



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	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

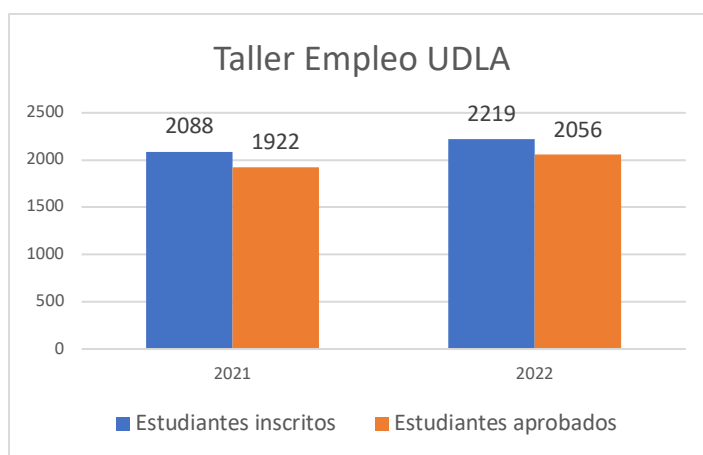
Las empresas empleadoras han transmitido a la universidad la imperante necesidad de capacitar a los estudiantes con una visión global hacia el mercado laboral. Esto conlleva no solo el fortalecimiento de habilidades técnicas, sino también el desarrollo de habilidades blandas, y una formación que abarque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

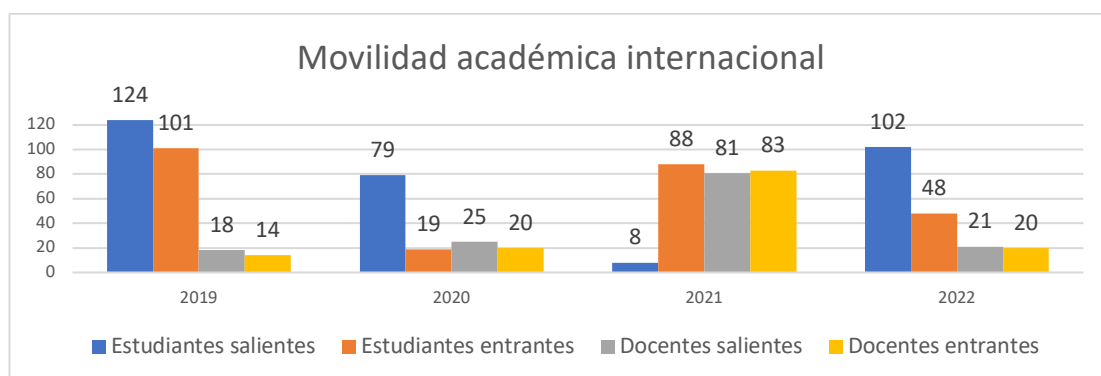
Figura 2. Participación en el Taller de Empleo UDLA



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	Calif. (1-5)	Peso	Calif. (1-5)	Peso	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	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ 17.376	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Caja Neto (USD)	-\$ 17.375,54	-\$ 17.375,54	\$ 349.291,13	-\$ 17.375,54	-\$ 17.375,54	-\$ 17.375,54	-\$ 17.375,54	-\$ 17.375,54	-\$ 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.

