelo de Evaluación 270°, incorporando su carácter obligatorio, junto con la adopción de mejores prácticas en comunicación institucional y utilización de resultados. La validación realizada con actores de la comunidad universitaria confirmó la pertinencia de las mejoras, especialmente en aspectos como claridad de los instrumentos, incremento en la participación y percepción de impacto en la calidad profesor.

Para la implementación, se estructuró un plan basado en metodologías ágiles (Sprint), el cual comprende seis fases secuenciales: ideación, diseño, desarrollo, pilotaje, despliegue y monitoreo continuo. Cada fase cuenta con hitos, entregables y métricas específicas, priorizando la simplificación de cuestionarios, la comunicación efectiva de acciones derivadas y la capacitación de los involucrados. Adicionalmente, se incluyó un plan de gestión del cambio para fomentar una cultura institucional basada en la retroalimentación constructiva y la transparencia.

En conclusión, la investigación propone una estrategia integral que busca elevar significativamente la calidad académica de la Universidad Ean mediante un sistema de evaluación profesoral más participativo, transparente y con capacidad de generar impactos tangibles en la mejora continua de los procesos de enseñanza.

Objetivos y alineación estratégica

Este estudio se centra en diseñar una estrategia para fortalecer la evaluación profesoral en la Universidad Ean, con el fin de mejorar la calidad académica. Su alcance incluye: identificar mejores prácticas en evaluación profesoral a nivel Bogotá, diagnosticar el estado actual de la evaluación profesoral en la institución, validar una propuesta de innovación con profesores, estudiantes y administrativos, y proponer un plan de implementación.

Como beneficios cualitativos, se espera mejorar la percepción de la evaluación profesoral, fortalecer la cultura de evaluación y retroalimentación, y promover la mejora continua. Cuantitativamente, se busca incrementar indicadores de calidad académica, reducir brechas identificadas en el diagnóstico e implementar al menos 4 acciones concretas derivadas de la estrategia.

Pregunta de investigación

¿De qué manera una estrategia de fortalecimiento de la evaluación profesoral, basada en mejores prácticas y necesidades institucionales, puede contribuir al mejoramiento de la calidad académica en los diferentes actores de la Universidad Ean?

Objetivo general

Proponer una estrategia para el fortalecimiento de la evaluación profesoral, identificando los factores que influyen en su efectividad, con el fin de mejorar la calidad académica en los diferentes actores de la Universidad Ean.

Objetivos específicos

1. Identificar las mejores prácticas en evaluación profesoral en Bogotá, que contribuyan al fortalecimiento de la calidad académica en la Universidad Ean.
2. Diagnosticar el estado actual de la evaluación profesoral en la Universidad Ean, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
3. Validar con las partes interesadas una propuesta de innovación en evaluación profesoral, que contribuya al mejoramiento de la calidad académica en la Universidad Ean.

4. Proponer un plan de implementación para la innovación en evaluación profesoral, que garantice su sostenibilidad y contribuya al fortalecimiento de la calidad académica en la Universidad Ean.

Contexto y desafío de innovación

Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

La evaluación profesoral es clave para garantizar la calidad educativa, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en los profesores. Según el Ministerio de Educación Nacional (2023), este proceso impacta directamente el aprendizaje estudiantil y la mejora pedagógica, además de ayudar a ajustar planes curriculares. El uso de plataformas como Moodle, Canvas o Human Ware se alinea con los hallazgos de Chou y Chen (2019), quienes destacan que la percepción de utilidad y facilidad de uso influye directamente en la adopción tecnológica en procesos de evaluación.

Instituciones como la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia han desarrollado modelos integrales que incluyen encuestas estudiantiles, autoevaluación y revisión por pares. Otras, como la Universidad Católica, priorizan competencias pedagógicas y habilidades blandas. La Universidad EAN basa su evaluación en un Modelo Pedagógico por Competencias, utilizando plataformas como Canvas. El futuro de la evaluación apunta a tecnologías como *IA*, *big data* y *blockchain*, que, sin reemplazar al juicio humano, optimizarán el análisis de datos y la toma de decisiones. Como indican Centra (2016) y Benton & Cashin (2017), una evaluación profesoral efectiva requiere de instrumentos válidos y una combinación de perspectivas para reducir el sesgo y mejorar la utilidad pedagógica del proceso.

Entendimiento de las necesidades del área

La coordinación de Evaluación y Desarrollo del Talento tiene la siguiente estructura organizacional:

El coordinador lidera estrategias en Formación y Evaluación, Evaluación de Desempeño Institucional, Onboarding, Distinción y Reconocimiento, Plan de Sucesión, mientras que el experto y el facilitador brindan

apoyo táctico y operativo. Aunque la estructura es funcional, es necesario evaluarla continuamente para identificar oportunidades de mejora.

Ilustración 1: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Ilustración 2: Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 1. [Análisis DOFA](#)

El proceso de evaluación profesoral en la Universidad Ean presenta fortalezas clave, como una estructura sistémica, criterios claros y una evaluación 270° que asegura una visión integral. Sin embargo, enfrenta debilidades como la baja participación estudiantil, limitaciones técnicas de la plataforma Miremos y falta de integración con otros sistemas, lo que afecta su confiabilidad. Rodríguez & Rodríguez (2019) evidencian que muchas universidades colombianas enfrentan una baja participación estudiantil en los sistemas de evaluación, similar al 44% registrado en la Universidad Ean durante 2023–2024.

El 44% de cobertura no es un promedio simple entre años, sino el resultado de calcular la cobertura individual por profesor en cada periodo (evaluaciones recibidas sobre habilitados), y luego promediar esos porcentajes individuales. Esta metodología garantiza que cada profesor tenga el mismo peso en el indicador, independientemente del número de estudiantes que lo evalúan.

El dato proviene de los periodos 2023 y 2024, con trazabilidad por profesor, modalidad y tipo de vinculación. La Universidad Ean establece como meta una cobertura del 55%, por lo que este resultado evidencia una brecha que orienta acciones concretas. Se ha identificado que los profesores de cátedra y la modalidad virtual presentan menor participación, y que las campañas de sensibilización han sido clave para mejorar los niveles de respuesta.

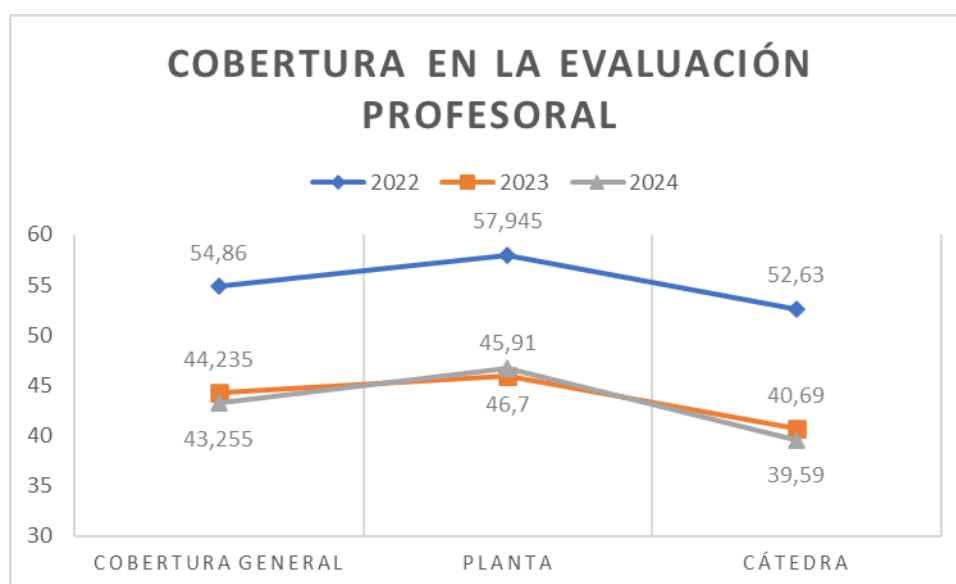
El indicador no solo mide tendencia, sino que es una herramienta para focalizar estrategias y fortalecer la cultura de evaluación institucional.

