



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO BASADO EN EL ESTÁNDAR
DE LA GUÍA PMBOK® V6 DEL PROJECT MANAGEMENT
INSTITUTE (PMI®) DE IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO
INTERNACIONAL DE DESARROLLO PROFESIONAL (CIDP) DE
LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

Profesor

MBA. Alfredo Humberto Alvear Baez

Autores

Alexander José Díaz Velasco

Paola Angelina Rodríguez

Morla

2024

Índice de Contenidos

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.1.1 Análisis de la Industria y el sector..... | 3 |
| 1.1.2 Análisis de Factores internos y externos de la empresa | 5 |
| 1.1.3 Identificación del estado Actual y el estado Futuro | 16 |
| 1.1.4 Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto..... | 22 |
| 1.1.5 Formulación del Problema | 26 |
| 1.1.6 Objetivo general..... | 26 |
| 1.1.7 Objetivos Específicos..... | 27 |
| 2. CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD | 27 |
| 2.1 Análisis de Alternativas..... | 27 |
| 2.1.1 Descripción de las alternativas:..... | 28 |
| 2.2. Análisis Económico | 32 |
| 2.3. Análisis Financiero | 33 |
| 2.3.1. Descripción del equipo de trabajo:..... | 35 |
| 2.3.2. Descripción de los recursos (no humanos): | 36 |
| 2.3.3 Viabilidad | 43 |
| 3. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®..... | 45 |
| 3.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto..... | 45 |
| 3.2 Registro y análisis del involucramiento de los interesados | 50 |
| 3.3 Gestión de la Integración | 58 |
| 3.3.1 Ciclo de Vida del Proyecto | 59 |
| 3.3.1.1 Gestión Integrada de Cambios..... | 62 |
| 3.3.1.2 Gestión de Lecciones aprendidas..... | 64 |
| 3.3.1.3 Cierre del Proyecto..... | 65 |
| 4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTANDAR DEL PMI®- PMBOK® v6..... | 66 |
| 4.1 Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos..... | 66 |
| 4.1.1. Gestión del Alcance | 66 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.1.1. Plan de la Gestión del Alcance | 66 |
| 4.1.2.2. Rastreabilidad de los Requisitos..... | 68 |
| 4.1.1.3 Enunciado del Alcance del Proyecto..... | 69 |
| 4.1.1.4.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)..... | 71 |
| 4.1.1.3. Diccionario de la EDT | 71 |
| 4.1.2 Gestión del Cronograma | 75 |
| 4.1.2.1. Plan de Gestión del Cronograma | 75 |
| 4.1.2.2. Cronograma del Proyecto | 77 |
| 4.1.3. Gestión de Costos..... | 78 |
| 4.2 Planificación de la Calidad, los Recursos y las Comunicaciones..... | 80 |
| 4.2.1 Gestión de la Calidad..... | 80 |
| 4.2.2. Gestión de los Recursos | 82 |
| 4.2.2.1. Plan de Gestión de los Recursos | 82 |
| 4.2.2.2. Asignación de responsabilidades | 85 |
| 4.2.3. Gestión de las Comunicaciones..... | 88 |
| 4.3. Planificación de la Gestión de Riesgos | 93 |
| 4.3.1. Gestión de Riesgos..... | 93 |
| 4.3.2. Identificación de Riesgos | 94 |
| 4.3.3 Análisis Cuantitativo de Riesgos Identificados..... | 97 |
| 4.4. Plan de Gestión de Adquisiciones | 98 |
| 4.4.1. Plan de gestión de las adquisiciones | 98 |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones | 99 |
| 5.1 Conclusiones | 99 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 100 |
| 6. Bibliografía | 102 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Ofertas Académicas de Ecuador 2015 – 2020..... | 4 |
| Tabla 2. Análisis PESTEL de la Educación Superior en Ecuador | 6 |
| Tabla 3. Análisis FODA de la Universidad de Las Américas..... | 8 |
| Tabla 4. Porcentaje de empleabilidad de estudiantes y graduados UDLA..... | 17 |
| Tabla 5. Uso de la plataforma Bolsa de Empleo UDLA 2019 – 2022 | 18 |
| Tabla 6. Árbol de definición del problema | 24 |
| Tabla 7. Análisis de Alternativas | 27 |
| Tabla 8. Análisis comparativo de alternativas..... | 30 |
| Tabla 9. Recurso Humano contemplado para el proyecto CIDP | 34 |
| Tabla 10. Recursos (no humanos) contemplados para el proyecto..... | 35 |
| Tabla 11. Flujo de Caja..... | 38 |
| Tabla 12: Financiación del Proyecto..... | 41 |
| <i>Tabla 13: Cálculo TMAR.....</i> | <i>42</i> |
| Tabla 14: Indicadores Financieros..... | 43 |
| Tabla 15: Acta Constitución del Proyecto..... | 45 |
| Tabla 16: Registro de expectativas de los interesados | 50 |
| Tabla 17: Priorización de interesados | 54 |
| Tabla 18: Plan de involucramiento de los interesados | 56 |
| Tabla 19: Estrategia de Compromiso de los Interesados | 58 |
| Tabla 20: Ciclo de Vida del Proyecto | 60 |
| Tabla 21: Procedimiento para la Gestión Integrada de Cambios | 62 |
| Tabla 22: Herramientas y Técnicas para la Gestión de Cambios | 63 |
| Tabla 23: Documentos y Salidas en la Gestión de Cambios | 63 |
| Tabla 24: Procedimiento para el Registro de Lecciones Aprendidas | 64 |
| Tabla 25: Tabla de Cierre del Proyecto | 65 |
| Tabla 26: Plan de Gestión del Alcance | 66 |
| Tabla 27: Matriz de Rastreabilidad de los requisitos | 68 |
| Tabla 28: Enunciado del Alcance..... | 69 |
| <i>Tabla 30: Diccionario de la EDT.....</i> | <i>71</i> |
| Tabla 31: Plan de Gestión del Cronograma | 75 |

| | |
|--|----|
| Tabla 32: Plan de Gestión de Costos..... | 78 |
| Tabla 33: Plan de Gestión de la Calidad | 80 |
| Tabla 34: Plan de Gestión de los Recursos | 82 |
| Tabla 35: Matriz de asignación de responsabilidades (RACI) | 85 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Total de Estudiantes de pregrado UDLA 2019 - 2022 | 16 |
| Figura 2. Participación en el Taller de Empleo UDLA | 19 |
| Figura 3. Movilidad académica internacional 2019-2022 | 20 |
| Figura 4. Participantes en actividades de internacionalización en casa 2019 - 2022 | 21 |
| Figura 5. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) | 76 |

RESUMEN

La Universidad de Las Américas (UDLA) en Ecuador, destaca por su compromiso con la excelencia académica y su enfoque estratégico en la internacionalización y empleabilidad de sus estudiantes y egresados. Consciente de la creciente demanda global de competencias profesionales avanzadas, la UDLA ha iniciado el proyecto del Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP), concebido para ampliar las oportunidades de desarrollo profesional y mejorar la inserción laboral de su comunidad académica.

El CIDP se propone como un núcleo de innovación y apoyo, donde se diseñarán y desarrollarán servicios y plataformas basadas en las mejores prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI). El proyecto, que contará con un presupuesto de USD 156,379.69 y un horizonte temporal de 9 meses para su implementación, incluirá la recolección y análisis de datos sobre tendencias de empleabilidad e internacionalización, el desarrollo de una hoja de ruta estratégica para la integración de servicios y la implementación de un robusto plan de comunicaciones.

Además, el CIDP buscará establecer alianzas estratégicas tanto a nivel local como internacional, con el fin de enriquecer la oferta de servicios y expandir las redes de contacto profesionales para estudiantes y graduados. Este enfoque no solo reafirma el compromiso de la UDLA con la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos, sino que también la posiciona como líder en la formación de talento competitivo a nivel internacional, respondiendo así a las exigencias del mercado laboral global.

ABSTRACT

The Universidad de Las Américas (UDLA) in Ecuador is recognized for its commitment to academic excellence and strategic focus on the internationalization and employability of its students and alumni. Aware of the growing global demand for advanced professional competencies, UDLA has initiated the International Center for Professional Development (CIDP) project, designed to expand professional development opportunities and improve job placement for its academic community.

The CIDP is envisioned as a hub of innovation and support, where services and platforms will be designed and developed based on best practices recommended by the Project Management Institute (PMI). The project, with a budget of USD 156,379.69 and a 9-month timeline for implementation, will include the collection and analysis of data on employability and internationalization trends, the development of a strategic roadmap for service integration, and the implementation of a robust communications plan.

Furthermore, the CIDP aims to establish strategic alliances both locally and internationally, to enhance service offerings and expand professional networking opportunities for students and graduates. This approach not only reaffirms UDLA's commitment to the continuous improvement of its academic and administrative processes but also positions it as a leader in the training of competitively skilled talent on an international scale, thereby meeting the demands of the global labor market.

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1 Antecedentes

La Universidad de Las Américas (UDLA) es la universidad privada más grande de Ecuador fundada en 1995 por un grupo de empresarios ecuatorianos y chilenos, que cuenta con más de 27 años de trayectoria, cuenta con una oferta de aproximadamente 60 programas académicos de pregrado (licenciaturas, ingenierías, médico, odontólogo) y posgrados (maestrías, especialidades médicas y odontológicas); los cuales se imparten de en sus tres sedes ubicadas en la ciudad de Quito: UDLAPark, Granados y Colón. Además, cuenta con una oferta de programas híbridos y virtuales que complementan su portafolio de programas, ampliando su cobertura geográfica gracias al uso de las tecnologías de la información.

Así mismo la UDLA cuenta con una población vigente a junio 2023, de 13975 estudiantes en pregrado, 3850 de posgrados y más de 27000 graduados, la cual requiere de una atención y seguimiento en los temas relacionados a la profesionalización e internacionalización de sus perfiles académicos.

La universidad se mantuvo en marca conjunta con la Universidad de Las Américas de Chile hasta 2007 aproximadamente y desde 2009 formó parte del conglomerado de universidades del grupo Laureate International Universities hasta su desvinculación formal en 2017.

Posterior a su salida de dicha red de universidades, emprendió una estrategia de internacionalización basada en relaciones bilaterales con universidades de prestigio internacional y así generar beneficios académicos para su comunidad universitaria. En el año 2015 recibió la acreditación por 6

años por parte de la Western Association of Schools and Colleges (WASC), una de las 6 acreditadoras académicas regionales de los Estados Unidos, siendo una de las 3 universidades latinoamericanas que obtenía esta acreditación.

Desde el año 2020 universidad ha enfocado su estrategia al posicionamiento nacional y regional, logrando varios hitos gracias a sus avances en temas de investigación, y la verificación de la calidad de sus procesos académicos y administrativos, entre ellos, en 2020, el primer lugar en Ecuador en temas de innovación de acuerdo al ranking Scimago de universidades, segundo lugar en Ecuador en el ranking latinoamericano de Time Higher Education (THE), y más reciente en 2022 la reacreditación en 2022 por 10 años de la acreditación WASC de Estados Unidos.

Por otra parte, se ha enfocado en certificar la calidad de sus programas académicos, logrando acreditaciones particulares para sus facultades y carreras como la acreditación ABET de los Estados Unidos, que acredita los programas de ingeniería y la acreditación del Council for Business Schools and Programs (ACBSP). Actualmente se encuentra realizando el proceso de acreditación internacional de la Agencia Nacional de Acreditación de España (ANECA).

Desde 2022 ha constituido el Consorcio Academicus en conjunto con la Universidad Latina de Costa Rica, con lo que se busca expandir el modelo de excelencia académica y calidad de los procesos administrativos y financieros a otras instituciones de la región y brindar opciones de internacionalización conjunta para sus estudiantes.

Visión y Misión: La Universidad de Las Américas (UDLA) tiene una visión clara de establecer un modelo de educación ecuatoriano, basado en su misión de "formar personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad". Este compromiso se extiende más allá de la

enseñanza y aprendizaje, incluyendo un enfoque en la articulación de la teoría y la práctica y en la educación para el futuro.

Política de Calidad: En cuanto a su política de calidad, la UDLA se compromete a la mejora constante, a la innovación y a la respuesta a las necesidades cambiantes de la sociedad a través de un sistema de autoevaluación. Esta autoevaluación se ve como una filosofía de calidad, que permite identificar dificultades y problemas, comprender sus causas y tomar decisiones.

Otros valores y principios fundamentales: La UDLA también valora la educación de alta calidad como esencial para el desarrollo individual y comunitario y como un factor de impacto para el crecimiento de las naciones. Además, enfatiza la importancia de producir graduados altamente calificados y comprometidos con el desarrollo del país.

1.1.1 Análisis de la Industria y el sector

Según el Banco Mundial, la industria de la Educación Superior en América Latina y globalmente ha experimentado puntos de inflexión significativos. Uno de estos es la transición hacia modelos de aprendizaje en línea o híbridos, complementados por una adopción más amplia de tecnología educativa. Esta tendencia ha democratizado el acceso a la educación superior, permitiendo que un número mayor de estudiantes se beneficie. En 2022, se observó un enfoque creciente en el desarrollo de la fuerza laboral y la capacitación basada en habilidades (Chavez M., 2023). Se proyecta que en 2023 habrá un incremento sustancial en la capacitación orientada al desarrollo de habilidades, en respuesta a un mercado laboral en evolución que demanda competencias cada vez más diversas, incluidas habilidades blandas.

Es imperativo reconocer que la conectividad ha sido un factor determinante en la educación a todos los niveles en años recientes. A pesar de los avances en la oferta de programas educativos en línea, un obstáculo importante ha sido que el 32% de la población de América Latina y el Caribe no tiene acceso a internet, lo que ha resultado en altas tasas de deserción educativa (Banco Mundial, 2022).

El Banco Interamericano de Desarrollo señala que las instituciones educativas enfrentan el desafío de adaptarse a cambios tecnológicos y económicos post COVID-19. Las universidades, en particular, están bajo presión para ajustarse a un ritmo acelerado de cambio y desarrollar habilidades pertinentes para un entorno laboral dinámico. Se destaca que los requisitos para obtener empleo pueden cambiar drásticamente en el transcurso de un programa educativo, dada la velocidad de los cambios en el mercado laboral (IADB, 2022). Las universidades ahora forman parte de ecosistemas de emprendimiento y tienen la responsabilidad de incorporar temas de crecimiento y cambio laboral en sus currículos y prácticas.

En Ecuador, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) reportó que a fecha de 10 de agosto de 2021, existen 6,579 ofertas académicas vigentes. Datos de la Senescyt también indican un aumento considerable en la matrícula entre 2015 y 2020 en todos los tipos de universidades.

Tabla 1. Ofertas Académicas de Ecuador 2015 – 2020

| FINANCIAMIENTO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total | 561.863 | 560.887 | 589.792 | 627.819 | 664.101 | 684.660 |
| Particular autofinanciada | 66.392 | 73.645 | 78.321 | 84.388 | 92.713 | 94.126 |

| | | | | | | |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Particular cofinanciada | 167.853 | 156.344 | 165.247 | 167.543 | 171.542 | 157.781 |
| Pública | 327.618 | 330.898 | 346.224 | 375.888 | 399.846 | 432.753 |

Fuente: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt)

El análisis de la UNESCO, junto al Gabinete Sectorial de lo Social en Ecuador y la Secretaría Toda una Vida, subraya la importancia de fortalecer el marco normativo centrandolo la investigación relevante para el contexto nacional. Además, enfatiza la necesidad de mejorar la colaboración entre el sistema de educación superior y los sectores productivos, y realizar una evaluación rigurosa de la relevancia de los programas académicos en relación con las necesidades del mercado laboral (Senescyt, 2022).

En resumen, el desarrollo de la industria de la educación superior en Ecuador y en la región en general, requiere un enfoque multidimensional que aborde la accesibilidad, la adaptabilidad a los cambios tecnológicos, y una alineación más estrecha con las necesidades del mercado laboral en constante evolución.

1.1.2 Análisis de Factores internos y externos de la empresa

En un mundo en constante cambio, la educación superior se enfrenta a una multitud de desafíos y oportunidades. Para comprender mejor el entorno en el que operan las instituciones de educación superior en Ecuador, es útil emplear el análisis PESTEL, que considera los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Ambientales, y Legales. Este marco brinda una visión integral de las fuerzas externas que pueden impactar en la educación superior y ayudar a las instituciones a desarrollar estrategias efectivas para

enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades dentro de su contexto particular.

Tabla 2. Análisis PESTEL de la Educación Superior en Ecuador

| Político | Económico |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Las instituciones de educación superior en Ecuador operan dentro de un marco regulado por entidades gubernamentales. Es crucial para estas instituciones mantenerse al tanto de las políticas y regulaciones gubernamentales, así como colaborar con las entidades para asegurar un enfoque alineado con las prioridades nacionales. | <ul style="list-style-type: none"> El sector de la educación superior necesita ser sensible a las demandas económicas y del mercado laboral. La asignación de recursos financieros y el enfoque en el desarrollo de habilidades son fundamentales para garantizar que la educación superior esté en sintonía con las necesidades económicas y del mercado laboral. |
| Social | Tecnológico |
| <ul style="list-style-type: none"> Existe una creciente demanda de capacitación basada en habilidades entre la población. Las instituciones de educación superior deben ser conscientes de las tendencias socioculturales y trabajar para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en términos de educación y desarrollo de habilidades. | <ul style="list-style-type: none"> La tecnología desempeña un papel crítico en la educación superior, especialmente con la transición hacia modelos de aprendizaje en línea o híbridos. Es esencial que las instituciones inviertan en tecnología educativa y se adapten a las tendencias tecnológicas emergentes. |
| Ecológico y Ambiental | Legal |
| <ul style="list-style-type: none"> Cambio Climático y Desastres Naturales, Ecuador es un país susceptible a diversos fenómenos naturales como terremotos, erupciones volcánicas y eventos climáticos extremos. Impacto Ambiental de la Tecnología: A medida que la educación superior adopta | <ul style="list-style-type: none"> El cumplimiento legal es un aspecto fundamental para las instituciones de educación superior. Deben asegurarse de operar de acuerdo con las regulaciones legales y mantenerse actualizadas con cualquier cambio en la |

| | |
|--|---|
| más tecnología, también aumenta su huella de carbono y su impacto ambiental. | legislación que pueda afectar sus operaciones o currículos. |
|--|---|

Fuente: Autores, 2023

El análisis PESTEL revela que las instituciones de educación superior en Ecuador están influenciadas por una variedad de factores externos que requieren atención y adaptabilidad. Desde el marco regulatorio gubernamental hasta las demandas cambiantes del mercado laboral, y desde la adopción de tecnología hasta la responsabilidad ecológica y el cumplimiento legal, las instituciones deben ser proactivas en su respuesta a estas fuerzas.

Tabla 3. Análisis FODA de la Universidad de Las Américas

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------------|---|--|
| | La universidad cuenta con una infraestructura de vanguardia por lo que puede destinar un espacio adecuado para el CIDP | Existe una desconexión de la UDLA con su comunidad alumni y tiene dificultades para mantener un contacto constante con ellos |
| | La institución cuenta con portafolio de productos académicos amplio en diversas áreas del conocimiento que le resulta atractivo al sector real | El presupuesto del área de Relaciones Externas es limitado para implementar este proyecto |
| | Existen relaciones estratégicas con instituciones nacionales e internacionales que pueden ser explotadas para un beneficio mutuo | Las autoridades no han dado prioridad a los temas de empleabilidad e internacionalización en los últimos años |
| FACTORES INTERNOS | Ecuador es un país con una gran biodiversidad que atrae a turistas extranjeros y lo hace un destino académico interesante para estudiantes y docentes internacionales | El equipo actual del área de Relaciones Externas es mayoritariamente inexperto en el manejo de estos temas |
| | El uso del dólar estadounidense como moneda de circulación facilita las transacciones comerciales con instituciones del exterior | Las actividades propuestas para el CIDP pueden solaparse con actividades actualmente asignadas a otras áreas de la universidad |
| | La tecnología de punta con la que cuenta la institución permite realizar actividades académicas | Los espacios físicos de la universidad están reservados para otras áreas por lo que se dificulta encontrar un |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | de docencia, investigación y extensión relevantes para la sociedad | espacio de alto tránsito de personas para el CIDP en el campus UDLAPark |
| | La universidad se encuentra exportando su modelo académico y administrativo-financiero a su institución aliada Universidad Latina de Costa Rica para generar una red internacional de educación | No existe un seguimiento de cuantos estudiantes o graduados son contratados para empleos y prácticas preprofesionales una vez postulan mediante el portal Bolsa de Empleo |
| | La autoevaluación constante de los procesos de la institución hace que exista una mejora continua y se mantenga la calidad de sus productos y servicios | La movilidad estudiantil semestral está limitada por temas académicos (convalidaciones de materias) y temas económicos (capacidad financiera de los estudiantes para asumir gastos en el exterior) |
| FACTORES EXTERNOS | Las autoridades académicas y administrativas generan constantemente nuevas relaciones con el sector real | La interacción con el sector empresarial está difuminada entre las áreas académicas y administrativas de la universidad, sin comunicación entre ellas para un mejor provecho de estas relaciones |
| | El reconocimiento internacional mejora la visibilidad de la institución con destino académico para estudiantes internacionales y atrae a investigadores interesados en realizar colaboraciones | Las empresas consideran burocrático el proceso de asociación con la institución por los múltiples requisitos para establecer una cooperación interinstitucional o la firma de un convenio |
| | Existe un posicionamiento local en la región sierra de Ecuador que busca expandirse a escala nacional mediante la aplicación de las tecnologías de la información en los programas académicos | La universidad cuenta con una limitada oferta de materias en inglés lo que limita la recepción de estudiantes no hispanohablantes |

| | | |
|--|--|---|
| | La asignación de una ejecutiva de cuentas para las relaciones corporativas brinda una atención personalizada ante las necesidades particulares del sector real | No se cuenta con una estrategia clara sobre el relacionamiento con el sector real nacional o internacional, actuando reactivamente ante las solicitudes de las áreas académicas y administrativas de la institución |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| La infraestructura de vanguardia de la institución permite realizar actividades interesantes con el sector real | Desarrollar alianzas estratégicas con empresas y organizaciones internacionales en el sector real para establecer programas de colaboración conjuntas | Establecer formas de vinculación con la comunidad alumni, mediante redes y plataformas virtuales que faciliten el contacto y la participación de los graduados en las actividades del CIDP |
| Los estudiantes y graduados verían en el CIDP un aliado para la consecución de sus objetivos académicos y profesionales | Implementar programas académicos y talleres especializados en habilidades blandas y competencias interculturales, enfocados en la preparación de los estudiantes y graduados para el mercado laboral | Buscar fuentes de financiamiento adicionales, como la búsqueda de patrocinios y donaciones de empresas interesadas en apoyar el desarrollo profesional de los estudiantes y graduados. |
| La interacción positiva con instituciones nacionales e internacionales reconocidas atraería a nuevos aliados en el sector real | Establecer convenios con instituciones internacionales reconocidas para ofrecer programas de movilidad, permitiendo a los estudiantes vivir experiencias educativas en el extranjero | Realizar campañas de sensibilización y promoción interna en la universidad, con el objetivo de generar conciencia sobre la importancia de la empleabilidad e internacionalización |
| Mejorar las competencias interculturales de los estudiantes y graduados permitiría formar ciudadanos globales y estar | Desarrollar una estrategia de marketing para promover el CIDP para atraer estudiantes y graduados interesados en el desarrollo profesional y la internacionalización | Brindar capacitación y formación especializada al equipo del área de Relaciones Externas, a través de la contratación de personal experimentado en el manejo de estos temas |

| | | |
|--|--|--|
| alineados a la misión y visión de la institución | | |
| El fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes y graduados permitiría mejorar la tasa de empleabilidad de la institución | Capacitar y contratar personal especializado en temas de internacionalización y desarrollo profesional, con experiencia en la interacción con el sector real y conocimiento de idiomas | Coordinar y colaborar con las áreas académicas y administrativas de la universidad para evitar solapamientos de actividades y garantizar la efectividad de las propuestas del CIDP |
| Establecer el CIDP como un espacio de relacionamiento y networking para estudiantes y graduados con el sector real | Realizar eventos y conferencias en el CIDP, con la participación de expertos y líderes del sector real, para promover el intercambio de conocimientos y networking | Negociar la asignación de un espacio adecuado y de alto tránsito de personas en el campus UDLAPark para el CIDP, a través de un análisis detallado de necesidades para transmitirlo al área de infraestructura. |
| Contar con docentes formados en instituciones internacionales y con manejo de idioma inglés, permitiría aumentar el número de materias ofertadas en ese idioma | Establecer programas de mentoría y asesoramiento personalizado para estudiantes y graduados, brindándoles orientación y apoyo en su desarrollo profesional | Implementar un sistema de seguimiento y registro de empleabilidad de los estudiantes y graduados a través del portal Bolsa de Empleo, evaluar el impacto de las oportunidades laborales generadas por la universidad |
| Generar productos académicos que incluyen actividades de internacionalización en casa o movilidad académica de corta y larga duración | Diseñar programas académicos en inglés y promover la contratación de docentes con fluidez en el idioma, ampliando así la oferta de materias en dicho idioma. | Establecer acuerdos de convalidación de materias y programas de apoyo financiero para facilitar la movilidad estudiantil semestral y fomentar las experiencias internacionales |
| Realizar eventos con componentes de internacionalización y profundización de las habilidades profesionales ayudaría a | Implementar programas de internacionalización en casa, que incluyan actividades y proyectos que fomenten la interacción con estudiantes y profesionales internacionales. | Crear un mecanismo de coordinación efectiva entre las áreas académicas y administrativas de la universidad para optimizar la interacción con el sector real de manera más ágil y eficiente |

| | | |
|---|---|---|
| estudiantes y graduados a mejorar su perfil | | |
| Contar con figuras de referencia para los estudiantes y graduados entre sus docentes y autoridades académicas al alcance de estos, les permitiría recibir asesoramiento de calidad | Realizar investigaciones conjuntas con instituciones internacionales en áreas de interés para el sector real, generando conocimiento y soluciones innovadoras. | Desarrollar un plan estratégico para incrementar la oferta de materias en inglés, promoviendo la contratación de docentes con dominio del idioma y fomentar la movilidad docente |
| Aprovechar las relaciones internacionales con instituciones que cuentan con un centro de internacionalización y/o desarrollo profesional para replicar las buenas prácticas en los mismos | Establecer una red de contactos con otras instituciones que cuenten con centros similares para intercambiar buenas prácticas y promover la colaboración. | Establecer alianzas estratégicas con instituciones internacionales que cuenten con centros similares para fortalecer las capacidades del CIDP y realizar actividades conjuntas. |
| Contar con un juicio de expertos para la constitución del CIDP para optimizar los tiempos y los recursos y lograr su implementación en el menor tiempo posible | Establecer un comité asesor con expertos en desarrollo profesional e internacionalización, que brinden orientación estratégica y apoyo en la implementación del CIDP | Generar conciencia entre las autoridades sobre la importancia del CIDP y generar espacios para su participación que permitan su interacción con los estudiantes y graduados. |
| AMENAZAS | FA | DA |
| El número de estudiantes y graduados de la UDLA hace que el alcance del CIDP pueda ser limitado y el número de beneficiarios sea poco significativo | Generar un Club de Internacionalización con estudiantes UDLA que organice actividades para estudiantes internacionales en el CIDP que promueva la interculturalidad y el networking | Mejorar y promocionar activamente la imagen de la universidad y el valor agregado que ofrece a los estudiantes y graduados, destacando los logros y éxitos de los graduados en el ámbito profesional, |

| | | |
|---|--|--|
| Los estudiantes y graduados no ven a la universidad como un aliado para lograr su posicionamiento profesional y acuden a proveedores o recursos externos | Trabajar en colaboración con el gobierno para promover una política nacional que fomente la financiación de movilidades académicas y reduzca la dependencia de fondos externos | Establecer alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para obtener apoyo financiero que impulse el desarrollo profesional de los estudiantes y graduados |
| Los empleadores consideran que los estudiantes y graduados de la institución no cuentan con suficiente preparación para afrontar una entrevista de trabajo y una futura inserción laboral | Fortalecer el reconocimiento internacional de la universidad mediante colaboraciones académicas y proyectos conjuntos con instituciones de renombre, atrayendo a estudiantes internacionales | Implementar medidas de seguridad y bienestar para contrarrestar la percepción de inseguridad y violencia en el entorno, como programas de asistencia y acompañamiento para estudiantes y docentes extranjeros |
| Las relaciones internacionales actuales no son particularmente recíprocas en temas de movilidad académica | Mejorar la promoción de los programas de posgrado de la universidad, resaltando los beneficios únicos y las oportunidades de empleo y prácticas profesionales asociadas | Ofrecer apoyo administrativo y legal para los procesos de visados y regularización migratoria para estudiantes y docentes extranjeros con la colaboración de las autoridades competentes |
| La universidad no ha destinado suficientes recursos económicos para incentivar la movilidad académica de estudiantes y graduados | Invertir en capacitación y desarrollo profesional del personal a cargo del CIDP, asegurando que cuenten con la experiencia y las habilidades necesarias para generar confianza | Diferenciarse de otras instituciones de educación superior mediante la promoción de programas y oportunidades únicas en la UDLA, resaltando los beneficios del acceso a conexiones locales en el ámbito profesional. |
| Ecuador depende de fondos externos para financiar movilidades académicas ante la falta de una política nacional o local que incentive estas actividades | Implementar un plan de marketing estratégico para resaltar las fortalezas y el portafolio académico de la universidad, destacando cómo puede beneficiar a los empleadores | Realizar alianzas estratégicas con empresas y organizaciones del sector real, ofreciendo programas de pasantías, prácticas y proyectos conjuntos que demuestren el valor de la colaboración con la universidad. |
| La situación política, económica y social, pero en particular los temas relacionados con la inseguridad y violencia generan | Establecer programas de seguridad y bienestar para estudiantes y docentes extranjeros, | Establecer un programa de mentoría y tutoría con profesionales destacados en diferentes áreas para brindar |

| | | |
|--|---|---|
| desconfianza y temor en las contrapartes internacionales | abordando las preocupaciones relacionadas con la situación política, económica y social | orientación y asesoramiento personalizado a los estudiantes y graduados en su desarrollo profesional |
| El costo de los visados y la complejidad para hacer procesos de regularización migratoria limita la recepción de estudiantes y docentes extranjeros por largos plazos | Realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades emergentes del sector real y adaptar los programas académicos y actividades del CIDP en consecuencia | Fomentar la participación y el reconocimiento de la Bolsa de Empleo de la institución por parte de las empresas y empleadores, mediante campañas de promoción y la generación de testimonios exitosos de contratación |
| La presencia de instituciones de educación superior extranjeras en Ecuador mediante la modalidad virtual, con ofertas de prácticas y empleos, resta afluencias de estudiantes en posgrados | Establecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio, asociaciones empresariales y otros organismos del sector real, para generar proyectos de desarrollo profesional | Implementar programas de educación continua con empresas del sector real, brindando oportunidades de desarrollo y actualización profesional |
| El sector real no percibe un beneficio sustantivo al mantener una relación de cooperación con la institución, tanto para estudios como para actividades en conjunto | Crear convenios de cooperación más flexibles y simplificados con empresas y organizaciones, reduciendo la burocracia para facilitar la colaboración y el establecimiento de proyectos conjuntos | Establecer un comité consultivo compuesto por representantes del sector real, quienes brinden orientación y retroalimentación sobre las necesidades y expectativas de la industria |
| La inexperiencia del personal a cargo de los temas del CIDP puede generar rechazo en la comunidad de estudiantes y graduados, así como en contrapartes empresariales y académicas | Desarrollar programas de prácticas y pasantías en empresas del sector real para proporcionar a los estudiantes experiencias laborales relevantes y fortalecer sus habilidades profesionales | Establecer programas de mentoría empresarial, donde profesionales destacados del sector real brinden asesoramiento y orientación a los estudiantes y graduados |
| Las empresas prefieren hacer sus propios procesos de reclutamiento y no | Organizar eventos periódicos de networking y ferias de empleo, donde los estudiantes y | Fomentar la participación de empleadores en la elaboración de planes de estudio y la revisión de mallas |

utilizar la Bolsa de Empleo de la institución
graduados tengan la oportunidad de interactuar directamente con representantes del sector real
académicas asegurando que estén alineados con las necesidades de la industria

Fuente: Universidad de Las Américas

1.1.3 Identificación del estado Actual y el estado Futuro

La Universidad de Las Américas, en su Plan Estratégico 2020-2025, ha establecido entre sus objetivos estratégicos "promover la interacción global a través de la internacionalización y la vinculación con el sector real". Para lograr esto, ofrece servicios de empleabilidad e internacionalización, permitiendo a sus estudiantes acceder a programas internacionales, prácticas, pasantías pre-profesionales e incluso empleos formales. Gracias a estos servicios, la universidad ha logrado mantener, hasta el 2022, un índice de retención estudiantil del 98% en su comunidad de más de 16,000 estudiantes.

Figura 1. Total de Estudiantes de pregrado UDLA 2019 - 2022



Fuente: Universidad de Las Américas

La gestión de los servicios previamente mencionados está a cargo de la Dirección General de Operación, a través de la Dirección de Relaciones Externas. Este departamento se estableció en 2015 con el propósito de conectar a la comunidad universitaria con el sector real, mediante relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional. A partir del 2017, esta dirección asumió la responsabilidad

de gestionar la empleabilidad a través del portal web denominado “Bolsa de Empleo UDLA”, donde los estudiantes pueden encontrar oportunidades laborales y de pasantías. Además, las coordinaciones académicas de las carreras de pregrado también comparten ofertas laborales o de pasantías, las cuales reciben directamente de las empresas con las que mantienen una relación.

Tabla 4. Porcentaje de empleabilidad de estudiantes y graduados UDLA

| Año | Porcentaje de empleabilidad |
|------------|------------------------------------|
| 2019 | 73% |
| 2020 | 79% |
| 2021 | 85% |
| 2022 | 85% |
| 2023* | 91% |
| 2024* | 95% |

Nota: Los valores correspondientes al año 2023 y 2024 reflejan una proyección calculada en base a los años anteriores.

Fuente: Universidad de Las Américas

La herramienta "Bolsa de Empleo" brinda la posibilidad a los empleadores de publicar ofertas laborales, así como oportunidades de prácticas o pasantías, para ser visualizadas por una comunidad conformada por estudiantes y graduados con cuentas activas en el portal. Es importante subrayar que la institución no intercambia bases de datos con los empleadores debido a preocupaciones relacionadas con la protección de datos personales y para centralizar los esfuerzos en el funcionamiento óptimo de la plataforma. No obstante, a pesar del número de empresas registradas y de las vacantes anunciadas, el área de empleabilidad no lleva un registro detallado

sobre cuántos individuos han accedido al mercado laboral a través de las ofertas publicadas en el portal.

En la Tabla 4 se evidencia que el porcentaje de empleabilidad ha experimentado un crecimiento en los últimos cuatro años. Basándose en esta tendencia, se proyecta que para 2023 y 2024 los porcentajes de empleabilidad podrían alcanzar el 91% y el 95%, respectivamente. Seguidamente, se presentará el comportamiento de uso de la plataforma "Bolsa de Empleo" y su proyección de incremento para 2023 y 2024, datos que sustentan el desarrollo del proyecto

Tabla 5. Uso de la plataforma Bolsa de Empleo UDLA 2019 – 2022

| Año | Ofertas publicadas | Postulaciones |
|------------|---------------------------|----------------------|
| 2019 | 2.501 | 51.572 |
| 2020 | 1.141 | 51.499 |
| 2021 | 1.768 | 60.230 |
| 2022 | 2.663 | 46.051 |
| 2023* | 2.297 | 50.380 |
| 2024* | 2.408 | 49.597 |

Nota: Los valores correspondientes al año 2023 y 2024 reflejan una proyección calculada en base a los años anteriores.

Fuente: Universidad de Las Américas

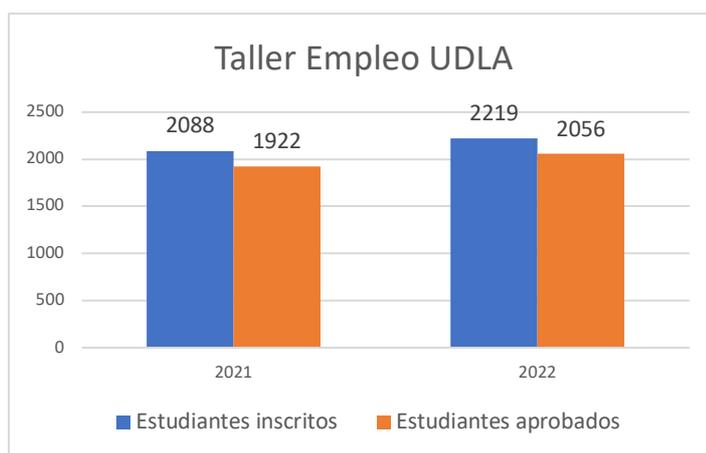
Las empresas empleadoras han transmitido a la universidad la imperante necesidad de capacitar a los estudiantes con una visión global hacia el mercado laboral. Esto conlleva no solo el fortalecimiento de habilidades técnicas, sino también el desarrollo de habilidades blandas, y una formación que abarque áreas como:

técnicas de presentación para entrevistas, gestión adecuada de perfiles profesionales en redes sociales y creación eficaz de currículums, entre otros elementos clave.

La Tabla 5 muestra una proyección sobre la participación activa de los estudiantes en postulaciones durante 2021, con una expectativa de crecimiento en los años venideros. Además, se refleja el esfuerzo de la Universidad en aumentar el número de ofertas laborales publicadas en la plataforma "Bolsa de Empleo".

En respuesta a estas demandas del sector empresarial, se instauró en 2021 el "Taller Empleo UDLA", una propuesta innovadora de la Dirección de Relaciones Externas, operando desde su área de empleabilidad. Dicha iniciativa pone especial énfasis en el desarrollo de habilidades blandas y la formación académica necesaria para una inserción exitosa en el mundo laboral. A la fecha, el taller ha tenido la participación de 4.307 estudiantes, y se ha establecido como un requisito indispensable de titulación ante el Consejo de Educación Superior para las carreras de pregrado, con la excepción de las orientadas al ámbito de Medicina y Ciencias de la Salud.

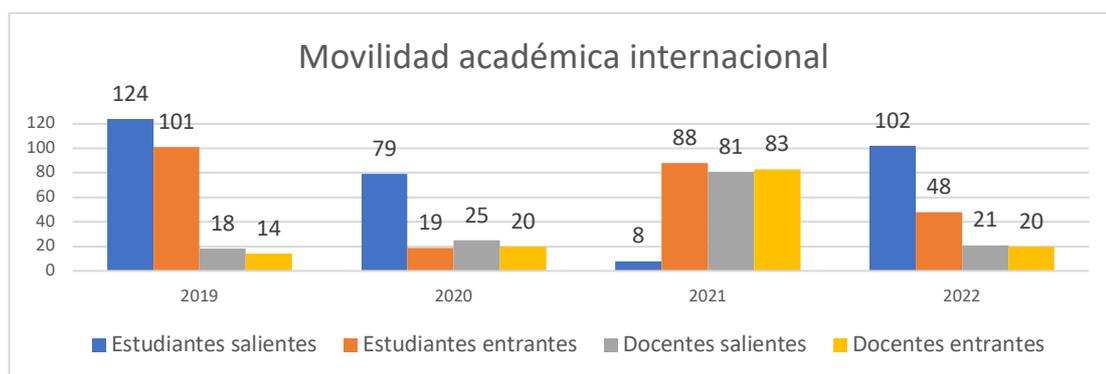
Figura 2. Participación en el Taller de Empleo UDLA



Fuente: Universidad de Las Américas

Según Knight y de Wit (1995), la internacionalización en la educación superior se refiere al proceso intencionado de incorporar una dimensión global en la enseñanza, investigación o relaciones institucionales para mejorar su calidad. Como parte de las buenas prácticas de internacionalización, la institución categoriza las experiencias en movilidad académica y actividades de internacionalización en casa, que no requieren la movilización física de personas.

Figura 3. Movilidad académica internacional 2019-2022



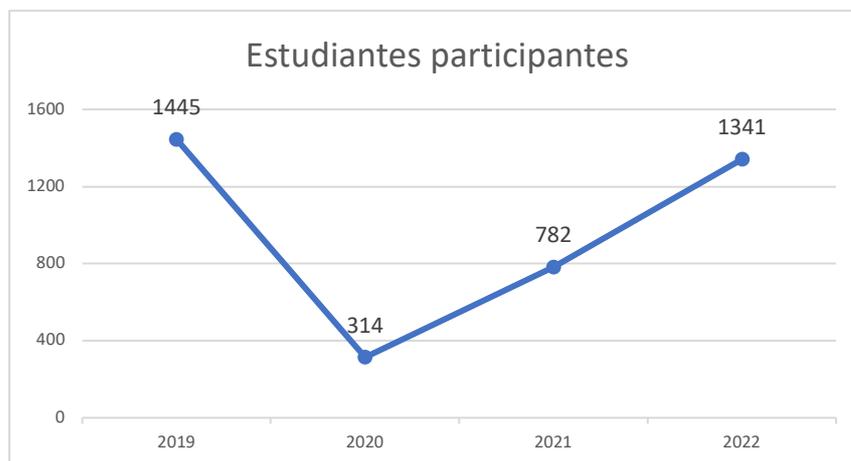
Fuente: Universidad de Las Américas

Se aprecia que el número de beneficiarios en las acciones de movilidad es significativamente bajo con relación al total de la población estudiantil vigente. La institución consideró incluir la movilidad virtual realizada en los tiempos de la pandemia del COVID-19 en los años 2020 y 2021 como parte de esta información.

Según Beelen y Jones (2015), la Internacionalización en casa se define como la incorporación deliberada de aspectos internacionales e interculturales en la educación de todos los estudiantes en entornos domésticos. Esto ayuda a los estudiantes a adquirir una mentalidad global y habilidades transferibles altamente demandadas en el mercado laboral internacional, mejorando así sus perspectivas de empleo en empresas globales y organizaciones multinacionales.

En relación con las actividades de internacionalización en casa gestionadas por la Dirección de Relaciones Externas o reportadas por las unidades académicas o administrativas de la institución se aprecia un número mayor de participantes.

Figura 4. Participantes en actividades de internacionalización en casa 2019 - 2022



Fuente: Universidad de Las Américas

Ante el limitado alcance que se evidencia en los beneficiarios de los servicios de empleabilidad e internacionalización de acuerdo con la información anteriormente presentada, se genera la alternativa de presentar una propuesta de implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional que permita multiplicar el número de estudiantes participantes en las actividades y programas generados por intermedio de este nuevo espacio.

La población estimada de estudiantes que constituyen el objetivo de este proyecto asciende a 2,482 individuos, excluyendo a aquellos matriculados en carreras de Medicina, Odontología y Ciencias de la Salud. El dato de 2,482 surge a partir del análisis de 13,975 estudiantes, focalizando exclusivamente en aquellos que se encuentran cursando desde el cuarto semestre en adelante en sus respectivas carreras.

El proyecto CIDP tiene como propósito principal brindar oportunidades de prácticas preprofesionales y/o el acceso al primer empleo para un 20% de esta población estudiantil, que equivale a 500 estudiantes de cada cohorte, a partir de su cuarto semestre de estudios de pregrado. Para lograr este cometido, se propone la creación de una Escuela de Empleabilidad, el rediseño del ya existente "Taller Empleo", y la instauración de nuevos talleres tanto sincrónicos como asincrónicos, que harán uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's). Adicionalmente, se brindará un acompañamiento especializado con el fin de asesorar a los estudiantes en su trayectoria de desarrollo profesional, enfatizando en la adquisición de habilidades multiculturales adecuadas para un contexto cada vez más globalizado.

Así mismo, a través del CIDP se propone estructurar otros programas y actividades para mantener a los estudiantes y también graduados, actualizados y conectados con su alma máter, mediante la revisión de credenciales, la actualización curricular y el contacto permanente con el sector real.

1.1.4 Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto

La creación de Centros Internacionales de Desarrollo Profesional (CIDP) en instituciones de educación superior adquirió relevancia significativa, siendo esencial para preparar a los estudiantes ante los desafíos de un mercado laboral cada vez más globalizado. El enfoque de este estudio se encuentra en el desarrollo del CIDP en la Universidad de Las Américas, siguiendo las buenas prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI).

Según Chaabouni et al. (2018), los programas de desarrollo de competencias interculturales en las universidades pueden mejorar la empleabilidad de los estudiantes al proporcionarles habilidades pertinentes para el mercado laboral global. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos, como la alineación con la misión

de la institución, la identificación de las necesidades de los estudiantes y la gestión de relaciones con socios del sector real.

La implementación de un CIDP no es una tarea sencilla, y en este sentido, las buenas prácticas establecidas por el PMI pueden facilitar notablemente este proceso (PMI, 2017). La planificación meticulosa, una definición clara de los objetivos y la gestión eficiente de los riesgos son elementos que pueden contribuir al éxito de estos centros. Además, una gestión adecuada de los stakeholders y la comunicación efectiva son cruciales para el desarrollo e implementación de un CIDP (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012).

Adicionalmente, es importante considerar una serie de requisitos para la implementación de un CIDP. Carvalho et al. (2020) señalan que entre estos requisitos está el establecimiento de un marco de trabajo para la formación y desarrollo de habilidades, el diseño de estrategias para promover la interacción global y la creación de alianzas con el sector real para dar empleo y prácticas.

Las estrategias y estándares para llevar a cabo un CIDP dependen de la institución y las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, según investigaciones recientes, se recomienda emplear un enfoque de gestión de proyectos que se centre en indicadores clave de desempeño para evaluar y mejorar constantemente la efectividad del CIDP (Knight & Yorke, 2021).

Además, es relevante considerar la visión de los estudiantes y graduados. Las necesidades y expectativas de este grupo deben ser parte central en el diseño del CIDP, para así maximizar su utilidad y efectividad (Gault, Redington, & Schlager, 2000).

En conclusión, la implementación de un CIDP en la Universidad de Las Américas puede ofrecer una serie de beneficios para los estudiantes y graduados, pero también plantea una serie de desafíos y requisitos que deben ser

cuidadosamente considerados. Siguiendo las buenas prácticas del PMI y tomando en cuenta las lecciones aprendidas en la literatura, el proyecto tiene altas posibilidades de éxito.

La Universidad de Las Américas (UDLA) se encuentra en un proceso constante de innovación y mejora para poder cumplir con su misión y responder a los desafíos del siglo XXI. Estos lineamientos estratégicos de la UDLA establecidos para el período 2020-2025 contemplan cinco pilares de los cuales el primer objetivo establece: Fortalecer el sentido de pertenencia institucional. Dentro de este, uno de los ejes estratégicos es el de:

Promover la interacción global, por medio de la internacionalización y vinculación con el sector real. Es aquí donde se inserta la necesidad de crear un Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP).

La implementación del CIDP en la UDLA responde a las siguientes necesidades y datos:

1. Mejora de la empleabilidad: En el entorno laboral actual, la competencia es cada vez más fuerte. Es necesario que los estudiantes y graduados de la UDLA tengan acceso a herramientas que les permitan mejorar sus habilidades y competencias profesionales.
2. Necesidad de internacionalización: En un mundo globalizado, la exposición a experiencias internacionales es clave para la formación de profesionales capaces de adaptarse a diferentes contextos. El CIDP permitirá a los estudiantes y graduados de la UDLA tener acceso a estas experiencias.
3. Vinculación con el sector real: El CIDP permitirá a la UDLA fortalecer sus lazos con el mundo empresarial y las organizaciones, lo que facilitará las oportunidades de prácticas y empleo para sus estudiantes y graduados.

Tabla 6. Árbol de definición del problema

ÁRBOL DE DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

VERSIÓN 1.0

| | |
|----------------------------------|--|
| ¿Cuál es el problema? | Insuficiente preparación de los estudiantes y graduados de la UDLA para enfrentar los desafíos de un mercado laboral globalizado. |
| ¿Por qué es un problema? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los estudiantes y graduados tienen limitadas oportunidades de adquirir habilidades blandas e interculturales. 2. La tasa de empleabilidad de los graduados no alcanza los estándares deseados. 3. Porque el mercado laboral requiere profesionales con habilidades y competencias más globales. |
| ¿Dónde se presenta un problema? | En la Universidad de Las Américas (UDLA), específicamente en la formación y orientación profesional de estudiantes. |
| ¿Cuándo se presenta el problema? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Durante el proceso formativo de los estudiantes y en el periodo posgraduación cuando buscan oportunidades laborales. 2. Cuando los estudiantes y/o graduados postulan a una vacante para realizar una pasantía o práctica preprofesional o directamente a una vacante laboral. 3. En momentos de interacción con el sector empresarial y organizaciones que buscan competencias específicas. |
| ¿Cómo se presenta el problema? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo los estudiantes que cursan el último semestre de estudios de pregrado (salvo los de Ciencias de la Salud), acceden a una formación relacionada a temas de empleabilidad. Aproximadamente 900 estudiantes por semestre. 2. Desvinculación entre el currículo académico y las demandas reales del mercado laboral en relación con las habilidades blandas. 3. Poca participación de estudiantes en programas de internacionalización (movilidad o en casa) que les permita adquirir habilidades interculturales. |
| Definición | Ausencia de un programa para fortalecer las habilidades blandas e interculturales de sus estudiantes y graduados y mejorar la tasa de empleabilidad e internacionalización. |

Fuente: Autores, 2024

La Universidad de Las Américas (UDLA) enfrenta un desafío significativo en cuanto a la preparación de sus estudiantes y graduados para un mercado laboral cada

vez más globalizado. Esta problemática radica en la insuficiente capacitación en habilidades blandas e interculturales, lo que repercute directamente en la tasa de empleabilidad que no cumple con los estándares deseados.

El problema es más evidente durante el proceso formativo y al momento de que los estudiantes buscan oportunidades laborales o postulan a pasantías y prácticas. Una de las manifestaciones claras de esta situación es que sólo los estudiantes del último semestre, exceptuando aquellos de Ciencias de la Salud, tienen acceso a formación relacionada con la empleabilidad.

Además, existe una desconexión entre el currículo académico y las demandas reales del mercado laboral, particularmente en lo que respecta a habilidades blandas. Asimismo, es notorio que hay una participación reducida de estudiantes en programas de internacionalización, lo cual limita su exposición a experiencias interculturales.

Frente a este panorama, se identifica la ausencia de un programa integral en la UDLA que busque fortalecer estas competencias y, con ello, mejorar la tasa de empleabilidad e internacionalización de sus graduados.

1.1.5 Formulación del Problema

¿Cómo puede la Universidad de Las Américas, siguiendo las buenas prácticas del Project Management Institute, capacitar a sus estudiantes frente a los retos de un entorno laboral en constante globalización y cada vez más competitivo?

1.1.6 Objetivo general

Evaluar e implementar estrategias efectivas que mejoren la empleabilidad y las competencias interculturales de los estudiantes y graduados de la Universidad de Las Américas, alineándose con las demandas de un mercado laboral globalizado.

1.1.7 Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades actuales de empleabilidad e internacionalización de los estudiantes y graduados de la UDLA, identificando brechas y oportunidades de mejora.
- Investigar y comparar modelos exitosos de desarrollo profesional y internacionalización en instituciones de educación superior, para determinar prácticas aplicables a la UDLA.
- Desarrollar un marco estratégico que integre la formación en habilidades blandas y competencias interculturales, promoviendo la adaptabilidad de los estudiantes a diversos entornos laborales.
- Establecer colaboraciones con el sector real y entidades internacionales, para ampliar las oportunidades de prácticas, pasantías y empleo para los estudiantes y graduados.

2. CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

2.1 Análisis de Alternativas

En el proceso de identificación y selección de estrategias para mejorar la empleabilidad y las competencias interculturales de los estudiantes y graduados de la Universidad de Las Américas (UDLA), se realizará un análisis comparativo de diversas alternativas. Este análisis es fundamental para asegurar que las decisiones tomadas estén fundamentadas y en consonancia con los objetivos académicos y operacionales de la institución. Se explorarán variadas opciones, que abarcan desde el desarrollo de iniciativas internas hasta la integración de colaboraciones con entidades externas, todas dirigidas a enriquecer las oportunidades de desarrollo profesional e internacionalización para la comunidad estudiantil de la UDLA.

Tabla 7. Análisis de Alternativas

| ALTERNATIVA | DESCRIPCIÓN |
|--|---|
| Creación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional | Desarrollo de una unidad académica/administrativa interna que brinde servicios de orientación y desarrollo profesional. |
| Tercerización con proveedores de capacitaciones presenciales | Contratación de servicios externos para realizar capacitaciones presenciales a los estudiantes. |
| Lifelong Learning - Adquisición de herramientas de capacitación en línea asincrónica | Compra de licencias de plataformas de aprendizaje en línea para ofrecer capacitaciones asincrónicas, tales como (Udemy, Coursera, LinkedIn, entre otros). |
| Alianzas con plataformas de empleo y reclutadores (Headhunting) | Establecimiento de colaboraciones con plataformas de empleo y servicios de reclutamiento (Headhunting) existentes para facilitar la inserción laboral. |

Fuente: Autores, 2024

La tabla de alternativas presenta cuatro posibles rutas que la UDLA podría tomar para mejorar los servicios de desarrollo profesional para sus estudiantes y graduados. Cada alternativa ofrece un enfoque único, desde la creación de un CIDP internamente gestionado hasta el aprovechamiento de plataformas externas y recursos en línea. La descripción detallada de cada alternativa proporciona una base sólida para entender las posibles implementaciones y sus respectivas implicaciones.

2.1.1 Descripción de las alternativas:

Alternativa 1: Creación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional

Esta opción consiste en establecer un Centro Internacional de Desarrollo Profesional dentro de la UDLA. El CIDP funcionaría como una unidad académica/administrativa interna dedicada a ofrecer servicios integrales de orientación y desarrollo profesional, incluyendo capacitación, asesoramiento en la búsqueda de empleo y apoyo en la construcción de trayectorias profesionales de manera directa y mediante el uso de plataformas y herramientas digitales.

Este espacio que centraliza y personaliza los servicios para los estudiantes y graduados, con el objetivo de mejorar sus habilidades y aumentar sus oportunidades de empleabilidad en un mercado globalizado.

Adicionalmente gestiona actividades de internacionalización mediante las oportunidades de movilidad, en los cuales los estudiantes y graduados puedan realizar programas académicos y culturales que contribuyan a su formación global y también con actividades dentro del campus (internacionalización en casa).

Alternativa 2: Tercerización con proveedores de capacitaciones presenciales

Esta alternativa se basa en la colaboración con proveedores externos especializados en ofrecer capacitaciones presenciales o virtuales a los estudiantes y graduados. La UDLA contrataría a organizaciones o profesionales para impartir talleres y cursos, lo que puede ser una forma rápida de proporcionar capacitación de calidad sin la necesidad de desarrollar infraestructura o programas propios.

Esta opción permitiría reducir la carga operativa de la gestión y seguimiento de la trayectoria profesional de su comunidad universitaria, aunque también implicaría contar con un presupuesto considerable para la adquisición de las capacitaciones.

Alternativa 3: Lifelong Learning - Adquisición de herramientas de capacitación en línea asincrónica

Bajo esta alternativa, la UDLA invertiría en plataformas de aprendizaje en línea que ofrecen cursos y programas de formación asincrónicos (Udemy, Coursera, LinkedIn Learning, entre otros). Esto permitiría a los estudiantes y graduados acceder a materiales educativos y de desarrollo profesional en cualquier momento y desde cualquier lugar, dándoles flexibilidad y control sobre su aprendizaje continuo.

Esta es una alternativa que requiere una negociación masiva de las licencias para generar un costo por usuario financieramente viable para la universidad.

Alternativa 4: Alianzas con plataformas de empleo y reclutadores (Headhunting)

La cuarta alternativa propone formar alianzas estratégicas con plataformas de empleo ya existentes. Estas colaboraciones podrían facilitar el acceso de los estudiantes y graduados a oportunidades de trabajo y prácticas, conectar a la universidad con un amplio rango de empleadores y aprovechar las herramientas y la visibilidad que estas plataformas ofrecen.

Esta opción no garantiza que los estudiantes y graduados de la UDLA tengan garantizadas las plazas de empleo, pasantías o prácticas preprofesionales, en vista a que las vacantes en estas plataformas son de acceso público, lo que hace que el proceso de selección sea entre personas estudiantes o graduadas de distintas instituciones de educación superior.

Tabla 8. Análisis comparativo de alternativas

| Criterio | | Alternativa 1 | | Alternativa 2 | | Alternativa 3 | | Alternativa 4 | |
|---|-----|---------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| | | Calif. (1-5) | Peso |
| 1. Alineación con la planificación estratégica de la UDLA | 20% | 5 | 1 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| 2. Viabilidad técnica y operativa | 15% | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 |
| 3. Costo-Efectividad | 15% | 4 | 0,6 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 4. Impacto en el desarrollo de | 20% | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| competencias de los estudiantes | | | | | | | | | |
| 5. Facilidad de acceso para los estudiantes | 10% | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| 6. Potencial de sostenibilidad a largo plazo | 20% | 5 | 1 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 |
| | | | 4,6 | | 3,1 | | 2,9 | | 3,6 |

Fuente: Autores, 2024

En el contexto de este desafío presentado a la Universidad de Las Américas, el análisis comparativo de alternativas se enfoca en identificar la mejor estrategia para capacitar a los estudiantes frente a un mercado laboral globalizado y competitivo. Las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) subrayan la importancia de la planificación estratégica, la gestión efectiva de recursos y la alineación de los proyectos con los objetivos organizacionales.

La alternativa 1, la creación de un CIDP interno, sobresale como la solución más integral. Esta alternativa promete construir un sistema sólido de desarrollo profesional que responde directamente a la pregunta planteada, alineándose con la misión y los objetivos estratégicos de la UDLA. Desde la perspectiva de las prácticas del PMI, este enfoque garantiza una gestión de proyecto coherente y controlada, con un camino claro hacia la entrega de valor medible tanto para los estudiantes como para la institución.

Otra ventaja de esta alternativa es que constituye la solución más integral, en vista a que combina la intervención de profesionales capacitados para orientar a estudiantes y graduados en temas de internacionalización y desarrollo profesional, además de permitir el acceso a plataformas de aprendizaje y contacto con el sector

real para oportunidades laborales, transmisión de conocimiento técnico y formación en habilidades blandas. También permite la realización de ferias, eventos de relacionamiento, talleres y actividades especializadas de acuerdo con los requerimientos de los interesados.

La alternativa 2 y alternativa 3, que implican la tercerización y la utilización de herramientas de aprendizaje en línea, respectivamente, aunque pueden proporcionar soluciones más rápidas y flexibles, su aplicación aislada, puede generar casos de éxito aislados y carecen de la personalización y el impacto a largo plazo que ofrece la alternativa 1. La falta de integración directa con los servicios internos de la universidad podría resultar en una menor cohesión con las políticas y la cultura de la UDLA, lo cual es crucial según las recomendaciones del PMI para el éxito del proyecto.

La alternativa 4, aunque facilita el acceso a redes de empleo, se queda corta en cuanto a la capacitación directa y el desarrollo de habilidades que requieren los estudiantes para sobresalir en un entorno laboral global. La alternativa 1, por otro lado, se erige como la más completa, al ofrecer un marco para el desarrollo continuo de competencias relevantes, asegurando que los estudiantes estén preparados para los desafíos de un mercado laboral en constante evolución. A través de esta alternativa, la UDLA puede establecer un estándar de excelencia y cumplir con su compromiso de preparar profesionales altamente cualificados para el futuro.

2.2. Análisis Económico

La Universidad de Las Américas (UDLA) muestra un compromiso claro con la internacionalización y la empleabilidad, evidenciado por sus servicios y la alta tasa de retención estudiantil. El proyecto del Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) se alinea con estos objetivos estratégicos, buscando mejorar aún más la empleabilidad e internacionalización de sus estudiantes y graduados.

Desde una perspectiva económica, el CIDP es una inversión estratégica para la UDLA. Dado el alto índice de retención estudiantil del 98% y un aumento sostenido en la empleabilidad, el CIDP puede ser un catalizador para mejorar estas cifras. Un mayor porcentaje de empleabilidad y retención puede traducirse en un incremento de ingresos a largo plazo para la universidad, al atraer más estudiantes y fortalecer su reputación.

El proyecto también responde a la necesidad de preparación frente a un mercado laboral globalizado. La formación en habilidades blandas e interculturales, cruciales en el contexto actual, no solo beneficia a los estudiantes sino también a la universidad al aumentar su competitividad y atractivo.

2.3. Análisis Financiero

La UDLA, al depender significativamente de las colegiaturas y matrículas, reconoce la importancia de mantener una tasa de retención estudiantil elevada. La estructura del CIDP busca directamente abordar este desafío. Con un presupuesto estudiantil que asigna el 1% de los ingresos por matrícula a servicios de internacionalización y desarrollo profesional, el CIDP se beneficia de una inyección anual de aproximadamente 733 mil dólares, basada en una población estudiantil de 13,975 y unos ingresos totales por matrícula de 77.733 millones. Este financiamiento no solo apoya las operaciones del CIDP, sino que también contribuye a una estrategia más amplia de retención y desarrollo estudiantil.

El CIDP, aunque exige inversiones iniciales sustanciales, se alinea con este presupuesto dedicado y representa un uso estratégico de estos fondos. Las inversiones cubren la creación de infraestructura y la adquisición de tecnología, así como los gastos recurrentes como salarios y programas de capacitación. Estas inversiones no solo mejoran la calidad de los servicios educativos y de apoyo, sino que también tienen un efecto multiplicador. La retención estudiantil mejorada y la posible atracción de nuevos estudiantes a través de una reputación fortalecida

podrían justificar incrementos futuros en las tasas de matrícula y colegiatura debido al valor percibido elevado de la educación que la UDLA proporciona.

A largo plazo, el CIDP se posiciona como un generador de ingresos indirectos mediante el aumento del prestigio de la institución, lo que puede traducirse en una mayor demanda educativa. El compromiso de la UDLA con la empleabilidad de sus graduados y su adaptación a las exigencias del mercado laboral global se reflejará en su capacidad para captar y retener estudiantes. El CIDP, financiado por un porcentaje específico de los ingresos de matrícula, está bien situado para apoyar este crecimiento y contribuir a la sostenibilidad financiera de la universidad. No se anticipan egresos adicionales por retiros dado que las matrículas no son reembolsables, lo cual estabiliza aún más la base financiera para la iniciativa del CIDP.

La implementación del CIDP se alinea estrechamente con las prácticas recomendadas por el PMI, enfocándose en la calidad y la sostenibilidad. Con una planificación y gestión efectivas, el CIDP puede convertirse en un elemento transformador para la UDLA, asegurando su posición como líder en educación superior adaptada a las necesidades contemporáneas del entorno laboral global.

Tabla 9. Recurso Humano contemplado para el proyecto CIDP

| CANTIDAD | PERFIL | VALOR (USD por hora) | DURACIÓN DEL TRABAJO (Meses) |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| 1 | Project Manager | USD 18,75 | 9 |
| 2 | Analistas Senior (Desarrollo) | USD 12,50 | 9 |
| 1 | Consultor de Proyectos | USD 8,75 | 6 |
| 1 | Especialista en Empleabilidad | USD 15,00 | 9 |
| 1 | Asesor de Internacionalización | USD 15.00 | 6 |
| 2 | Coordinadores de Taller | USD 10.00 | 3 |

| | | | (ciclo de Taller) |
|---|------------------|-----------|-------------------|
| 1 | Especialista TIC | USD 13.00 | 9 |

Fuente: Autores, 2024

2.3.1. Descripción del equipo de trabajo:

1. **Project Manager:** Supervisará la planificación y ejecución de todo el proyecto.
2. **Analistas Senior (Desarrollo):** Se encargarán del desarrollo de la infraestructura digital, como la plataforma de la Bolsa de Empleo y sistemas de seguimiento.
3. **Consultor de Proyectos:** Ofrecerá experiencia en la optimización de procesos educativos y servicios de carrera.
4. **Especialista en Empleabilidad:** Desarrollará y adaptará programas para mejorar la empleabilidad de los estudiantes.
5. **Asesor de Internacionalización:** Se centrará en integrar elementos de internacionalización en los programas del CIDP.
6. **Coordinadores de Taller:** Manejarán la logística y ejecución de talleres de empleabilidad.
7. **Especialista TIC:** Implementará y mantendrá las tecnologías de la información y comunicación necesarias para el proyecto.

Adicionalmente se contemplan otros rubros para la ejecución del proyecto que abarcan temas de infraestructura, capacitación, licencias de herramientas técnicas y tecnológicas, la ejecución de un plan de comunicación, entre otros.

Tabla 10. Recursos (no humanos) contemplados para el proyecto

| CANTIDAD | VALOR | TOTAL |
|----------|-------|-------|
|----------|-------|-------|

| | (USD mensual) | (9 meses) |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Adecuación de espacios físicos | USD 2.377 | USD 21.394,67 |
| Capacitación del personal | USD 858 | USD 7.722,00 |
| Plan anual Plataforma Symplicity | USD 2.746 | USD 24.713,25 |
| Plan anual Plataforma MoveOn | USD 2.442 | USD 21.982,10 |
| Licencias Microsoft 365 | USD 198 | USD 1782,00 |
| Licencias Aulas virtuales | USD 56 | USD 506,34 |
| Licencias Test Vocacionales | USD 519 | USD 13.672,43 |
| Plan de Comunicación | USD 905 | USD 8.148,30 |

Fuente: Autores, 2024

2.3.2. Descripción de los recursos (no humanos):

1. **Adecuación de espacios físicos:** Se contempla la obra civil y mobiliario del espacio de atención a estudiantes y graduados.
2. **Capacitación del personal:** Contempla conocimientos técnicos, teóricos y actualización profesional para brindar la mejor asesoría a los futuros usuarios.
3. **Plan anual Plataforma Symplicity:** Esta herramienta contiene una serie de funcionalidades en temas de empleabilidad y desarrollo profesional.
4. **Plan anual Plataforma MoveOn:** Esta herramienta gestiona las movilidades de estudiantes y registra oportunidades de cooperación institucionales.
5. **Licencias Microsoft 365:** Para la ejecución del proyecto se utilizarán las funcionalidades de este conjunto de herramientas, donde se destacan Project, Planner, Teams, Excel, entre otras.
6. **Licencias Aulas Virtuales:** La plataforma Brightspace D2L es la utilizada institucionalmente por la UDLA. El CIDP compartirá con los estudiantes información y recursos de utilidad para su formación continua.

7. **Licencias Test Vocacionales:** Estos instrumentos permitirán a los estudiantes a encontrar su propósito profesional, descubrir sus habilidades para potencializarlas y ver los puntos de mejora para trabajarlos en conjunto con los profesionales del CIDP.
8. **Plan de Comunicación:** Contempla estrategias para difusión y socialización entre la comunidad de estudiantes y graduados de la creación del CIDP, sus beneficios y actividades para generar una participación temprana.

Tabla 11. Flujo de Caja

| PERÍODOS | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|--------|--------|--------|
| MES | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por Matrícula (USD) | | | \$ 366.667 | | | | | | \$ 366.667 | | | |
| TOTAL INGRESOS | \$ - | \$ - | \$ 366.667 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 366.667 | \$ - | \$ - | \$ - |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Project Manager - 1 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Analistas Senior (Desarrollo) - 2 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Consultor de Proyectos - 1 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ 467 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Especialista en Empleabilidad - 1 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Asesor de Internacionalización - 1 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Coordinadores de Taller - 2 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ 267 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Especialista TIC - 1 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ 1.040 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Adecuación de espacios físicos | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ 2.377 | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Capacitación del personal | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ 858 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan anual Plataforma Symplicity | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ 2.746 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan anual de la Plataforma MoveOn | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ 2.442 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Licencias de Microsoft 365 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Licencias Aulas virtuales | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ 56 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Licencias Test Vocacionales | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ 1.519 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de Comunicación | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ 905 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Egresos (USD) | \$ 17.376 | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Flujo de Caja Neto (USD) | -\$ 17.375,54 | -\$ 17.375,54 | \$ 349.291,13 | -\$ 17.375,54 | \$ 349.291,13 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de Caja Acumulado (USD) | -\$ 17.375,54 | -\$ 34.751,08 | -\$ 52.126,62 | \$ 297.164,51 | \$ 279.788,97 | \$ 262.413,43 | \$ 245.037,89 | \$ 227.662,35 | \$ 210.286,81 | \$ 559.577,94 | \$ 559.577,94 | \$ 559.577,94 | \$ 559.577,94 |

Fuente: Autores, 2024

El flujo de caja presenta una serie de ingresos y egresos distribuidos a lo largo de un año fiscal, enfocándose en los primeros nueve meses. La interpretación de estos datos nos permite entender la salud financiera del proyecto CIDP de la UDLA en el período estudiado.

Se observa que los ingresos son exclusivamente derivados de la matrícula y se registran en el tercer y noveno mes. Esta distribución sugiere que la UDLA recibe pagos de matrícula semestralmente o en dos grandes periodos del año. El monto de \$366,667 indica los ingresos significativos que la CIDP recibe para financiar sus operaciones y proyectos de desarrollo.

Los egresos se mantienen constantes durante los primeros nueve meses, lo que indica gastos operativos recurrentes y consistentes para el personal y servicios asociados con el CIDP. Cada categoría de gasto está claramente definida, lo que facilita la trazabilidad y la rendición de cuentas. Algunos de estos costos son significativos, como la adecuación de espacios físicos y el plan anual del portal de desarrollo profesional, que reflejan inversiones importantes en infraestructura y herramientas en línea.

El flujo de caja neto refleja un déficit constante en la mayoría de los meses, excepto en aquellos donde se registran los ingresos por matrícula, donde hay un superávit significativo. Este patrón es típico en organizaciones que dependen de ingresos cíclicos. El flujo de caja acumulado muestra que, al final del periodo de nueve meses, la UDLA se encuentra en una posición financiera positiva, lo que sugiere que los ingresos por matrícula son suficientes para cubrir los egresos del CIDP durante este tiempo.

La gestión efectiva del flujo de caja es crucial para la sostenibilidad del CIDP. La capacidad de la UDLA para mantener sus gastos en línea con sus ingresos cíclicos es un indicador clave de una buena planificación financiera. Además, la

ausencia de egresos en los últimos tres meses podría indicar una planificación que contemple periodos de menor actividad o un cierre fiscal anual.

Tabla 12: Financiación del Proyecto

| Rubro | Valor | Descripción |
|---------------------------|--------------|---|
| Monto Presupuesto | \$156.379,69 | Presupuesto total para el proyecto CIDP |
| Recursos Propios | 100% | Porcentaje de financiación con recursos propios |
| Préstamo | 0% | Porcentaje de financiación con préstamos |
| Tasa de Oportunidad Anual | 15.0% | Tasa anual de coste de oportunidad para los fondos invertidos |
| Tasa de Corte Anual | 15.0% | Tasa de corte anual para la viabilidad del proyecto |
| Tasa de Corte Mensual | 1.17% | Tasa de corte mensual para la viabilidad del proyecto |

Fuente: Autores, 2024

El monto asignado es de USD 156,379.69, lo que indica que la Universidad de Las Américas ha reservado una suma considerable para desarrollar el CIDP. Este presupuesto refleja el compromiso de la institución con el proyecto, subrayando su importancia estratégica para alcanzar los objetivos de desarrollo profesional y de internacionalización de sus estudiantes y graduados.

La financiación del 100% con recursos propios muestra una inversión directa de la universidad sin dependencia de financiación externa como préstamos. Esto implica que la universidad tiene suficiente liquidez o reservas para financiar el proyecto y está dispuesta a asumir todo el riesgo financiero asociado con él. Por otro lado, la tasa de oportunidad del 15% es una medida del rendimiento que la universidad podría haber obtenido si hubiera invertido los fondos en otra alternativa. Esta tasa es relativamente alta, lo que sugiere que la UDLA tiene otras oportunidades de inversión con buenos rendimientos o que el proyecto se considera de alto riesgo.

La tasa de corte del 15%, que es igual a la tasa de oportunidad, es el mínimo retorno esperado que el proyecto debe generar para ser considerado viable. Este porcentaje refleja la expectativa de la universidad de que el CIDP no solo sea autosuficiente, sino que también contribuya positivamente a sus finanzas. Finalmente, el cálculo de la tasa de corte mensual del 1.17% es crucial para la evaluación de los flujos de caja mensuales del proyecto. Esta tasa más granular permite a la universidad monitorear de cerca y ajustar el desempeño financiero del CIDP en el corto plazo.

Tabla 13: Cálculo TMAR

| Rubro | Porcentaje |
|--------------|-------------------|
| Tasa Pasiva | 4,3 % |
| Riesgo País | 20,4 % |
| Inflación | 1,4 % |
| TMAR Anual | 26,1 % |
| TMAR Mensual | 1,95 % |

Fuente: Autores, 2024

La Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) es crucial para evaluar la rentabilidad de un proyecto. En el caso del CIDP, la tasa pasiva del 4.3% refleja el rendimiento que se podría obtener de una inversión sin riesgo, mientras que el riesgo país del 20.4% señala el sobreprecio que los inversores exigen por el riesgo específico asociado con el país en cuestión. La inflación del 1.4% ajusta esta tasa a la pérdida del poder adquisitivo. Una TMAR anual del 26.1% significa que cualquier inversión realizada en el CIDP tendría que superar este porcentaje anual para considerarse viable. La TMAR mensual del 1.95% es el equivalente mensual de esta tasa anual, proporcionando una métrica más precisa para la evaluación mensual del flujo de caja.

Tabla 14: Indicadores Financieros

| Indicador | Valor |
|-----------|--------------|
| VAN | \$521.981,44 |
| TIR | 2,97% |
| PRI | 3 |

Fuente: Autores, 2024

El Valor Actual Neto (VAN) de \$521,981.44 indica que el proyecto CIDP es financieramente viable y se espera que genere un valor significativo por encima del costo de capital calculado por la TMAR. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 2.97% supera la TMAR mensual del 1.95%, lo que sugiere que el proyecto no solo es capaz de cumplir con los requisitos mínimos de rentabilidad, sino que también ofrece un margen de rendimiento adicional. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 3 meses es particularmente notable; indica que el proyecto recuperaría su inversión inicial en un trimestre, lo cual es excepcionalmente rápido y podría ser un indicativo de un flujo de caja inicial fuerte o de un modelo de negocio altamente efectivo.

2.3.3 Viabilidad

Los supuestos financieros del CIDP se basan en los ingresos derivados de la matrícula de estudiantes de pregrado, que representan un 1% de los ingresos totales por matrícula de la UDLA, lo que equivale a aproximadamente 733 mil dólares anuales, considerando una población estudiantil de 13,975 y unos ingresos totales por matrícula de 77.733 millones. Estos ingresos se perciben en dos grandes periodos del año, como se refleja en los meses 3 y 9 del flujo de caja presentado anteriormente.

Por otro lado, la proyección de ventas se basa en mantener o incrementar la tasa de retención estudiantil actual del 98%, suponiendo que el CIDP contribuirá a este objetivo al mejorar la empleabilidad y las oportunidades internacionales para los estudiantes. El punto de equilibrio se estima teniendo en cuenta que los ingresos por matrícula cubren los costos operativos y de inversión del CIDP en los primeros 9 meses, como se ha presentado en el flujo de caja.

Los costos asociados a la implementación del CIDP se detallan en la "Tabla 9". Recurso Humano contemplado para el proyecto CIDP", que incluye salarios de personal como el Project Manager, Analistas Senior, y otros roles clave, con una duración de trabajo que varía entre 3 y 9 meses, dependiendo del perfil. Además, se consideran otros costos como la adecuación de espacios físicos y licencias para herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo del proyecto, reflejados en la "Tabla 10. Recursos (no humanos) contemplados para el proyecto".

Los estados financieros proyectados deben reflejar un VAN positivo de \$521.981,44, como se indica en los "Indicadores Financieros", lo que sugiere que el proyecto es viable financieramente. Además, una TIR del 2.97% y un PRI de 3 meses indican que el proyecto no sólo es rentable, sino que también puede recuperar rápidamente la inversión inicial.

El análisis de relaciones financieras muestra que la TMAR anual del proyecto es del 26.1%, con una TMAR mensual del 1.95%. Estas tasas son críticas para evaluar la rentabilidad del proyecto, y sugieren que cualquier inversión realizada en el CIDP tendría que superar este umbral para ser considerada viable.

Comparando con los estándares de la industria educativa, el CIDP debe ser capaz de generar un valor agregado significativo a través de la mejora de la empleabilidad y las competencias globales de los estudiantes, lo cual puede aumentar la demanda y, en consecuencia, los ingresos por matrícula en el largo plazo.

En resumen, la implementación del CIDP en la UDLA es financieramente viable y estratégicamente sólida, con la capacidad de ofrecer un retorno significativo sobre la inversión. Este análisis se basa en datos y cifras proporcionadas en documentos previos, reflejando un enfoque integral y alineado con las metas académicas y operativas de la universidad. El compromiso con la financiación total del proyecto con recursos propios, y la proyección de su rentabilidad y sostenibilidad, están en concordancia con las buenas prácticas recomendadas por el PMI y la misión estratégica de la UDLA.

3. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®

3.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

Tabla 15: Acta Constitución del Proyecto

| ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO | |
|---|---------------------------------------|
| Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M |
| Fecha de Inicio del Proyecto | Fecha de Fin del Proyecto |
| Enero 2025 | 9 meses |
| Objetivo General | |
| Diseñar y desarrollar el Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) de la Universidad de Las Américas (UDLA), que brinde servicios de orientación y desarrollo profesional para estudiantes y graduados, utilizando como base las buenas prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI). | |
| Objetivos específicos | |

1. Obtener y analizar datos actuales sobre empleabilidad e internacionalización en la UDLA, identificando brechas y oportunidades de mejora.
2. Desarrollar una hoja de ruta para la implementación del CIDP, incluyendo asignación de recursos, definición de metas específicas y establecimiento de indicadores de rendimiento clave para el seguimiento del progreso.
3. Diseñar e implementar un plan de comunicación efectivo que promueva la participación de estudiantes y graduados en los programas y servicios ofrecidos por el CIDP.

Identificación de la Problemática/Oportunidad

El proyecto del Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) en la UDLA se centra en fortalecer las habilidades y la empleabilidad de estudiantes y graduados ante un mercado laboral global. Al ofrecer orientación, capacitación, y apoyo profesional, así como promover la internacionalización, el CIDP busca mejorar las competencias globales, beneficiando a la comunidad universitaria y elevando el prestigio de la UDLA.

Justificación del Proyecto

El Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) en la UDLA busca fortalecer la empleabilidad y la internacionalización de estudiantes y graduados, adaptándolos a las demandas del mercado laboral global. Este proyecto refleja el compromiso de la UDLA con la excelencia educativa, preparando profesionales altamente competentes para desafíos globales, alineándose con la visión institucional de liderazgo en formación de talento competitivo internacionalmente.

Entregables del Proyecto

Desde la perspectiva de gestión del proyecto los entregables serán:

- Acta de constitución.
- Registro y análisis del involucramiento de los interesados.
- Gestión de Integración.
- Planificación de la Gestión del Alcance.
- Planificación de la Gestión del Cronograma.
- Planificación de la Gestión de Costos.
- Planificación de la Gestión de la Calidad.
- Planificación de la Gestión de los Recursos.
- Planificación de la Gestión de las Comunicaciones.
- Planificación de la Gestión de Riesgos.
- Planificación de la Gestión de las Adquisiciones.

Entregables Técnicos Específicos:

- Adquisición de Tecnología y Servicios: Contrato de desarrollo web y servicios de marketing para el CIDP.
- Análisis de Requisitos del CIDP: Detallado técnico de la funcionalidad de la plataforma web.
- Estrategias de Marketing: Campañas para promover el CIDP entre la comunidad UDLA y empleadores potenciales.

Identificación de Grupos de Interés

1. Estudiantes de la UDLA
2. Graduados de la UDLA
3. Personal Académico y Administrativo de la UDLA
4. Dirección y Administración Superior de la UDLA
5. Empresas y Organizaciones del Sector Real
6. Socios Internacionales y Redes de Universidades
7. Proveedores de Tecnología y Servicios
8. Gobierno y Entidades Reguladoras
9. Comunidad Local y Sociedad Civil
10. Alumni y Red de Graduados

Riesgos Macros

1. Financiamiento: Riesgo de limitaciones presupuestarias que afecten la realización de los objetivos del proyecto.
2. Adopción Tecnológica: Desafíos en la incorporación efectiva de nuevas tecnologías por los usuarios.
3. Cambio en la Demanda del Mercado: Necesidad de adaptar servicios ante cambios en las demandas laborales.
4. Dificultades en el Reclutamiento: Problemas para atraer personal cualificado para roles técnicos y de desarrollo profesional.
5. Expectativas de los Beneficiarios: Posibilidad de que los servicios del CIDP no cumplan con las expectativas de estudiantes y graduados.

Requisitos de aprobación del proyecto

- **Alineación Estratégica con la Misión y Visión de la UDLA:** El proyecto debe estar claramente alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, enfocándose en la mejora de la empleabilidad y la internacionalización de los estudiantes.
- **Viabilidad Financiera y Sostenibilidad:** Se requiere un análisis detallado que demuestre la viabilidad financiera del proyecto, incluyendo fuentes de financiamiento, presupuesto y retorno de inversión esperado.
- **Cumplimiento Normativo y Legal:** El proyecto debe adherirse a todas las regulaciones educativas y legales aplicables, tanto a nivel local como internacional.
- **Apoyo Institucional y Compromiso de Stakeholders:** Esencial obtener el respaldo y compromiso de la administración de la UDLA, facultades, estudiantes, y otros stakeholders clave para el éxito del proyecto.

Nivel de autoridad del líder del Proyecto

| Área de Autoridad | Nivel de Autoridad |
|---|--------------------|
| Decisiones de personal | Alto |
| Gestión de presupuesto | Medio |
| Decisiones técnicas | Alto |
| Resolución de conflictos | Alto |
| Uso de reserva de contingencia | Medio |
| Decisión sobre recursos, materiales y equipos | Alto |

Supuestos del Proyecto

- Los fondos para el CIDP se asignarán a tiempo, asegurando un flujo de trabajo eficiente.
- El equipo del proyecto, incluyendo al Project Manager y Analistas Senior, tienen las habilidades necesarias para lograr los objetivos.
- Se espera una participación de los stakeholders, mejorando los servicios del CIDP.

Restricciones del Proyecto

- **Presupuesto Limitado:** El presupuesto del CIDP es de USD 156,379.69, estableciendo un límite financiero estricto.
- **Marco Temporal Definido:** El proyecto debe finalizarse en 9 meses, restringiendo el tiempo disponible para las actividades.

-
- Equipo Predefinido: El personal del proyecto tiene roles y habilidades específicas, limitando cambios en el equipo.

Hitos del Proyecto

1. Designación del Project Manager.
2. Finalización del plan detallado del proyecto.
3. Contratación del equipo de trabajo.
4. Adecuación del espacio físico para el CIDP.
5. Adquisición de licencias y herramientas tecnológicas.
6. Desarrollo de la plataforma de gestión de empleabilidad y movilidad.
7. Lanzamiento de talleres de habilidades blandas e interculturales.
8. Establecimiento de alianzas con el sector real y plataformas de empleo.
9. Implementación de la estrategia de comunicación y difusión.
10. Evaluación inicial del impacto en la empleabilidad y la internacionalización de los estudiantes.
11. Presentación del informe de progreso a los stakeholders.
12. Cierre oficial del proyecto y entrega del informe final.

Firmas de Responsabilidad

Patrocinador del Proyecto:

XXXXXXXXXX

Firma:

Líder del Proyecto:

XXXXXXXXXX

Firma:

Fuente: Autores, 2024

3.2 Registro y análisis del involucramiento de los interesados

Tabla 16: Registro de expectativas de los interesados

| REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|--|---|----|
| Fecha | | Nombre de Proyecto | | Líder del Proyecto | | |
| Febrero 2024 | | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. | | |
| ID STK | Rol | Expectativa | | P | I | V |
| STK01 | Comité Ejecutivo de la UDLA | EX 01 | Alineación del proyecto con la visión y misión institucional | A | A | B |
| | | EX 02 | Integrar al CIDP al portafolio de servicios estudiantiles de la UDLA | | | |
| | | EX 03 | Que el CIDP sea una referencia en temas de internacionalización y desarrollo profesional de la educación superior en Ecuador | | | |
| STK02 | Director General de Operaciones | EX 04 | Ejecución del proyecto dentro del presupuesto y plazos establecidos | A | A | B |
| | | EX 05 | Integrar el CIDP a los servicios estudiantiles existentes | | | |
| | | EX 06 | Eficiencia operativa del CIDP | | | |
| STK03 | Director General | EX 07 | Eficiencia presupuestaria durante la ejecución del | A | B | NA |

| | | | | | | |
|--------------|---|-------|--|---|---|---|
| | Financiero | | proyecto | | | |
| | | EX 08 | Evitar la duplicidad de gastos con las actividades operativas de la Dirección de Relaciones Externas | | | |
| | | EX 09 | Generar actividades autofinanciadas por el CIDP | | | |
| STK04 | Director de Relaciones Externas | EX 10 | Generar oportunidades y alianzas estratégicas para las actividades del CIDP | B | A | D |
| | | EX 11 | Fortalecer las relaciones de la UDLA con el sector real y promover su interacción con estudiantes y graduados UDLA | | | |
| | | EX 12 | Integrar las actividades de las áreas de Programas Internacionales, Desarrollo Profesional y Relaciones Corporativas mediante el funcionamiento del CIDP | | | |
| STK05 | Equipo de Relaciones Internacionales y Desarrollo Profesional | EX 13 | Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional e internacionalización para los estudiantes y graduados de la UDLA | B | A | D |
| | | EX 14 | Integrar las actividades de internacionalización en la operatividad del CIDP con el resto | | | |
| | | EX 15 | Mejorar el perfil profesional de los estudiantes y graduados mediante las actividades del CIDP | | | |
| STK06 | Estudiantes y | EX 16 | Mejorar su preparación profesional y acceso a oportunidades de empleo y prácticas | B | A | D |

| | | | | | | |
|--------------|---|-------|---|---|---|---|
| | Graduados UDLA | | preprofesionales | | | |
| | | EX 17 | Participar en oportunidades de desarrollo profesional continuo y <i>networking</i> con reclutadores y personal del sector real | | | |
| | | EX 18 | Acceder a oportunidades de movilidad internacional de corta o larga duración | | | |
| STK07 | Personal académico de la UDLA | EX 19 | Proveer recursos y herramientas para la ejecución de las actividades del CIDP | B | A | D |
| | | EX 20 | Participar como orientadores de estudiantes y graduados en sesiones de mentoría en el CIDP | | | |
| | | EX 21 | Mantenerse conectados con el sector real y dar a conocer sus investigaciones y temas de interés mediante el CIDP | | | |
| STK08 | Empresas y organizaciones del sector real | EX 22 | Contratar a estudiantes y graduados UDLA bien preparados para sus vacantes de empleo y prácticas preprofesionales | B | A | D |
| | | EX 23 | Establecer relaciones beneficiosas con la UDLA, incluyendo proyectos conjuntos de desarrollo profesional | | | |
| | | EX 24 | Influir en el diseño curricular y resultados de aprendizaje de los programas académicos de la UDLA, para alinearlas con las necesidades del | | | |

| | | | | | | |
|--------------|---|-------|---|---|---|---|
| | | | mercado | | | |
| STK09 | Socios internacionales y redes de universidades | EX 25 | Participar en eventos interuniversitarios con la UDLA para el intercambio de experiencias y oportunidades conjuntas | B | B | M |
| | | EX 26 | Colaborar con la UDLA en el desarrollo de los servicios que se ofrecen mediante el CIDP como asesores y mentores | | | |
| | | EX 27 | Fomentar oportunidades de movilidad internacional entre la UDLA y sus instituciones / redes | | | |

Nomenclatura:

P: Poder (A alto, B bajo)

I: Interés (A alto, B bajo)

V: Valoración

Categoría de valoración

B: Bloqueador

NA: No aliado

D: Desacelerador

Relación Poder - Interés

Poder alto e interés alto

Poder alto e Interés bajo

Poder bajo e interés alto

Estrategia

Gestionar Cercanamente

Neutralizar

Mantenerlos Informados

M: Monitoreo

Poder bajo e interés bajo

Observar y Preparar

Fuente: Autores, 2024

Se puede apreciar que cada grupo de interesados tiene claras sus prioridades acordes a su función dentro de la organización. También se observa una alineación de los distintos stakeholders con la misión y visión de la UDLA, destacando la necesidad por generar una eficiencia presupuestaria y operativa en la implementación del CIDP y su complementariedad con los servicios estudiantiles y los programas académicos existentes en la universidad. Por otro lado, los estudiantes y el personal académico buscan mejoras directas en oportunidades profesionales, desarrollo de habilidades y networking. Las empresas y organizaciones externas están interesadas en establecer relaciones beneficiosas y en influir en el diseño curricular. Esto demuestra una búsqueda común de crecimiento y excelencia en el ámbito educativo y profesional, asegurando que el CIDP no solo cumpla con las necesidades internas de la organización como institución de educación superior, sino que también establezca un fuerte vínculo con el sector real y contribuya significativamente al desarrollo profesional de los estudiantes y graduados.

Tabla 17: Priorización de interesados

| PRIORIZACIÓN DE INTERESADOS | | |
|------------------------------------|--|--|
| Fecha | Nombre de Proyecto | Líder del Proyecto |
| Febrero 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |

| Importancia | STK01 | STK02 | STK03 | STK04 | STK05 | STK06 | STK07 | STK 08 | STK09 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Poder | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Interés | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Influencia | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Impacto | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Urgencia | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 |
| Total | 22 | 20 | 17 | 21 | 19 | 18 | 16 | 14 | 10 |
| Prioridad | A | B | B | A | B | B | B | C | D |

Nomenclatura Importancia

1: muy bajo

2: bajo

3: neutral

4: alto

5: muy alto

Nomenclatura Prioridad

A: Prioridad muy alta

B: Prioridad alta

C: Prioridad media

D: Prioridad baja

E: Prioridad muy baja

Fuente: Autores, 2024

Tabla 18: Plan de involucramiento de los interesados

| PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS | | |
|--|--|---|
| Fecha | Nombre de Proyecto | Líder del Proyecto |
| Febrero 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. |
| Objetivo del Plan | | |

- **Garantizar que las expectativas de todos los interesados estén alineadas con los objetivos del proyecto.**
- Fomentar una comunicación efectiva y continua con cada grupo de interesados mediante la realización de reuniones periódicas y garantizar que cada grupo se encuentre representado.
- Identificar y gestionar riesgos potenciales derivados de las necesidades y expectativas de los interesados durante la ejecución del proyecto.
- Generar presentaciones periódicas ante el Comité Ejecutivo para presentar el avance del proyecto y responder las consultas de las autoridades.
- Implementar un sistema de control de cambios en caso de recibir instrucciones del Comité Ejecutivo que altere el alcance del proyecto.

Matriz de Evaluación del Compromiso

La Matriz de Evaluación de Compromiso de Interesados es una herramienta que se utiliza para identificar y categorizar a las personas relacionadas con un proyecto. Se distinguen cuatro tipos de interesados:

- El Líder, que está bien informado sobre el proyecto y sus posibles consecuencias, y juega un rol activo para asegurar su éxito.
- El Partidario, que también está informado y apoya el proyecto.
- El Neutral, que, aunque conoce el proyecto, no lo apoya ni se opone a él.
- El "Resistente" es alguien que está informado sobre el proyecto, pero se opone activamente a él
- El Desconocedor, que no tiene conocimiento del proyecto ni de sus posibles impactos.

Además, en esta matriz se evalúa a cada interesado según dos criterios:

- Su nivel de participación actual, identificado como "C".
- El nivel de participación que se desea de ellos, marcado como "D".

| Interesado | Desconocedor | Resistente | Neutral | Partidario | Líder |
|------------|--------------|------------|---------|------------|-------|
| STK01 | | | | C | D |

| | | | | | |
|-------|---|---|---|---|----|
| STK02 | | | | C | D |
| STK03 | | C | | D | |
| STK04 | | | | | CD |
| STK05 | | | | | CD |
| STK06 | | | C | D | |
| STK07 | C | | C | D | |
| STK08 | | | C | D | |
| STK09 | C | | | D | |

Interrelaciones de los Interesados

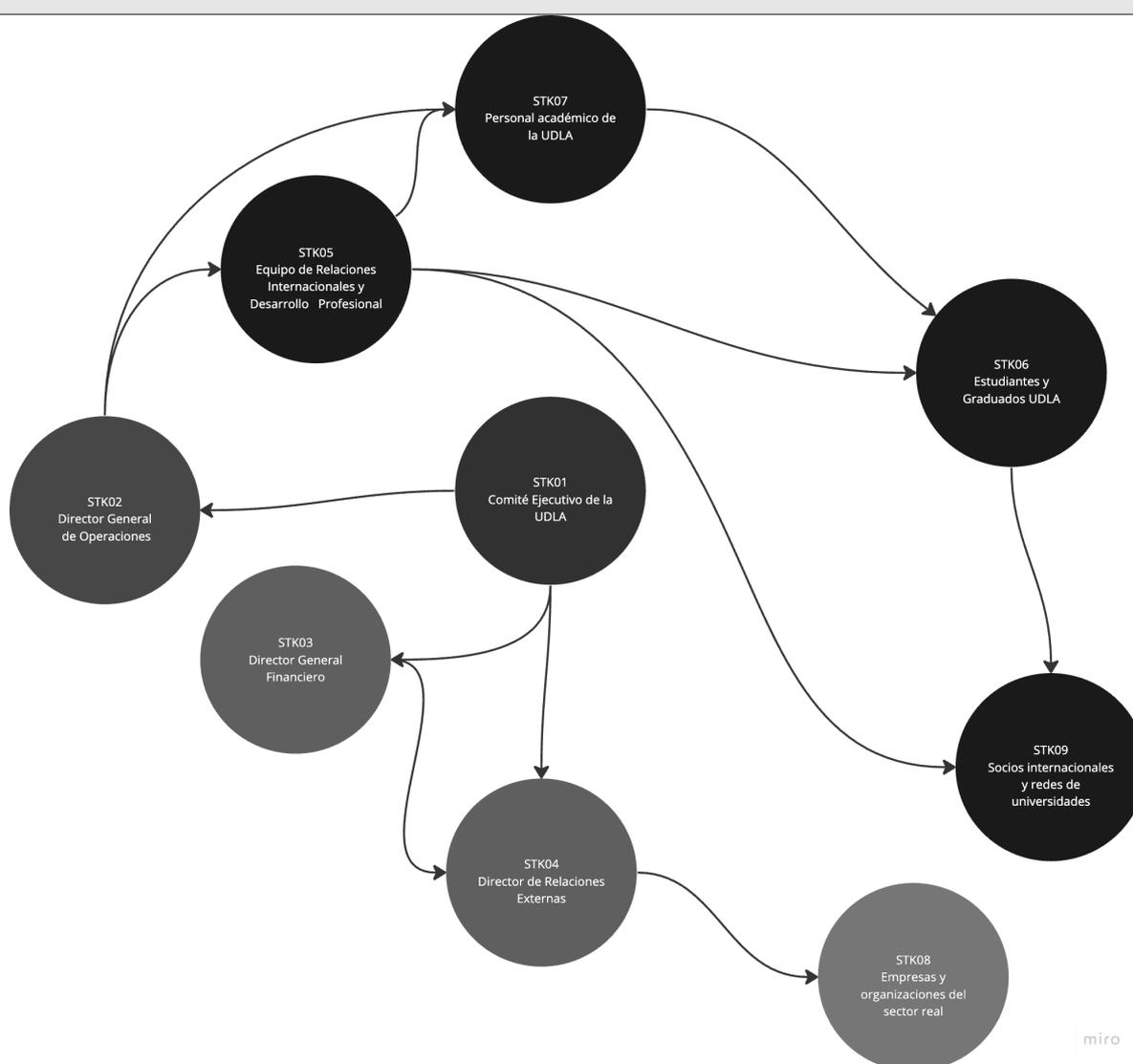


Tabla 19: Estrategia de Compromiso de los Interesados

| Estrategia de Compromiso de los Interesados | |
|--|--|
| Interesado | Estrategia |
| STK01 | Gestionar Cercanamente - Dado su alto poder e interés, es crucial involucrarlos activamente en la toma de decisiones y mantenerlos informados sobre el progreso y los cambios del proyecto. |
| STK02 | Gestionar Cercanamente - Su implicación es fundamental para asegurar la eficiencia operativa del proyecto, requiriendo actualizaciones regulares y participación en las decisiones críticas. |
| STK03 | Mantenerlos Informados - A pesar de su bajo interés, su poder en la eficiencia presupuestaria requiere mantenerlo informado y buscar su consejo en decisiones financieras |
| STK04 | Observar y Preparar - Con bajo poder e interés, su involucramiento debe enfocarse en la observación y preparación para cualquier oportunidad de sinergia. |
| STK05 | Gestionar Cercanamente - Dada su relevancia en la operacionalización del proyecto, se deben mantener reuniones periódicas y solicitar su feedback activamente. |
| STK06 | Mantenerlos Informados - Importantes para el éxito del proyecto, deben estar al tanto de las oportunidades disponibles y participar en eventos de networking. |
| STK07 | Observar y Preparar - Su bajo poder e interés sugiere una estrategia de monitoreo y preparación para integrar sus aportes cuando sea relevante. |
| STK08 | Mantenerlos Informados - Importantes para el networking y las oportunidades de empleo, deben estar informados sobre los desarrollos del proyecto y cómo pueden beneficiarse. |
| STK09 | Observar y Preparar - Dado su interés medio y bajo poder, su involucramiento debe ser en función de oportunidades específicas de colaboración y movilidad. |

Fuente: Autores, 2024

3.3 Gestión de la Integración

La gestión de la integración del proyecto del CIDP en la UDLA coordina todos los componentes para alcanzar el objetivo global, siguiendo el PMBOK® V6. Este capítulo introduce la integración efectiva de procesos, desde la iniciación hasta el cierre, estableciendo un enfoque coherente para el proyecto. Se enfoca en conectar

la educación con el mercado laboral globalizado, abordando desafíos y asegurando el avance conforme a lo planeado, ajustándose a cambios y desafíos emergentes.

3.3.1 Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto CIDP en la UDLA es esencial para una implementación exitosa. Esta sección abordará las fases del proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre, siguiendo las normas del PMBOK® V6. La tabla proporcionará una guía para las actividades clave y procesos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto, sirviendo como un marco de referencia claro para el equipo y los interesados.

Tabla 20: Ciclo de Vida del Proyecto

| Área de Conocimiento | Inicio | Planificación | Ejecución | Monitoreo y Control | Cierre |
|----------------------------------|---|---|---|--|----------------------------|
| Gestión de la Integración | Desarrollar el acta de constitución del proyecto. | Desarrollar el plan para la dirección del proyecto. | Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. Gestionar el conocimiento del proyecto. | Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. Realizar el control integrado de cambios. | Cerrar el proyecto o fase. |
| Gestión del Alcance | | Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) para el CIDP. | | Verificar el alcance y controlar los cambios en la EDT. | |
| Gestión del Cronograma | | Secuenciar las actividades y estimar su duración. | | Controlar las desviaciones y actualizar el cronograma. | |
| Gestión de Costos | | Definir el presupuesto y estimar los costos del proyecto CIDP. | | Controlar los costos y gestionar variaciones presupuestarias. | |
| Gestión de la Calidad | | Planificar las actividades de aseguramiento de calidad. | Implementar el plan de gestión de calidad. | Medir y controlar la calidad del CIDP. | |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| Gestión de Recursos | Estimar recursos y desarrollar el plan de recursos. | Adquirir y desarrollar el equipo del proyecto. | Controlar y optimizar el uso de recursos. |
| Gestión de Comunicaciones | Planificar la gestión de comunicaciones. | Gestionar la recolección y distribución de información. | Monitorear las comunicaciones y realizar ajustes. |
| Gestión de Riesgos | Realizar análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos. Planificar la respuesta a los riesgos. | Implementar acciones de respuesta a los riesgos. | Monitorear y controlar los riesgos del CIDP. |
| Gestión de Adquisiciones | Planificar las adquisiciones y definir criterios de selección. | Efectuar las adquisiciones necesarias para el CIDP. | Controlar y administrar los contratos y proveedores. |
| Gestión de Interesados | Identificar a los stakeholders del CIDP. | Planificar la gestión de la participación de los interesados. | Gestionar la participación y satisfacción de los interesados. Monitorear la participación y las expectativas de los interesados. |

Fuente: Autores, 2024

3.3.1.1 Gestión Integrada de Cambios

El procedimiento para la gestión integrada de cambios establece un marco de trabajo claro para identificar, analizar y decidir sobre cambios propuestos. Este proceso involucra directamente a varios actores clave del proyecto, incluyendo el liderazgo del proyecto proporcionado por Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M., así como al Comité Ejecutivo de la UDLA, el Director General de Operaciones, el Director de Relaciones Externas, y otros stakeholders importantes.

Tabla 21: Procedimiento para la Gestión Integrada de Cambios

| Paso | Descripción | Responsables |
|----------------------------|---|---|
| Identificación de Cambios | Cualquier miembro del proyecto señala cambios necesarios. | Miembros del Proyecto |
| Análisis de Impacto | Evaluación de cómo el cambio afecta al proyecto. | Especialista en Empleabilidad, Asesor de Internacionalización |
| Solicitud de Cambio Formal | Documentación y formalización del cambio propuesto. | Project Manager, Analistas Senior |
| Revisión por el CCC | El Comité de Control de Cambios revisa la solicitud. | Comité Ejecutivo de la UDLA, Director General de Operaciones |
| Aprobación o Rechazo | El CCC decide sobre la solicitud de cambio. | Comité de Control de Cambios (CCC) |
| Comunicación del Resultado | Se informa al equipo del proyecto y stakeholders la decisión. | Director de Relaciones Externas |
| Implementación del Cambio | Planificación y ejecución del cambio aprobado. | Equipo del Proyecto |
| Seguimiento y Control | Monitoreo del impacto del cambio en el proyecto. | Especialista TIC |

Fuente: Autores, 2024

Las herramientas y técnicas empleadas en la gestión de cambios facilitan la organización, seguimiento, y evaluación de cada cambio propuesto, asegurando que

se tomen decisiones informadas y se mantenga el control sobre el proyecto. La selección de herramientas digitales y métodos de análisis de impacto en este proyecto son esenciales, a continuación, en la *Tabla* presentamos las herramientas y técnicas definidas para este proceso.

Tabla 22: Herramientas y Técnicas para la Gestión de Cambios

| Herramienta/Técnica | Descripción | Aplicación en el Proyecto |
|----------------------------------|---|--|
| Software de Gestión de Proyectos | Plataformas como Microsoft Project para rastrear cambios. | Utilizado por el Especialista TIC para gestionar cambios. |
| Registro de Cambios | Documento que registra todos los cambios propuestos. | Mantenido por el Project Manager y Analistas Senior. |
| Evaluación de Impacto | Análisis de cómo los cambios afectan al proyecto. | Realizado por el Especialista en Empleabilidad y Asesor de Internacionalización. |

Fuente: Autores, 2024

Finalmente, la documentación adecuada y la comunicación efectiva son fundamentales en la gestión integrada de cambios. Los documentos y salidas derivados de este proceso permiten un seguimiento detallado de cada cambio y aseguran que todas las partes interesadas estén informadas sobre las modificaciones y su impacto en el proyecto CIDP. La responsabilidad compartida en la creación y mantenimiento de estos documentos es clave para el éxito de la gestión de cambios.

Tabla 23: Documentos y Salidas en la Gestión de Cambios

| Documento/Salida | Descripción | Responsable |
|-------------------------|--|--------------------------------|
| Solicitudes de Cambio | Describen el cambio propuesto. | Cualquier miembro del proyecto |
| Registro de Cambios | Registra el estado de las solicitudes. | Project Manager |

| | | |
|-------------------------------------|--|------------------|
| Actualizaciones del Plan de Gestión | Refleja cambios aprobados en la planificación. | Analistas Senior |
| Informes de Desempeño | Evalúa el impacto de los cambios en el proyecto. | Especialista TIC |

Fuente: Autores, 2024

3.3.1.2 Gestión de Lecciones aprendidas

La gestión de las lecciones aprendidas es un componente esencial en la gestión de proyectos, permitiendo la captura sistemática de conocimientos derivados de la experiencia adquirida durante el proyecto. En el contexto del CIDP en la UDLA, este proceso no solo contribuye a la mejora continua, sino que también facilita la toma de decisiones informada y la replicabilidad de estrategias exitosas en iniciativas futuras.

Tabla 24: Procedimiento para el Registro de Lecciones Aprendidas

| Etapa | Descripción | Responsables |
|-----------------------|---|--|
| Identificación | Recopilación de experiencias, tanto positivas como negativas, a lo largo del proyecto. | Todo el equipo de proyecto, incluidos stakeholders clave como el Comité Ejecutivo de la UDLA, Director General de Operaciones, y el equipo de Relaciones Internacionales y Desarrollo Profesional. |
| Documentación | Registro detallado de lecciones en un formato estandarizado, incluyendo contexto, resultados observados, y recomendaciones. | El Project Manager y el Especialista en Empleabilidad coordinan esta tarea, con el apoyo del Especialista TIC para el manejo de la plataforma de documentación. |
| Análisis | Evaluación de las lecciones para identificar causas raíz y generar acciones correctivas o preventivas. | Analistas Senior y el Consultor de Proyectos, con revisión por parte del Director de Relaciones Externas. |
| Compartir | Distribución de las lecciones aprendidas entre los miembros del | Coordinadores de Taller y Asesor de Internacionalización, utilizando |

| | | |
|----------------|--|---|
| | proyecto y otras partes interesadas relevantes. | herramientas digitales y reuniones de equipo. |
| Archivo | Inclusión de lecciones en la base de datos de conocimiento de la organización para su acceso futuro. | Especialista TIC, asegurando la integración con sistemas existentes y la facilidad de acceso. |

Fuente: Autores, 2024

Implementar un procedimiento estructurado para el registro de lecciones aprendidas, como se ha descrito, es fundamental para maximizar el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Este enfoque no solo beneficia al proyecto CIDP, sino que también sienta las bases para el éxito de futuras iniciativas dentro de la UDLA, promoviendo una cultura de reflexión y aprendizaje continuo.

3.3.1.3 Cierre del Proyecto

El cierre del proyecto del CIDP implica la formalización de la aceptación de los productos o servicios del proyecto por parte de los stakeholders clave, la documentación de las lecciones aprendidas, la liberación de los recursos del proyecto, y el cierre administrativo y contractual. Este proceso asegura que el proyecto se cierre de manera ordenada y que se capture el conocimiento para futuras iniciativas.

Tabla 25: Tabla de Cierre del Proyecto

| Actividad | Responsable | Documentación | Notas |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--|
| Confirmación de Entregables | Project Manager | Lista de Entregables | Confirmar la aceptación con stakeholders |
| Lecciones Aprendidas | Equipo Proyecto | del Documento de Lecciones Aprendidas | Incluir recomendaciones para futuros proyectos |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--|
| Liberación de Recursos | Director de Proyecto | de Informe de Recursos | Incluir evaluación del desempeño del equipo |
| Cierre Administrativo | Administrador de Proyecto | del Archivo Final del Proyecto | Asegurar la accesibilidad futura de la documentación |
| Cierre Contractual | Asesor Legal | Registro de Cierre de Contratos | Confirmar la finalización satisfactoria de todos los contratos |

Fuente: Autores, 2024

4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTANDAR DEL PMI®- PMBOK® v6

4.1 Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos

4.1.1. Gestión del Alcance

4.1.1.1. Plan de la Gestión del Alcance

Tabla 26: Plan de Gestión del Alcance

| PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE | | |
|---|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Febrero 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. |
| Objetivo del proyecto | | |
| Diseñar y desarrollar el Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) para brindar servicios de orientación y desarrollo profesional, mejorando la empleabilidad e internacionalización de los estudiantes y graduados de la UDLA. | | |
| Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Inicio: Creación del acta y definición del proyecto. Recopilación de datos: Análisis sobre empleabilidad e internacionalización. | | |

-
- Diseño del CIDP: Desarrollo de la hoja de ruta y planificación detallada.
 - Implementación: Ejecución de las estrategias y desarrollo de la plataforma web.
 - Monitoreo: Seguimiento del progreso y ajustes según KPIs.
 - Cierre: Evaluación final y documentación de lecciones aprendidas.

Diccionario de la EDT

Cada paquete de trabajo tendrá:

- Descripción detallada.
- Responsable asignado.
- Fechas de inicio y fin estimadas.
- Criterios de aceptación.

Enfoque para la Definición del Alcance

- Involucramiento directo con stakeholders para capturar requisitos.
- Revisión y aprobación del alcance por parte del Comité Ejecutivo de la UDLA.
- Actualizaciones de alcance sujetas al proceso de control de cambios.

Aceptación de los Entregables

- Validación por parte del Patrocinador y el Comité Ejecutivo.
- Documentación formal de aceptación vía correo electrónico.

Control de Cambios

- Procedimiento estandarizado y revisión por el Comité de Control de Cambios.
- Comunicación clara y documentación de todos los cambios en el alcance.

Gestión de Solicitudes de Cambio

- Registro y análisis de impacto de las solicitudes de cambio en coordinación con Analistas Senior y Especialista en Empleabilidad.

Comunicaciones del Alcance

- Plan de comunicaciones detallado para informar a los stakeholders sobre definiciones y cambios en el alcance.
-

4.1.2.2. Rastreabilidad de los Requisitos

Tabla 27: Matriz de Rastreabilidad de los requisitos

| ID REQ | Requisito | Fuente | Objetivo | | Categoría | Validación |
|-------------|--|------------------|--|--------------|---------------------|---|
| | | | Específico | del Proyecto | | |
| RQ01 | Obtención y análisis de datos sobre empleabilidad e internacionalización en la UDLA. | EX01, EX02 | Identificar brechas y oportunidades de mejora en empleabilidad e internacionalización. | | Funcional | Análisis de datos y reportes. |
| RQ02 | Desarrollo de una hoja de ruta para la implementación del CIDP. | EX03, EX04, EX06 | Definir metas específicas y KPIs para el seguimiento del CIDP. | | Estratégico | Documento de hoja de ruta aprobado. |
| RQ03 | Diseño e implementación de un plan de comunicación para el CIDP. | EX13, EX14, EX16 | Aumentar la participación de la comunidad UDLA en el CIDP. | | Comunicación | Plan de comunicación y estrategias de difusión. |
| RQ04 | Creación de una plataforma web para el CIDP. | EX15, EX17, EX18 | Proporcionar un canal de servicios de orientación y desarrollo profesional. | | Técnico | Prototipo y pruebas de la plataforma web. |
| RQ05 | Establecimiento de alianzas con el sector real y plataformas de empleo. | EX10, EX11, EX22 | Generar oportunidades y fortalecer relaciones con empleadores. | | Relaciones Externas | Acuerdos de colaboración firmados. |
| RQ06 | Implementación de talleres de habilidades blandas e interculturales. | EX13, EX15, EX17 | Mejorar el perfil profesional y competencias globales. | | Capacitación | Evaluaciones de talleres y feedback de participantes. |

| | | | | | |
|-------------|---|------------------|---|------------|---|
| RQ07 | Evaluación del impacto en la empleabilidad y la internacionalización. | EX03, EX18, EX24 | Medir los resultados del CIDP en términos de inserción laboral y movilidad. | Evaluación | Informe de impacto y estudios de seguimiento. |
| | | | | | |

Fuente: Autores, 2024

4.1.1.3 Enunciado del Alcance del Proyecto

Tabla 28: Enunciado del Alcance

| ENUNCIADO ALCANCE DEL PROYECTO | | |
|---|--|--|
| Fecha | Nombre del proyecto | Líder del Proyecto |
| Febrero 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |
| Objetivo del Proyecto | | |
| Diseñar y establecer el Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) para la Universidad de Las Américas (UDLA), ofreciendo servicios de orientación y desarrollo profesional a estudiantes y graduados, alineándose con estándares internacionales y fomentando la empleabilidad global. | | |
| Descripción del Alcance del Proyecto | | |
| El proyecto involucra la creación del CIDP en la UDLA con el fin de fortalecer las competencias de empleabilidad y internacionalización de la comunidad universitaria, a través de: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de datos sobre empleabilidad e internacionalización para identificar mejoras. • Desarrollo de una hoja de ruta para la implementación del CIDP. • Diseño e implementación de un plan de comunicación para promover la participación activa de los estudiantes y graduados. • Adquisición y personalización de una plataforma tecnológica adecuada para gestionar los servicios del CIDP. • Elaboración de estrategias de marketing digital y convencional para la promoción del CIDP. | | |

-
- Desarrollo e implementación de talleres y programas de desarrollo de habilidades.

Equipo del Proyecto

- Patrocinador: Comité Ejecutivo de la UDLA
- Directores del Proyecto: Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M.
- Desarrolladores del Proyecto: Equipos de desarrollo web y marketing digital.
- Consultores de Proyecto: Especialistas en empleabilidad y asesores de internacionalización.

Exclusiones

- Actividades fuera del marco de empleabilidad e internacionalización.
- Servicios que no estén alineados con las regulaciones y visión de la UDLA.
- Áreas que no contribuyan directamente a los objetivos del CIDP.

Supuestos

- Presupuesto asignado de USD 156,379.69.
- Apoyo institucional completo para la ejecución del proyecto.
- Participación y acceso a información por parte de todos los stakeholders.

Restricciones

- Cumplimiento del plazo establecido de 9 meses para la implementación.
- Ajuste a las regulaciones locales y de la institución.
- Presupuesto limitado sin posibilidad de expansión.

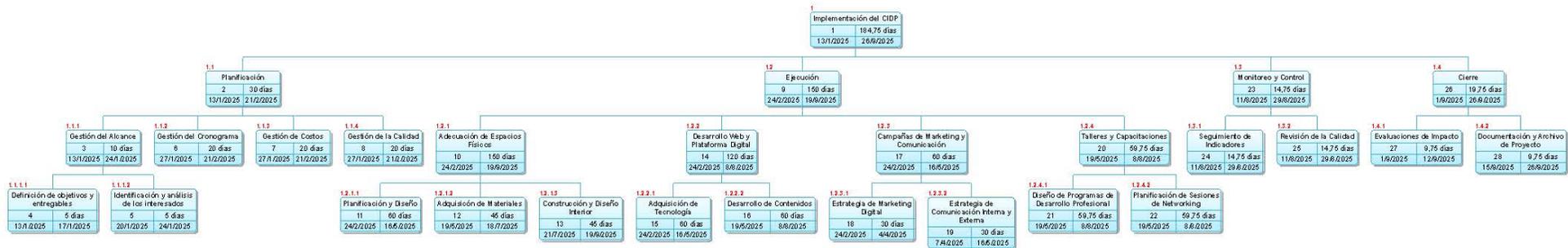
Hitos

- Asignación del Project Manager y equipo de proyecto.
 - Desarrollo e implementación de la plataforma web del CIDP.
 - Lanzamiento y promoción del CIDP.
 - Evaluaciones periódicas del impacto en la empleabilidad y la internacionalización.
-

Fuente: Autores, 2024

4.1.1.4.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Figura 5. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



Fuente: Autores, 2024

4.1.1.3. Diccionario de la EDT

Tabla 29: Diccionario de la EDT

| ID EDT | Nombre del Paquete de Trabajo | Descripción | Responsable | Objetivos del Paquete de Trabajo | Entregables |
|--------|-------------------------------|---|------------------------|--|--|
| 1.1. | Planificación | Desarrollo de todos los planes que guiarán la ejecución del proyecto | Equipo del Proyecto | Documentar los planes de gestión que servirán de base para la planificación del proyecto | Planes de gestión de Alcance, Cronograma, Costos y Calidad |
| 1.1.1. | Gestión del Alcance | Desarrollar el plan de gestión del alcance mediante la definición de objetivos, entregables e interesados | Dirección del Proyecto | Asegurar que todos los trabajos necesarios estén incluidos en el proyecto | Plan de gestión del alcance, EDT |

| | | | | | | | |
|---------|--|-------|---|--------------------------------|-----|--|---|
| 1.1.1.1 | Definición de objetivos y entregables | de | Crear el documento que recoja las necesidades actuales de la organización y definir los objetivos y entregables | Equipo Proyecto | del | Definir los objetivos y entregables del proyecto CIDP para establecer el alcance | Identificación de objetivos y entregables para el plan de gestión del alcance |
| 1.1.1.2 | Identificar análisis de interesados | y los | Generar la identificación de los interesados en el proyecto y su respectivo análisis | Equipo Proyecto | del | Identificar y analizar los interesados en el proyecto | Interesados definidos y analizados para el plan de gestión del alcance |
| 1.1.2. | Gestión del Cronograma | del | Establecer el cronograma del proyecto, identificando las actividades y su secuencia | Dirección Proyecto | del | Cumplir con las fechas de inicio y fin de cada fase del proyecto | Cronograma detallado del proyecto |
| 1.1.3 | Gestión de Costos | de | Presupuestar los costos asociados al proyecto | Equipo Proyecto | del | Asegurar financiación adecuada | Presupuesto detallado |
| 1.1.4 | Gestión de la Calidad | de la | Definir y mantener los estándares de calidad a lo largo del proyecto | Dirección Proyecto | del | Garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad establecidos | Plan de Gestión de la Calidad |
| 1.2 | Ejecución | | Implementación de las acciones y actividades planificadas | Equipo Proyecto | del | Realizar lo planeado en la fase de planificación | Productos y servicios del CIDP |
| 1.2.1 | Adecuación de Espacios Físicos | de | Preparar los espacios físicos para las operaciones del CIDP | Responsable de Infraestructura | de | Crear un ambiente adecuado para la operación del CIDP | Espacios físicos preparados |
| 1.2.1.1 | Planificación y Diseño | y | Definir la estructura y el diseño de los espacios físicos del CIDP para asegurar su funcionalidad | Responsable de Infraestructura | de | Establecer el concepto y los planos detallados para la adecuación de espacios físicos | Planos de diseño, especificaciones de diseño interior |
| 1.2.1.2 | Adquisición de Materiales | de | Seleccionar y adquirir los materiales necesarios para la construcción y el diseño interior del CIDP | Responsable de Adquisiciones | de | Asegurar que se disponga de todos los materiales necesarios para la ejecución y funcionamiento del CIDP. | Listado de materiales y proveedores, órdenes de compra |
| 1.2.1.3 | Construcción y Diseño Interior | y | Ejecutar la construcción y el diseño interior de acuerdo con los planos y especificaciones establecidas | Equipo de Infraestructura | de | Construir un espacio físico que cumpla con las necesidades operativas y estéticas del CIDP | Espacio construido y amueblado |
| 1.2.2 | Desarrollo Web y Plataforma Digital | y | Desarrollar la infraestructura tecnológica para soportar las actividades del CIDP | Equipo Sistemas | de | Tener una plataforma digital funcional para el CIDP | Plataforma web del CIDP |

| | | | | | | | |
|---------|--|----|---|--------------------|-----|---|--|
| 1.2.2.1 | Adquisición de Tecnología | de | Obtener el hardware y software necesario para soportar la plataforma digital del CIDP | Equipo Sistemas | de | Equipar el CIDP con tecnología adecuada para ofrecer servicios en línea eficientes | Equipamiento tecnológico adquirido e instalado. |
| 1.2.2.2 | Desarrollo de Contenidos | de | Crear contenido educativo y promocional para la plataforma del CIDP | Equipo Marketing | de | Desarrollar materiales que apoyen los servicios de orientación y desarrollo profesional. | Contenidos para talleres, recursos web, material promocional |
| 1.2.3 | Campaña de Comunicación y Marketing | de | Promocionar el CIDP para atraer a estudiantes y graduados de la UDLA | Equipo Marketing | de | Plan de marketing digital ejecutado | Alcance de métricas de impacto establecidas |
| 1.2.3.1 | Estrategia de Marketing Digital | de | Diseñar e implementar estrategias de marketing digital para promocionar el CIDP | Equipo Marketing | de | Incrementar la visibilidad y el alcance del CIDP en plataformas digitales | Campañas de marketing digital, informes de analítica web |
| 1.2.3.2 | Estrategia de Comunicación Interna o Externa | de | Establecer canales de comunicación efectivos tanto dentro de la organización como hacia el exterior | Equipo Marketing | de | Asegurar que la comunidad UDLA y el público general estén informados sobre el CIDP | Plan de comunicación interna y externa, materiales de comunicación |
| 1.2.4 | Talleres y Capacitaciones | y | Planificar las sesiones de capacitación necesarias | Dirección Proyecto | del | Talleres preparados y agendados | Plan de capacitaciones |
| 1.2.4.1 | Diseño de Programas de Desarrollo Profesional | de | Desarrollar programas enfocados en habilidades blandas y desarrollo profesional | Equipo Proyecto | del | Ofrecer programas que contribuyan al desarrollo profesional integral de los estudiantes y graduados | Programas y talleres de desarrollo profesional |
| 1.2.4.2 | Planificación de Sesiones de Networking | de | Organizar eventos de networking para conectar a estudiantes y graduados con el sector real. | Equipo Proyecto | del | Facilitar oportunidades de networking que beneficien la empleabilidad de los estudiantes y graduados. | Calendario de eventos de networking, listas de asistencia. |
| 1.3. | Monitoreo y Control | y | Supervisar el avance del proyecto y realizar ajustes según sea necesario. | Dirección Proyecto | del | Mantener el proyecto en camino y dentro del alcance definido. | Informes de progreso, actualizaciones de EDT |

| | | | | | | |
|-------|--|---|--------------------|-----|--|--|
| 1.3.1 | Seguimiento de los Indicadores | Monitorear y analizar los indicadores de rendimiento clave del proyecto. | Equipo Proyecto | del | Evaluar el progreso del proyecto y realizar ajustes según sea necesario. | Dashboard de indicadores de rendimiento. |
| 1.3.2 | Revisión de Calidad | Asegurar que todas las entregas cumplan con los estándares de calidad definidos. | Dirección Proyecto | del | Realizar revisiones periódicas de calidad y tomar medidas correctivas si es necesario. | Informes de revisión de calidad, registro de no conformidades. |
| 1.4 | Cierre | Finalizar formalmente todas las actividades del proyecto y documentar las lecciones aprendidas. | Dirección Proyecto | del | Concluir el proyecto y capturar el conocimiento para futuras iniciativas. | Informe final del proyecto, documentación final y liberación de recursos |
| 1.4.1 | Evaluaciones de Impacto | Medir el impacto de las iniciativas del CIDP sobre la empleabilidad y la internacionalización. | Equipo Proyecto | del | Proveer datos que reflejen la efectividad del CIDP en la mejora de la empleabilidad. | Informes de impacto, estudios de seguimiento. |
| 1.4.2 | Documentación y Archivo de Proyecto | Compilar y archivar toda la documentación relacionada con el proyecto para futuras referencias. | Equipo Proyecto | del | Mantener un registro completo de todos los documentos del proyecto. | Archivo final del proyecto, base de datos de lecciones aprendidas. |

Fuente: Autores, 2024

4.1.2 Gestión del Cronograma

4.1.2.1. Plan de Gestión del Cronograma

Tabla 30: Plan de Gestión del Cronograma

| PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA | | |
|--|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Febrero 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |
| Metodología de Gestión del Cronograma | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La dirección del proyecto se llevará a cabo siguiendo las prácticas recomendadas por el PMBOK® V6 para la gestión eficaz de proyectos. • Se aplicará la metodología de programación en cascada para estructurar el cronograma del proyecto, caracterizada por una secuencia lineal donde cada etapa debe finalizarse antes de iniciar la siguiente. También se considerarán las dependencias entre las actividades y se asignarán recursos de forma adecuada. • Se determinarán las actividades con fechas críticas dentro del cronograma para concentrar la atención y los esfuerzos en aquellas que tienen un impacto directo sobre la fecha de conclusión del proyecto. | | |
| Herramientas de Gestión | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Software de Microsoft Project • Diagramas de Gantt • Diagramas de Red | | |
| Unidades de Medida | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El cronograma del proyecto utilizará días laborables como la unidad principal de tiempo, definiendo cada día laborable como una jornada de ocho horas efectivas de trabajo. • Las actividades serán programadas y evaluadas en términos de días laborables para lograr una mayor precisión en la administración del tiempo del proyecto. | | |
| Identificación de las Actividades | | |

- Las actividades serán definidas a través de la descomposición del trabajo (EDT) y se incluirán en el cronograma del proyecto.
- Cada actividad será claramente delineada y nombrada para facilitar su identificación.
- Se otorgarán códigos de identificación únicos a cada actividad, lo que permitirá un seguimiento y gestión eficaces.

Secuenciación de las actividades

- Se organizarán las actividades en secuencia, respetando las relaciones de dependencia entre ellas, como dependencias de precedencia, de inicio a inicio, de fin a inicio y de fin a fin.
- Se empleará un método de diagrama de red, como el método PERT o el CPM, para establecer el orden de las actividades y identificar la ruta crítica del proyecto.

Estimación de recursos

- Se calcularán los recursos requeridos para cada actividad del proyecto, abarcando personal, equipos y materiales.
- Se evaluará la disponibilidad de recursos y se distribuirán eficientemente para asegurar que las actividades del proyecto se realicen con éxito.

Estimación de duración de las actividades

- Para establecer la duración de las actividades, se emplearán técnicas de estimación análoga, descomposición del trabajo y la opinión de expertos.
- Se considerarán elementos como la complejidad de las tareas, la disponibilidad de los recursos, los riesgos asociados al proyecto y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores similares.

Desarrollo del Cronograma

- El diagrama de Gantt será elaborado utilizando el software de Gestión de Proyectos (MS Project).
- Se distribuirán recursos a cada una de las actividades planificadas.
- Se estimarán las fechas de comienzo y conclusión para cada actividad.
- Se determinará la ruta crítica del proyecto, identificando las tareas esenciales para la culminación a tiempo.

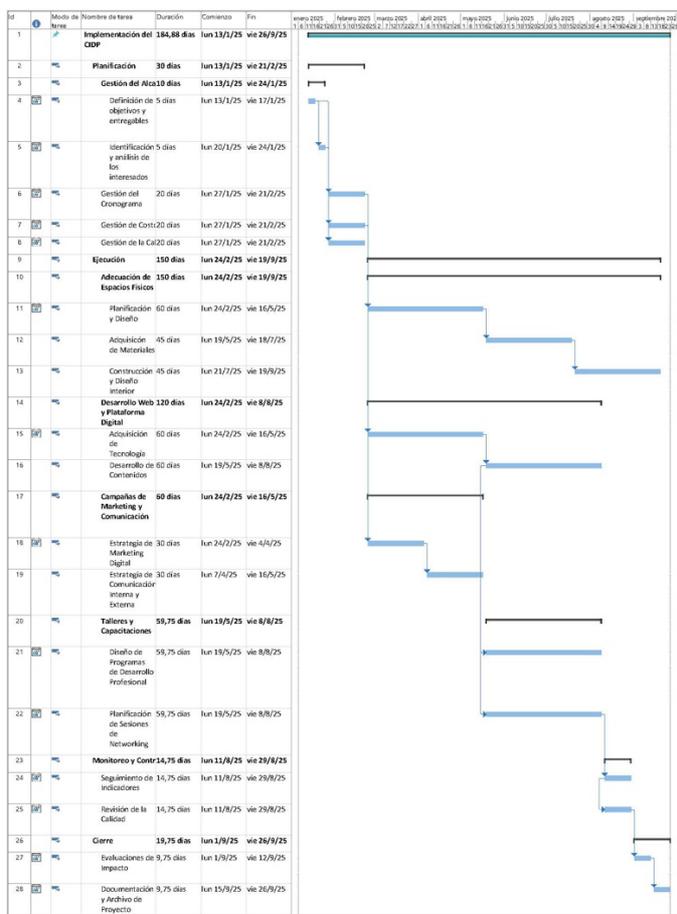
Actualización, Supervisión y Control

- El cronograma se revisará frecuentemente para adecuarlo al avance del proyecto.
- Se seguirá de cerca el desarrollo de las actividades y se cotejará con el cronograma establecido.
- Se detectarán y estudiarán cualquier discrepancia con respecto al cronograma previsto.
- Se tomarán medidas correctivas para ajustar cualquier desvío, asegurando que el proyecto siga en ruta hacia su conclusión satisfactoria.

Fuente: Autores, 2024

4.1.2.2. Cronograma del Proyecto

Figura 5. Cronograma del Proyecto



Fuente: Autores, 2024

4.1.3. Gestión de Costos

Tabla 31: Plan de Gestión de Costos

| PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS | | |
|---------------------------|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Abril 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |

Definiciones de la Gestión de Costos

- El financiamiento del proyecto será proporcionado por la UDLA y posibles entidades colaboradoras identificadas en la fase de planificación.
- Las emisiones de factura para los directores, desarrolladores y consultores del proyecto serán emitidas de acuerdo con los plazos contractuales establecidos.
- El presupuesto del proyecto es de USD 187660,80, que incluye los costos base, reservas para gestión y contingencias, y otros costos identificados.
- Los pagos se realizarán de acuerdo con las políticas financieras de la UDLA, respetando los términos de contrato.
- La reserva de gestión será de un 10% del costo base del proyecto. Todos los cambios presupuestarios requerirán la aprobación del Patrocinador del Proyecto y el Director Financiero de la UDLA.

| Nivel de exactitud | Unidad de Medida | Umbrales de Control |
|---|---|--|
| El nivel de exactitud de las estimaciones de costos será entre -5% y +5%. | La unidad de medida para la estimación de costos será en USD. | Se manejará un umbral de variación del 5% para el control de costos. |

Estimación de los Costos

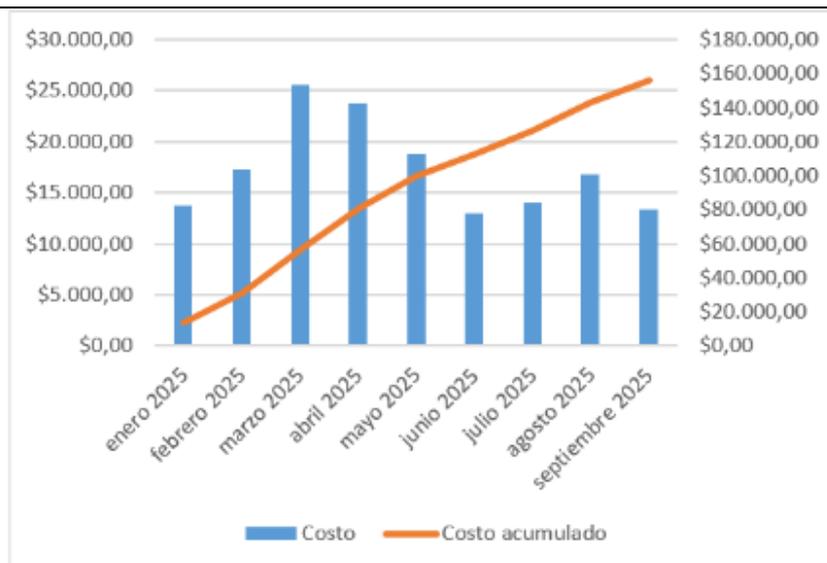
| ID | Recurso | Tipo | Cantidad | Costo por Unidad (USD) | Duración (Meses) | Estimación |
|------|------------------------|--------|----------|------------------------|------------------|------------|
| RH01 | Project Manager | Humano | 1 | 18.75/hora | 9 | Análoga |
| RH02 | Analista Senior | Humano | 2 | 12.50/hora | 9 | Análoga |
| RH03 | Consultor de Proyectos | Humano | 1 | 8.75/hora | 6 | Análoga |

| | | | | | | |
|------|--------------------------------|-----------|---|-------------------|------------|---------|
| RH04 | Especialista en Empleabilidad | Humano | 1 | 15.00/hora | 9 | Análoga |
| RH05 | Asesor de Internacionalización | Humano | 1 | 15.00/hora | 6 | Análoga |
| RH06 | Coordinador de Taller | Humano | 2 | 10.00/hora | 3 (ciclos) | Análoga |
| RH07 | Especialista TIC | Humano | 1 | 13.00/hora | 9 | Análoga |
| R01 | Adecuación de Espacios | No Humano | 1 | 21,394.67 (total) | - | Análoga |
| R02 | Capacitación | No Humano | 1 | 7,722.00 (total) | - | Análoga |
| R03 | Plataforma Symplicity | No Humano | 1 | 24,713.25 (total) | - | Análoga |
| R04 | Plataforma MoveOn | No Humano | 1 | 21,982.10 (total) | - | Análoga |
| R05 | Licencias Microsoft 365 | No Humano | 1 | 1,782.00 (total) | - | Análoga |
| R06 | Licencias Aulas Virtuales | No Humano | 1 | 506.34 (total) | - | Análoga |
| R07 | Licencias Test Vocacionales | No Humano | 1 | 13,672.43 (total) | - | Análoga |
| R08 | Plan de Comunicación | No Humano | 1 | 8,148.30 (total) | - | Análoga |

Presupuesto

| Fase | Duración | Costo |
|---------------------------------------|----------|----------------------|
| Planificación | 30 días | USD 25000,00 |
| Ejecución | 150 días | USD 111384,00 |
| Monitoreo y Control | 15 días | USD 10000,00 |
| Cierre | 30 días | USD 10000,00 |
| Costo Base del Proyecto (a) | | USD 156384,00 |
| Reserva de Contingencia (b) = (a)*10% | | USD 15638,40 |
| Línea Base del Costo (c) = a + b | | USD 172022,40 |
| Reserva de Gestión (d) = (a)*10% | | USD 15638,40 |
| Presupuesto del Proyecto (x) = c + d | | USD 187660,80 |

Curva S del Proyecto



Fuente: Autores, 2024

4.2 Planificación de la Calidad, los Recursos y las Comunicaciones

4.2.1 Gestión de la Calidad

Tabla 32: Plan de Gestión de la Calidad

| PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | | |
|--|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Abril 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |
| Estándares de Calidad de la Organización | | |

- Todos los entregables deben cumplir con los estándares internacionales de gestión de proyectos del PMI® - PMBOK® v6.
- Los entregables también deben seguir las directrices de calidad académica y profesional estipuladas por la UDLA, sus reglamentos internos y las políticas creadas para la gestión de las actividades de internacionalización y desarrollo profesional.
- Se adhiere a la normativa local e internacional en materia de educación superior y desarrollo profesional. En el caso de la normativa nacional aplica las regulaciones del Consejo de Educación Superior y del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de la República del Ecuador. En el caso internacionales, de los estándares de evaluación que manejen las acreditadoras internacionales a las cuales reporta voluntariamente la UDLA tales como la WASC Senior College and University Commission (WSCUC) de los Estados Unidos o la Agencia Nacional de Acreditación (ANECA) de España.

Aseguramiento y Control de la Calidad

- **Auditorías internas:** Realizadas por el equipo de la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Asuntos Regulatorios de la UDLA, en fechas aleatorias, para verificar la adhesión a los estándares de calidad y las regulaciones aplicables.
- **Revisión de entregables:** El Project Manager, junto con el equipo, se asegurará de que todos los documentos y plataformas digitales cumplan con los requisitos de calidad antes de su entrega.

Línea Base de la Calidad

| ID EDT | Nombre del Paquete de Requisitos Trabajo | Métricas | Herramienta | Frecuencia | Responsable |
|--------|--|---|--|---|---|
| 1.1.1 | Gestión del Alcance del PMI y objetivos del CIDP | Conformidad con los estándares del PMI y objetivos del CIDP | Revisión de Checklist, Matrices de Alineación | En cada actualización de la EDT | Project Manager |
| 1.2.2 | Desarrollo Web y Plataforma Digital | Usabilidad, Accesibilidad, Rendimiento, Seguridad | Pruebas de usabilidad, auditorías de accesibilidad, pruebas de carga, pruebas de seguridad | Pruebas automatizadas, Revisión por pares | En hitos críticos del Equipo de TI desarrollo |

| | | | | | | |
|---------|---|--|---|---|--|---------------------------------------|
| 1.2.3.1 | Estrategia de Marketing Digital | Alcance, Engagement, Conversión | KPIs digitales (CPM, CPC, CPA, etc.) | Software de analítica web | Mensual | Especialista en Marketing |
| 1.2.4.1 | Diseño de Programas de Desarrollo Profesional | Alineación con competencias globales, relevancia profesional | Encuestas de satisfacción, tasas de participación | Formularios en línea, Sistema de gestión de aprendizaje | Luego de cada taller o curso | Coordinador de Desarrollo Profesional |
| 1.3.2 | Revisión de Calidad | Cumplimiento con los estándares de calidad establecidos | Auditorías de calidad, registros de conformidades | Software de gestión de calidad | Cada revisión del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) | Project Manager |

Fuente: Autores, 2024

4.2.2. Gestión de los Recursos

4.2.2.1. Plan de Gestión de los Recursos

Tabla 33: Plan de Gestión de los Recursos

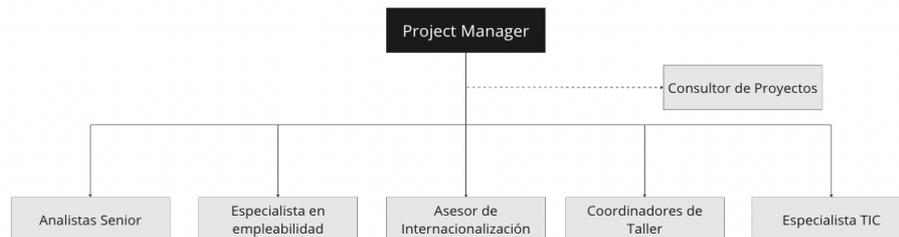
| PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS | | |
|---------------------------------|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Abril 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. |
| Recursos Humanos | | |
| Perfil | Responsabilidades | |
| Project Manager | Supervisión de la planificación y ejecución total del proyecto. | |
| Analistas Senior (Desarrollo) | Desarrollo de infraestructura digital y sistemas de seguimiento. | |
| Consultor de Proyectos | Optimización de procesos educativos y servicios de carrera. | |
| Especialista en Empleabilidad | Desarrollo y adaptación de programas de empleabilidad. | |
| Asesor de Internacionalización | Integración de elementos de internacionalización en programas. | |
| Coordinadores de Taller | Logística y ejecución de talleres de empleabilidad. | |

| | |
|------------------|---|
| Especialista TIC | Implementación y mantenimiento de TIC para el proyecto. |
|------------------|---|

Recursos Materiales y Servicios

| Ítem | Descripción |
|--------------------------------|--|
| Adecuación de espacios físicos | Obra civil y mobiliario para atención a estudiantes y graduados. |
| Capacitación del personal | Formación técnica y profesional para el equipo del CIDP. |
| Plataforma Symplicity | Herramienta con funcionalidades en empleabilidad y desarrollo profesional. |
| Plataforma MoveOn | Gestión de movilidades y cooperación institucional. |
| Licencias Microsoft 365 | Herramientas de colaboración y gestión de proyectos. |
| Licencias Aulas Virtuales | Plataforma para compartir recursos educativos. |
| Licencias Test Vocacionales | Instrumentos para orientación profesional de estudiantes. |

Estructura Organizacional



Adquisición de Personal

| Rol | Cantidad | Fuente de Reclutamiento | de Ubicación | Integración en el Proyecto | Costo/Hora (USD) |
|-------------------------------|----------|---------------------------------|--------------------|--|------------------|
| Project Manager | 1 | Reclutamiento interno / Externo | Oficinas centrales | Liderazgo del proyecto, planificación y supervisión. | 18.75 |
| Analistas Senior (Desarrollo) | 2 | Reclutamiento interno / Externo | Oficinas centrales | Desarrollo y mantenimiento de sistemas digitales. | 12.50 |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|--------------------|--|-------|
| Consultor de Proyectos | 1 | Contratación externa / Remoto | Oficinas centrales | Asesoramiento en optimización de procesos y servicios de carrera. | 8.75 |
| Especialista Empleabilidad | 1 | Reclutamiento interno / Externo | Oficinas centrales | Desarrollo de programas de empleabilidad y capacitación. | 15.00 |
| Asesor de Internacionalización | 1 | Contratación externa / Remoto | Oficinas centrales | Integración de elementos de internacionalización en los programas. | 15.00 |
| Coordinadores de Taller | 2 | Reclutamiento interno / Externo | Oficinas centrales | Coordinación y logística de talleres y eventos. | 10.00 |
| Especialista TIC | 1 | Reclutamiento interno / Agencia de TI | Oficinas centrales | Implementación y mantenimiento de infraestructura TI. | 13.00 |

Liberación del Personal

- Evaluación de Desempeño: Antes de la liberación, realizar evaluaciones de desempeño para documentar las contribuciones de cada empleado al proyecto. Esto incluye la calidad del trabajo, la colaboración en equipo, y la capacidad para cumplir con los plazos y objetivos.
- Informar a los empleados sobre las fechas de finalización de sus roles con suficiente antelación. Para los empleados permanentes, discutir su transición a otros proyectos o departamentos dentro de la organización. Para los contratistas o empleados temporales, confirmar las fechas finales de sus contratos.
- Documentación de la Liberación: Documentar formalmente el proceso de liberación para cada empleado, incluyendo cualquier tipo de salida, sea transferencia interna o finalización del contrato.

Fuente: Autores, 2024

4.2.2.2. Asignación de responsabilidades

Tabla 34: Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

| ID EDT | Paquete de Trabajo | Project Manager | Analistas Senior (Desarrollo) | Consultor Proyectos | deEspecialista Empleabilidad | enAsesor Internacionalización | deCoordinadores Taller | deEspecialista TIC |
|---------|--|-----------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------|
| 1.1 | Planificación | | | | | | | |
| 1.1.1 | Gestión del Alcance | C | A | C | R | C | I | C |
| 1.1.1.1 | Definición de objetivos y entregables | C | A | C | R | C | I | C |
| 1.1.1.2 | Identificación y análisis de los interesados | C | R | I | I | I | I | I |
| 1.1.2 | Gestión del Cronograma | C | R | I | I | I | I | C |
| 1.1.3 | Gestión de Costos | C | C | I | I | I | I | R |
| 1.1.4 | Gestión de la Calidad | C | C | I | I | R | I | A |
| 1.2 | Ejecución | | | | | | | |
| 1.2.1 | Adecuación de Espacios Físicos | C | C | C | I | I | R | I |
| 1.2.1.1 | Planificación y Diseño | C | C | C | I | I | R | I |

| | | | | | | | | |
|----------------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.2.1.2 | Adquisición de Materiales | C | C | C | I | I | A | R |
| 1.2.1.3 | Construcción y Diseño Interior | C | R | A | I | I | C | I |
| 1.2.2 | Desarrollo Web y Plataforma Digital | C | R | I | I | I | I | A |
| 1.2.2.1 | Adquisición de Tecnología | C | C | R | I | I | I | R |
| 1.2.2.2 | Desarrollo de Contenidos | C | I | I | R | I | I | I |
| 1.2.3 | Campañas de Marketing y Comunicación | R | I | I | A | I | I | I |
| 1.2.3.1 | Estrategia de Marketing Digital | R | I | I | A | I | I | C |
| 1.2.3.2 | Estrategia de Comunicación Interna o Externa | R | I | I | A | I | I | C |
| 1.2.4 | Talleres y Capacitaciones | C | I | I | I | I | R | I |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Diseño de Programas | | | | | | | | |
| 1.2.4.1 | de Desarrollo Profesional | C | I | R | I | I | A | I |
| Planificación de | | | | | | | | |
| 1.2.4.2 | Sesiones de Networking | C | I | I | I | I | A | I |
| 1.3 Monitoreo y Control | | | | | | | | |
| Seguimiento de los | | | | | | | | |
| 1.3.1 | Indicadores | R | C | I | I | I | I | A |
| Revisión de Calidad | | | | | | | | |
| 1.3.2 | | A | C | I | I | R | I | C |
| 1.4 Cierre | | | | | | | | |
| Evaluaciones de | | | | | | | | |
| 1.4.1 | Impacto | C | I | A | R | C | I | I |
| Documentación y | | | | | | | | |
| 1.4.2 | Archivo de Proyecto | I | I | I | I | I | I | R |

Leyenda:

R: Responsable - Quien realiza el trabajo para completar la tarea.

A: Accountability (Rendición de cuentas) - Quien es responsable final y a quien se debe reportar la finalización de la tarea.

C: Consulted - Quien debe ser consultado antes de una decisión o acción.

I: Informed - Quien debe ser informado después de que se toma una decisión o se realiza una acción.

Fuente: Autores, 2024

4.2.3. Gestión de las Comunicaciones

Tabla 36: Plan de Gestión de las Comunicaciones

| PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|--|-----------------|--------------------------------|------------|--|-----------------|-------------|--|
| Fecha | | Nombre del Proyecto | | | | Líder del Proyecto | | | |
| Abril 2024 | | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | | | | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. | | | |
| Propósito | | | | | | | | | |
| El propósito del plan de gestión de las comunicaciones para el proyecto CIDP es asegurar la distribución efectiva y eficiente de la información entre todos los participantes, alinear las expectativas de los stakeholders con los objetivos del proyecto, y apoyar la toma de decisiones y la gestión del cambio a través de una comunicación clara y oportuna. | | | | | | | | | |
| Distribución de la Información | | | | | | | | | |
| ID STK | Rol | Requerimientos de Comunicación | | Tipo | Entregable | Frecuencia | Canal | Responsable | |
| STK01 | Comité Ejecutivo de la UDLA | Alineación con la visión y misión institucional | Formal, Escrito | Informe de Avance del Proyecto | Mensual | Correo Electrónico | Project Manager | | |

| | | | | | | | |
|-------|--------------------------------------|---|---------------------------|---|---|--------------------------------------|--|
| STK02 | Director General de Operaciones | Presupuesto y Plazos | Formal, Escrito | Reporte de Estado de Presupuesto y Cronograma | Bimensual | Correo Electrónico | Gestor Financiero |
| STK03 | Director Financiero | General Eficiencia Presupuestaria | Formal, Escrito | Análisis de Variaciones Presupuestarias | Trimestral | Correo Electrónico | Gestor Financiero |
| STK04 | Director de Relaciones Externas | Oportunidades y Alianzas Estratégicas | Informal, Verbal | Presentación Ejecutiva | Al finalizar cada hito mayor | Reuniones Virtuales | Especialista en Marketing |
| STK05 | Equipo de Relaciones Internacionales | Desarrollo Profesional y Internacionalización | Formal, Escrito | Boletín de Desarrollo de Programas | Semestral | Intranet / Correo Electrónico | Especialista en Empleabilidad y Asesor de Internacionalización |
| STK06 | Estudiantes y Graduados UDLA | Oportunidades de Empleo y Prácticas | Informal, Escrito | Boletín de Oportunidades | de Mensual | Plataforma CIDP / Redes Sociales | Coordinadores de Taller |
| STK07 | Personal UDLA | Académico Apoyo y Orientación | Informal, Escrito, Verbal | Noticias del CIDP | Al inicio y cierre de cada semestre académico | Correo Electrónico | Especialista en Empleabilidad |
| STK08 | Empresas Organizaciones Sector Real | y Colaboración del UDLA | Formal, Escrito | Reporte de Alianzas y Colaboraciones | Anual | Informe impreso / Correo Electrónico | Director de Relaciones Externas |

| | | | | | | |
|-------|--|--|---------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| STK09 | Socios Internacionales y Redes de Universidades | Movilidad y Colaboración Internacional | Informal, Verbal | Actualizaciones del Programa de Semestral Movilidad | Webinars / Correo Electrónico | Asesor de Internacionalización |
|-------|--|--|---------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|

Definición de Comités Ejecutivos

Los Comités Ejecutivos son reuniones periódicas destinadas para supervisar el progreso del proyecto, tomar decisiones importantes, resolver problemas críticos y asegurar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la UDLA.

- Frecuencia: Se llevarán a cabo de manera semanal o quincenal, según se determine necesario por la evolución del proyecto y la disponibilidad de los miembros del comité.
- Duración: Las reuniones tendrán una duración estimada de una a dos horas.
- Participantes:
 - Director del Proyecto (Chair)
 - Líderes de cada uno de los paquetes de trabajo
 - Representantes de los principales stakeholders identificados (STK01 a STK09)
 - Patrocinador del Proyecto
 - Expertos o consultores según se requiera para temas específicos

Se definirá una agenda antes de cada reunión, incluyendo puntos como avances del proyecto, problemas y riesgos identificados, decisiones pendientes y planificación a futuro. La agenda será enviada con anticipación a todos los participantes.

- Protocolo:
-

-
- Las reuniones comenzarán con una revisión rápida de los minutos de la reunión anterior.
 - Se presentará el estado actual del proyecto con respecto a la línea base planificada.
 - Se discutirán los puntos de la agenda y se tomarán las decisiones necesarias.
 - Se documentarán los acuerdos y las tareas a seguir con sus responsables y plazos.
 - Se cerrará con un resumen de los puntos clave y los pasos siguientes.
- **Requisitos para Cambio de Reunión:** Los cambios en el calendario de los Comités Ejecutivos solo se podrán hacer bajo circunstancias excepcionales y con el consenso de la mayoría de sus miembros.
 - **Documentación:** Las reuniones serán documentadas a través de minutas que incluirán decisiones, acciones y responsabilidades asignadas. Estas minutas serán compartidas con todos los miembros del comité y los stakeholders relevantes.
 - **Comunicaciones Post-Reunión:** Después de cada reunión, se distribuirá un comunicado resumido a los stakeholders que no estuvieron presentes para mantenerlos informados.
 - **Ubicación:** Las reuniones se realizarán preferentemente en un entorno virtual para facilitar la participación de los miembros que se encuentren en ubicaciones distintas, utilizando las herramientas digitales aprobadas por la UDLA.

Política para Minutas de Reunión

El secretario de la reunión, que puede ser un miembro asignado del equipo de proyecto o un asistente administrativo, será responsable de tomar las minutas. Esta persona deberá asegurarse de que las minutas reflejen con precisión el contenido de la reunión.

- **Contenido de las Minutas:**
 - Fecha, hora y lugar de la reunión.
 - Lista de asistentes, incluyendo invitados y ausentes con excusa.
 - Agenda de la reunión.
-

-
- Resumen de los puntos discutidos.
 - Decisiones tomadas y justificación, si es pertinente.
 - Lista de acciones a seguir con nombres de los responsables y fechas límite.
 - Puntos pendientes o temas para futuras discusiones.
 - Hora de cierre de la reunión.
- Las minutas seguirán un formato estandarizado que será acordado al inicio del proyecto y distribuido a todos los participantes para su conocimiento. Este formato garantizará la coherencia y facilitará la referencia futura.
 - Las minutas se compartirán con todos los asistentes y otros stakeholders relevantes dentro de las 24 horas de finalizada la reunión. La distribución se realizará a través del correo electrónico oficial del proyecto o la plataforma de gestión de proyectos utilizada.
 - Antes de su distribución, las minutas serán revisadas y aprobadas por el líder de la reunión para asegurar su exactitud. Cualquier corrección solicitada deberá realizarse antes de la distribución final.
 - Una vez distribuidas y aprobadas, las minutas serán archivadas en la base de datos del proyecto y serán accesibles para consulta por los miembros del proyecto y auditores, si es necesario.
 - Seguimiento de Acciones: Las acciones registradas en las minutas serán monitoreadas y actualizadas en el siguiente encuentro o en el sistema de gestión de tareas del proyecto.

Restricciones

- Disponibilidad de Tecnología: Limitaciones en las herramientas y plataformas de comunicación utilizadas, que deben ser compatibles y accesibles para todos los stakeholders.
 - Confidencialidad de la Información: Necesidad de cumplir con políticas de privacidad y seguridad de la información que restringen la distribución de ciertos datos.
-

- Recursos Financieros: Presupuesto limitado que puede afectar la frecuencia y los métodos de comunicación implementados.
- Disponibilidad de los Stakeholders: Coordinación de horarios entre los diversos stakeholders, especialmente cuando se encuentran en diferentes zonas horarias o tienen agendas ocupadas.

Fuente: Autores, 2024

4.3. Planificación de la Gestión de Riesgos

4.3.1. Gestión de Riesgos

Tabla 37: Plan de Gestión de Riesgos

| PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS | | |
|--|---|---|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Abril 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M. |
| Definición | | |
| La gestión de riesgos en el proyecto CIDP implica la identificación, análisis y respuesta a los riesgos potenciales que podrían afectar la implementación y los resultados del proyecto. El enfoque se centra en minimizar el impacto de eventos adversos y maximizar las oportunidades. | | |
| Responsable | Aprobación | Cambios |
| El Project Manager del CIDP es el principal encargado de llevar a cabo la gestión de | El Comité Ejecutivo de la UDLA será el responsable de aprobar el plan de gestión de riesgos, asegurando que esté alineado con los | Los cambios en la gestión de riesgos serán manejados según el proceso de gestión integrada de cambios del |

riesgos, con el apoyo del equipo del proyecto y las partes interesadas relevantes. objetivos estratégicos del proyecto y la institución. proyecto, garantizando la documentación y la aprobación adecuada antes de su implementación.

Fuente: Autores, 2024

4.3.2. Identificación de Riesgos

Tabla 38: Matriz de Identificación de Riesgos para el CIDP

| ID Riesgo | Descripción de los Riesgos | Disparador | Categoría | Prob. (P) | Impacto (I) | E=P*I | Estrategia | Acciones | Responsable |
|-----------|--|-----------------------------|------------|-----------|-------------|-------|------------|---|-----------------------|
| R01 | Cambios en la demanda de servicios de desarrollo profesional | Tendencias de empleabilidad | de Gestión | 3 | 4 | 12 | Mitigar | Realizar análisis de tendencias y adaptar servicios | Director del proyecto |
| R02 | Aumento en los costos operativos por inflación | Inflación económica | Financiero | 2 | 5 | 10 | Mitigar | Plan de mitigación de costos y búsqueda de financiamiento adicional | Gestor Financiero |

| | | | | | | | | | | |
|------------|---|--------------------------------------|----------------|---|---|----|------------|--|--------------------------------|----|
| R03 | Retrasos en el desarrollo tecnológico de la plataforma CIDP | Retrasos tecnológicos | Técnico | 4 | 3 | 12 | Mitigar | Implementar plan de contingencia y seguimiento estricto | Equipo de TI | |
| R04 | Fallos de comunicación con stakeholders | Inadecuada gestión de comunicaciones | deComunicación | 2 | 4 | 8 | Mitigar | Mejorar el plan de comunicaciones y engagement de stakeholders | Especialista de Comunicaciones | en |
| R05 | Problemas legales con licencias y permisos de funcionamiento | Cambios normativos | Legal | 1 | 5 | 5 | Transferir | Asesoramiento legal especializado | Asesor Legal | |
| R06 | Desajustes entre las competencias de los egresados y las demandas del mercado | Brecha de habilidades | de Educativo | 3 | 4 | 12 | Mitigar | Ajustar programas formativos a necesidades del mercado | Especialista de Empleabilidad | en |
| R07 | Dificultades en la movilidad internacional debido a restricciones de viaje | Políticas de viaje | Externo | 2 | 3 | 6 | Aceptar | Ajustar a programas de intercambio virtual | Asesor de Internacionalización | de |
| R08 | Conflictos interdepartamentales | Conflictos internos | Interno | 1 | 4 | 4 | Mitigar | Taller de trabajo en equipo y | HR Manager | |

| | | | | | | | | | |
|------------|--|-------------------------|--------------|---|---|---|---------|---|------------------------------|
| | afectando la ejecución del proyecto | | | | | | | resolución de conflictos | |
| R09 | Incumplimiento en la entrega de materiales para adecuación de espacios físicos | Retrasos de proveedores | de Logística | 3 | 2 | 6 | Mitigar | Diversificar proveedores y acuerdos contractuales | Responsable de Adquisiciones |
| R10 | Pérdida de datos críticos por fallos de seguridad informática | Ataque cibernético | Seguridad | 1 | 5 | 5 | Mitigar | Implementar políticas de ciberseguridad robustas | Especialista TIC |

Fuente: Autores, 2024

4.3.3 Análisis Cuantitativo de Riesgos Identificados

Tabla 39: Análisis Cuantitativo de Riesgos Identificados

| ID Riesgo | Riesgo | Tipo de Riesgo | Probabilidad (%) | Impacto | Valor Monetario |
|-----------|--|----------------|------------------|---------|-----------------|
| R01 | Cambios en la demanda de servicios de desarrollo profesional | Gestión | 35% | 4 | \$1,551.90 |
| R02 | Aumento en los costos operativos por inflación | Financiero | 25% | 5 | \$2,222.20 |
| R03 | Retrasos en el desarrollo tecnológico de la plataforma CIDP | Técnico | 30% | 3 | \$1,404.00 |
| R04 | Fallos de comunicación con stakeholders | Comunicación | 20% | 4 | \$1,563.80 |
| R05 | Problemas legales con licencias y permisos de funcionamiento | Legal | 15% | 5 | \$1,563.80 |
| R06 | Desajustes entre las competencias de los egresados y las demandas del mercado | Educativo | 25% | 3 | \$1,563.80 |
| R07 | Dificultades en la movilidad internacional debido a restricciones de viaje | Externo | 30% | 2 | \$937.20 |
| R08 | Conflictos interdepartamentales afectando la ejecución del proyecto | Interno | 20% | 3 | \$1,250.00 |
| R09 | Incumplimiento en la entrega de materiales para adecuación de espacios físicos | Logística | 45% | 2 | \$3,285.00 |
| R10 | Pérdida de datos críticos por fallos de seguridad informática | Seguridad | 15% | 5 | \$2,343.50 |
| | Reserva de Contingencia | | | | \$15,638 |

Fuente: Autores, 2024

4.4. Plan de Gestión de Adquisiciones

4.4.1. Plan de gestión de las adquisiciones

Tabla 40: Análisis Cuantitativo de Riesgos Identificados

| PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES | | |
|----------------------------------|--|--|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| Abril 2024 | Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA | Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M. |

Coordinación de otros aspectos del proyecto

El proceso de adquisiciones garantizará la obtención de bienes y servicios externos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del CIDP. Este proceso determinará cómo se realizarán y controlarán las adquisiciones durante la implementación del proyecto.

Procesos para la planificación de Adquisiciones:

1. El responsable del paquete de trabajo notificará al sponsor sobre la necesidad de adquisición para el cumplimiento del paquete de trabajo.
2. Se debe completar y aprobar el formulario de adquisición 10 días antes de iniciar el paquete de trabajo correspondiente.
3. Revisar y comparar las proformas de proveedores, acorde con la política de adquisiciones de la UDLA.
4. Con la aprobación del Project Manager, se procederá a la compra del recurso solicitado.

Documentación para la Adquisición:

- Formulario de Adquisición
- Aceptación de Proforma
- Orden de compra

Criterio Selección Proveedores:

- Registro Único de Contribuyente habilitado
- Condiciones de pago

- Servicio postventa y garantías ofrecidas
- Tiempo de entrega comprometido
- Referencias comerciales satisfactorias

Proceso de Ejecución de Adquisiciones:

1. Enviar orden de compra al proveedor seleccionado.
2. Recibir y verificar materiales o servicios a través de la guía de remisión y factura.
3. Ingreso de la factura y procesamiento de la retención por Contabilidad.
4. Realizar el pago según la política de adquisiciones de la UDLA.

Proceso de Control de Adquisiciones:

1. Asegurar que las adquisiciones cumplan con los requerimientos del proyecto.
2. Gestionar reclamaciones por bienes o servicios no conformes.
3. Evaluar y documentar el desempeño de los proveedores.

Fuente: Autores, 2024

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El proyecto de implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP) en la Universidad de Las Américas (UDLA) representa un avance estratégico crucial para la institución, con el objetivo de fortalecer la empleabilidad y la internacionalización de los estudiantes y graduados. Basándose en los estándares del PMI y alineándose con las necesidades y tendencias del mercado laboral global, el proyecto no solo responde a una necesidad inmediata, sino que también se proyecta como un catalizador de cambio y adaptación en el ámbito educativo superior.

El presupuesto asignado para el proyecto es de USD 187.660,80, con un período de implementación de 9 meses, estableciendo un marco financiero y temporal claro y definido. La gestión del proyecto se ha planeado meticulosamente para adherirse a la triple restricción del PMI, que engloba cronograma, alcance y presupuesto, asegurando así la entrega de los resultados esperados sin exceder los recursos disponibles.

A nivel financiero, el análisis ha demostrado que la inversión inicial será compensada por los beneficios a largo plazo en términos de mayor empleabilidad y competitividad internacional de los egresados, lo cual a su vez debería aumentar la demanda y el prestigio de los programas de la UDLA. Es crucial considerar los indicadores financieros que demuestran la viabilidad del proyecto. El análisis financiero muestra un Valor Actual Neto (VAN) de \$521,981.44, confirmando que el proyecto es rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 2.97% supera la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), indicando que el proyecto no solo es viable, sino también eficiente desde el punto de vista financiero. Además, el corto Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de tres meses destaca la eficacia en la gestión del proyecto, asegurando un retorno rápido de la inversión, lo cual es vital para la sostenibilidad financiera del CIDP. Estos indicadores son esenciales para asegurar que el proyecto cumpla con sus objetivos financieros y estratégicos, alineando el crecimiento académico con las necesidades del mercado.

5.2. Recomendaciones

- Dado el enfoque tecnológico del Centro Internacional de Desarrollo Profesional (CIDP), se recomienda evaluar y adoptar continuamente nuevas tecnologías y plataformas digitales que puedan mejorar la entrega de servicios de desarrollo profesional y orientación. Esto podría incluir herramientas de análisis de datos avanzados para comprender mejor las necesidades y el progreso de los estudiantes y graduados.
- Implementar un programa de capacitación continua para el personal involucrado en el CIDP, asegurando que estén al tanto de las mejores prácticas en orientación y desarrollo profesional internacional. Esto incluiría talleres sobre nuevas metodologías y tecnologías en el ámbito del desarrollo profesional.
- Aplicar indicadores clave de rendimiento, como el Índice de Desempeño del Costo (CPI) y el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI), para monitorear y controlar la eficiencia de la ejecución del proyecto. Estos indicadores ayudarán a mantener el proyecto dentro de su presupuesto y plazos establecidos, ajustando las estrategias en tiempo real según sea necesario.

- Fomentar la creación de emprendimientos que utilicen los conocimientos y las competencias desarrolladas a través del CIDP, especialmente en áreas que requieran habilidades globales y competencias interculturales. Esto podría incluir consultorías de desarrollo profesional o iniciativas de colaboración internacional.

6. Bibliografía

- Aguinis, H., Gottfredson, R.K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111
- Banco Mundial. (2022, Noviembre 17). Una educación en crisis y sin conexión a internet. Recuperado el 11 de Junio, 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/11/17/educacion-en-crisis-america-latina>
- Carvalho, M.M., Patah, L.A., & de Souza Bido, D. (2020). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 38(7), 553-567.
- Chaabouni, A., Arvanitis, S., & Bolli, T. (2018). Effects of vocational and general education on employability and productivity: Evidence from Tunisia. *International Journal of Educational Development*, 62, 175-190.
- Chavez, M. J. (2023, Enero). Educación Superior: Un balance del 2022 y qué esperar este 2023. *Simplicity*. Recuperado el 11 de Junio, 2023, de <https://www.simplicity.com/es/simplicity-latam-blog/educaci%C3%B3n-superior-en-latinoam%C3%A9rica-un-balance-del-2022-y-qu%C3%A9-esperar-este-2023>
- Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate business internships and career success: Are they related? *Journal of Marketing Education*, 22(1), 45-53.
- Knight, P.T., & Yorke, M. (2021). Employability through the curriculum. *Tertiary Education and Management*, 27(1), 1-13.
- Navarro, J. C., Vargas, F., & Lopez Fonseca, L. (2022, Octubre 1). Las universidades y su contribución al emprendimiento dinámico: Un estudio acerca de su potencial. *BID*. Recuperado el 11 de Junio, 2023, de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/las-universidades-y-su-contribucion-al-emprendimiento/>

PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute.

UNESCO, SENESCYT. (2022, Noviembre 11). Evaluación de los Efectos e Impactos del COVID-19 en la Educación Superior. Recuperado el 11 de Junio, 2023, de [URL de SENESCYT].

Universidad de Las Américas (UDLA). (2019). Plan Estratégico 2020-2025. Recuperado el 11 de Junio, 2023.

ANEXOS

Anexo 1:

Entrevista a Experto

En esta entrevista, exploramos las profundidades del desarrollo y la gestión de servicios de carreras con Alex Jacobs, Director de los Servicios de Carrera (Career Service) de Universidad de Bournemouth, Reino Unido. Con un enfoque en la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado laboral global, Alex Jacobs ofrece valiosas perspectivas sobre cómo configurar y mejorar los servicios de carreras para maximizar el potencial profesional de los estudiantes. A través de esta conversación, descubrimos estrategias clave y consejos prácticos para quienes buscan establecer o enriquecer estos servicios vitales en el ámbito universitario.

| Pregunta (Entrevistador) | Respuesta (Entrevistado) |
|--|--|
| (Estudiante) Paola Angelina Rodriguez Morla: ¿Cuáles son los elementos cruciales para considerar al proponer el establecimiento de un Centro de Carreras dentro de la educación superior? | Alex Jacobs: Primero, entender el panorama del país en términos de empleabilidad y resultados de graduados. Segundo, es crucial comprender lo que los estudiantes realmente quieren, lo cual puede diferir de las necesidades percibidas por la administración universitaria. |
| (Estudiante) Alexander Jose Diaz Velasco: ¿Podría detallar los requisitos técnicos, académicos y logísticos necesarios para implementar o establecer el servicio correcto? | Alex Jacobs: En el Reino Unido, se necesita una calificación específica para ser asesor de carreras profesional. Esto asegura que el servicio se entrega por personas calificadas y competentes. No estoy seguro si existe algo similar en Ecuador, pero es fundamental tener profesionales calificados. |
| (Estudiante) Alexander Jose Diaz Velasco: Relacionado con el espacio físico, ¿sugiere algún requisito específico para un espacio específico para un | Alex Jacobs: Es importante tener una presencia física accesible y visible en el campus para ayudar a los estudiantes que no usan tanto las plataformas digitales y para captar la atención de aquellos que podrían no buscar activamente el servicio en línea. |

servicio de carreras dentro o fuera del campus?

(Estudiante) Paola Angelina Rodriguez Morla: ¿Podría sugerir alguna licencia de software esencial, membresías o alguna red internacional de la que debería formar parte un Centro de Carreras?

Alex Jacobs: Utilizamos plataformas como Simplicity y Abintegro para gestionar citas y ofertas de empleo. También es útil participar en redes profesionales y asociaciones de servicios de carreras, tanto a nivel nacional como internacional, para compartir aprendizajes y mejores prácticas.

(Estudiante) Alexander Jose Diaz Velasco: ¿Tiene alguna recomendación final o comentario para nosotros?

Alex Jacobs: Siempre es valioso obtener una perspectiva externa, como la de un consultor o un gestor de proyectos, especialmente al establecer un nuevo servicio o revisar uno existente. Esto puede proporcionar insights valiosos y ayudar a asegurar que el servicio cumpla con las necesidades tanto de los estudiantes como del mercado laboral.

Video y autorización de entrevistado

https://udlaec-my.sharepoint.com/:v/g/personal/alexander_diaz_velasco_udla_edu_ec/EWHSIfpWjrpHmcWj9Ge1Yw0BIHG4WzXNeUAQt2xU9OJOnw?referrer=Teams.TEAMS-ELECTRON&referrerScenario=MeetingChicletGetLink.view.view

Anexo 2: Solicitud de Cambios

| Solicitud de Cambio | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| | | |
| Tipo de Cambio Requerido: | | Correspondencia: |
| Cambio en el Alcance | <input type="checkbox"/> | Control de Cuenta: |
| Cambio en el Presupuesto | <input type="checkbox"/> | |

| | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Cambio en el Cronograma | <input type="checkbox"/> | Paquete de Trabajo: |
| Otro (Especifique) | | |
| Objetivo del Cambio: | | |
| | | |
| Descripción del Cambio: | | |
| | | |
| Justificación del Cambio: | | |
| | | |
| Efecto en el proyecto: | | |
| | | |
| Disposición | Prioridad | Fuente de los fondos |
| Aprobado | Emergente | Reserva de Gestión |
| Desaprobado | Urgente | Reserva Administrativa |
| Diferido | Bajo | Otro: |
| Firmas de Responsabilidad: | | |
| Patrocinador: | Firma: | |
| Líder del Proyecto: | Firma: | |

Anexo 3:

Lecciones Aprendidas

| LECCIONES APRENDIDAS | | |
|----------------------|---------------------|--------------------|
| Fecha | Nombre del Proyecto | Líder del Proyecto |
| | | |
| Entregables | Descripción | Resultado |

| | | |
|---|--|--------|
| | | |
| | | |
| | | |
| Mejores Prácticas | | |
| | | |
| Oportunidades de Mejora | | |
| | | |
| Evaluación del Riesgo del Proyecto | | |
| | | |
| Firmas de Responsabilidad: | | |
| Patrocinador: | | Firma: |
| Líder del Proyecto: | | Firma: |