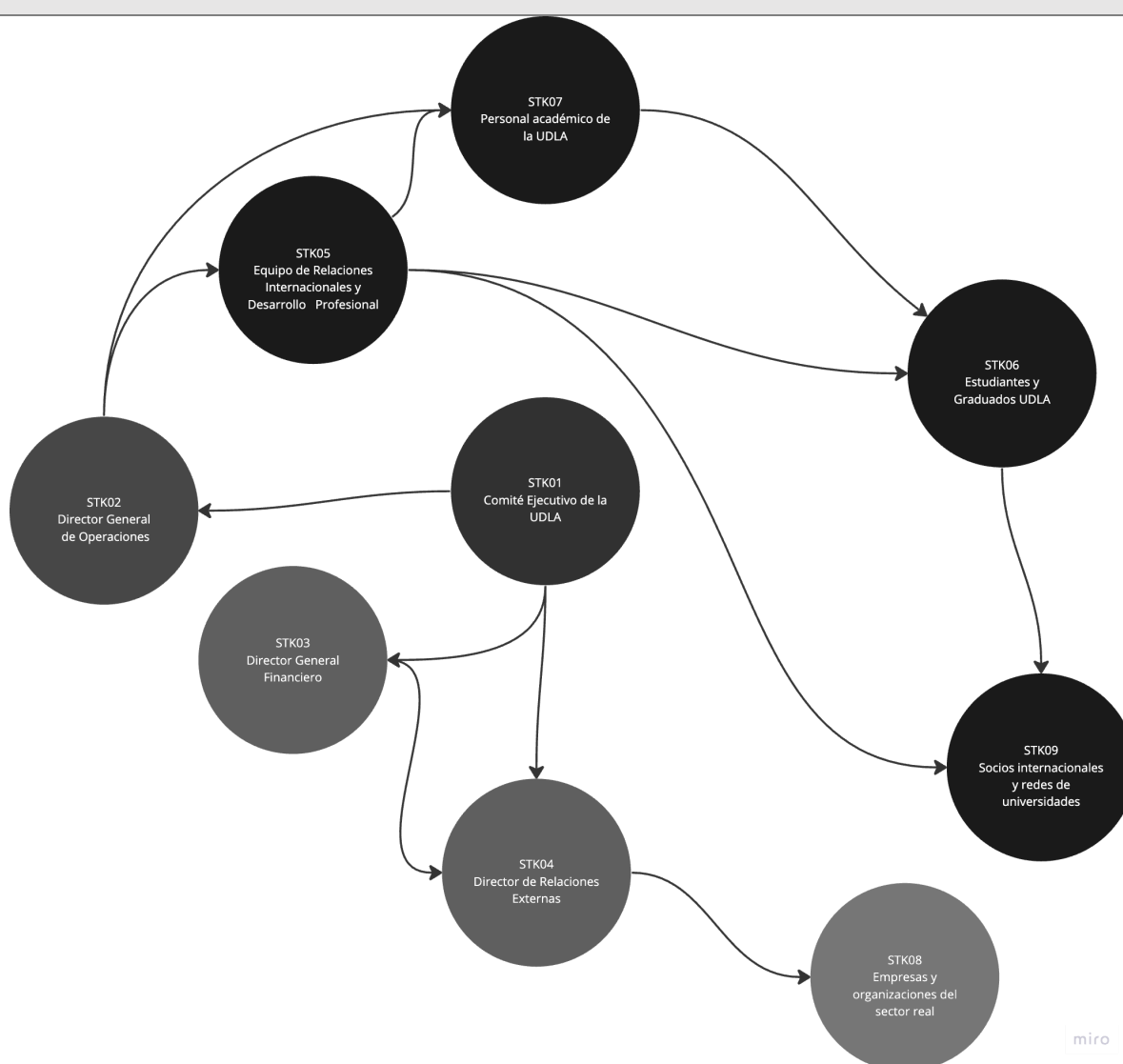
Además, en esta matriz se evalúa a cada interesado según dos criterios:

- 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



miro

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	del		
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.

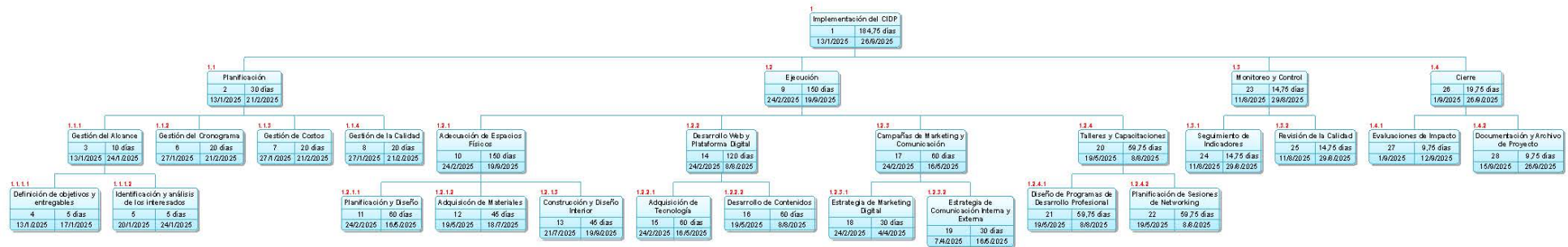
Hitos

- 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.