La fuente de información utilizada para el histórico de cobertura en la evaluación profesoral corresponde a los registros institucionales oficiales de la Universidad Ean. Dos de las autoras del trabajo laboran en dicha institución, y una de ellas está directamente vinculada al área de Evaluación y Desarrollo del Talento, responsable de coordinar y consolidar este proceso. Esto garantiza el acceso directo, actualizado y validado a los datos, así como su adecuada interpretación metodológica en el contexto institucional.

Entre las oportunidades destaca la implementación de Human Ware para automatizar procesos y mejorar la eficiencia. No obstante, existen amenazas como riesgos en su adopción, dependencia de plataformas externas y percepción negativa de profesores de cátedra. Para fortalecer el sistema, es clave aplicar estrategias que potencien sus ventajas, corrijan debilidades y mitiguen riesgos, asegurando un proceso más eficiente y alineado con estándares internacionales.

Uno de los mayores desafíos es la baja participación en las evaluaciones profesorales, lo que limita la percepción real del desempeño profesoral. Aunque la coordinación monitorea este indicador (con una meta del 55% de cobertura), los resultados de los últimos tres años reflejan dificultades para alcanzarla, como se observa en la gráfica.

Ilustración 3: Histórico cobertura evaluación profesoral.



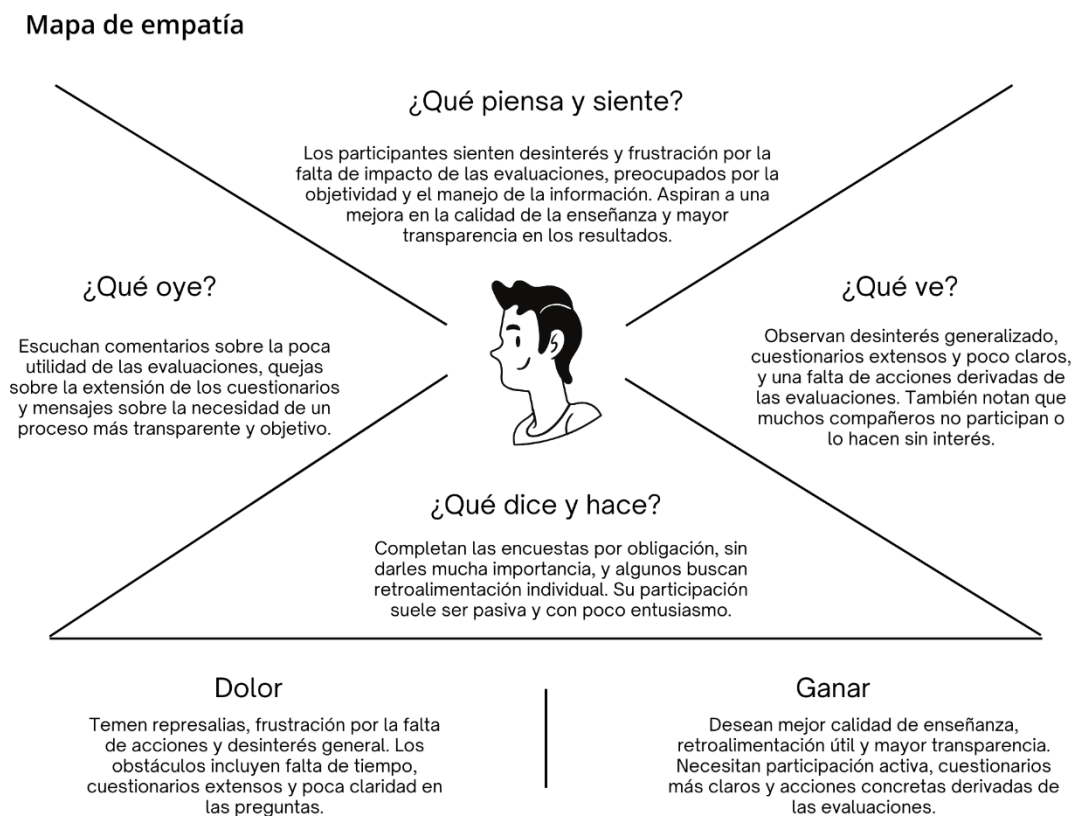
Fuente: Elaboración propia de los autores.

La gráfica muestra la participación en la evaluación profesoral: 54,86% en 2022 y 43,25% en 2024. Además, se evidencia una brecha de 5-7 puntos entre profesores de planta y cátedra (2023-2024), revelando diferencias en la motivación estudiantil. Estos resultados confirman la baja participación general y destacan la necesidad de estrategias para incrementarla, especialmente entre profesores cátedra, asegurando evaluaciones más representativas y confiables. Para lograr una evaluación más significativa, es clave aumentar el compromiso estudiantil, como sugiere Padilla (2016), quien vincula la participación con la percepción de cambio real en los procesos evaluados.

Mapa de empatía cliente usuario

Se realizó una encuesta a 25 personas, con el fin de comprender mejor a los stakeholder y profundizar en sus pensamientos, emociones, necesidades y comportamientos.

Ilustración 4: Mapa de Empatía.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En cuanto a los datos demográficos, de los encuestados el 65% de los participantes son estudiantes, mientras que el 25% son administrativos y el 10% profesores. El 60% tiene entre 31 y 40 años, y el 70% se identifica como femenino. Además, el 45% lleva más de 6 años en la universidad, y el 60% se declara parcialmente satisfecho con la plataforma de evaluación, reflejando una necesidad clara de mejoras en el proceso.

El mapa de empatía revela que los participantes perciben el proceso de evaluación profesoral como poco efectivo y con bajo impacto. Existe un desinterés generalizado, frustración por la falta de acciones derivadas de las evaluaciones y preocupación por la objetividad y transparencia del proceso. Sin embargo, hay un deseo claro de mejorar la calidad de la enseñanza y una necesidad de mayor participación y retroalimentación útil.

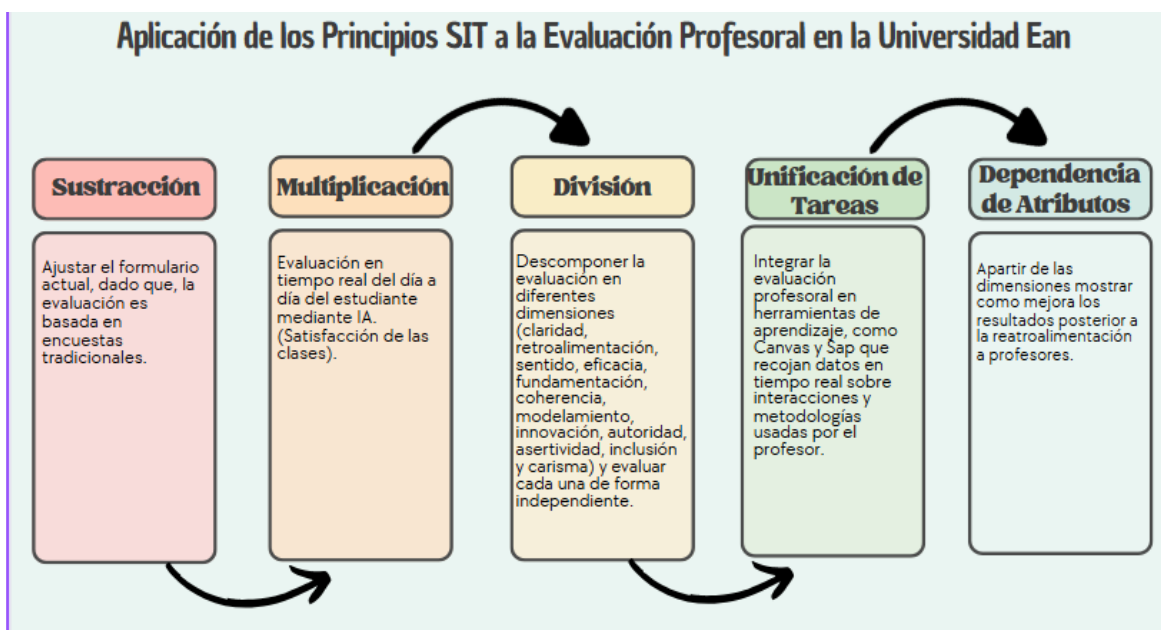
Para mejorar el proceso, es esencial socializar las acciones derivadas de las evaluaciones para asegurar su impacto. Fomentar la participación activa mediante incentivos adecuados contribuye al compromiso de los involucrados. Para fortalecer la confianza en el proceso, se debe garantizar la transparencia y el manejo anónimo de la información. Además, un sistema de retroalimentación continua entre estudiantes y profesores permite ajustar prácticas y mejorar la calidad educativa.

Anexo 8: [Mapa de Empatía](#).

Definición del problema utilizando la metodología SIT

El Systematic Inventive Thinking (SIT) Aplicando SIT al fortalecimiento de la evaluación profesoral en la Universidad Ean, podemos utilizar sus cinco principios fundamentales: Substracción, Multiplicación, División, Unificación de Tareas y Dependencia de Atributos.

Ilustración 5: Metodología SIT.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 2: [Metodología SIT](#)

Solución innovadora

La Universidad Ean implementó una Evaluación 270° para obtener una visión integral del desempeño profesoral mediante retroalimentación de estudiantes, autoevaluación y evaluación por superiores. Este modelo busca identificar áreas de mejora, desarrollar liderazgo y promover una cultura de comunicación constructiva, reduciendo sesgos. La propuesta de rediseño se inspira en prácticas de alto impacto educativo, como las señaladas por Kuh (2017), quien resalta el valor de la retroalimentación frecuente como motor de mejora docente.

Para optimizarlo, se propone hacer obligatoria la evaluación profesoral con el fin de lograr una mayor cobertura en los resultados, además utilizar metodologías ágiles para asegurar su eficiencia. Adoptar buenas prácticas como la comunicación clara del propósito de la evaluación, el uso de plataformas intuitivas e integradas, la garantía de confidencialidad para los participantes y la

inclusión de preguntas abiertas que permiten obtener retroalimentación cualitativa. Finalmente, se propone el uso efectivo de los resultados obtenidos para orientar la mejora continua de los profesores.

Como resultado, una mayor participación y compromiso de los evaluados, así como una retroalimentación más relevante gracias a las preguntas abiertas.

Los procesos se volverían más rápidos y eficientes debido a las plataformas tecnológicas utilizadas, y los profesores recibirían información valiosa y aplicable para su desarrollo profesional, contribuyendo así a la mejora de la calidad educativa.

Estas estrategias permitirán a la universidad obtener datos valiosos para fortalecer su calidad educativa. El análisis comparativo de las mejores prácticas en universidades de Bogotá para la evaluación del desempeño profesoral destaca la necesidad de una plataforma tecnológica robusta e integrable que facilite la elaboración, seguimiento e informes detallados de las evaluaciones, identificando tendencias y monitoreando la participación estudiantil.

Es crucial una plataforma de acceso intuitivo para los estudiantes, acompañada de una estrategia integral de comunicación y sensibilización que fomente una participación masiva y objetiva mediante recordatorios efectivos sobre el impacto de su retroalimentación en la mejora docente.

La garantía de confidencialidad para los estudiantes es fundamental para promover una participación honesta. Además, la obligatoriedad de las evaluaciones al final de cada periodo académico contribuye a obtener una retroalimentación completa.

Finalmente, los resultados deben utilizarse para reconocer fortalezas, ofrecer retroalimentación constructiva y diseñar planes de mejora para los profesores, generando confianza en la objetividad de las valoraciones estudiantiles. Los detalles específicos por universidad se encuentran en el

Anexo 3: [Análisis comparativo de buenas prácticas](#)

Descripción de la solución (Storyboard)

Ilustración 6: Storyboard.

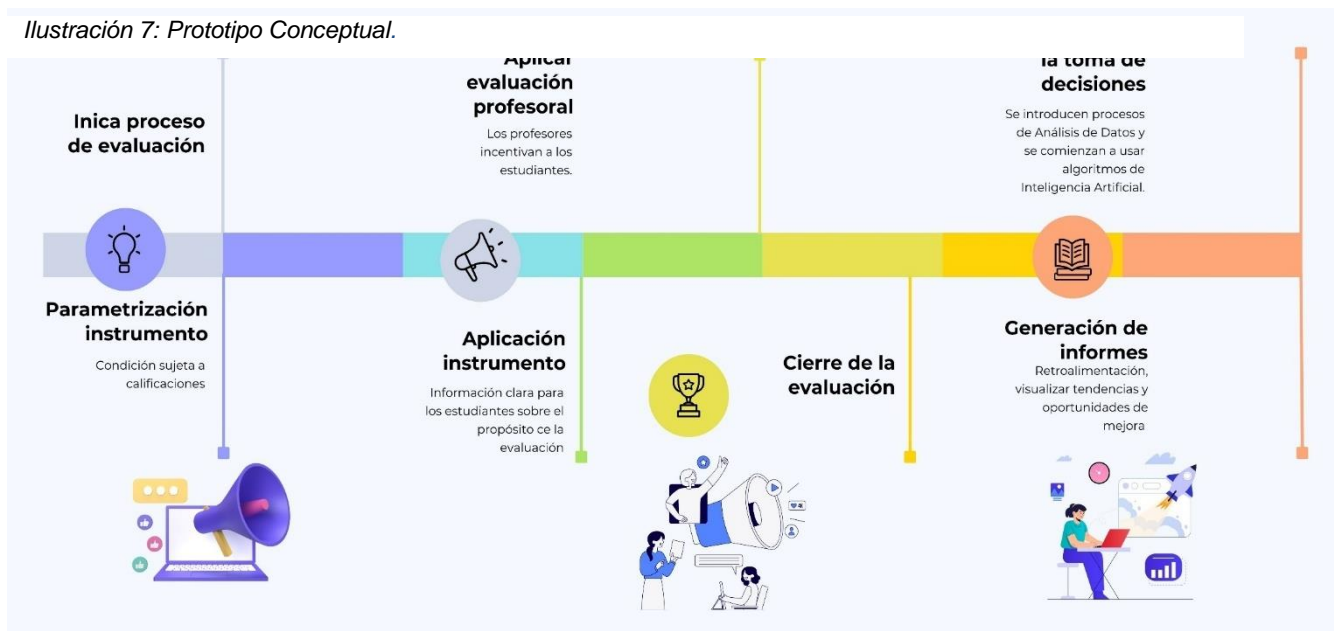


Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 4: [Storyboard](#)

Prototipo conceptual

Ilustración 7: Prototipo Conceptual.

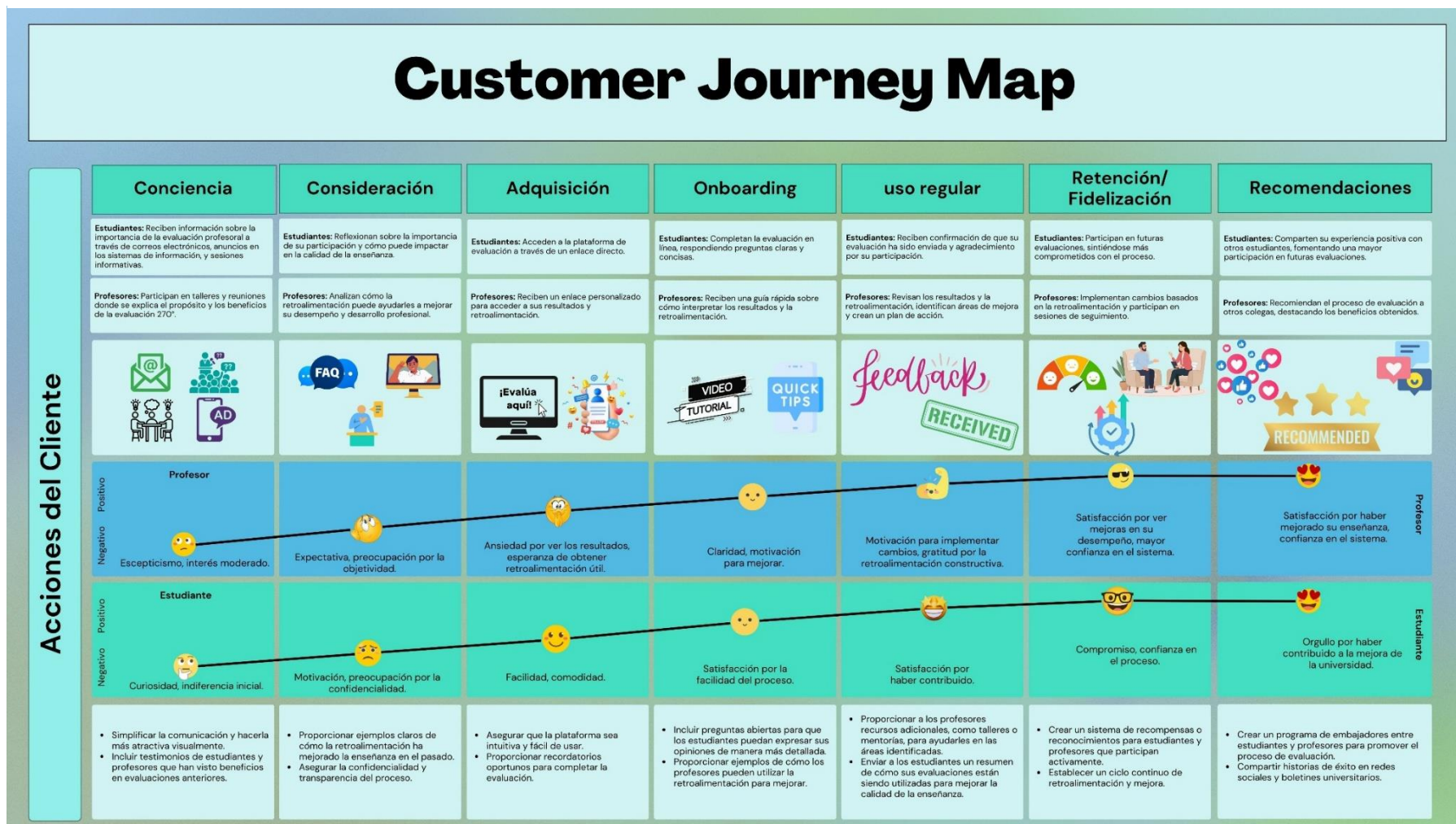


Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 5: [Prototipo conceptual](#).

Propuesta de experiencia del usuario (journey map)

Ilustración 8: Journey Map.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 6: [journeymap](#)

Análisis de mercado y competencia

Ilustración 9: Fases de Investigación.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Fase 1: Exploratorio

Se presenta un análisis comparativo de las buenas prácticas de evaluación profesoral implementadas por cuatro universidades influyentes de Bogotá.

Anexo 7: [Focus Group](#).

Fase 2: Validación

La metodología implementada se basa en la aplicación de encuestas destinadas a verificar la claridad y el nivel de comprensión de las preguntas formuladas en la evaluación profesoral, la facultad de los participantes para manifestar sus opiniones o experiencias, y la pertinencia de esta evaluación en el perfeccionamiento de la enseñanza a nivel universitario.

A continuación, se presenta un análisis integral de cómo se desarrolló la fase 2 de la investigación:

Objetivo y Partes Interesadas

Los principales actores involucrados son estudiantes que son los evaluadores directores del desempeño profesoral y los profesores que son los sujetos de evaluación y receptores de retroalimentación

Metodología de Validación

Para asegurar la viabilidad y pertinencia de la solución, se emplearon dos enfoques, las encuestas con el fin de validar el instrumento de evaluación y el focus group que sirvió para validar el modelo completo de la solución propuesta. Las preocupaciones sobre sesgos y poca utilidad percibida también se han documentado ampliamente (Spooren, Brockx & Mortelmans, 2019), lo que reafirma la necesidad de fortalecer la retroalimentación y cerrar el ciclo evaluativo.

Encuestas: Con tres preguntas clave para evaluar:

- Claridad y comprensión de las preguntas.
- Capacidad del instrumento para expresar experiencias y opiniones.

- Relevancia de los aspectos evaluados para mejorar la enseñanza.

Focus Group: Dinámica vivencial donde las partes interesadas, simularon roles en el proceso de evaluación, generando insights cualitativos; la dinámica se encuentra en el *anexo 4. Focus Group*.

Fase 3: Ajustes y Hallazgos

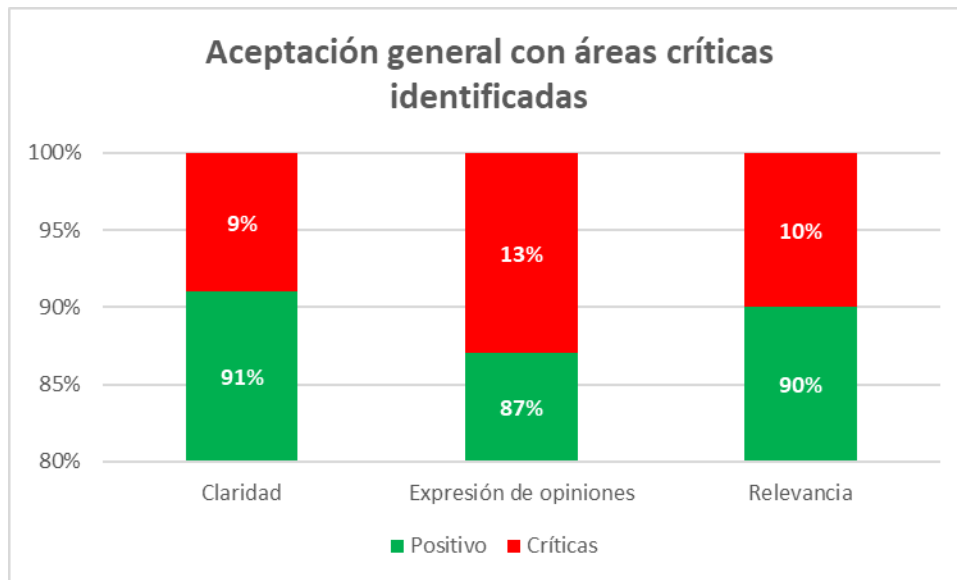
Hallazgos Clave

- Resultados de las Encuestas

Alta aceptación general (87–91% de respuestas positivas), pero con áreas críticas:

- *Claridad del instrumento:* 91% lo consideró claro, pero 9% señaló ambigüedad en preguntas técnicas (ej.: "liderazgo", "carisma").
- *Expresión de opiniones:* 87% lo encontró adecuado, pero 13% criticó limitaciones en respuestas cerradas (escala binaria Sí/No).
- *Relevancia para la mejora profesoral:* 90% lo validó, pero 10% sugirió incluir más dimensiones (metodología, materiales, cumplimiento del syllabus).

Ilustración 10: Datos cuantitativos del porcentaje de aceptación de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Insights del Focus Group



Fuente: Elaboración propia de los autores

***Insights* clave sobre la evaluación profesoral:**

Percepciones problemáticas:

Los estudiantes sienten que sus evaluaciones no generan mejoras y dudan de la confidencialidad del proceso. Por su parte, los profesores consideran las evaluaciones subjetivas, temen represalias académicas o laborales y cuestionan la capacidad evaluadora de los alumnos. Además, existen problemas estructurales como baja participación, falta de transparencia en el uso de resultados y sesgos en el proceso.

Fortalezas actuales:

El instrumento de evaluación está bien estructurado, con un balance adecuado entre preguntas cerradas y abiertas. También se emplean dinámicas innovadoras, como focus groups, que fomentan la empatía entre estudiantes y profesores.

Mejoras prioritarias:

Se propone mejorar el diseño del instrumento usando escalas Likert en lugar de respuestas binarias, formulando preguntas más específicas sobre syllabus, metodologías y uso de plataformas, y adaptando el lenguaje según el nivel académico. En la implementación, se recomienda realizar pilotos para validar ajustes, capacitar a los profesores en el uso constructivo de los resultados y comunicar transparentemente los cambios derivados de las evaluaciones. Finalmente, la estrategia comunicativa debe incluir campañas que desmitifiquen el proceso con testimonios reales, informes públicos sobre mejoras implementadas e involucrar a los estudiantes como promotores activos del proceso.

Conclusión estratégica

El sistema debe evolucionar hacia un modelo integral que integre un instrumento técnicamente robusto, garantizando la precisión y confiabilidad de la evaluación. Además, es fundamental implementar mecanismos que aseguren la transparencia operativa para generar confianza entre los participantes. Se deben adoptar estrategias que fomenten la participación activa de todos los actores involucrados. Finalmente, es clave que los resultados se vinculen de manera visible con las mejoras institucionales, demostrando el impacto real del proceso.

La experiencia demuestra que cuando ambos roles comprenden el propósito y ven impactos tangibles, aumenta la valoración del proceso evaluativo como herramienta de mejora continua.

Plan de implementación bajo metodologías ágiles

Visión General del Proyecto y Objetivos a Largo Plazo:

Visión: Lograr un sistema de evaluación profesoral robusto, transparente y participativo que contribuya significativamente a la mejora continua de la calidad profesoral en la Universidad Ean, generando valor tanto para estudiantes como para profesores.

Objetivos a Largo Plazo:

1. Aumentar significativamente la tasa de participación estudiantil.
2. Mejorar la percepción de utilidad y el impacto de las evaluaciones.
3. Implementar un sistema de evaluación que proporcione información accionable y relevante.
4. Fomentar una cultura de retroalimentación constructiva y transparencia.

Justificación de la Elección de la Metodología Sprint:

La metodología **Sprint**, dentro del marco de Scrum, se elige por las siguientes razones:

Ilustración 11: Metodología Sprint



Fuente: Elaboración propia.

Visión: Lograr un sistema de evaluación profesoral robusto, transparente y participativo que contribuya significativamente a la mejora continua de la calidad docente en la Universidad ean, generando valor tanto para estudiantes como para profesores.

Objetivos a Largo Plazo:

1. Aumentar significativamente la tasa de participación estudiantil.
2. Mejorar la percepción de utilidad y el impacto de las evaluaciones.
3. Implementar un sistema de evaluación que proporcione información accionable y relevante.
4. Fomentar una cultura de retroalimentación constructiva y transparencia.

Línea de Tiempo con Hitos Clave y Fechas Estimadas

Tabla 1: Línea de Tiempo.

Fase	Hitos Clave	Duración Estimada	Fecha Estimada de Inicio	Fecha Estimada de Finalización
Fase 1: Ideación y Planificación Inicial (Sprint 0)	Definición detallada del Producto (lista priorizada de mejoras). Formación del equipo de trabajo. Establecimiento de la infraestructura para el desarrollo.	2 semanas	Semana del 21 de abril de 2025	Semana del 2 de mayo de 2025
Fase 2: Rediseño del Instrumento de Evaluación (Sprints 1-3)	Diseño y prototipado de nuevas preguntas (claridad, enfoque en desempeño, inclusión de dimensiones). Implementación de escalas graduales (Likert). Inclusión de sección abierta para comentarios constructivos.	6 semanas	Semana del 5 de mayo de 2025	Semana del 13 de junio de 2025
Fase 3: Adaptación de la Plataforma y Funcionalidades (Sprints 4-6)	Adaptación de la plataforma para soportar el nuevo instrumento. Implementación de	6 semanas	Semana del 16 de junio de 2025	Semana del 25 de julio de 2025

	<p>mecanismos para garantizar la confidencialidad.</p> <p>Exploración de funcionalidades para visualización de resultados (agregados y anónimos).</p>			
<p>Fase 4: Campaña de Comunicación y Sensibilización (Sprints 7-8)</p>	<p>Desarrollo de mensajes clave para romper mitos y destacar los beneficios de la evaluación. Diseño de materiales informativos (videos, infografías, testimonios).</p> <p>Planificación de canales de comunicación (plataformas virtuales, redes sociales, comunicados internos).</p>	<p>4 semanas</p>	<p>Semana del 28 de julio de 2025</p>	<p>Semana del 22 de agosto de 2025</p>
<p>Fase 5: Implementación Piloto, Pruebas y lanzamiento (Sprints 9-10)</p>	<p>Implementación del nuevo sistema y la campaña de comunicación con un grupo reducido de estudiantes y profesores (pregrado y posgrado).</p> <p>Recopilación de feedback y análisis de</p>	<p>4 semanas</p>	<p>Semana del 25 de agosto de 2025</p>	<p>Semana del 19 de septiembre de 2025</p>

	<p>resultados del piloto. Ajustes basados en la retroalimentación. Despliegue final del nuevo sistema a toda la comunidad universitaria.</p>			
<p>Fase 6: Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua (Sprints 11+)</p>	<p>Recopilación y análisis continuo de datos de participación y feedback. Realización de encuestas de satisfacción. Implementación de ajustes y mejoras iterativas al sistema y la estrategia de comunicación.</p>	<p>Continuo</p>	<p>Semana del 6 de octubre de 2025</p>	<p>En adelante</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores.

A continuación, se registran los entregables para cada una de las fases del proyecto:

Tabla 2: Entregable Fases.

Fase	Entregables	Dependencias
<p>1. Ideación y Planificación</p>	<p>Plan del producto, equipo conformado, estructura definida.</p>	<p>Base para todo el proyecto.</p>

2. Rediseño del instrumento	Nuevo instrumento de evaluación con preguntas mejoradas y escala Likert.	Requiere planificación previa (F1).
3. Plataforma y funcionalidades	Plataforma adaptada con visualización de resultados y confidencialidad garantizada.	Requiere instrumento finalizado (F2).
4. Comunicación y sensibilización	Campañas con mensajes clave y canales definidos.	Depende de tener plataforma e instrumento claros (F2-F3).
5. Piloto e implementación	Sistema activo, pruebas realizadas, feedback recolectado.	Requiere comunicación previa y plataforma operativa (F3-F4).
6. Monitoreo y mejora continua	Reportes de satisfacción y ajustes iterativos.	Requiere implementación funcional (F5).

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para cada una de las fases, se define cuáles son los puntos de revisión

Tabla 3: Fases y Revisión.

# Fase	Puntos de Revisión
Fin fase 1	Validar plan de trabajo y equipo asignado.

Fin fase 2	Validar claridad y pertinencia del nuevo instrumento
Fin fase 3	Verificar funcionalidad de plataforma y seguridad de datos.
Fin fase 4	Evaluar efectividad de campañas.
Fin fase 5	Analizar resultados del piloto y decidir ajustes.
Fin fase 6	Revisiones periódicas para asegurar mejora continua.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Métricas de éxito para cada fase

Tabla 4: Métricas de Éxito.

Fases	Métricas esperadas para cada fase
Fase 1	Equipo conformado y plan estructurado aprobado.
Fase 2	Instrumento validado y en claridad y enfoque.
Fase 3	Plataforma operativa sin fallos, con acceso seguro.
Fase 4	Alcance del 90% de la comunidad objetivo; buena recepción.
Fase 5	Piloto con participación y retroalimentación.
Fase 6	Informe de satisfacción continuo y mejoras visibles cada trimestre.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Riesgos potenciales y planes de mitigación

Tabla 5: Riesgos Potenciales y Planes de Mitigación.

RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Baja participación en encuestas/focus group	Incentivar participación, incluir variedad de programas y modalidades.
Resistencia al cambio (Profesores o estudiantes)	Campañas de sensibilización y testimonios reales.
Falta de claridad en preguntas técnicas	Revisión semántica con expertos en pedagogía.
Sesgo en la evaluación	Capacitación y rediseño de preguntas con enfoque objetivo.
Implementación limitada por falta de recursos	Pilotos escalonados y uso de plataformas existentes (ej. CANVAS).

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Priorización de Áreas de Mejora

Tabla 6: Matriz Impacto / Esfuerzo.

Alto Impacto - Bajo Esfuerzo	Alto Impacto - Alto Esfuerzo
Simplificar cuestionarios (Likert).	Implementar el esquema de comunicación para los diferentes grupos de interés.
Comunicar acciones derivadas de evaluaciones.	Implementar herramientas como Power BI para análisis de datos.
Capacitación en retroalimentación para profesores.	Implementar la plataforma Human Ware para mejorar usabilidad.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Pruebas piloto:

Se aplican cuestionarios mejorados con escala Likert en programas selectos, se automatizan recordatorios y se realizan campañas de motivación para aumentar la participación, la cual se mide junto con el feedback para realizar ajustes continuos.

Cultura de mejora continua:

Se capacita a los equipos en análisis de datos y metodologías ágiles, se comparten casos exitosos de mejoras, se fomentan espacios de co-creación entre estudiantes y profesores, y se valoran los aprendizajes, incluyendo los intentos fallidos, como parte fundamental del proceso.

Roles y Responsabilidades del Proyecto

Tabla 7: Roles y Responsabilidades.

Rol	Responsabilidades
Líder de Proyecto	Garantizar el cumplimiento del proceso, facilitar retrospectivas, asignar tareas y coordinar entre equipos.
Equipo Operativo	Implementar mejoras, recopilar feedback operativo y proponer ajustes basados en experiencia directa.
Analista de Datos	Medir el impacto de los cambios mediante métricas clave (ej.: participación, satisfacción) y generar reportes.
Stakeholder	Validar cambios, aportar feedback externo (estudiantes, profesores) y participar en pruebas piloto.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Plan de mejora para evaluación profesoral

Planificación:

Se definen objetivos alineados con la calidad académica y se priorizan las intervenciones

mediante una matriz de impacto/esfuerzo. Se diseñan pilotos con métricas específicas y un cronograma claro para guiar su desarrollo.

Ejecución:

Se implementan los cambios priorizados, como cuestionarios y campañas, mientras se monitorea en tiempo real la participación y el feedback. Además, se comunica continuamente el avance a los stakeholders involucrados.

Evaluación:

Se analizan las métricas antes y después de la implementación para identificar lecciones aprendidas y decidir sobre la escalabilidad de los pilotos exitosos.

Sostenibilidad:

Las mejoras se integran en las políticas institucionales, se capacita a los equipos en nuevas herramientas y se documentan las lecciones aprendidas en un repositorio centralizado.

Mecanismos de continuidad:

Se actualizan los procedimientos operativos, se automatizan procesos clave y se realizan revisiones periódicas para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

Métricas Clave para Evaluar el Progreso

Tabla 8: Métricas Clave.

Categoría	Métrica	Cómo Medirla
Eficiencia	Tiempo de ciclo	Duración promedio para implementar una mejora.
Calidad	Tasa de errores	Número de incidencias reportadas en el proceso.
Satisfacción	Feedback (NPS)	Encuestas a estudiantes y profesores (escala 1-10).
Productividad	Output por iteración	Cantidad de mejoras implementadas por sprint.

Innovación	Ideas implementadas	Número de propuestas aplicadas en un trimestre.
-------------------	---------------------	---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Herramientas de Seguimiento

- **Dashboards:** Visualización de datos en Power BI.
- **Retrospectivas:** Análisis mensual de métricas para validar el impacto de los cambios.

Equipo y recursos necesarios

1. Estructura del Equipo

- *Líder de Innovación:* Dirige la estrategia, implementa mejoras y automatiza procesos en SAP. Requiere 5+ años en transformación digital y dominio de metodologías ágiles.
- *Analista de Datos:* Gestiona datos evaluativos, crea dashboards y reportes. Necesita 3+ años en análisis con Power BI/Excel avanzado.
- *Comunicador:* Coordina seguimientos y comunicación con stakeholder. Experiencia en gestión académica y herramientas digitales.

2. Implementación

- *Estrategia de recursos humanos:* Redefinición de roles internos existentes:
 - Actual líder → Capacitación en automatización SAP
 - Técnico actual → Formación en analytics avanzado
 - Facilitador → Transición con apoyo de RH
- *Ventajas:* Continuidad, menor tiempo de adaptación y desarrollo profesional interno.

3. Requisitos Clave

- **Líder:** Pensamiento estratégico + SAP CRM
- **Analista:** Rigor estadístico + visualización de datos
- **Comunicador:** Habilidades relacionales + manejo de plataformas

Formación requerida:

- Talleres prácticos en Design Thinking y empatía aplicada
- Capacitación intensiva en metodologías ágiles (Scrum/Sprint)
- Dominio de plataformas de evaluación digital

Infraestructura necesaria:

1. *Tecnología:*
 - Implementación de Human Ware
 - Soluciones de IA para análisis predictivo

Presupuesto estimado desglosado por categorías

Tabla 9: Presupuesto Estimado.

Categoría	Descripción	Estimado (COP)
Capacitación	Talleres, formaciones y expertos invitados	\$ 6'000.000
Tecnología	Licencias software, actualización de plataforma, servidores	\$ 800.000.000
Infraestructura	Acondicionamiento espacio multifuncional	
Comunicación	Producción de videos, diseño gráfico, campañas internas	\$ 5'000.000
Consultoría externa	Asesoría pedagógica y tecnológica	\$ 5'000.000
Contingencias	Recursos adicionales o emergentes	\$ 2'000.000

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Recursos externos necesarios (consultores, proveedores)

Tabla 11: Plan de Gestión

Tabla 10: Recursos Externos

Recursos Externos			
Expertos en Metodología Scrum y Agile	Expertos en diseño de experiencia de usuario	Expertos en tecnología y plataformas de desarrollo	Expertos en evaluación educativa y diseño de instrumentos
Consultores/Formadores	Diseñadores/Investigadores de usuario	Desarrolladores de Software/Consultores en plataformas de evaluación	Consultores en evaluación de desempeño/Estadístico, analista de datos

Plan de gestión del conocimiento y de colaboración.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Plan de Gestión desde el Conocimiento	
Identificación y captura del conocimiento	Documentación de las sesiones de trabajo Creación de un repositorio centralizado Grabación de sesiones clave Fomentar la documentación individual
Organización y estructura del conocimiento	Metadatos Resúmenes y síntesis Mapeo del conocimiento
Compartir el conocimiento	Reuniones periódicas Utilización de la plataforma de colaboración Comunicación transparente Presentaciones y demostraciones
Aplicación y reutilización del conocimiento	Lecciones aprendidas formales Creación de guías y mejores prácticas Mentoring y transferencia del conocimiento

Tabla 12: Plan de Gestión de la Colaboración.

Plan de Gestión desde la Colaboración	
Definición de roles y responsabilidades claras	Asegurar que todos los miembros del equipo (estudiantes, profesores, equipo técnico, directivos) comprendan sus roles y responsabilidades dentro del marco de trabajo Sprint y el Roadmap de Innovación.
Establecimiento de canales de comunicación efectivos	Canales Formales, informales y protocolos de comunicación
Fomento de la colaboración multidisciplinaria	Equipos auto organizados y multifuncionales, espacios de trabajo compartidos, actividades de trabajo en equipo
Mecanismos de retroalimentación continua	Feedback de los sprint, canales de feedback adicionales, bucles de retroalimentación
Herramientas de colaboración	Plataformas de gestión de proyectos, herramientas de diseño colaborativo, plataformas de comunicación y videoconferencia
Implementación y mantenimiento del plan	Definir roles responsables, capacitación y sensibilización, revisión y adaptación continua

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Estrategia para fomentar una cultura de innovación en el equipo

Tabla 13: Estrategia para fomentar una cultura de innovación.

Estrategia para fomentar una cultura de innovación en el equipo				
Liderazgo que inspira y apoya la innovación	Fomentar la generación de ideas	Promover la colaboración y diversidad de pensamiento	Facilitar la experimentación y el aprendizaje continuo	Integrar la innovación en los procesos

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación

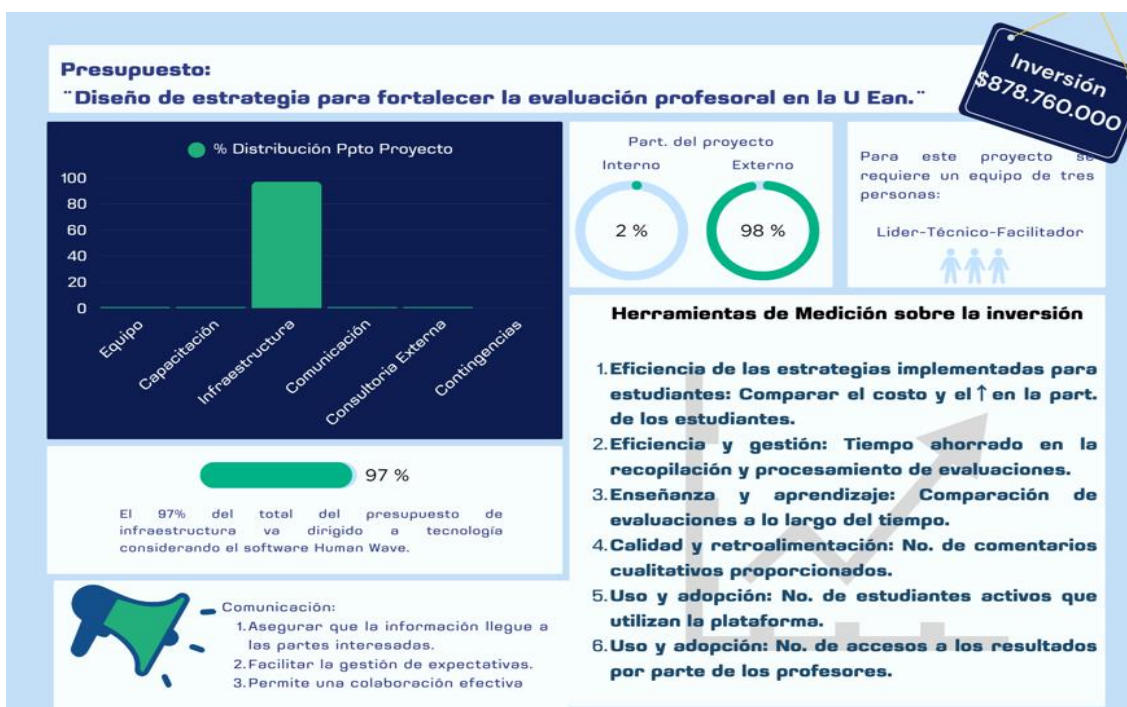
Tabla 14: Métricas para Evaluar el Desempeño.

Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación				
No. de ideas generadas	No. de innovaciones implementadas	Uso de las nuevas plataformas y herramientas	Mejora en la satisfacción de los usuarios	Implementación de cambios basados en el aprendizaje

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Análisis Financiero y de impacto

Ilustración 12: Análisis Financiero



Fuente: Elaboración propia de los autores.

La Universidad EAN ha realizado una inversión tecnológica inicial al integrar los módulos de evaluación profesoral, programación académica y planes de trabajo. La consultoría propuesta busca optimizar el retorno de esta inversión ya efectuada, específicamente potenciando el uso del módulo de evaluación profesoral. Si bien la inversión tecnológica base ya se ha materializado, la ejecución de este proyecto requerirá una inversión adicional,

principalmente en los rubros detallados en el presupuesto. Es importante considerar que esta información presupuestal se presenta como una estimación de los recursos necesarios para la implementación y puesta en marcha de la propuesta de la consultoría."

Se pretende dar un provecho potencial en la herramienta de la evaluación profesoral y se enfoca la atención en la nueva inversión necesaria para la consultoría, viéndola como un gasto adicional para obtener beneficios de la inversión tecnológica ya realizada

Anexo 8: [Detalle de las cifras.](#)

Impacto social y ambiental

Ilustración 13: Impacto Ambiental.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Gestión de riesgos y oportunidades

A continuación, se presenta la matriz de riesgos identificados en el proceso de fortalecimiento de la evaluación profesoral en la Universidad Ean. Este análisis contempla los riesgos potenciales más relevantes, sus causas, consecuencias, niveles de probabilidad e impacto, así como las estrategias de mitigación, planes de contingencia, responsables y controles asociados. Su objetivo es anticipar posibles fallas y asegurar una implementación efectiva y sostenible de la estrategia.

Tabla 15: Super Nova Riesgos.

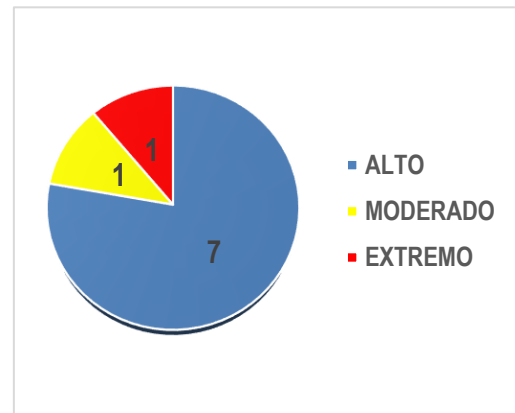
CATEGORÍA DE RIESGOS	ANÁLISIS DE RIESGOS REGIONAL CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	LEVE (L)	MODERADO (M)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)	CATASTRÓFICO (CA)
CRÍTICO (CA)	ALTO (A)	ALTO (A)	ALTO (A)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)
ALTO (A)	MODERADO (M)	MODERADO (M)	ALTO (A)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)
MODERADO (M)	MODERADO (M)	MODERADO (M)	ALTO (A)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)
LEVE (L)	LEVE (L)	MODERADO (M)	ALTO (A)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)
CRÍTICO (CA)	ALTO (A)	ALTO (A)	ALTO (A)	ALTO (A)	CRÍTICO (C)

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15: Riesgo Inherente



Ilustración 14: Riesgo Residual



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Métricas de éxito y KPIs de Innovación

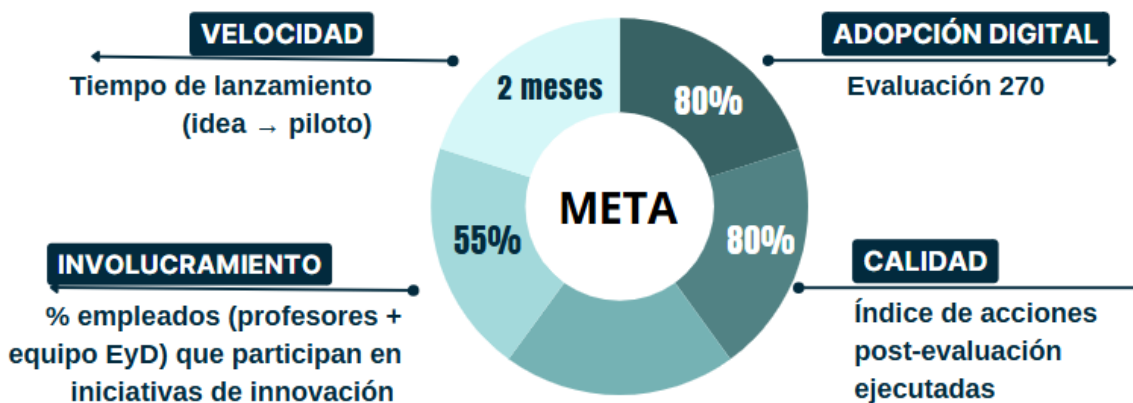
Ilustración 16: Métricas de éxito.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Métricas de innovación

Ilustración 17: Métricas de Innovación.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

El uso de dashboards, como Power BI, responde a la tendencia global de incorporar analítica educativa en tiempo real para monitorear impacto (Rienties et al., 2020).

Plan de gestión del cambio y adopción

Fortalecer la cultura de retroalimentación y transparencia en la Universidad Ean, aumentando la participación en la evaluación profesoral, mejorando la percepción de su impacto y promoviendo una conexión emocional con la mejora continua.

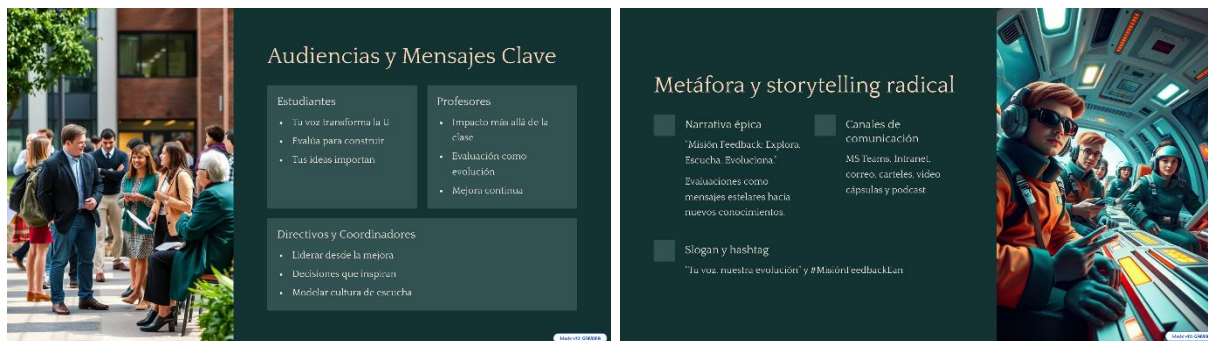
Ilustración 19: Mensaje Estudiantes.

Ilustración 18: Mensajes Profesor.



Fuente: Elaboración propia de los estudiantes.

Ilustración 20: Audiencia e storytelling



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Ilustración 21: Cronograma y Métricas.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Cultura de innovación y mejora continua

La Universidad Ean demuestra un fuerte enfoque en la innovación, comenzando por su vanguardista metodología de enseñanza. Esta se fundamenta en la creación de espacios seguros, prácticos, efectivos y altamente motivadores para sus stakeholder primarios, donde la experimentación y el aprendizaje activo son pilares fundamentales. De acuerdo con Barnett (2019), la implementación de mejoras debe integrarse dentro de una visión de calidad total que involucre tanto herramientas como cambio cultural. Este entorno propicio ha nutrido la generación de proyectos significativos que han impactado positivamente diversas industrias a

nivel nacional, materializándose en sus dinámicos laboratorios. La Universidad Ean ya promueve espacios colaborativos y una cultura de mejora continua, en línea con la visión de Delors (2017), quien plantea que la educación debe permitir aprender a ser, a convivir y a transformar.

La materialización de este proyecto, en línea con los procesos de innovación de la universidad, requerirá que los stakeholder asuman los desafíos inherentes al camino. Con la convicción de que la superación de obstáculos es fundamental para su desarrollo, implementación, seguimiento y mejora continua; lo anterior garantizará el éxito del mismo.

Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización:

- Fomentar la pregunta constante, la exploración de nuevas ideas y la disposición a aprender de los errores. Celebrar la experimentación, incluso cuando no conduce al éxito inmediato.
- Promover el trabajo conjunto entre diferentes áreas del conocimiento, facultades, e incluso con estudiantes y personal administrativo. Crear espacios y oportunidades para el intercambio de ideas diversas.

Programas de incentivos para la innovación.

- Premiar las ideas innovadoras en eventos universitarios, comunicaciones internas y externas.
- Organizar desafíos o concursos temáticos para estimular la generación de ideas en áreas específicas.
- Considerar la innovación en los criterios de evaluación del desempeño profesor y en la promoción académica.

Plan para abordar la resistencia al cambio:

- Explicar los beneficios de la cultura de innovación y mejora continua, cómo se alinea con los objetivos de la universidad y cómo impactará positivamente a los individuos.
- Incluir a representantes de diferentes grupos (profesores, estudiantes, personal administrativo) en el diseño e implementación de la iniciativa.
- Los líderes deben demostrar un compromiso activo con la innovación y el cambio, adoptando nuevos enfoques y apoyando las iniciativas.

- Abordar las preocupaciones y temores de las personas sobre el cambio, ofreciendo apoyo y recursos para la adaptación.

Conclusiones y recomendaciones

El trabajo propone una estrategia innovadora para fortalecer la evaluación profesoral en la Universidad Ean, con el objetivo de mejorar la calidad académica y fomentar una cultura de retroalimentación efectiva. El diagnóstico reveló limitaciones críticas como la baja participación estudiantil, deficiencias en la plataforma tecnológica y percepción de escaso impacto del proceso evaluativo. Como respuesta, se propone una evaluación 270° mejorada, que combina retroalimentación de estudiantes, autoevaluación profesor y evaluación por superiores, haciendo obligatoria su aplicación y promoviendo la participación a través de campañas comunicativas, rediseño del instrumento y adaptación tecnológica.

La solución se sustenta en metodologías de innovación como SIT, Design Thinking y Scrum, permitiendo una implementación ágil y centrada en el usuario. El rediseño incluye instrumentos con escalas Likert, preguntas específicas y abiertas, mecanismos de confidencialidad y reportes accionables para profesores. La propuesta fue validada mediante encuestas y focus groups, evidenciando aceptación general, pero también áreas de mejora que ya se integran en el plan de acción.

A largo plazo, esta estrategia apunta a transformar el sistema de evaluación en una herramienta robusta, transparente y participativa, capaz de generar valor tanto para estudiantes como profesores. Se busca aumentar la participación estudiantil, mejorar la percepción de utilidad de las evaluaciones y consolidar una cultura de mejora continua. Con el soporte de tecnologías como Human Ware, IA y dashboards de análisis, este modelo no solo responde a las necesidades actuales, sino que proyecta a la universidad como referente en innovación educativa, alineado con estándares internacionales y enfocado en el desarrollo profesional de los profesores.

Referencias

- Ayala, F., De Baranda P, S., M, D. S. C., & Santonja, F. (2012, 1 junio). *Fiabilidad y validez de las pruebas sit-and-reach, revisión sistemática*. Revista Andaluza de Medicina del Deporte. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-andaluza-medicina-del-de-porte-284-articulo-fiabilidad-validez-las-pruebas-sit-and-reach-X1888754612495328#:~:text=Sobre%20nosotros>.
- Centra, J. A. (2016). Student evaluations of teaching: A summary of research and literature. IDEA Center.
- Función Pública. (2002). Decreto 1278 de 2002: Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá: Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5353>
- Rodríguez, A., & Rodríguez, G. (2019). Evaluación docente en universidades colombianas: Estado del arte. *Revista Colombiana de Educación*, 76(1), 81–103. <https://doi.org/10.17227/rce.num76-6541>
- Chou, P. N., & Chen, W. F. (2019). Applying the TAM in higher education faculty evaluations. *Computers & Education*, 128, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.007>
- Spooren, P., Brockx, B., & Mortelmans, D. (2019). On the validity of student evaluation of teaching. *Review of Educational Research*, 89(5), 1299–1328. <https://doi.org/10.3102/0034654319860281>
- Kuh, G. D. (2017). High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter. American Association of Colleges and Universities (AAC&U).
- Padilla, R. (2016). Participación estudiantil y cultura evaluativa. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1–14. <https://doi.org/10.15359/ree.20-3.11>
- Barnett, R. (2019). *Improving higher education: Total quality care*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315193447>
- Rienties, B., Cross, S., & Zdrahal, Z. (2020). Analytics in learning and teaching: Lessons learned from analysing student and teacher behaviour. *Journal of Learning Analytics*, 7(3), 74–85. <https://doi.org/10.18608/jla.2020.73.5>
- Delors, J. (2017). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO. (Reedición)

Anexos

Anexo 1: [Análisis DOFA](#)

Anexo 2: [Metodología SIT](#)

Anexo 3: [Análisis comparativo de buenas prácticas](#)

Anexo 4: [Storyboard](#)

Anexo 5: [Prototipo conceptual.](#)

Anexo 6: [journeymap](#)

Anexo 7: [Focus Group.](#)

Anexo 8: [Detalle de las cifras.](#)