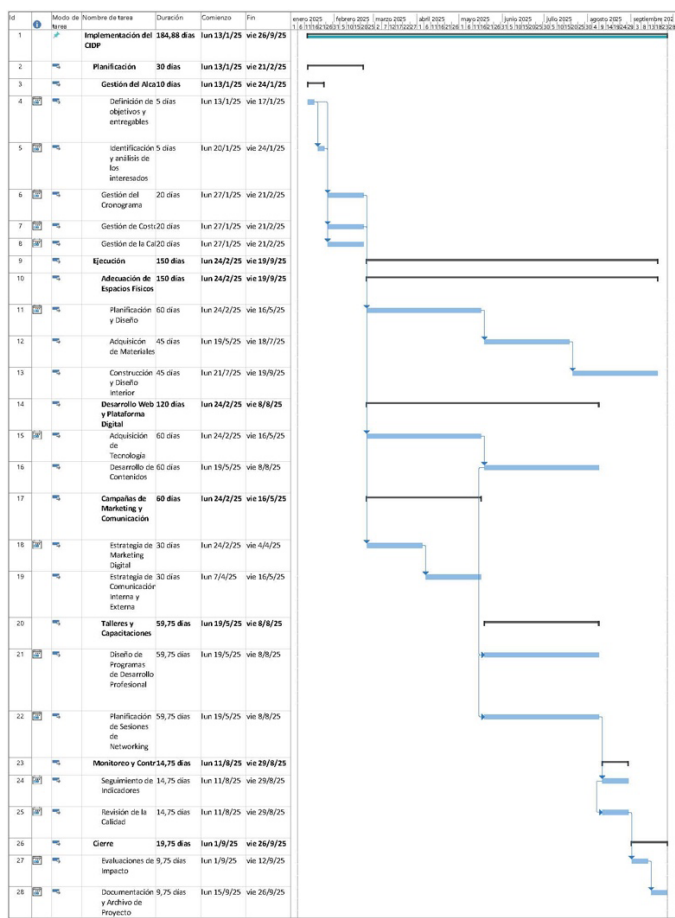
Actualización, Supervisión y Control

- 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

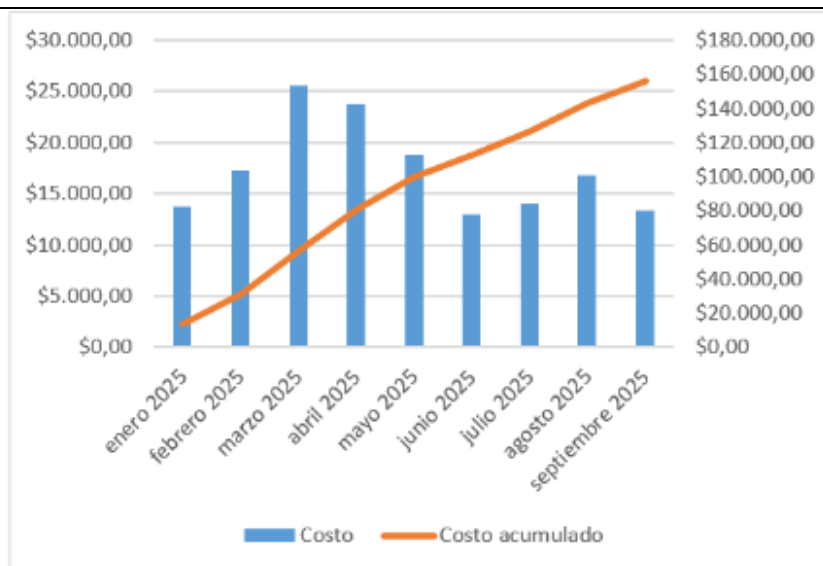
PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS						
Fecha	Nombre del Proyecto			Líder del Proyecto		
Abril 2024	Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA			Alexander Díaz V. / Paola Rodríguez M.		
Definiciones de la Gestión de Costos						
<ul style="list-style-type: none"> El financiamiento 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

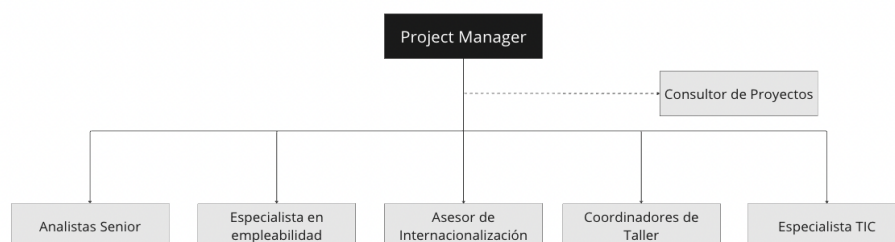
PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
Abril 2024	Implementación del Centro Internacional de Desarrollo Profesional de la UDLA	Alexander Díaz V. / Paola Rodriguez M.
Recursos Humanos		
Perfil	Responsabilidades	
Project Manager	Supervisión de la planificación y 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	de 1	Contratación externa / Remoto	Oficinas centrales	Asesoramiento en optimización de procesos y servicios de carrera.	8.75
Especialista Empleabilidad	en 1	Reclutamiento interno / Externo	Oficinas centrales	Desarrollo de programas de empleabilidad y capacitación.	15.00
Asesor de Internacionalización	de 1	Contratación externa / Remoto	Oficinas centrales	Integración de elementos de internacionalización en los programas.	15.00
Coordinadores de Taller	de 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									
1.3.1	Seguimiento de los Indicadores	R	C	I	I	I	I	A	
1.3.2	Revisión de Calidad	A	C	I	I	R	I	C	
1.4 Cierre									
1.4.1	Evaluaciones de Impacto	C	I	A	R	C	I	I	
1.4.2	Documentación y 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 Plazos	y 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 en Comunicaciones
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 en Empleabilidad
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
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 proveedores	de Logística	3	2	6	Mitigar	Diversificar proveedores y acuerdos contractuales	Responsable Adquisiciones de
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: