

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO PARA EL DISEÑO DE UNA GUÍA DE MEJORA  
DE PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (INGLÉS Y ESPAÑOL) DE LA UNIVERSIDAD  
PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

ANA BEATRIZ DAVIS CAMPOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Septiembre, 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

---

Álvaro Mata Leitón

---

Róger Valverde Jiménez

---

Fabio Muñoz Jiménez



---

ANA BEATRIZ DAVIS CAMPOS

SUSTENTATE

**DEDICATORIA**

A todos mis seres queridos y también al personal de UCI, con el que compartí casi tres años de “UCI aventuras”.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que me han acompañado durante todos mis procesos educativos. Tanto los que siempre han estado, como aquellos que han llegado a mi vida en los años recientes.

Siendo la Administración de Proyectos un campo que no pensé explorar en el pasado, agradezco a UCI por haberme dado la oportunidad de llevar esta maestría, así como cursos libres y certificaciones que me han permitido desarrollarme como profesional.

Creo que la educación es la clave que nos permite avanzar como individuos y como sociedad, por lo que siempre estaré agradecida por todas esas oportunidades que se me han dado, así como con todos aquellos que me las han brindado y quienes me han impulsado a tomarlas.

## ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de gestión del proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (español e inglés) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). La propuesta responde a la necesidad institucional de fortalecer la eficiencia, la atención al estudiante y la estandarización en un contexto de restricciones presupuestarias que exige modelos más ágiles, colaborativos y digitales. El estudio, con base en principios del PMI, estructura los grupos de inicio y planificación, define entregables/EDT, cronograma, recursos y costos, mecanismos de monitoreo, análisis de interesados y herramientas para la toma de decisiones, y establece una ruta metodológica para el desarrollo posterior de la guía institucional. Se concluye que el plan es factible con recursos internos e integra coherentemente las líneas base (alcance, cronograma, calidad, riesgos y comunicaciones) bajo una gobernanza ágil (Comité y Registro de Cambios), con seguimiento quincenal e informes mensuales; en consecuencia, se recomienda aprobarlo como línea base, operativizar KPIs (incluidas horas/esfuerzo y eficacia de comunicaciones), registrar lecciones en cada reunión, aplicar aceptación por fase, ofrecer capacitaciones periódicas y ejecutar el plan de sostenibilidad (revisión anual y control de versiones).

Palabras clave: gestión de proyectos, guía de procesos, educación virtual, mejora académica, plan de gestión, Universidad para la Cooperación Internacional, PMBOK, maestría, administración de proyectos.

## ABSTRACT

This study develops a project management plan to design a process-improvement guide for the Master's in Project Management (Spanish and English tracks) at Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). It addresses the institutional need to strengthen efficiency, student support, and standardization under budget constraints that call for more agile, collaborative, and digital models. Guided by PMI principles, the work structures initiation and planning, defines deliverables/WBS, schedule, resources and costs, monitoring mechanisms, stakeholder analysis, and decision-making tools, and sets a methodological path for the subsequent development of the institutional guide. The plan is feasible with internal resources and ensures coherent baseline integration (scope, schedule, quality, risk, and communications) under agile governance (Change Control Board and Change Log), with bi-weekly follow-up and monthly reports; accordingly, it is recommended to approve it as the baseline, operationalize KPIs (including effort hours and communications effectiveness), record lessons at each meeting, apply phase acceptance, provide periodic training, and implement the sustainability plan (annual review and version control).

Keywords: project management, process guide, virtual education, academic improvement, management plan, Universidad para la Cooperación Internacional, PMBOK, master's program, project administration.

## CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	13
2	MARCO TEÓRICO.....	24
2.1	MARCO INSTITUCIONAL .....	24
2.2	TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	36
3	MARCO METODOLÓGICO.....	72
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	73
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.3	HERRAMIENTAS.....	83
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	93
3.5	ENTREGABLES.....	95
4	DESARROLLO.....	97
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	97
4.2	DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL GRUPO DE INICIO DEL PROYECTO .	<b>ERROR!</b>

**BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.3 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN.....	121
4.4 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA EJECUCIÓN.....	158
4.5 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA MONITOREO, CONTROL Y CIERRE.....	165
5 CONCLUSIONES.....	136
6 RECOMENDACIONES .....	1821
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE .....	183
7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	184
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5 .....	193
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO .....	229
8. LISTA DE REFERENCIAS.....	233
9. ANEXOS.....	242



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Estructura Organizativa .....	31
Figura 2 Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos.....	55
Figura 3 Acta de constitución del proyecto.....	111
Figura 4 Resumen de requisitos.....	124
Figura 5 Resumen de Entregables y Componentes del Proyecto.....	126
Figura 6 EDT Estructura de Desglose de Trabajo.....	129
Figura 7 Diccionario de la EDT.....	130
Figura 8 Parámetros para el desarrollo del Cronograma.....	133
Figura 9 Definición y Duración de las actividades .....	135
Figura 10 Cronograma del proyecto.....	137
Figura 11 Propuesta de métricas para la planificación de la gestión de la calidad.....	139
Figura 12 Planificación de los recursos para el proyecto.....	141
Figura 13 Estimación de los recursos del proyecto.....	143
Figura 14 Planificar la gestión de las comunicaciones.....	144
Figura 15 Matriz probabilidad e impacto.....	149
Figura 16 Escala del riesgo general del proyecto.....	149
Figura 17 Registro de Riesgos.....	151
Figura 18 Matriz de riesgos del Proyecto.....	154
Figura 19 Plan de gestión del involucramiento de los interesados.....	157
Figura 20 Formato de Lecciones aprendidas.....	161
Figura 21 Registro de Cambios (plantilla).....	168
Figura 22 Plantilla de Checklist de aceptación final.....	173
Figura 23 Plantilla de Checklist cierre administrativo.....	176
Figura 24 Plantilla para la finalización y recepción del proyecto.....	177

Figura 25 Análisis de Impacto P5.....	194
Figura 26 Análisis de Impacto P5 - Puntaje.....	227

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Fuentes de información utilizadas .....	80
Tabla 2 Métodos de investigación utilizados .....	82
Tabla 3 Herramientas utilizadas.....	93
Tabla 4 Supuestos y restricciones.....	95
Tabla 5 Entregables .....	96
Tabla 6 Resumen de actividades y entregables generados .....	969
Tabla 7 Evaluación del nivel de poder de los interesados .....	117
Tabla 8 Evaluación del nivel de interés de los interesados .....	118
Tabla 9 Matriz de poder/ interés de los interesados .....	119
Tabla 10 Resumen de nivel de interés, poder, estrategias y acciones .....	120

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ACMQ	Agile Change Management Qualified (Certificación en Gestión del Cambio Ágil)
CCB	Change Control Board (Pizarra de control de cambios)
CMT	Centro de Mediación Tecno Pedagógica
CONESUP	Consejo Nacional de Educación Superior Universitaria Privada de Costa Rica
DQA	Design Thinking Qualified (Certificación en Pensamiento de Diseño)
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo
FAD	Facultad de Ambiente y Desarrollo
FCJS	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
FEGbc	Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común
GAC	Global Accreditation Center (Centro Global de Acreditación)
GPM	Green Project Management (Gestión de Proyectos Verdes)
MAP	Maestría en Administración de Proyectos
MPM	Master in Project Management (Maestría en Dirección de Proyectos)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PERT	Program Evaluation and Review Technique (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas)
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)
PMO	Project Management Office (Oficina de Gestión de Proyectos)
SMQ	Scrum Master Qualified (Certificación como Scrum Master)
TI	Tecnologías de Información
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional

## RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) es una institución de educación superior costarricense enfocada en el desarrollo regenerativo y sostenible. A lo largo de los últimos años, ha enfrentado múltiples desafíos institucionales vinculados a la atención académica y administrativa en sus programas virtuales de posgrado, particularmente en la Maestría en Administración de Proyectos, tanto en su versión en español como en inglés. Las condiciones de crecimiento limitado, el contexto económico adverso y la alta carga operativa del personal han evidenciado la necesidad de adoptar modelos de gestión más eficientes y estandarizados. En ese contexto, se identificó una problemática relacionada con la desorganización de los procesos internos, la variabilidad en la atención al estudiante, la inexistencia de criterios uniformes en el tratamiento académico-administrativo y la escasa trazabilidad de la información. Estos factores afectan la calidad del servicio, generan frustración en los usuarios (los estudiantes) y dificultan la toma de decisiones. Además, la ausencia de herramientas integradas y la dependencia de procedimientos informales refuerzan una cultura operativa reactiva y vulnerable a errores. Por ello, se justificó el diseño de un plan de gestión del proyecto que sirviera como base para la creación futura de una guía institucional orientada a mejorar dichos procesos. Esta propuesta buscó fortalecer la eficiencia operativa, garantizar un mejor servicio para los estudiantes, optimizar la experiencia académica y dotar a la institución de una herramienta de planificación alineada con estándares internacionales de dirección de proyectos.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar un plan de gestión del proyecto para el desarrollo de una guía que mejore los procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado de la Universidad para la Cooperación Internacional, con énfasis en la atención al estudiante. Los objetivos específicos fueron: analizar la situación actual de los procesos para generar insumos al plan; diseñar los procesos del grupo de inicio (acta de constitución y análisis de interesados); estructurar los procesos del grupo de planificación (alcance, cronograma, costos y componentes clave) para definir líneas base; recomendar procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución; y establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de monitoreo, control y cierre que permitan identificar desviaciones, aplicar acciones correctivas y asegurar un cierre ordenado.

Para alcanzar estos objetivos, se utilizó una metodología de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), de carácter documental y de campo. Se emplearon fuentes primarias y secundarias —entrevistas semiestructuradas al personal académico-administrativo, cuestionarios a estudiantes y revisión de documentación institucional— y se aplicaron métodos analítico-sintético, inductivo y deductivo para descomponer procesos, identificar patrones organizacionales y adaptar herramientas reconocidas a las necesidades del entorno institucional, considerando supuestos y restricciones como la disponibilidad del personal y el acceso a recursos.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el plan es factible con recursos internos y que integra de manera coherente las líneas base de alcance, cronograma, calidad, riesgos y comunicaciones bajo una gobernanza ágil, sustentada en un Comité de Cambios y un Registro de Cambios, con seguimiento quincenal e informes mensuales que favorecen decisiones oportunas y trazables. En consecuencia, se recomienda aprobar el plan como línea base; operativizar los indicadores clave de desempeño —incluyendo horas/esfuerzo y eficacia de comunicaciones—; registrar lecciones aprendidas en cada reunión; aplicar la aceptación formal por fase; fortalecer capacidades mediante capacitaciones periódicas; e implementar el plan de sostenibilidad de la guía (revisión anual y control de versiones) para asegurar la mejora continua y la trazabilidad institucional.

## 1 Introducción

Este Proyecto Final de Graduación (PFG) se desarrolló con el objetivo de presentar un plan de gestión del proyecto orientado al diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (modalidades en español e inglés) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

La propuesta surge del reconocimiento de la necesidad de estandarizar, optimizar y documentar de manera clara las actividades que conforman la experiencia estudiantil, así como las tareas de coordinación interna y apoyo institucional, en el marco de una oferta académica virtual de posgrado.

Se identificaron en el contexto laboral de UCI, oportunidades de mejora relacionadas con la atención al estudiante, los flujos de comunicación entre actores académicos y administrativos, y la implementación de procesos que no siempre contaban con lineamientos definidos. Estas situaciones, comunes en muchas instituciones que ofrecen programas en línea, generan ineficiencias, duplicidad de esfuerzos, retrasos y, en algunos casos, insatisfacción entre los usuarios del sistema. Ante ello, se planteó como solución el diseño de un proyecto para estructurar una guía operativa que contribuya a la mejora continua, bajo criterios de calidad, sostenibilidad y enfoque regenerativo.

Este trabajo se fundamentó en el uso de buenas prácticas de gestión de proyectos definidas por el Project Management Institute (2021; 2023), así como en principios metodológicos aplicables al ámbito educativo y organizacional. El documento propone una planificación detallada que articula objetivos, entregables, responsables, cronograma, recursos, riesgos, supuestos y restricciones, entre otros componentes claves para la ejecución efectiva del proyecto propuesto. Se consideraron también enfoques teóricos y técnicos como el ciclo PHVA, los modelos de madurez en gestión de procesos y el enfoque de desarrollo regenerativo, que fortalecen el componente metodológico y ético del plan de gestión.

Además de responder a una necesidad institucional concreta, este proyecto guarda coherencia con los principios de mejora continua y calidad académica impulsados por la UCI, ya que la formulación de este plan de gestión busca aportar herramientas claras para facilitar la toma de decisiones, la coordinación entre áreas, y la eficiencia en los procedimientos vinculados a la oferta académica de posgrado, todo esto en beneficio de la comunidad universitaria.

Asimismo, se espera que este plan de gestión del proyecto sirva como insumo estratégico para futuras iniciativas de mejora institucional dentro de la Universidad. Al contar con una planificación estructurada y documentada, se facilita la continuidad de esfuerzos similares, se reduce la dependencia del conocimiento tácito y se fortalece la capacidad de gestión transversal.

Entre los beneficios esperados de su implementación se encuentran la mejora en la claridad de roles y responsabilidades, la reducción de tiempos en la ejecución de tareas administrativas y académicas, y una experiencia estudiantil más fluida, coherente y satisfactoria. En este sentido, el presente proyecto representa no solo una respuesta puntual a una necesidad operativa, sino también una contribución al desarrollo sostenible de la gestión educativa en entornos virtuales.

## **1.1 Antecedentes**

La educación superior virtual ha experimentado un crecimiento sostenido durante las últimas dos décadas, impulsada por la necesidad de ampliar el acceso a la formación académica y responder a las exigencias de un entorno profesional cada vez más globalizado. Esta modalidad ha demostrado ser una alternativa efectiva para profesionales en ejercicio, permitiendo la conciliación entre estudio, trabajo y responsabilidades personales (Rodríguez-Gómez & Mora, 2019). Sin embargo, su expansión también ha generado desafíos particulares,

especialmente en términos de calidad del servicio, eficiencia operativa y claridad en los procesos administrativos y académicos.

A medida que los programas de posgrado virtual se consolidan como parte integral de la oferta universitaria, se ha vuelto imprescindible desarrollar mecanismos que garanticen la mejora continua y la satisfacción de los estudiantes. Diversos estudios han identificado que la ausencia de procedimientos estandarizados, la desarticulación entre áreas administrativas y académicas, y la falta de retroalimentación estructurada constituyen barreras para alcanzar una gestión eficiente en entornos virtuales (Campaña-Lara et al., 2020; Hernández, Martínez & Rodríguez, 2017). Estas condiciones afectan negativamente la experiencia del usuario, así como el cumplimiento oportuno de los objetivos educativos e institucionales.

En este contexto, la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) no ha sido ajena a estas dinámicas. Como institución que ofrece programas de posgrado virtuales en áreas vinculadas al desarrollo sostenible y la administración de proyectos, ha identificado la necesidad de optimizar sus procesos internos para garantizar la calidad de su servicio educativo. Específicamente, en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), tanto en su versión en español como en inglés, se han evidenciado oportunidades de mejora relacionadas con la atención al estudiante, la claridad de funciones entre actores, y la trazabilidad de los procedimientos académicos.

Después del 2020, con la multitud de cambios que trajo la pandemia del COVID-19, la UCI realizó una transición de su maestría en Administración de Proyectos desde una modalidad híbrida hacia una completamente virtual. Este proceso se dio en paralelo con una reestructuración interna que implicó salidas de personal y reasignación de funciones. En ese contexto, varios colaboradores asumieron responsabilidades adicionales sin modificaciones formales en sus contratos, reflejo de las limitaciones presupuestarias de la institución.

Durante los años siguientes, se observaron desafíos significativos vinculados a la carga operativa del personal administrativo. En el caso de las asistentes académicas, estas asumieron múltiples responsabilidades operativas clave para el funcionamiento del programa, enfrentando retos significativos en la gestión eficiente de sus tareas. Estas profesionales desempeñaban múltiples funciones, entre ellas: seguimiento académico, coordinación de tutorías, atención a consultas administrativas y académicas, gestión de documentación, y soporte en procesos de titulación. A su vez, es también de importancia recalcar, que la atención diferenciada que recibían los estudiantes dependía, en gran medida, de la proporción de grupos asignados a cada asistente, lo cual influía directamente en la calidad del acompañamiento brindado. Asimismo, también se identificaron procesos que podían ser automatizados, tales como el envío de credenciales institucionales o la programación de actividades recurrentes, pero que seguían gestionándose manualmente por falta de recursos tecnológicos.

En el caso del programa en inglés (Master in Project Management), las dificultades eran mayores debido a la barrera del idioma, ya que el número de funcionarios capacitados para atender en inglés era reducido. Esta situación afectaba la experiencia de los estudiantes internacionales y requería medidas puntuales para mejorar la comunicación, la claridad de los materiales didácticos y la eficacia operativa.

Como parte de los esfuerzos individuales de mejora, algunas asistentes tomaron la iniciativa de actualizar materiales, revisar instrucciones, verificar a profundidad en todos los cursos los enlaces funcionales y establecer sistemas de atención al estudiante más ágiles. Estas acciones, aunque puntuales, demostraron el impacto positivo que podían tener los ajustes operativos cuando se ejecutaban con enfoque en la mejora continua.

Si bien la institución ha realizado esfuerzos importantes en la digitalización de sus servicios y la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión académica, estos

avances no han estado siempre acompañados de una estandarización documental o una guía operativa clara para el personal involucrado. Como resultado, existen algunas diferencias en la forma en que se gestionan aspectos clave como la matrícula, la inducción estudiantil, la asignación de tutores, la atención a incidencias o la coordinación del proceso de titulación, generando posibles duplicidades, inconsistencias o demoras.

El presente Proyecto Final de Graduación (PFG) plantea como solución el desarrollo de un plan de gestión del proyecto orientado al diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en el marco de dicha maestría. Este enfoque busca estructurar y documentar de manera clara, accesible y estandarizada los procedimientos que afectan directamente la experiencia del estudiante, así como los mecanismos de coordinación interna entre las áreas administrativas, académicas y tecnológicas de la UCI. La propuesta se fundamenta en buenas prácticas de gestión de proyectos (Project Management Institute [PMI], 2021, 2023), así como en modelos de mejora continua y teorías de gestión por procesos aplicadas a la educación superior (Morales Muñoz & Loncón Sepúlveda, 2023; Zamora Serrano & González Rodríguez, 2018).

En este escenario, se hace evidente la necesidad de herramientas metodológicas que permitan estructurar, documentar y optimizar los procesos internos de la Maestría en Administración de Proyectos. La ausencia de lineamientos claros ha generado dinámicas operativas poco homogéneas, lo que justifica la búsqueda de soluciones que fortalezcan la gestión institucional y promuevan la mejora continua en programas de posgrado virtuales.

## **1.2 Problemática**

En el contexto actual de la educación superior virtual, uno de los principales retos para las instituciones académicas es lograr una coordinación eficiente de sus procesos internos sin comprometer la calidad del servicio ofrecido. Este desafío se vuelve particularmente complejo

cuando los recursos humanos y tecnológicos son limitados y no existen lineamientos estandarizados que guíen el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), en su Maestría en Administración de Proyectos (MAP) y la Master in Project Management (MPM) enfrentan actualmente una serie de problemas derivados precisamente de la falta de procedimientos documentados, flujos operativos unificados y criterios institucionales que orienten de manera sistemática la gestión de sus programas en modalidad virtual.

Uno de los principales problemas radica en la ausencia de una guía institucional que defina de forma clara las responsabilidades, pasos y protocolos que deben seguirse en cada uno de los procesos clave del programa, tales como la matrícula, la inducción, la coordinación de tutorías y el proceso de titulación. Esta falta de estandarización genera múltiples interpretaciones por parte del personal, lo cual se traduce en duplicidad de tareas, inconsistencias en los procedimientos y variabilidad en la calidad del servicio.

Los estudiantes, principales beneficiarios del programa, pueden experimentar demoras en sus trámites, confusión respecto a los requisitos administrativos o dificultades para acceder a información oportuna, lo que afecta directamente su satisfacción y permanencia en el programa.

La falta de documentación y claridad en los procesos también impacta negativamente al personal administrativo y académico, especialmente en el caso de las asistentes académicas, quienes se enfrentan a una carga laboral elevada debido a la atención simultánea de múltiples cohortes, la gestión de tareas operativas no automatizadas y la coordinación entre diferentes actores institucionales. Esta situación limita su capacidad de brindar atención personalizada y oportuna, afectando la eficiencia global del programa.

Otro problema identificado es la escasa trazabilidad de las acciones realizadas por cada área involucrada. Al no contar con mecanismos formales de seguimiento y control, se dificulta

la detección temprana de errores, la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras. Esta situación se ve agravada en el caso del programa en inglés (Master in Project Management), donde las barreras lingüísticas y la carencia de materiales actualizados complican aún más la gestión, afectando la experiencia del estudiantado internacional.

Además, se han detectado oportunidades de automatización que no han sido capitalizadas debido a limitaciones presupuestarias o falta de planificación. Por ejemplo, procesos como el envío de contraseñas, el seguimiento a entregas académicas o la programación de actividades recurrentes continúan siendo realizados de forma manual, lo cual incrementa la carga administrativa y el margen de error humano.

En conjunto, estos problemas reflejan una necesidad urgente de estructurar un sistema de gestión que promueva la claridad, consistencia y eficiencia en los procesos.

La implementación de un plan de gestión del proyecto para el diseño de una guía operativa representa una oportunidad concreta para resolver estas deficiencias. Esta iniciativa permitiría unificar criterios, facilitar la capacitación del personal, mejorar la experiencia del estudiante, reducir la carga operativa y sentar las bases para futuras acciones de mejora continua y sostenibilidad institucional.

En resumen, la situación actual exige una intervención estratégica que permita transformar los procesos dispersos e informales en procedimientos integrados, documentados y evaluables. La guía que se propone diseñar mediante este proyecto bajo un plan de gestión estructurado responde a esta necesidad, alineándose con los principios de calidad académica, eficiencia operativa y sostenibilidad que la UCI promueve como parte de su misión institucional.

### **1.3 Justificación del proyecto**

El presente Proyecto Final de Graduación (PFG) se justifica a partir de la necesidad institucional de fortalecer la calidad, eficiencia y coherencia de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) de la Universidad para la

Cooperación Internacional (UCI). Ante un escenario de crecimiento sostenido de la educación virtual y los retos propios de la gestión académica en entornos digitales, se vuelve imprescindible contar con herramientas de planificación que permitan atender las exigencias de los distintos actores institucionales de manera eficaz y oportuna.

En este contexto, se propone la elaboración de un plan de gestión del proyecto para diseñar una guía de mejora de procesos académicos y administrativos, con el fin de brindar respuestas concretas a las problemáticas diagnosticadas. La justificación del proyecto se sustenta en los siguientes motivos:

- El fortalecimiento de la calidad del servicio educativo en programas virtuales de posgrado, mediante la estandarización de procedimientos que promuevan una atención coherente, sistemática y centrada en el estudiante (Zamora Serrano & González Rodríguez, 2018).
- La necesidad de reducir la variabilidad en la ejecución de tareas administrativas y académicas, que actualmente depende de criterios individuales o prácticas informales del personal, lo cual genera inconsistencias en la experiencia del usuario (Campaña-Lara et al., 2020).
- La oportunidad de consolidar mecanismos de mejora continua a partir de modelos de madurez en gestión por procesos y del uso de ciclos iterativos de planificación, ejecución y evaluación como el ciclo PHVA (Morales Muñoz & Loncón Sepúlveda, 2023).
- La urgencia de optimizar el tiempo y recursos del personal académico-administrativo, especialmente de las asistentes académicas, quienes enfrentan sobrecarga laboral debido a la falta de herramientas automatizadas y a la ambigüedad en los procedimientos actuales.

- La posibilidad de incorporar principios de sostenibilidad y desarrollo regenerativo en los procesos educativos, fortaleciendo el compromiso institucional de la UCI con la innovación y el impacto social.

De acuerdo con el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), los proyectos aportan valor a las organizaciones a través de resultados que generan beneficios sostenibles. En este caso, el plan de gestión propuesto forma parte del sistema de entrega de valor de la UCI, al contribuir con un entregable que mejora la capacidad operativa, reduce retrabajos y eleva la calidad del servicio educativo. El sistema actual presenta debilidades en cuanto a la trazabilidad, estandarización y evaluación de procesos, lo que limita la generación de valor institucional.

Este plan de gestión representa un esfuerzo estratégico para articular iniciativas dispersas, facilitar la toma de decisiones, y documentar aprendizajes clave que sirvan como base para nuevas mejoras organizacionales. De este modo, se espera que la implementación del proyecto impacte en beneficios cuantificables como la reducción de los tiempos de respuesta en atención al estudiante, la disminución de errores en la gestión académica y el aumento en la satisfacción de usuarios internos y externos.

Beneficios esperados con la implementación de la presente propuesta:

- Estandarización de procesos académicos y administrativos clave en la maestría.
- Claridad en los roles, responsabilidades y flujos de trabajo.
- Reducción de tiempos de respuesta y de errores operativos.
- Mejora en la experiencia del estudiante durante su paso por el programa.
- Apoyo a la toma de decisiones institucionales mediante documentación clara.
- Mayor eficiencia y bienestar del personal administrativo y académico.
- Creación de una base para futuras automatizaciones y mejoras tecnológicas.
- Alineación con modelos de calidad educativa y sostenibilidad institucional.

- Valor institucional agregado a través de resultados concretos, replicables y sostenibles.

Además, esta iniciativa se alinea directamente con la misión institucional de la UCI, que promueve la excelencia académica, la sostenibilidad y la innovación en los procesos educativos, contribuyendo así al fortalecimiento de su propuesta formativa en el ámbito del desarrollo sostenible y la cooperación internacional.

En síntesis, este proyecto contribuye a superar brechas operativas e institucionales a través de la planificación rigurosa y estratégica de una solución concreta, replicable y adaptable. Su valor radica tanto en su impacto inmediato como en su potencial para generar aprendizajes organizacionales y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la Universidad para la Cooperación Internacional.

#### **1.4 Objetivo general**

Diseñar un plan de gestión del proyecto para el desarrollo de una guía que mejore los procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado de la Universidad para la Cooperación Internacional, con énfasis en la atención al estudiante, con el fin de optimizar la atención al estudiante en la Universidad para la Cooperación Internacional.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.

3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.

4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.

5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.

## **2 Marco teórico**

El propósito del Marco Teórico de este Proyecto Final de Graduación consiste en fundamentar conceptualmente los elementos clave sobre los cuales se asienta el Plan de Gestión del Proyecto, cuyo entregable principal es un plan detallado que permita diseñar, implementar y controlar la Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos en la UCI.

En primer lugar, el Marco Institucional (apartado 2.1) describe el contexto organizativo de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), sus servicios y estructuras, de modo que las recomendaciones y procedimientos propuestos estén plenamente alineados con su realidad y necesidades.

En segundo lugar, la sección de Teoría de Administración de Proyectos (apartado 2.2) aporta los conceptos, procesos y buenas prácticas de la disciplina que sustentan metodológicamente el plan de gestión del proyecto propuesto en este trabajo.

La finalidad de este capítulo es proporcionar un conocimiento sólido tanto del entorno en el que se implementará el Plan del Proyecto para la guía como del marco disciplinar que guía su diseño.

### **2.1 Marco institucional**

En este apartado se describe el contexto organizativo de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), profundizando en sus orígenes, evolución, aportes a la sociedad y relación con la sostenibilidad y la regeneración. Además, se analiza cómo su misión y visión se vinculan con el presente proyecto.

El propósito es proporcionar un conocimiento detallado de UCI, para que el Plan de Gestión del Proyecto esté plenamente alineado con su identidad institucional, sus objetivos estratégicos y los retos operativos actuales.

### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) surge en 1994 en Costa Rica como respuesta a las crecientes demandas de América Latina y el Caribe por profesionales con una formación interdisciplinaria, capaces de enfrentar los retos multifacéticos del mundo moderno bajo los principios de sostenibilidad, regeneración, conservación y globalización (UCI, 2025).

Desde sus inicios, la UCI se propuso formar líderes que, además de dominar el rigor académico y científico, adopten valores de responsabilidad social, equilibrio con la naturaleza y solidaridad. Para ello, adoptó tempranamente modalidades de enseñanza virtual y semipresencial, mucho antes de que el e-learning se popularizara masivamente, sentando las bases de las actuales comunidades virtuales de aprendizaje, en las que estudiantes de diferentes contextos geográficos interactúan a través de foros, wikis y videoconferencias. Esta apuesta temprana por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) le permitió diseñar programas innovadores.

A lo largo de las décadas de 1990 y 2000, la Universidad amplió su oferta académica con maestrías, especializaciones y certificaciones en áreas como la Gestión de Proyectos y Desarrollo Sostenible. Esta expansión obedeció al interés de organismos no gubernamentales y agencias internacionales por contar con profesionales capaces de diseñar e implementar proyectos regenerativos en contextos vulnerables (Rodríguez & Pérez, 2018).

En 2008, el Consejo Nacional de Educación Superior Universitaria Privada de Costa Rica (CONESUP) aprobó la modalidad 100 % en línea de sus programas (Sesión No. 606-2008, 17 jul. 2008) y, al año siguiente, el Project Management Institute Global Accreditation Center (PMI GAC) la acreditó, reconocimiento que renueva periódicamente y que la sitúa entre las pocas instituciones latinoamericanas certificadas bajo estándares internacionales de calidad en Gestión de Proyectos.

En 2015, la UCI incorporó formalmente el paradigma del Desarrollo Regenerativo y se alineó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, expandiendo su catálogo con diplomados en prácticas como agricultura de conservación y manejo integral de recursos hídricos (UCI, 2025). Desde entonces, la Universidad ha estrechado vínculos con diversas entidades para ofrecer talleres e información sobre prácticas regenerativas, como restauración de ecosistemas, energías renovables y economía circular. Estas alianzas nacionales e internacionales, enriqueciendo los programas académicos con proyectos de investigación y pasantías, donde estudiantes analizan casos reales y producen informes de impacto social y ambiental.

Por su parte, la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común ha liderado diversos cursos y programas tanto en español, como en inglés siendo la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) y la Máster in Project Management (MPM) sus dos programas fuertes.

Estos dos programas preparan a los estudiantes con conocimientos diversos en la Administración de Proyectos, como los ciclos de vida de proyectos predictivos, ágiles e híbridos y los preparan también para certificaciones profesionales (DTQ, ACMQ, SMQ®, GPM-b) en colaboración con Project Management Latin America, una organización latinoamericana dedicada exclusivamente a la Administración de Proyectos y Green Project Management, organización fundada en 2009, líder mundial en impulsar la sostenibilidad dentro de la profesión de la gestión de proyectos.

Por su parte, la estructura académica de ambos programas asegura continuidad: cada cohorte inicia con un curso de “Inducción a la Vida Universitaria” donde, además de familiarizarse con la plataforma de e-learning, conocen los compromisos de la institución con el Desarrollo Sostenible y Regenerativo.

Los cursos son impartidos por distintos docentes, pero las asistentes académicas acompañan a cada grupo desde el primer módulo hasta la defensa del Proyecto Final de Graduación, actuando como enlace constante entre los estudiantes y la universidad y brindando a los estudiantes la calidez humana y el apoyo necesario para continuar y culminar con el programa.

Hoy, más de 5 820 estudiantes de posgrado de 45 países han transitado por los diversos cursos y programas de la UCI, demostrando la capacidad de innovación y adaptación de la Universidad, sin embargo, en los últimos cinco años, la UCI ha experimentado una disminución sostenida en las matrículas, lo cual ha generado una merma significativa en los ingresos operativos. Esta reducción de matrícula ha obligado a la institución a operar con presupuestos más ajustados, traducidos en retrasos en el pago de salarios y limitaciones para la contratación de personal adicional. Como consecuencia, el personal académico y administrativo actual asume múltiples roles para cubrir las necesidades de atención a los estudiantes.

Estas condiciones económicas adversas afectan directamente la calidad del servicio: la sobrecarga del personal genera demoras en respuestas a consultas, entra en conflicto con la actualización de contenidos en plataformas y dificulta la implementación de mejoras tecnológicas.

Tomando en cuenta lo anterior, queda plenamente justificada la necesidad de diseñar un Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una guía, que optimice los procesos académicos y administrativos de la UCI. Al documentar, estructurar y coordinar estas prácticas, el plan permite consolidar la experiencia virtual de la institución, mejorar la retención estudiantil y reforzar su posición como referente global en educación regenerativa.

### **2.1.2 Misión y visión**

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) fundamenta su quehacer institucional en una misión orientada a la formación de líderes comprometidos con el desarrollo sostenible, mediante programas académicos de alta calidad y pertinencia global.

Su visión proyecta a la institución como referente internacional en educación superior para el desarrollo regenerativo y la innovación en sostenibilidad (Universidad para la Cooperación Internacional, 2025).

Estas declaraciones estratégicas guían la toma de decisiones en todos los niveles operativos y académicos, y son el marco de referencia para el desarrollo del presente Proyecto Final de Graduación (PFG). En coherencia con esta misión y visión, el proyecto propone un plan de gestión para el diseño de una guía que contribuya a la mejora continua de los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos, reforzando el compromiso institucional con la excelencia educativa y el bienestar colectivo.

#### **Misión institucional y su relación con el PFG**

La misión de la UCI—crear oportunidades innovadoras de educación, investigación y cooperación para el desarrollo de sociedades con ética universal—implica un compromiso con la generación de ambientes de aprendizaje dinámicos, con una fuerte vocación de colaboración interdisciplinaria. En el contexto del PFG, esta misión se traduce en la necesidad de que el Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos promueva mecanismos que:

1. Faciliten la investigación aplicada: Los procedimientos para la recolección y análisis de datos (entrevistas, encuestas) deberán incluir pautas para que los estudiantes y personal académico participen en proyectos de investigación colaborativa, reforzando el componente investigativo de la misión (UCI, 2025).

2. Incorporen espacios de cooperación: La guía debe definir flujos de comunicación y coordinación entre unidades (por ejemplo, Coordinación de Asistencia Académica, Centro de Contacto y Vicerrectoría Académica), de modo que se fomenten redes de apoyo mutuo y co-aprendizaje.

3. Estimulen la innovación educativa: Al establecer estándares de usabilidad y flexibilidad para las plataformas virtuales, la guía apoyará la creación de entornos de enseñanza que respondan a necesidades diversas y evolucionen conforme a las mejores prácticas pedagógicas.

De este modo, el Plan de Gestión de Proyecto de este PFG no se queda en la proposición de simples manuales, sino que asume un rol activo en materializar la misión institucional mediante la implementación de procesos que impulsen la creación de valor educativo y social.

### **Visión institucional y su impacto en el PFG**

La visión de la UCI—ser un referente universal en promover saberes para el desarrollo regenerativo—plantea un desafío de sostenibilidad a largo plazo, donde la institución debe liderar la transformación hacia modelos educativos que contribuyan al bienestar social y ambiental. Este objetivo visionario exige que la guía de procesos incluya:

- Criterios de sostenibilidad y regeneración: Cada procedimiento administrativo, desde la gestión de matrículas hasta el cierre de proyectos, debe incorporar indicadores de impacto ambiental y social (p. ej., reducción de impresiones, accesibilidad digital, equidad de género), alineándose con prácticas regenerativas recomendadas por estándares internacionales.

- Metodologías de mejora continua: Se debe garantizar que los procesos se revisen periódicamente y se adapten a los retos emergentes, tal como propone la visión de innovación permanente.

- Herramientas colaborativas: Para que la UCI consolide su posición de liderazgo global, la guía debe definir plataformas y protocolos de trabajo colaborativo en la nube, posibilitando la participación de socios internacionales y la generación de conocimiento compartido.

Por consiguiente, el presente proyecto actúa como un instrumento estratégico para traducir la visión institucional en procesos tangibles, que permitan a la UCI avanzar hacia su aspiración de referencia universal en desarrollo regenerativo.

### **Impacto organizacional del PFG**

Al alinear la Gestión del Proyecto para la Guía de mejora de procesos con misión y visión, el PFG contribuye a:

- Optimizar la experiencia estudiantil: Procedimientos claros y estandarizados reducirán los tiempos de respuesta y mejorarán la satisfacción, lo que a su vez favorecerá la retención de estudiantes.
- Fortalecer la colaboración interna: Un marco de cooperación bien definido reforzará la comunicación entre unidades académicas y administrativas, elevando la eficiencia operativa.
- Impulsar la innovación y la sostenibilidad: La adopción de criterios regenerativos y ciclos de mejora continua posicionará a la UCI como un actor dinámico en tendencias globales de educación superior.

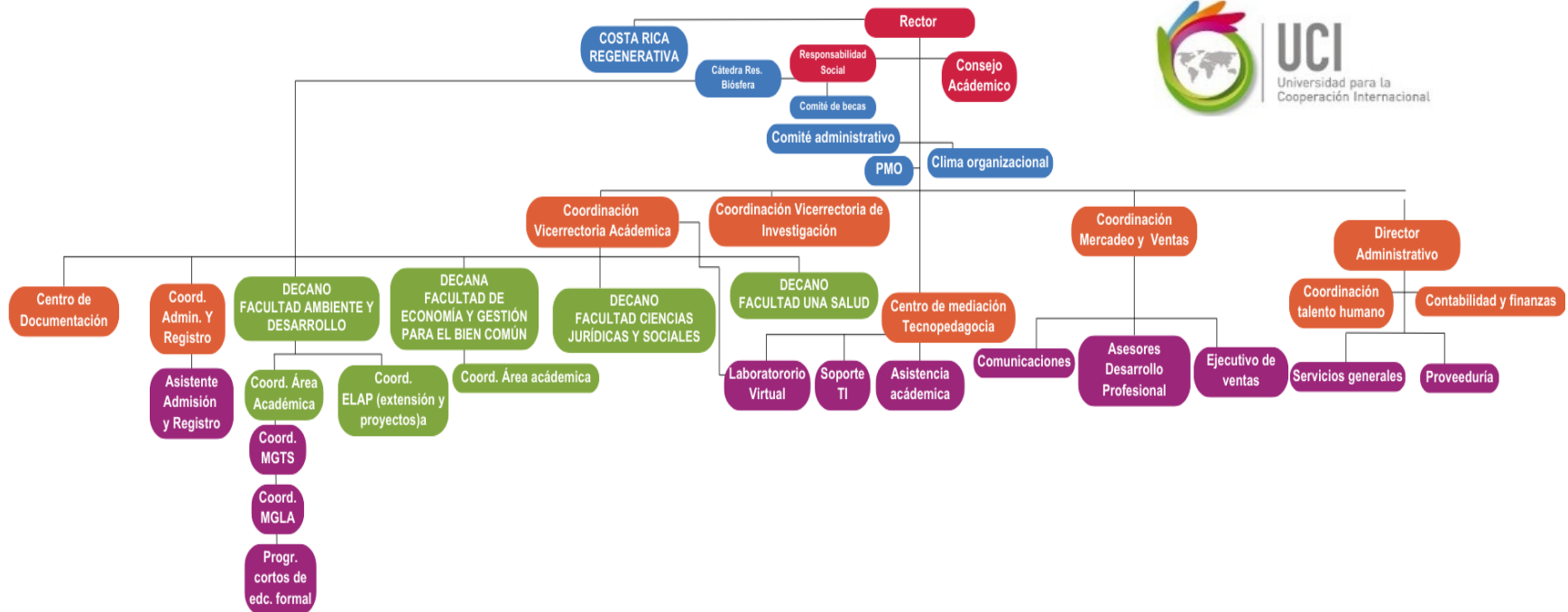
En suma, la misión y visión de la UCI no son meros enunciados: son guías que, incorporadas de manera explícita en el PFG, permiten diseñar procesos académicos y administrativos coherentes con los valores de innovación, cooperación y regeneración que definen la identidad institucional

### 2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Universidad para la Cooperación Internacional está compuesta por los siguientes departamentos y administrativos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1**

*Estructura Organizativa*



*Nota:* Elaboración propia basada en documentación interna de la Universidad para la Cooperación Internacional (2023).

Organigrama no publicado.

A continuación, se describe la estructura organizativa de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), basada en el organigrama oficial:

- **Máxima Autoridad**
  - Rector: Máxima autoridad ejecutiva y representante legal de UCI.
  - Responsabilidad Social: Encargada de coordinación entre departamentos, toma de decisiones, becas, representante en autoridad en ausencia del rector.
  - Consejo Académico: Órgano asesor del Rector en materias académicas, integrado por decanos y representantes de facultades.
- **Apoyo Directo a Rectoría**
  - Vicerrectoría Académica: Lidera la dirección estratégica de la enseñanza, curriculum y calidad académica.
  - Vicerrectoría de Investigación y Extensión: Supervisa proyectos y procesos de Investigación
- **Facultades y Escuelas**
  - Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común (FEGbc)
  - Facultad de Ambiente y Desarrollo (FAD)
  - Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS)
  - Facultad Una Salud

Cada una de las facultades está encabezada por un/a Decano/a, responsable de la oferta de programas, presupuesto y también del personal docente.

- **Coordinación Mercadeo y Ventas**
  - Centro de Contacto/ Asesores de desarrollo profesional (Ventas)
  - Comunicaciones
  - Ejecutivos de ventas

- **Centro de Mediación Tecno pedagógica:** Soporte de Tecnologías de la Información: Encargados de entornos/plataformas virtuales de educación, Redes, asistencia académica a los estudiantes
  - Soporte TI
  - Asistencia académica
  - Laboratorio virtual
- **Centro de Documentación:** Biblioteca y recursos de aprendizaje
- **Coordinación Administración y registro:** Procesos de registro estudiantil de la universidad y sus diversos procesos. Controla matrículas, expedición de diplomas y registro de notas.
- **Coordinación de Talento Humano y Salud Ocupacional**
- **Coordinación de Contabilidad y Finanzas**
- **Coordinación de Proveduría y Servicios Generales**
- **Oficinas de Gestión Especializadas**
  - PMO (Project Management Office): Supervisa metodologías y estándares de gestión de proyectos institucionales.
  - MGTS y MGLA: Unidades de gestión de sostenibilidad y desarrollo regenerativo a cargo de proyectos de impacto social y ambiental.

#### **2.1.4 Productos y servicios que ofrece**

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) ofrece una variedad de programas académicos y servicios educativos diseñados para formar profesionales capaces de gestionar proyectos con enfoque sostenible y regenerativo. Su oferta responde a las

necesidades de un mercado global que demanda formación especializada, flexible y orientada a la acción.

Según información institucional publicada en su sitio web oficial (Universidad para la Cooperación Internacional, 2025), los productos y servicios se estructuran en las siguientes categorías:

**Programas de posgrado virtuales:**

**Facultad de Ambiente y Desarrollo**

- Gestión del turismo sostenible
- Liderazgo y gerencia ambiental

**Facultad Una Salud**

- Gerencia de programas sanitarios en inocuidad de alimentos

**Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales**

- Asesoría fiscal
- Derecho empresarial y tributario

**Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común**

- Maestría en Administración de Proyectos (español e inglés)

**Programas de formación continua:**

**Facultad de Ambiente y desarrollo**

- Certificado en diseño y financiamiento de proyectos socioambientales
- Certificado en desarrollo regenerativo aplicado al turismo
- Biomímesis para el diseño de sistemas sociales
- Especialización en planificación y manejo de áreas protegidas
- Certificado en emprendimiento regenerativo
- Regeneración urbana aplicada

**Facultad de Economía y Gestión para el bien común**

- Actualización profesional en dirección de proyectos
- Diseño y administración continuidad de negocio y los servicios
- Contratación pública principios teórico-prácticos
- Formación especializada en proyectos ingeniería, arquitectura y construcción
- Preparación para la certificación Green Project Management GPM-b
- Relacionamiento inteligente
- Metodologías ágiles y preparación para la certificación SCRUM
- Inteligencia artificial a su alcance
- Potencie su Gestión de Proyectos con MS Project
- Metodologías, procesos y productos en proyectos (Certificación Design Thinking Qualified-DTQ®)
- Integración de la Gestión de Proyectos y el método de trabajo BIM
- Aceleración comercial para personas emprendedoras

#### **Facultad de Ciencias jurídicas y sociales**

- Programa superior latinoamericano de precios de transferencia
- Programa superior en Fiscalidad Internacional

#### **Facultad Una salud**

- Agricultura regenerativa

#### **Programas de formación Técnica:**

#### **Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común**

- Técnico en gestión de proyectos

#### **Otros servicios institucionales:**

- Servicios de apoyo académico
- Asesorías y coevaluación en línea
- Biblioteca digital

- Webinars y seminarios virtuales con expertos internacionales
- Plataforma educativa virtual personalizada con foros, videoconferencias y repositorio de contenidos
- Proyectos colaborativos con ONG y agencias de cooperación
- Publicación de revistas académicas en gestión de proyectos y desarrollo regenerativo

Cada uno de estos productos y servicios implica procesos administrativos (como matrícula, emisión de certificados y seguimiento de evaluaciones) y académicos (como planificación de contenidos, coordinación de tutores y evaluadores), que constituyen el objeto de análisis y mejora en este Proyecto Final de Graduación.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

En este apartado se presentan los fundamentos conceptuales y metodológicos de la disciplina de Administración de Proyectos, con el fin de sentar las bases sobre las que se diseñará el Plan de Gestión del Proyecto.

Primero se revisa su evolución histórica y principales definiciones, para luego exponer algunas de las metodologías más reconocidas y el estándar seleccionado (Guía del PMBOK®). A continuación, se detallan sus principios, dominios de desempeño, enfoques de ciclo de vida y grupos de procesos. Finalmente, se sitúa el estado de la cuestión y se incorporan otras teorías relevantes al contexto de este PFG.

La administración de proyectos comienza a formalizarse en la década de 1950 con la aparición de técnicas como el Program Evaluation and Review Technique (PERT) y la ruta crítica (Zapata et al., 2018). En 1969, se funda el Project Management Institute (PMI) como organismo encargado de estandarizar las prácticas de gestión, dando origen al PMBOK® Guide (PMI, 2017). Paralelamente, surgieron otras asociaciones internacionales, como IPMA (IPMA, s. f.) y PRINCE2® (AXELOS, 2017), así como marcos lógicos y metodologías ajustadas

promovidas por gobiernos (Gobierno de España, s. f.), organizaciones no gubernamentales (PM4NGOs, 2018) y entes especializados en sostenibilidad (GPM, 2018).

El concepto de “proyecto” presenta ligeras variaciones según la fuente:

- El PMI (2017) lo define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 4).
- La Real Academia Española (2014) lo describe como “conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra...”.
- El GPM (2018) lo concibe como “una inversión que requiere un conjunto de actividades coordinadas llevadas a cabo durante un período finito de tiempo con el fin de lograr un producto único en apoyo de un resultado deseado” (p. 12).

Estas visiones subrayan la temporalidad y unicidad, así como la gestión de la triple restricción: tiempo, alcance y costo.

Considerando esto, se puede comprender que la teoría de administración de proyectos agrupa un conjunto de conceptos, metodologías y buenas prácticas que han evolucionado desde mediados del siglo XX hasta nuestros días.

En la UCI, donde la virtualidad y la sostenibilidad guían cada programa, la administración de proyectos resulta clave para mejorar la eficiencia de los procesos académicos y administrativos. Al aplicar sus buenas prácticas, combinadas con enfoques híbridos, se pueden estructurar entregables claros, coordinar de forma precisa las etapas de diagnóstico, planificación, ejecución y cierre, e incorporar rápidamente la retroalimentación de los diferentes procesos administrativos.

De esta manera, la teoría de la administración de proyectos no solo aporta el marco conceptual, sino que orienta las decisiones metodológicas necesarias para diseñar el Plan de

Gestión del Proyecto, cuya implementación permite crear una guía de mejora de procesos plenamente adaptada a las necesidades de la UCI.

### **2.2.1 Principios de la dirección de proyectos**

Según el Estándar para la dirección de proyectos (PMI, 2021), los principios de la dirección de proyectos rigen el comportamiento, la toma de decisiones y la interacción de todas las personas involucradas en un proyecto. A diferencia de los procesos y las áreas de conocimiento, que se aplican al “qué” y al “cómo” del proyecto, los principios se aplican sobre “quién” lo ejecuta: el director de proyecto, su equipo y los interesados. Su finalidad es garantizar que, independientemente de la metodología o el contexto, las acciones de las personas permanezcan alineadas con los valores éticos, la creación de valor y la sostenibilidad.

A continuación, se presentan los doce principios definidos en la Guía del PMBOK®, su finalidad y su operativización en el Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de la Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos de UCI:

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso:
  - Propósito: Fomentar un entorno de trabajo donde cada miembro sea valorado y tratado con cortesía.
  - Aplicación en el proyecto: El equipo de gestión del proyecto establece reuniones semanales y foros virtuales abiertos, en los que personal docente, asistentes académicas, decanatura y estudiantes puedan plantear sugerencias y recibir reconocimiento por sus contribuciones.
2. Construir un entorno colaborativo y de buen trabajo en equipo:
  - Propósito: Promover la cooperación y el trabajo en equipo para maximizar la sinergia.

- Aplicación en el proyecto: Se organizan talleres de co-diseño de procesos (en línea) en los que participen estudiantes, personal docente, personal de decanatura y asistentes académicas, utilizando salas virtuales y tableros colaborativos.
3. Involucrarse con los interesados para entender sus necesidades:
    - Identificar, comprender y atender las necesidades y expectativas de quienes influyen o son impactados por el proyecto.
    - Aplicación en el proyecto: Se elabora y actualiza una Matriz de Interesados que guiará las estrategias de comunicación (boletines mensuales, sesiones de consulta) para mantener a decanatura, asistentes académicas y estudiantes informados y alineados.
  4. Enfocarse en entregar valor a los interesados:
    - Propósito: Ajustar continuamente las actividades del proyecto para maximizar los beneficios que reciben los interesados.
    - Aplicación en el proyecto: Cada entregable definido en este plan de gestión (diagnóstico, plan de gestión, guía de procesos) incluye indicadores de éxito (tiempos de respuesta, satisfacción estudiantil) que permiten medir y priorizar las acciones de mayor impacto.
  5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema:
    - Propósito: Entender el proyecto como parte de un ecosistema mayor y gestionar las dependencias internas y externas.
    - Aplicación en el proyecto: Se realiza un Mapa de Ecosistema Institucional para visualizar cómo los procesos académicos, administrativos y tecnológicos interactúan, y se definen protocolos de escalación ante interferencias (por ejemplo, actualizaciones de la plataforma de e-learning).

6. Demostrar liderazgo:

- Propósito: Inspirar y guiar al equipo con integridad, transparencia y visión.
- Aplicación en el proyecto: Se mantiene una comunicación clara y constante con tutores, lectores, asistentes académicas y Decanatura, compartiendo en cada fase los objetivos y beneficios esperados del plan de gestión del proyecto que orientará el diseño de la Guía de Mejora de Procesos, para fomentar la colaboración, convoca breves sesiones de validación tras cada entrega y solicita retroalimentación puntual, reconociendo públicamente las sugerencias más valiosas.

7. Adaptar el enfoque al contexto:

- Propósito: Seleccionar y ajustar métodos y herramientas según las características y restricciones del proyecto.
- Aplicación en el proyecto: Se adopta un ciclo de vida híbrido en el que, tras la definición inicial de los procesos de planeamiento, se desarrollan breves iteraciones adaptativas para validar y perfeccionar cada componente del plan.

8. Incorporar la calidad en procesos y resultados

- Propósito: Asegurar desde el inicio que las prácticas y entregables cumplen los estándares definidos y las expectativas de los interesados.
- Aplicación en el proyecto: Se incorporan mecanismos de aseguramiento de calidad para todos los procesos administrativos y académicos (inducción, matrícula, seguimiento de cursos, PDP, transición a PFG, cierre y certificaciones). Estos incluyen listas de verificación estandarizadas (revisión de enlaces y recursos en la plataforma, cumplimiento de plazos de respuesta, precisión en registros de actas y contratos), auditorías quincenales coordinadas

con asistentes académicas, Decanatura y TI, y talleres breves de validación interna antes de aprobar cada componente del plan.

#### 9. Navegar en la complejidad

- Propósito: Reconocer y gestionar la incertidumbre, ambigüedad y dinámicas de cambio propias de proyectos complejos.
- Aplicación en el proyecto: Se implementan sesiones de revisión de riesgos semanales, donde el equipo identifica nuevas incertidumbres (por ejemplo, baja participación estudiantil) y define acciones de mitigación.

#### 10. Optimizar las respuestas a los riesgos

- Propósito: Ser proactivo en la identificación, evaluación y tratamiento de amenazas y oportunidades.
- Aplicación en el proyecto: Se desarrolla un Plan de Riesgos con *triggers* y planes de contingencia; por ejemplo, si las encuestas no alcanzan la muestra mínima, se movilizarán entrevistas telefónicas como alternativa.

#### 11. Fomentar la adaptabilidad y resiliencia

- Propósito: Permitir al equipo recuperarse y aprender de los cambios y contratiempos sin comprometer los objetivos.
- Aplicación en el proyecto: Se implementa un sistema de tickets bien difundido, se capacita al personal para su uso, se implementan recordatorios semanales automatizados de incidencias y auditorías quincenales de enlaces y videoconferencias, además de informes ejecutivos de lecciones aprendidas tras cada curso.

#### 12. Facilitar el cambio para lograr el estado futuro previsto

- Propósito: Gestionar las transformaciones requeridas para que el proyecto aporte resultados duraderos y sostenibles.

- Aplicación en el proyecto: Se programan talleres de transferencia de conocimiento con el personal de la FEGBC, de modo que el Plan de Gestión no quede solo en un documento, sino que impulse una mejora continua institucional.

Al integrar estos doce principios de forma sistemática en el Plan de Gestión del Proyecto, se promueve un liderazgo ético, una colaboración efectiva y un enfoque permanente en la generación de valor, condiciones indispensables para planificar, ejecutar y controlar la estandarización de los procesos académicos y administrativos en la UCI.

### **2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto**

En el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), un dominio de desempeño es un área de énfasis que agrupa actividades y resultados interrelacionados necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Los dominios ofrecen un marco para estructurar la gestión y asegurar que ningún aspecto crítico quede descubierto. A continuación, se describen los ocho dominios definidos por el PMI y su relevancia para el presente PFG:

#### 1. Interesados:

- Finalidad: Identificar, comprender y gestionar las expectativas, necesidades y aportes de todas las personas u organizaciones que pueden influir o verse impactadas por el proyecto.
- Relación con este proyecto: Implica mantener comunicación continua con el personal académico, administrativo, equipo de tutorías/defensas y estudiantes.

#### 2. Equipo:

- Finalidad: Fomentar un entorno de colaboración, liderazgo y desarrollo de capacidades que permita al grupo de trabajo alcanzar sus metas de forma efectiva.

- Relación con este proyecto: Se traduce en comprender y asignar roles claros (tutores, lectores, docentes, asistentes académicos, estudiantes), promover espacios de *feedback* y fortalecer la cooperación en la elaboración de cada entregable.
3. Enfoque de desarrollo y ciclo de vida:
- Finalidad: Seleccionar y adaptar el modelo de ciclo de vida (predictivo, ágil, híbrido) más adecuado al contexto y complejidad del proyecto.
  - Relación con este proyecto: Emplear un enfoque híbrido: diagnóstico predictivo y ajustes iterativos tras revisiones en los procesos.
4. Planificación:
- Finalidad: Establecer, mantener y comunicar los planes que guiarán el trabajo del proyecto, asegurando que se refinan objetivos y rutas de acción.
  - Relación con este proyecto: Se materializa en realizar cronogramas detallados, las líneas base de alcance y las fechas de entrega de hitos.
5. Trabajo del proyecto:
- Finalidad: Ejecutar las actividades definidas en el plan para generar los entregables requeridos, gestionando recursos y seguimiento diario.
  - Relación con este proyecto: Comprende la recolección de datos mediante entrevistas, encuestas y la integración de *feedback* en versiones sucesivas, así como el uso de plantillas estandarizadas para entregables y seguimiento.
6. Entrega:
- Finalidad: Asegurar que los productos, servicios o resultados finales cumplen con los criterios de calidad y generan el valor esperado para los interesados.
  - Relación con este proyecto: Definir criterios de aceptación claros para cada entregable y obtener validación previa, como *check list* y rúbricas de calidad.

#### 7. Métricas:

- Finalidad: Recopilar, analizar y usar datos para evaluar el desempeño del proyecto y facilitar la mejora continua.
- Relación con este proyecto: Incluye indicadores como porcentaje de avance de entregables, tasas de respuesta, plazos de revisión, que se monitorean periódicamente, así como informes quincenales de indicadores clave (avances, tiempos, calidad) para ajustes tempranos.

#### 8. Incertidumbre:

- Finalidad: Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades, adaptando respuestas para minimizar impactos negativos y maximizar beneficios.
- Relación con este proyecto: Consiste en anticipar faltas de participación, cambios de personal o fallas técnicas en plataformas, elaborando planes de mitigación (por ejemplo, recordatorios automáticos y *backups* de materiales).

Al integrar de manera coherente estos ocho dominios de desempeño en el Plan de Gestión del Proyecto, se garantiza un enfoque holístico que abarca desde la gestión de las expectativas de los actores clave hasta la capacidad de respuesta ágil ante imprevistos, asegurando la calidad, la pertinencia y la viabilidad del Plan de Gestión del Proyecto, cuyo objetivo es facilitar el futuro diseño de una guía para estandarizar los procesos académicos y administrativos en la UCI.

### **2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.**

Los enfoques de desarrollo definen cómo se planifica, ejecuta y controla el trabajo de un proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Un ciclo de vida es la secuencia de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre, y su escogencia impacta directamente en la capacidad para gestionar cambios, riesgos y valor entregado (PMI, 2021).

Por su parte, la periodicidad de entrega determina cuándo y con qué frecuencia se liberan los entregables.

A continuación, se procede a explicar cada tipo de periodicidad de entrega.

### **Periodicidad de entrega y tipos de ciclo de vida**

- **Entrega única:** el producto completo se entrega en un solo acto al final del proyecto. Útil cuando los requisitos son estables y el alcance se puede definir con precisión desde el inicio (Kerzner, 2017).
- **Entrega múltiple:** se entregan partes del producto en varias etapas, permitiendo obtener retroalimentación y realizar ajustes sucesivos. Recomendado en proyectos complejos que benefician de iteraciones controladas (Highsmith, 2010).
- **Entrega periódica:** liberaciones regulares en intervalos fijos (por ejemplo, *sprints* de dos a cuatro semanas). Ideal para proyectos que requieren actualizaciones continuas y validaciones frecuentes con los interesados (Wysocki, 2019).

### **Principales enfoques de desarrollo**

Es a partir de la periodicidad, que se definen tres enfoques principales:

#### **Predictivo (Waterfall)**

- **Características:** Se utiliza un ciclo de vida con fases secuenciales claramente definidas, donde la mayor parte de la planificación se realiza al inicio. El trabajo se desarrolla de forma lineal, con requisitos que permanecen estables a lo largo del proyecto. Este modelo enfatiza una planificación exhaustiva

desde el inicio, documentación detallada y una ejecución progresiva (Laoyan, 2025).

- Ventajas: claridad de alcance, control de riesgos conocidos, documentación detallada.
- Limitaciones: presenta baja adaptabilidad ante cambios; además, la validación del producto se da en etapas finales, lo que puede dificultar ajustes significativos (Kerzner, 2017).

### **Adaptativo (Ágil)**

- Características: iterativo e incremental, ciclos cortos de desarrollo y entrega, alta interacción con los interesados.
- Ventajas: rápida respuesta al cambio, continua validación de requisitos, mejora progresiva de la calidad.
- Limitaciones: requiere compromiso constante de los interesados, disciplina en gestión de *sprints* y tableros ágiles (Highsmith, 2010).

### **Híbrido**

- Características: combina la planificación inicial predictiva con iteraciones adaptativas posteriores.
- Ventajas: obtiene lo mejor de ambos enfoques: una base estable de alcance y cronograma, junto con flexibilidad para ajustes sobre la marcha (Boehm & Turner, 2004).
- Limitaciones: complejidad en su puesta en práctica, exige doble disciplina de control y adaptabilidad.

Según el PMI (2017) y Wysocki (2019), la decisión de enfoque y ciclo de vida se basa en:

Madurez de requisitos:

- Requisitos claros y estables → predictivo.
- Requisitos cambiantes → adaptativo.

Nivel de incertidumbre:

- Alto → ciclos cortos e iterativos.
- Bajo → fases secuenciales.

Recursos y competencias:

- Experiencia ágil → adaptativo
- En ausencia de cultura ágil → predictivo o híbrido.

Tolerancia al riesgo:

- Alto riesgo → iteraciones frecuentes para mitigar desviaciones.

Participación de interesados:

- Retroalimentación continua → adaptativo.

En el contexto del presente proyecto, cuyo propósito es desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos en la UCI, se identifican las siguientes particularidades:

- Requisitos mixtos: mientras que ciertas tareas (envío de claves, gestión de contratos docentes) cuentan con procedimientos estables, otras (gestión de incidencias, actualización de la plataforma virtual) requieren adaptaciones continuas según las necesidades que vayan surgiendo.
- Multiplicidad de actores: el Plan de Gestión debe incorporar aportes y validaciones de asistentes académicas, personal de decanatura, áreas de TI y finanzas, así como de los futuros usuarios de la guía (tutores, lectores, estudiantes).

- Limitaciones operativas: demoras en comunicaciones, fallas técnicas y cargas administrativas variables exigen que el Plan sea suficientemente ágil para reprogramar actividades sin comprometer el cronograma general.

Por estas razones, se adopta un ciclo de vida híbrido para el desarrollo del Plan de Gestión:

- Fase predictiva: Ejecución de los procesos de planificación necesarios para definir el alcance, el cronograma, los costos estimados, la asignación de recursos, la gestión de los interesados, la identificación de riesgos y la estrategia de comunicación. En esta fase se elabora el Acta de Constitución, se desarrolla la EDT, se construyen las líneas base del cronograma y de costos, y se establece la Matriz de Interesados junto con un plan de involucramiento. Esta etapa proporciona una estructura sólida sobre la cual se construyen los ciclos adaptativos.
- Iteraciones adaptativas: ciclos cortos de revisión del propio Plan de Gestión con *sprints* semanales para revisar y ajustar protocolos (plantillas, flujos de comunicación, manuales de puesto) tras validación con todos los actores.
- *Sprint* de cierre: consolidación de la versión definitiva del Plan de Gestión y presentación para aprobación por parte del decano y los equipos de apoyo.

Este enfoque garantiza un control riguroso de los procesos de planificación iniciales, al tiempo que incorpora la flexibilidad necesaria para perfeccionar el Plan en función de la retroalimentación continua de todos los involucrados, maximizando así su efectividad como instrumento de estandarización, mejora continua y sostenibilidad institucional de los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos.

#### **2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos**

La administración de proyectos —también denominada dirección o gerencia de proyectos— es la aplicación integrada de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer sus requisitos (Project Management Institute [PMI], 2021). Este enfoque estructurado coordina procesos de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y cierre, articulando recursos humanos, financieros, tecnológicos y comunicacionales para generar resultados únicos, dentro de las restricciones de tiempo, costo y alcance (Kerzner, 2017).

Kerzner (2017) subraya que la esencia de la gerencia de proyectos radica en definir rigurosamente los objetivos, organizar equipos de trabajo multidisciplinarios y mantener un control continuo de las expectativas de los interesados. Según este autor, el gerente de proyectos debe establecer un sistema de gobierno que facilite la toma de decisiones basadas en datos, fomente la rendición de cuentas y minimice la ambigüedad en la asignación de responsabilidades.

Por su parte, Wysocki (2019) destaca la evolución del rol del gerente de proyectos hacia un perfil mixto de líder y facilitador: “más allá de planificar y controlar, el director de proyectos debe inspirar al equipo, remover obstáculos y promover una cultura de mejora continua” (p. 58). En contextos de alta incertidumbre, Wysocki aconseja combinar prácticas predictivas y adaptativas para equilibrar la estabilidad inicial con la flexibilidad necesaria frente al cambio.

Cruz, Martínez y Rodríguez (2020) añaden que las competencias humanas —liderazgo ético, negociación y comunicación efectiva— son tan críticas como las herramientas técnicas. Estos autores recuerdan que “la falta de alineación cultural y de comunicación puede descarrilar el mejor plan técnico” (p. 29), por lo que un gerente de proyectos debe dedicar esfuerzos a construir la confianza del equipo y de los interesados, garantizando que las decisiones se tomen de manera colaborativa y transparente.

### **Análisis y síntesis para el proyecto**

En la UCI, donde convergen múltiples actores (estudiantes, tutores, docentes, administrativos) y plataformas tecnológicas, una dirección de proyecto robusta no solo coordina tareas, sino que articula flujos de información, promueve la colaboración y garantiza la continuidad académica.

En el contexto de este Proyecto Final de Graduación —que tiene por producto la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos en la UCI— la dirección de proyectos implica:

- Estructurar el gobierno del proyecto: definir y asignar claramente las responsabilidades (directora del proyecto, asistentes académicas, asistentes de decanatura, áreas de TI, etc.), establecer canales de comunicación periódicos y acordar indicadores de éxito para cada componente del plan (matriz de interesados, malla de procesos, estrategia de comunicaciones).
- Integrar liderazgo y facilitación: asumir un rol activo de apoyo a los involucrados, adelantando y resolviendo bloqueos—por ejemplo, demoras en la validación de procedimientos o fallas—y promoviendo soluciones colaborativas mediante talleres de co-diseño y sesiones de consenso.
- Combinar rigor y adaptabilidad: adopción de un enfoque híbrido en el que la planificación inicial —alineada con las mejores prácticas del PMI— aporte estabilidad, mientras que las iteraciones de prueba y retroalimentación garantizan la incorporación rápida de mejoras.
- Fortalecer competencias blandas: incorporar cápsulas formativas en comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, de modo que cada miembro participe con confianza en la construcción y revisión del plan de gestión.

De este modo, la dirección de este proyecto trasciende la simple coordinación de tareas: se convierte en un ejercicio de liderazgo ético (PMI, 2021), gestión del cambio (Wysocki, 2019) y construcción de cultura de calidad (Kerzner, 2017), elementos indispensables para asegurar que el Plan de Gestión para la guía de procesos no solo se documente correctamente, sino que se implemente de manera efectiva y sostenible en la Universidad para la Cooperación Internacional.

### **2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos**

En la disciplina de dirección de proyectos, un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado específico. La gestión eficaz de estos procesos es fundamental para cumplir con los requisitos del proyecto y aumentar las probabilidades de éxito de este (Project Management Institute PMI, 2021). De hecho, las buenas prácticas de dirección de proyectos —como las recopiladas en la guía del PMI— han demostrado mejorar la planificación y ejecución de los proyectos, incrementando la tasa de éxito y cumpliendo las expectativas de las partes interesadas (PMI, 2021).

Por lo tanto, comprender y aplicar correctamente los procesos de dirección de proyectos es de vital importancia para cualquier proyecto, independientemente de su tamaño o complejidad.

Según la Guía práctica de grupos de procesos del Project Management Institute (PMI, 2023), los procesos de dirección de proyectos se organizan en cinco grandes grupos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. Cada grupo reúne actividades orientadas a cumplir objetivos particulares en la gestión del proyecto. Estos grupos no representan fases cronológicas fijas, sino que se activan según las necesidades del proyecto en cualquier momento de su ciclo de vida.

Figura 2

*Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.*

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

*Nota:* Clasificación de los 49 Procesos en los Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos. Tomado de *Grupo de Procesos: Guía Práctica* (p.22), por Project Management Institute, Inc. PMI.

Es importante destacar que los grupos de procesos no corresponden necesariamente a fases cronológicas del proyecto, sino a categorías lógicas de actividades de gestión; de hecho, en cada fase del proyecto pueden ocurrir procesos de distintos grupos según las necesidades. En el contexto del presente proyecto, cuyo objetivo es desarrollar un Plan de Gestión del Proyecto para diseñar una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) estos grupos se aplican de la siguiente manera:

**Grupo de procesos de Inicio:** Este grupo incluye los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, obteniendo la autorización formal para comenzar. En términos prácticos, la Iniciación establece la base del proyecto: se definen los objetivos generales, el alcance preliminar, los interesados principales y se nombra al director de proyecto. Su importancia radica en asegurar que el proyecto arranque con alineación estratégica y con el apoyo necesario de la organización.

En el contexto de este proyecto, define y autoriza formalmente el proyecto de gestión, se identifican las necesidades de la Facultad (por ejemplo, optimizar las tareas de las asistentes académicas y la decanatura) y también se procede con la elaboración del Acta de Constitución, herramienta para que el equipo del proyecto y los interesados comprendan el objetivo de este. En el acta se estipulan los objetivos, la justificación, los supuestos, riesgos y otros elementos del proyecto.

Este paso asegura el respaldo institucional y la alineación estratégica antes de invertir recursos en el desarrollo del plan.

**Grupo de procesos de Planificación:** Este grupo abarca los procesos requeridos para establecer el alcance detallado del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción adecuado para alcanzar dichos objetivos.

La planificación produce el plan para la dirección del proyecto, que integra planes subsidiarios de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, entre otros. La importancia de la Planificación radica en que una buena planificación proporciona una hoja de ruta clara y realista; muchos proyectos fracasan por una planificación deficiente o por omitir esta etapa crucial.

En el presente proyecto, el grupo de Planificación establece cómo se creará, ejecutará y controlará el Plan de Gestión. Implica desarrollar un plan de proyecto detallado para elaborar la guía de mejora de procesos. Por ejemplo, se definieron las actividades necesarias (revisión de los procesos actuales de asistentes académicas y decanatura, entrevistas con el personal de apoyo, análisis de brechas y diseño de mejoras), se estableció un cronograma con hitos (como fechas para recolectar información, analizar datos, redactar y validar la guía), y se asignaron los recursos y responsabilidades (gestor del proyecto, la participación de tutores/lectores de tesis o académicos de UCI). Asimismo, se identificaron riesgos potenciales (p. ej., resistencia al cambio por parte del personal o retrasos en la obtención de información) y se planificaron respuestas para mitigarlos. El resultado de esta fase fue un plan del Proyecto Final de Graduación que sirvió de referencia para dirigir y gestionar la ejecución del proyecto de manera ordenada.

**Grupo de procesos de Ejecución:** Según la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), el grupo de procesos de Ejecución comprende las actividades necesarias para coordinar a las personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados y realizar el trabajo definido en el plan del proyecto, con el fin de cumplir con los requisitos establecidos.

En el contexto de este Proyecto Final de Graduación (PFG), la aplicación de los procesos de ejecución se vincula con la fase de preparación y organización del trabajo, etapa en la que se recopilan insumos, se coordinan actividades con los actores clave y se consolida la base operativa para la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto.

Durante esta etapa preparatoria, se planificó y coordinó la recolección de información sobre los procesos académicos y administrativos actuales en la Maestría en Administración de Proyectos (por ejemplo, matrícula, seguimiento académico, coordinación con tutores y lectores), a través de entrevistas y revisión documental. Estas acciones, si bien no constituyen aún una ejecución formal del proyecto, se consideran pasos esenciales para garantizar que el Plan de Gestión del Proyecto esté fundamentado en datos reales y refleje las dinámicas institucionales vigentes.

Además, se previó la integración progresiva de herramientas y recursos, así como la articulación con los interesados principales (asistentes académicas, decanatura, personal de apoyo), con el fin de validar criterios de calidad, factibilidad operativa y alineación institucional. Todo ello permitirá, en una fase posterior, la ejecución formal del proyecto bajo los lineamientos definidos en el plan.

**Grupo de procesos de Monitoreo y Control:** Según la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), este grupo reúne los procesos necesarios para supervisar, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto, con el fin de identificar desviaciones respecto al plan y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

Este grupo de procesos actúa de manera transversal, en paralelo con la ejecución y otras actividades del ciclo de vida del proyecto, lo que permite mantener el proyecto encaminado hacia sus objetivos. Incluye prácticas como la verificación del cumplimiento de hitos, el control de cambios, la supervisión de riesgos emergentes y la comunicación del desempeño a los interesados clave.

En el contexto de este Proyecto Final de Graduación (PFG), la aplicación del grupo de procesos de Monitoreo y Control se manifiesta durante la fase de preparación y organización del trabajo, mediante la revisión periódica de avances, la actualización de cronogramas y la evaluación continua de la coherencia técnica del Plan de Gestión del Proyecto. Estas acciones

permitieron introducir mejoras puntuales en la estructuración del plan, mantener el enfoque en los objetivos definidos y asegurar su alineación con los estándares institucionales de calidad.

**Grupo de procesos de Cierre.** Según la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), este grupo comprende los procesos destinados a finalizar formalmente una fase o el proyecto completo, asegurando el cierre ordenado de actividades, la validación de entregables y la recopilación de lecciones aprendidas. Entre sus actividades se encuentran la verificación del cumplimiento de objetivos, el cierre de contratos, la liberación de recursos y la transferencia formal de los resultados a las partes correspondientes.

En el contexto de este Proyecto Final de Graduación (PFG), el grupo de procesos de Cierre se aplicará en una fase posterior, una vez aprobado el Plan de Gestión del Proyecto por parte de la decanatura y los órganos institucionales correspondientes. Aunque este proyecto no contempla la ejecución del proyecto como tal, sí incorpora la planificación de las actividades de cierre necesarias para la implementación futura del proyecto. Estas incluyen la elaboración de una propuesta de cierre con mecanismos para validar la entrega del plan, recomendaciones para sistematizar aprendizajes, y la preparación de un informe final que documente el proceso seguido para el diseño del Plan de Gestión.

En resumen, los cinco grupos de procesos descritos en la Guía del PMI (2023) permiten estructurar la gestión del proyecto desde una perspectiva integral. Su adecuada planificación en este proyecto asegura que, una vez iniciado el desarrollo del proyecto real, existan lineamientos claros y sistemáticos para su cierre ordenado.

### **2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos**

La estrategia empresarial es el conjunto de decisiones y acciones coordinadas que una organización adopta para alcanzar objetivos de largo plazo y mantener una posición competitiva sostenible. David y David (2022) la definen como “el arte y la ciencia de formular,

implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan que una organización logre sus metas” (p. 5). Johnson, Whittington y Scholes (2020) enfatizan que la estrategia integra el análisis del entorno, la definición de un conjunto coherente de actividades y la asignación de recursos para explotar oportunidades y neutralizar amenazas. Grant (2021) añade que una estrategia eficaz debe traducir la visión institucional en ventajas diferenciales, alineando los procesos internos con las expectativas del mercado y de los grupos de interés.

**Importancia de la estrategia empresarial en el contexto de la Universidad para la Cooperación Internacional:**

- Proporciona el marco para priorizar iniciativas de innovación educativa y sostenibilidad virtual.
- Asegura la coherencia entre la misión regenerativa y las inversiones en tecnología y talento humano.
- Facilita la adaptación ante cambios en la demanda de programas, acreditaciones y alianzas internacionales.

El portafolio agrupa proyectos, programas y trabajos operativos para optimizar la contribución conjunta a la estrategia institucional (PMI, 2021). Su gestión implica:

- Selección y priorización de iniciativas según criterios estratégicos.
- Balance entre riesgos y retorno esperado.
- Asignación dinámica de recursos para maximizar el valor total.

Por su parte, un programa es “un grupo de Proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionan de forma individual” (Velasco, s.f.). La gestión de programas:

- Facilita la sinergia entre proyectos (por ejemplo, impulsar conjuntamente Maestrías y diplomados en sostenibilidad).
- Mejora la coordinación de recursos y la alineación de plazos.

- Permite gestionar beneficios transversales (certificaciones, acreditaciones, comunidades de práctica).

Un proyecto es “un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2021, p. 4). Los proyectos:

- Traducen la estrategia en entregables concretos (p. ej., el diseño de un nuevo curso online).
- Poseen inicio, desarrollo y cierre definidos.
- Operan bajo restricciones de tiempo, costo y alcance.

Su Importancia operativa en el contexto del proyecto:

- Portafolio: optimiza el uso de presupuestos y evita duplicidades en iniciativas de e-learning.
- Programa: coordina el ciclo completo de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) y la Master in Project Management (MPM).
- Proyecto: aborda mejoras puntuales—como la Guía de Mejora de Procesos— con objetivos y plazos claros.

### **Clasificación del proyecto**

El presente Trabajo Final de Graduación (PFG) se ubica claramente en el nivel de proyecto, dado que:

- Tiene un alcance delimitado (documentar y estandarizar procesos académicos y administrativos).
- Es de naturaleza temporal
- Genera un entregable único (el plan de gestión para la guía de mejora de Procesos).

Este proyecto se integra al portafolio de iniciativas de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común, apoyando la estrategia de la UCI de excelencia virtual y desarrollo

regenerativo y puede en el futuro englobarse en un programa de mejora continua de la gestión académica.

### **2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés**

Este apartado contextualiza la problemática que motiva el desarrollo del presente Proyecto Final de Graduación (PFG), cuyo objetivo es formular un plan de gestión del proyecto para diseñar una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Primero, se describe la situación actual de dichos procesos y las formas en que han sido abordados hasta el momento (estado de la cuestión). Luego, se revisan estudios relevantes sobre modelos de gestión por procesos en la educación superior, sus enfoques metodológicos y principales hallazgos. Finalmente, se incorporan teorías y buenas prácticas que complementan el diseño del plan de gestión propuesto.

#### **2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)**

En los últimos años la UCI ha enfrentado desafíos significativos en la gestión de sus procesos académicos y administrativos: demoras en la retroalimentación a estudiantes, errores en la plataforma virtual, coordinación deficiente de videoconferencias y sobrecargas de trabajo para asistentes académicas y de decanatura. Estos problemas derivan en una experiencia de usuario inconsistente, mayor tasa de deserción y presión creciente sobre los recursos humanos de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común.

Hasta la fecha, las reestructuraciones internas se han llevado a cabo de forma reactiva y fragmentada: ajustes puntuales en guías de estilo, sustitución de plantillas o recordatorios manuales para seguimiento de tareas, cada asistente y decanato aplica sus propias plantillas y cronogramas, lo que dificulta la comparabilidad y el control de calidad. A su vez, hay muchos

retrocesos en los procedimientos y una ausencia de indicadores estandarizados para medir tiempos de respuesta a estudiantes, cumplimiento de hitos y efectividad de la retroalimentación. Sin embargo, no existe un modelo sistemático que integre todas las funciones de apoyo — inducción, matrícula, seguimiento de cursos, transición a Proyecto Final de Graduación y cierre— dentro de un marco único de mejora continua.

Hoy en día estas carencias se han abordado con soluciones parciales: creación de un sistema de *tickets* (subutilizado y obsoleto), reuniones informales de coordinación y plantillas de Excel compartidas. Sin embargo, ninguna de estas medidas ha logrado articularse bajo un marco único que promueva la mejora continua a nivel institucional

La ausencia de procesos formalizados conduce a soluciones ad hoc (procesos que se crean de manera espontánea para atender una necesidad puntual, sin estar formalmente definidos, documentados ni estandarizados) que dependen en exceso de la memoria y el esfuerzo individual de las asistentes académicas —quienes deben cubrir tareas que abarcan desde la apertura de cursos hasta la coordinación con el Departamento de Registro y Crédito—, sin instrumentos claros de gobernanza, métricas o retroalimentación estructurada (Medina León et al., 2019).

Esta situación ha provocado demoras en entregables, enlaces rotos en la plataforma, fallas en programación de videoconferencias y retrasos en la corrección de actividades, lo cual afecta la percepción de calidad y la satisfacción de los estudiantes.

Por ello, el estado de la cuestión revela una brecha entre las buenas prácticas de gestión por procesos y la aplicación real en los servicios de apoyo a la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) y el Master in Project Management (MPM).

En consecuencia, se identifica una oportunidad crítica para realizar el Plan de Proyecto para diseñar una Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos que unifique, documente y estandarice las actividades de asistentes académicas, asistente de decanatura y

decanatura, apoyándose en un enfoque híbrido de gestión de proyectos. Esta guía debe articularse con los estándares de calidad y buenas prácticas internacionales, para asegurar su sostenibilidad y adaptabilidad al entorno virtual de la UCI.

### **2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio**

Diversos estudios en el ámbito de la educación superior han abordado la necesidad de mejorar la eficiencia y la calidad en los procesos académicos y administrativos, particularmente en programas virtuales de posgrado. Estas investigaciones ofrecen fundamentos teóricos y metodológicos relevantes para el presente Proyecto Final de Graduación (PFG), cuyo objetivo es desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Campaña-Lara, Melendres-Medina, Flores-Dávila y Acosta-Velarde (2020) realizaron un estudio cualitativo que incluyó entrevistas y análisis documental en universidades latinoamericanas, enfocándose en la implementación de modelos de gestión por procesos en entornos de educación superior. Los autores concluyen que, cuando se implementan con mapas de procesos claros y sistemas de medición del desempeño, estos modelos permiten mejorar la eficiencia operativa y la calidad académica. Su estudio sirve como referencia para el diagnóstico de procesos en el presente proyecto, ya que proponen técnicas como la identificación de cuellos de botella y el diseño de flujogramas para visualizar las actividades críticas. Estos aportes serán considerados especialmente en el análisis de la situación actual (Objetivo específico 1) y en la definición del alcance del plan de gestión.

Por su parte, Hernández, Martínez y Rodríguez (2017) analizaron la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en universidades, destacando que el uso de controles de calidad y planes de mejora continua incrementa la satisfacción de los usuarios

(estudiantes y personal). Utilizaron una metodología mixta basada en encuestas y revisión documental. Sus hallazgos respaldan la importancia de integrar actividades de verificación y control de calidad dentro del ciclo de vida del proyecto. Este enfoque resulta aplicable en la planificación del control de calidad del plan de gestión, garantizando que los procesos propuestos en la futura guía puedan ser monitoreados con indicadores claros y auditables.

En el campo de los trabajos de tesis, Madera Gibaja y Choquehuanca Mamani (2024) desarrollaron un proyecto de mejora en una universidad peruana, aplicando el enfoque de la Guía PMBOK® 6ª edición. (PMI; 2017)

A través de análisis situacional, diseño de procesos con diagramas y aplicación de encuestas, demostraron que la adopción de herramientas de gestión de proyectos permite una transformación ordenada y eficaz de los procesos institucionales. Lo destacable de su investigación es la incorporación de entrevistas y *focus groups* con estudiantes, docentes y personal administrativo, lo que brindó una visión integral y participativa del rediseño de los procesos. Esta metodología ofrece un marco replicable para el proyecto, especialmente en lo relativo al levantamiento de información cualitativa y validación de propuestas con los actores clave de la UCI.

Asimismo, Montero, Fernández y Ramírez (2020) presentan un estudio sobre la adopción de metodologías flexibles en la planificación de proyectos educativos, subrayando el valor de los enfoques híbridos frente a los modelos tradicionales. El estudio propone que, ante contextos de alta incertidumbre, los proyectos deben incorporar sesiones de revisión de riesgos e indicadores de desempeño como ejes de control adaptativo. En el contexto de este proyecto, estos hallazgos fundamentan la decisión de adoptar un ciclo de vida híbrido que combine fases predictivas con iteraciones adaptativas, permitiendo realizar ajustes conforme se avanza en el desarrollo del Plan de Gestión.

Los trabajos citados comparten varios elementos metodológicos clave que resultan directamente aplicables al presente proyecto:

- Diagnóstico situacional como punto de partida para entender los procesos actuales y sus debilidades.
- Mapeo de procesos mediante diagramas de flujo y representaciones visuales para clarificar responsabilidades y secuencias.
- Integración de técnicas mixtas (encuestas, entrevistas, revisión documental) para obtener una visión holística de la problemática.
- Diseño de indicadores de gestión que permitan monitorear avances y evaluar el impacto de las mejoras propuestas.
- Incorporación de principios de calidad y mejora continua, con énfasis en la satisfacción del usuario final (estudiantes y docentes).

Estos aportes refuerzan la pertinencia de formular un plan de gestión del proyecto estructurado, que sirva como base para diseñar una guía eficaz y alineada con las necesidades reales de la comunidad académica.

En resumen, las investigaciones revisadas demuestran que la planificación cuidadosa, la participación de los actores relevantes y la incorporación de metodologías de gestión de proyectos son elementos determinantes para mejorar los procesos académicos y administrativos en instituciones de educación superior.

### **2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio**

En este apartado se analizan tres proyectos y buenas prácticas complementarias que enriquecen el diseño del Plan de Gestión del Proyecto para la Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos de la UCI.

Cada enfoque aporta elementos metodológicos y operativos que pueden incorporarse al plan para fortalecer sus resultados, garantizar su sostenibilidad y maximizar su impacto.

### **2.3.3.1 Ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar) aplicado a la mejora de procesos**

Uno de los marcos más utilizados en la gestión de la calidad y mejora continua de procesos es el ciclo PHVA (*Plan-Do-Check-Act*), también conocido como ciclo de Deming.

Este modelo fue desarrollado originalmente por Walter A. Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming. Se trata de una metodología iterativa que permite implementar cambios de forma estructurada y sostenible en cualquier organización.

En el contexto de la educación superior, y específicamente en la mejora de procesos académicos y administrativos, este ciclo representa una herramienta eficaz para introducir ajustes sistemáticos y medir su impacto de forma continua.

Menéndez Granizo (2019) demuestra en su estudio la aplicabilidad del ciclo PHVA junto con los principios de *Lean Service* en el rediseño de los procesos de atención al cliente en una institución bancaria. La investigación evidencia que, al aplicar este enfoque en sectores donde la satisfacción del usuario y la eficiencia operativa son críticas, se logran resultados tangibles: reducción en los tiempos de espera, mayor claridad en los procedimientos y estandarización de las respuestas del personal. Este marco puede adaptarse también a las instituciones educativas, especialmente en entornos virtuales donde los flujos de comunicación, soporte técnico y seguimiento administrativo son esenciales para la experiencia del estudiante.

El ciclo PHVA consta de cuatro fases:

- **Planificar (*Plan*):** Se identifican los procesos a mejorar, se recogen datos, se analizan los problemas actuales y se diseñan las acciones de mejora. Esta fase requiere una visión clara de los objetivos, así como de los indicadores que permitirán evaluar el éxito de las acciones.

- Hacer (*Do*): Se ejecutan las acciones definidas en la fase anterior, generalmente a través de una prueba piloto o implementación controlada. Se recolectan datos sobre su ejecución y se documentan los resultados.
- Verificar (*Check*): Se analiza la información recopilada para comparar los resultados obtenidos con los objetivos definidos. Esta fase permite identificar desviaciones, logros y oportunidades de mejora.
- Actuar (*Act*): Con base en el análisis anterior, se estandarizan los cambios que resultaron efectivos y se implementan a mayor escala. Si no se alcanzaron los resultados esperados, se realizan los ajustes necesarios y se reinicia el ciclo.

### **Aplicabilidad del ciclo PHVA al presente proyecto**

En el marco del Proyecto Final de Graduación (PFG), cuyo producto principal es el Plan de Gestión del Proyecto para diseñar una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), el ciclo PHVA ofrece un enfoque estructurado para abordar las ineficiencias detectadas en las etapas de inducción, matrícula, acompañamiento, proceso de PFG y gestión de incidencias.

En la fase de planificación, el Plan de Gestión deberá incluir un diagnóstico situacional basado en entrevistas con asistentes académicas, revisión de documentos internos y encuestas aplicadas a estudiantes y tutores/lectores. Este análisis permitirá identificar problemáticas, actividades duplicadas, demoras frecuentes y puntos críticos en los flujos de atención.

En la fase de ejecución (Hacer), el plan establecerá pruebas piloto de mejora en procesos específicos, como la estandarización del protocolo de ingreso al curso de PFG, estandarización de plantillas, el rediseño de los formularios de inscripción o la automatización de los recordatorios para entrega de documentos. Estas pruebas se aplicarán en colaboración con las asistentes académicas y bajo seguimiento de la decanatura.

Durante la fase de verificación, se evaluarán los resultados a través de indicadores como tiempo promedio de respuesta a los estudiantes, cumplimiento de fechas clave y nivel de satisfacción del personal y usuarios. Se aplicarán encuestas de retroalimentación y se revisarán registros de atención y tiempos de respuesta.

Finalmente, en la fase de acción, se incorporarán las mejoras validadas en el diseño definitivo del Plan de Gestión del Proyecto, asegurando que los procesos mejorados sean institucionalizados mediante plantillas, protocolos y capacitaciones.

Este ciclo, al ser iterativo, permite que el Plan de Gestión incluya mecanismos de revisión y ajuste continuo, incluso tras su implementación. De esta forma, se garantiza que la guía de mejora de procesos no sea un documento estático, sino una herramienta dinámica que se actualiza según la experiencia y las necesidades reales de la UCI.

En síntesis, el ciclo PHVA aporta al presente proyecto una metodología de mejora continua que facilita el análisis crítico de los procesos actuales, la planificación de soluciones viables, su validación mediante pruebas controladas y la incorporación de cambios efectivos de forma sistemática. La adopción de este enfoque en el Plan de Gestión del Proyecto constituye un respaldo metodológico clave para asegurar su relevancia, sostenibilidad e impacto positivo en los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.

### **2.3.3.2 Modelos de madurez en gestión de procesos**

Morales Muñoz y Loncón Sepúlveda (2023) desarrollan un modelo de madurez para la gestión por procesos en una universidad estatal chilena, basado en la norma ISO 21001:2018, la cual establece un marco de referencia internacional para organizaciones educativas.

Este modelo contempla cinco niveles evolutivos que permiten evaluar y mejorar progresivamente la madurez institucional en la gestión de procesos:

- Ad hoc: los procesos no están estandarizados, se ejecutan de forma reactiva, basada en la experiencia individual.
- Definido: los procedimientos están documentados y se siguen de forma consistente, aunque sin monitoreo formal.
- Gestionado: se utilizan indicadores para medir el desempeño de los procesos y facilitar su control.
- Optimizado: se promueve la mejora continua basada en datos, con intervenciones periódicas para elevar la eficiencia.
- Innovador: existe una cultura institucional de reinención y adaptación permanente, con fuerte énfasis en la transformación digital y sostenibilidad.

Cada transición entre niveles implica acciones específicas, como la implementación de sistemas de monitoreo, formación del personal, adopción de tecnologías y establecimiento de mecanismos de revisión.

### **Aplicabilidad del modelo de madurez al presente proyecto**

El Plan de Gestión del Proyecto, como producto principal del Proyecto Final de Graduación, puede incorporar este modelo de madurez para establecer una hoja de ruta de crecimiento institucional en la gestión de procesos académicos y administrativos de la UCI:

Se ubica a la universidad en un nivel preliminar equivalente al nivel "Definido", ya que, si bien existen procedimientos y flujos documentados, no hay una cultura institucional consolidada de medición formal y mejora continua.

El plan de gestión establecerá acciones para avanzar al nivel "Gestionado", como la implementación de indicadores clave (KPI), diseño de tableros de seguimiento, y capacitación en análisis de datos.

También incluirá metas para alcanzar el nivel "Optimizado" mediante auditorías periódicas, ajustes iterativos de procesos, y mecanismos de retroalimentación sistemática con usuarios.

Asimismo, podrá proponer actividades a largo plazo, como la integración de herramientas tecnológicas para monitoreo automatizado, talleres internos para fortalecer la cultura de procesos, y vínculos con redes académicas para intercambio de buenas prácticas.

Además, este modelo contribuye a que el Plan de Gestión contemple no solo una visión operativa, sino también estratégica. Al prever transiciones entre niveles de madurez, el proyecto deja instalada una lógica de escalamiento continuo, que permitirá a la universidad adaptarse a nuevas exigencias de calidad, acreditación, y transformación digital.

En resumen, el modelo de madurez propuesto por Morales Muñoz y Loncón Sepúlveda ofrece al presente proyecto una perspectiva de mejora gradual y sostenible. Su integración en el Plan de Gestión del Proyecto permitirá que la guía propuesta no solo estandarice procedimientos actuales, sino que actúe como catalizador de una transformación institucional hacia prácticas de excelencia, basadas en datos, revisiones periódicas y aprendizaje organizacional.

### **2.3.3.3 Enfoque de Desarrollo Regenerativo**

El Enfoque de Desarrollo Regenerativo plantea una visión sistémica que va más allá de la sostenibilidad tradicional, integrando dimensiones ecológicas, sociales y económicas en la planificación y ejecución de proyectos.

En el ámbito de la educación superior, este enfoque ha cobrado relevancia como una alternativa para rediseñar procesos institucionales con un impacto positivo de largo plazo.

Zamora Serrano y González Rodríguez (2018) proponen un marco de desarrollo regenerativo que supera la simple eficiencia operativa, al centrarse en la revitalización de los sistemas involucrados.

En su estudio comparan enfoques como la gestión por resultados y la gestión por procesos, concluyendo que ninguno de ellos, por sí solo, asegura transformaciones profundas. En cambio, el enfoque regenerativo promueve la co-creación con las partes interesadas, el aprendizaje adaptativo y la evaluación de impacto sistémico.

Este modelo plantea, entre sus pilares metodológicos:

- Evaluación ambiental de cada actividad: Por ejemplo, analizar el consumo energético asociado al uso de plataformas virtuales o al almacenamiento en la nube.
- Responsabilidad social en el rediseño de procesos: Integrar criterios de accesibilidad, inclusión, equidad y diversidad en todas las fases de diseño y validación de procedimientos.
- Economía circular y eficiencia en el uso de recursos: Digitalización de materiales académicos, reutilización de insumos formativos, y reducción del uso de papel.
- Participación de los *stakeholders*: Crear canales de retroalimentación continua con estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades institucionales.

### **Aplicabilidad del enfoque regenerativo al presente proyecto**

El Plan de Gestión del Proyecto que se propone en este proyecto incorpora principios del desarrollo regenerativo para asegurar que las mejoras a los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos en la UCI no solo optimicen la eficiencia operativa, sino que generen impactos positivos a nivel institucional, ambiental y social.

- Evaluación ambiental: El plan de gestión propondrá acciones para medir la huella de carbono institucional asociada al uso de videoconferencias, viajes de trabajo, y consumo digital, buscando alternativas sostenibles como el uso de servidores eficientes o el fomento del trabajo asincrónico.
- Indicadores sociales y ambientales: Se incorporarán métricas de inclusión (por ejemplo, cantidad de recursos adaptados para estudiantes con discapacidades), y reducción de insumos físicos (porcentaje de procesos que migran a plataformas digitales).
- Capacitación en sostenibilidad: El plan incluirá talleres breves para asistentes académicas, tutores y decanatura sobre principios de desarrollo regenerativo, promoviendo una cultura institucional orientada al impacto positivo.
- Evaluación participativa: Se diseñarán instrumentos que permitan recoger la percepción de estudiantes, docentes y personal administrativo respecto al impacto de los procesos mejorados, asegurando que la implementación del plan responda a las realidades vividas por los usuarios del sistema.

Asimismo, el enfoque regenerativo sugiere adoptar ciclos de retroalimentación continua, donde los procesos mejorados se evalúan no solo por su eficiencia técnica, sino también por su contribución a una cultura organizacional más resiliente, ética y centrada en el bienestar colectivo. Esta mirada está alineada con la misión de la Universidad para la Cooperación Internacional, que promueve el desarrollo sostenible con principios de ética universal.

### **Síntesis de la aplicabilidad**

La integración del Enfoque de Desarrollo Regenerativo dentro del Plan de Gestión del Proyecto fortalece su pertinencia estratégica e institucional. Aporta una lógica transversal de impacto positivo, asegurando que el rediseño de procesos no solo cumpla con criterios técnicos

de eficiencia, sino que contribuya a transformar la cultura organizacional, posicionando a la UCI como una institución educativa innovadora y socialmente responsable.

En conjunto con los otros dos enfoques previamente desarrollados (PHVA y modelo de madurez), este marco regenerativo completa una propuesta metodológica robusta para el presente proyecto.

Aporta visión de largo plazo, estrategias de monitoreo adaptativo, e indicadores holísticos que aseguran la sostenibilidad, legitimidad y continuidad de las mejoras propuestas.

### 3 Marco metodológico

Este capítulo establece los fundamentos y procedimientos metodológicos empleados para desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto orientado al diseño de una Guía de Mejora de Procesos Académicos y Administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (inglés y español) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Se definieron los términos clave, se identificaron y clasificaron las fuentes de información, se describieron los métodos de investigación aplicados y se detallaron las herramientas utilizadas durante el desarrollo del proyecto.

El propósito del marco metodológico fue establecer un procedimiento riguroso para la recolección, validación e interpretación de datos relevantes, asegurando la coherencia entre los objetivos específicos del proyecto y la formulación estructurada de su plan de gestión (Pérez, Pérez & Seca, 2020; PMI, 2021).

Para sustentar cada fase del análisis, se emplearon fuentes primarias —como entrevistas con personal académico-administrativo de la UCI y revisión de documentación interna—, así como fuentes secundarias, compuestas por literatura académica, artículos científicos y manuales especializados en gestión por procesos y dirección de proyectos en entornos educativos. Por su parte, los métodos de investigación seleccionados incluyeron:

- Método analítico-sintético: utilizado para descomponer los procesos institucionales actuales, identificar sus componentes críticos y luego integrar los hallazgos en propuestas de mejora dentro del plan.
- Método inductivo: aplicado para detectar patrones y necesidades recurrentes a partir de la información empírica proporcionada por los actores clave.
- Método deductivo: empleado para validar las decisiones metodológicas del plan frente a marcos normativos y estándares internacionales como el PMBOK® (PMI, 2021).

En cuanto a las herramientas utilizadas, se elaboraron matrices de análisis de interesados, mapas de procesos y registros de incidencias, basados en los dominios de desempeño y principios organizativos.

Finalmente, se documentaron los supuestos (por ejemplo, la disponibilidad de los actores para brindar información) y las restricciones (como el acceso parcial a ciertos documentos institucionales) que afectaron el alcance del proyecto. También se establecieron los entregables definidos en el Acta de Proyecto, alineados con cada objetivo específico. Este marco metodológico ofreció una base sólida y trazable que permitió justificar, estructurar y sustentar la elaboración del plan de gestión del proyecto.

### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información constituyeron la base para sustentar el análisis, las decisiones metodológicas y las conclusiones del proyecto. Su adecuada selección garantizó la validez y la relevancia de los hallazgos (Coll, 2024).

Con el propósito de fortalecer el diagnóstico institucional y respaldar técnicamente la elaboración del plan, se definieron y utilizaron diversas fuentes clasificadas en primarias y secundarias. La combinación de ambas permitió contrastar las percepciones de actores clave con hallazgos documentales y marcos conceptuales consolidados, lo cual favoreció la coherencia y confiabilidad del plan de gestión del proyecto (Pérez, Pérez & Seca, 2020).

#### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información original y no interpretada, generada directamente por quienes participaron o investigaron un hecho. Según Coll (2021), este tipo de fuente contiene datos no alterados ni analizados por terceros, por lo que representan evidencia directa para una investigación. De forma complementaria, Suárez (2024) señala que las fuentes primarias ofrecen información objetiva y de primera mano,

producida por los propios actores involucrados, como entrevistas, encuestas, documentos oficiales o registros originales.

En el contexto del Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos en la UCI, las fuentes primarias utilizadas incluyeron:

- Entrevistas semiestructuradas con asistentes académicas, personal de decanatura y responsables de TI, cuyo propósito fue comprender de forma directa los procedimientos actuales, así como los principales desafíos operativos y organizativos identificados por el personal involucrado.
- Revisión de documentación institucional interna, como manuales de puestos, informes de gestión operativa, registros de incidencias, solicitudes académicas y procedimientos relacionados con la atención estudiantil. Estos documentos permitieron examinar la estructura funcional, los flujos de trabajo y los tiempos de respuesta desde su origen.

En síntesis, las fuentes primarias empleadas en este proyecto consistieron en entrevistas a actores clave y el análisis de documentos institucionales originales.

Estas fuentes ofrecieron datos sin intermediación, fortalecieron la validez del diagnóstico institucional y sirvieron como insumo directo para estructurar los componentes del plan de gestión del proyecto.

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que interpretan, analizan o sintetizan información originalmente contenida en fuentes primarias. Según Coll (2024), este tipo de fuente tiene como objetivo ampliar, comentar o contextualizar la información original, facilitando el vínculo con su origen. De forma complementaria, Suárez (2024) explica que las fuentes secundarias ofrecen una visión indirecta y elaborada por terceros, generalmente a través de artículos académicos,

libros o reseñas. Por su parte, Streefkerk (2022) señala que estas fuentes proporcionan comentarios o síntesis de trabajos previos y son útiles para apoyar el análisis y la interpretación dentro de una investigación.

Adicionalmente, como estas fuentes se basan en información que ya existe, suelen presentarse en forma de proyectos de investigación, libros, ensayos, artículos académicos, análisis de casos e incluso tesis de grado.

En este proyecto, las fuentes secundarias permitieron fundamentar teóricamente la elaboración del plan de gestión, aportando marcos conceptuales, metodologías aplicadas y experiencias institucionales en la gestión de proyectos y procesos en educación superior. Su uso fue esencial para respaldar decisiones metodológicas, estructurar componentes del plan y garantizar su coherencia con buenas prácticas reconocidas.

Por ende, estas fuentes permitieron:

- Contextualizar estándares y enfoques metodológicos aplicables a proyectos académicos.
- Contrastar experiencias institucionales documentadas con la realidad operativa de la UCI.
- Sustentar decisiones de diseño del plan con base en evidencia académica validada.

Tomando esto en consideración, se procede a explicar algunas de las fuentes secundarias que fueron utilizadas para el desarrollo de este proyecto:

- Campaña-Lara et al. (2020) y Hernández et al. (2017), quienes aportaron marcos conceptuales sobre gestión por procesos y sistemas de calidad en el ámbito universitario, lo que permitió contextualizar el diagnóstico institucional y reforzar el enfoque hacia la mejora continua.

- La Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) fue utilizada como referencia metodológica para definir los procesos de planificación del proyecto y establecer las líneas base que servirían como marco de seguimiento. Esta fuente también fue clave para comprender los procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre, y su aplicación dentro del ciclo de vida del proyecto.
- Menéndez Granizo (2019), quien ofreció un enfoque práctico sobre la aplicación de herramientas de la guía del PMBOK y metodologías Lean en la planificación de servicios, aportando criterios para la formulación de acciones en la fase de ejecución del plan.
- Morales Muñoz y Loncón Sepúlveda (2023), que documentaron estrategias para el monitoreo, control y rediseño de procesos en una institución de educación superior, y sirvieron como base para estructurar procedimientos de seguimiento, aplicación de acciones correctivas y cierre ordenado del proyecto.

Estos recursos permitieron contrastar enfoques, seleccionar buenas prácticas validadas y estructurar el plan de gestión del proyecto con base en la evidencia documentada.

Además, ofrecieron criterios para adaptar los estándares internacionales de dirección de proyectos al contexto institucional de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), lo cual fue clave para garantizar la aplicabilidad y pertinencia del plan propuesto.

Asimismo, las fuentes secundarias facilitaron la identificación de metodologías utilizadas con éxito en instituciones de educación superior con características similares, lo que enriqueció el análisis comparativo.

En síntesis, las fuentes secundarias de este estudio consistieron en guías metodológicas, artículos académicos y estudios institucionales que ofrecieron el respaldo teórico necesario para estructurar la propuesta metodológica.

A continuación, se muestra un resumen con las fuentes de información en la Tabla 1.

Tabla 1

## Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.	Entrevistas semiestructuradas a las asistentes académicas y al personal de decanatura de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común (FEGBC), con el fin de identificar problemáticas y oportunidades de mejora en procesos clave que sirvieron como insumos para la formulación del plan de gestión del proyecto.	Campaña-Lara et al. (2020) y Hernández et al. (2017) brindaron marcos conceptuales sobre gestión por procesos y sistemas de calidad, los cuales permitieron contextualizar el diagnóstico institucional y reforzaron la importancia de orientar el plan del proyecto hacia la mejora continua.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.	Entrevistas y sesiones colaborativas con actores clave (asistentes académicas MAP/MPM, personal de TI y administrativos), mediante las cuales se identificaron roles, intereses y niveles de influencia relevantes para el plan del proyecto. La información obtenida sirvió de base para elaborar el acta de constitución y la matriz de interesados.	La Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) sirvió como referencia metodológica para la elaboración del acta de constitución del proyecto y el análisis de los interesados, brindando lineamientos clave para su incorporación en el plan.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.	Entrevistas con el equipo técnico-académico de la Maestría, en los cuales se definió el alcance, cronograma, presupuesto preliminar y otros componentes esenciales del plan de gestión del proyecto.	La Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) sirvió como referencia metodológica para definir los procesos de planificación del proyecto y establecer las líneas base contempladas en el plan.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto	Documentos institucionales como manuales operativos, plantillas, planes de gestión académica y administrativa, procedimientos internos y experiencias previas de implementación de proyectos en UCI.	Menéndez Granizo (2019) ofreció un enfoque práctico sobre cómo aplicar herramientas del PMBOK y metodologías Lean en la planificación de servicios, aportando referencias útiles para formular acciones de ejecución dentro del plan del proyecto.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.	Registros históricos, bitácoras de seguimiento y cronogramas de proyectos académicos previos.	Morales Muñoz y Loncón Sepúlveda (2023) documentaron estrategias para el monitoreo, control y rediseño de procesos educativos en una institución de educación superior. Su estudio fue referencia para estructurar procedimientos de seguimiento, aplicar acciones correctivas cuando fuera necesario y establecer criterios para el cierre ordenado del proyecto.

*Nota:* La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

### **3.2 Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación constituyeron la base estructural del presente proyecto, ya que guiaron la recolección, el análisis y la interpretación de los datos necesarios para construir el plan de gestión. Según Medina et al. (2023), un método de investigación es un proceso sistemático y organizado que permite responder a una pregunta o resolver un problema. Este proceso abarca desde la identificación del problema hasta la presentación de conclusiones fundamentadas.

Fernandes (s.f) complementó esta definición al señalar que los métodos representan estrategias para la búsqueda científica de conocimiento, mientras que las técnicas de investigación son los procedimientos específicos utilizados dentro de dicho método para llevar a cabo esa búsqueda. En palabras de este autor, “si el método es el camino, la técnica proporciona las herramientas para recorrer ese camino” (Fernandes, s.f, párr. 3), subrayando así la relación jerárquica entre ambos conceptos.

En el desarrollo de este plan de gestión del proyecto se emplearon tres métodos complementarios que respondieron a las distintas etapas del análisis: el método analítico-sintético, el método inductivo y el método deductivo. Estos enfoques permitieron descomponer y reconstruir procesos, identificar patrones emergentes a partir de los datos obtenidos, y contrastar los hallazgos con marcos teóricos consolidados. A continuación, se describen estos métodos y su aplicación específica en el contexto del presente proyecto.

#### **3.2.1 Método analítico-sintético**

El método analítico-sintético fue uno de los enfoques metodológicos centrales aplicados en el desarrollo de este proyecto. Según Cruz (2007), este método combina dos procesos complementarios: el análisis —que consiste en descomponer un objeto de estudio para examinar cada una de sus partes por separado— y la síntesis —que implica integrar esos

elementos individuales para comprender el objeto en su totalidad desde una perspectiva holística. En la misma línea, Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto (2017) afirman que este método facilita la construcción del conocimiento al permitir pasar de lo particular a lo general y viceversa, promoviendo una comprensión integral del fenómeno investigado.

En el contexto del presente trabajo, este método permitió abordar los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos de manera estructurada. A través del análisis, se identificaron componentes clave como la planificación de matrículas, la gestión de solicitudes estudiantiles, la atención al usuario, la articulación entre áreas internas y la documentación de procedimientos. Luego, mediante la síntesis, se integraron dichos elementos en una visión sistémica que facilitó la estructuración coherente del plan de gestión del proyecto.

Adicionalmente, Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto (2017) destacaron que el método analítico-sintético funciona como una unidad dialéctica en la que el análisis permite descomponer un fenómeno en sus partes esenciales, mientras que la síntesis integra esas partes para reconstruir una comprensión global del objeto de estudio. Esta perspectiva no solo reconoce la complejidad estructural de los procesos observados, sino que además enfatiza que la validez del conocimiento se genera al combinar ambos enfoques de forma coherente. En este proyecto, dicha lógica permitió avanzar desde el análisis empírico de los procesos académicos y administrativos hacia una propuesta estructurada de planificación que contribuyera a la mejora organizacional desde el diseño del plan de gestión del proyecto.

Esta aproximación permitió no solo reconocer debilidades y oportunidades de mejora en cada subproceso, sino también proponer soluciones integradas orientadas a fortalecer la eficiencia operativa y la calidad del servicio académico-administrativo. Este análisis buscó establecer los fundamentos metodológicos y estructurales para el desarrollo futuro de la

propuesta de la guía, mediante un plan de gestión riguroso y alineado con las necesidades institucionales.

### **3.2.2 Método inductivo**

El método inductivo es una estrategia de investigación que permite generar conocimiento a partir de la observación de hechos particulares. Según Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto (2017), este enfoque parte del estudio de fenómenos individuales para identificar características comunes que permitan construir generalizaciones. Su base empírica lo convierte en una herramienta útil para analizar fenómenos complejos mediante la repetición y comparación de casos, especialmente en contextos reales y diversos como los que caracterizan a las ciencias sociales.

Suárez (2024) coincide en que el método inductivo se fundamenta en la recolección sistemática de datos concretos y en el hallazgo de patrones que derivan en hipótesis explicativas. El investigador organiza las observaciones para formular inferencias generales sobre el comportamiento de los fenómenos estudiados. Aunque este tipo de razonamiento no garantiza conclusiones absolutas, sí permite establecer una base válida para la comprensión y mejora de situaciones específicas.

En este proyecto, el enfoque inductivo fue aplicado a partir del análisis empírico de los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Mediante entrevistas al personal académico-administrativo y revisión documental, se identificaron regularidades como demoras en la atención, falta de trazabilidad, duplicidad de funciones y vacíos en la documentación de procedimientos. Estas observaciones permitieron inferir patrones organizacionales que sustentaron la necesidad de diseñar un plan de gestión del proyecto orientado al desarrollo futuro de una guía de mejora.

Este método, al centrarse en lo observable y real, contribuyó a construir un diagnóstico objetivo y contextualizado, fortaleciendo la formulación estructurada y pertinente de los componentes del plan.

### **3.2.3 Método deductivo**

El método deductivo es una estrategia de razonamiento que parte de principios generales aceptados para derivar conclusiones específicas mediante un proceso lógico estructurado. De acuerdo con Suárez (2024), este método permite aplicar teorías o premisas universales a casos particulares, garantizando resultados válidos siempre que las premisas iniciales sean correctas. Es un enfoque riguroso, ampliamente utilizado en las ciencias formales como las matemáticas, el derecho o la filosofía, debido a su capacidad para producir inferencias precisas y coherentes.

En la misma línea, UNADE (2025) destaca que el método deductivo se caracteriza por un razonamiento descendente, en el cual se siguen reglas lógicas estrictas para aplicar conocimientos generales a situaciones específicas. En contextos educativos y científicos, este método facilita el desarrollo del pensamiento analítico y la resolución de problemas al permitir que el investigador parta de marcos teóricos sólidos y los adapte a realidades concretas.

En este proyecto, el razonamiento deductivo fue fundamental para trasladar lineamientos normativos y buenas prácticas reconocidas internacionalmente al diseño del plan de gestión del proyecto. Se partió de marcos conceptuales establecidos como la Guía del PMBOK® Séptima Edición (PMI, 2021), la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) y modelos de gestión por procesos como el propuesto por Campaña-Lara et al. (2020). A partir de estos referentes, se dedujeron herramientas y estructuras específicas, como matrices de interesados, cronogramas, flujogramas y líneas base, adaptadas al contexto de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Este enfoque permitió garantizar la coherencia metodológica del plan, asegurar su validez técnica y alinear sus componentes con estándares reconocidos en la disciplina de dirección de proyectos sin perder de vista la aplicabilidad práctica de la propuesta dentro del entorno institucional.

**Tabla 2**

*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.	Se utilizó para descomponer y estudiar por separado los procesos existentes y luego integrarlos en una visión sistémica que permita estructurar el diagnóstico base del plan.	A partir de entrevistas y documentos institucionales se identificaron patrones de funcionamiento que permitieron inferir áreas críticas de mejora.	Se partió de principios de gestión por procesos y normas internacionales para estructurar el análisis de la situación actual.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados	Permitió identificar y ensamblar los elementos del acta de constitución y la matriz de interesados en un sistema lógico y articulado.	Las observaciones sobre la dinámica organizacional ayudaron a inferir buenas prácticas para diseñar el grupo de inicio.	Permitió aplicar principios del PMBOK y de análisis de interesados para definir los entregables del grupo de inicio.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.	Se empleó para analizar cada componente del plan (alcance, cronograma, costos, etc.) y luego integrarlos como líneas base interdependientes.	Permitió construir propuestas con base en la experiencia acumulada en proyectos anteriores y observaciones empíricas sobre planificación.	Se utilizó para aplicar las buenas prácticas de planificación del PMI, para estructurar los componentes clave del plan.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.	Facilitó la identificación de elementos clave del proceso de ejecución, integrándolos en propuestas coherentes de implementación.	Se basó en la identificación de prácticas recurrentes exitosas que sirvieron de base para recomendar herramientas aplicables a la ejecución.	A partir de marcos teóricos establecidos, se dedujeron acciones concretas para asegurar una ejecución eficaz del proyecto.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.	Se aplicó para estudiar los mecanismos de control y cierre por separado, y luego combinarlos en un procedimiento integrado y funcional.	Se observaron casos anteriores para identificar patrones de monitoreo y cierre efectivos, a partir de los cuales se formularon las recomendaciones.	Facilitó la aplicación de modelos de monitoreo y cierre recomendados por la literatura y los estándares internacionales.

**Nota:** La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

Las herramientas de dirección de proyectos son mecanismos conceptuales, técnicos o digitales que permiten transformar insumos en resultados específicos durante la ejecución de procesos planificados. Su función principal es facilitar la toma de decisiones, la coordinación de tareas y la obtención de productos o servicios conforme a los objetivos del proyecto. Según el Project Management Institute (2023), las herramientas son elementos tangibles, como plantillas o software, que se utilizan al realizar una actividad para generar un producto, servicio o resultado.

Por su parte, Lledó (2015) define las herramientas como mecanismos o técnicas que requieren de una o varias entradas para producir una o varias salidas, siendo comúnmente empleadas en la administración de proyectos como medio para lograr resultados concretos. Estas herramientas no solo permiten estructurar la ejecución de cada fase del proyecto, sino que también apoyan la sistematización de la información, la resolución de problemas y el aseguramiento de la calidad en los entregables.

En el contexto de este plan de gestión, las herramientas fueron seleccionadas considerando su alineación con los estándares de la guía del PMBOK (PMI, 2021) y su utilidad práctica para cada grupo de procesos. Se emplearon recursos tales como matrices de interesados, análisis de alternativas, diagramas de flujo, indicadores clave de desempeño, hojas de verificación, entre otros. La correcta aplicación de estas herramientas permitió organizar el trabajo de forma estructurada, mejorar la trazabilidad de las decisiones tomadas y garantizar la coherencia metodológica del plan.

Asimismo, estas herramientas ofrecieron un marco de referencia común para todos los involucrados, lo que fortaleció la comunicación, redujo los márgenes de ambigüedad en la toma de decisiones y promovió una gestión más transparente. Su utilización fue clave para vincular

el diagnóstico institucional con las acciones propuestas y asegurar que la elaboración del plan respondiera a las necesidades reales de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.

A continuación, se describen las herramientas utilizadas y su impacto en el logro de los objetivos del proyecto.

- **Juicio de expertos:** El juicio de expertos es una técnica cualitativa utilizada para obtener conocimientos especializados, validar decisiones o estimar variables clave en una investigación o proyecto. Según Robles Garrote y Rojas (2015), esta herramienta permite acceder a saberes acumulados mediante la experiencia profesional de personas con dominio del tema, lo cual enriquece el proceso de evaluación y mejora la calidad de los resultados. En este proyecto, se recurrió a actores clave de la Universidad para la Cooperación Internacional (asistentes académicas, personal de TI y administrativos) con amplia trayectoria en la gestión académica de programas virtuales. Sus aportes permitieron validar supuestos, identificar riesgos y definir entregables realistas. Esta técnica fue esencial para garantizar que el plan de gestión se construyera con base en conocimientos empíricos, adaptados al contexto institucional.
- **Revisión de información histórica:** Esta herramienta consiste en el análisis sistemático de documentos, registros y evidencias previas generadas en la organización, con el fin de identificar patrones, fallas recurrentes, aciertos y tendencias que orienten la toma de decisiones. Según Stewart (2025), el análisis documental permite examinar datos textuales y contextuales con un enfoque estructurado, lo que resulta especialmente útil en investigaciones que buscan comprender procesos institucionales complejos. En la misma línea, Medina et al. (2023) destacan que esta técnica ayuda a sustentar diagnósticos y evitar duplicidad de esfuerzos. En el caso del presente proyecto, se analizaron

planificaciones académicas, informes de gestión, documentos internos, fichas de cursos, plantillas y archivos institucionales de la Maestría en Administración de Proyectos (español e inglés). Esta revisión permitió evidenciar incoherencias en los procedimientos, variabilidad en la atención al estudiante y falta de trazabilidad en ciertas tareas administrativas, lo cual fundamentó el diseño de mejoras documentadas en el plan de gestión.

- Entrevistas: Las entrevistas permiten obtener información cualitativa directamente de los involucrados claves. Según ATLAS.ti (2025), las entrevistas permiten al investigador captar no solo los hechos, sino también las motivaciones, emociones y significados que los participantes atribuyen a sus vivencias, lo que las convierte en un instrumento poderoso para obtener datos. Esta herramienta se utilizó para recopilar información profunda, detallada y contextualizada sobre las percepciones, experiencias y necesidades de los actores clave involucrados en la gestión académica y administrativa de la maestría. Las entrevistas fueron aplicadas a asistentes académicas, personal de TI, administrativos y estudiantes seleccionados, a través de guías semiestructuradas adaptadas a cada perfil. Esta técnica facilitó la identificación de los principales problemas, lagunas de coordinación y áreas críticas que requerían mejora.
- Cuestionarios: Según Ortega (2025), un cuestionario es un instrumento de recolección de datos que permite estandarizar las preguntas y agilizar el análisis de la información, siendo especialmente útil en investigaciones que requieren la participación de múltiples personas en distintos contextos. Los cuestionarios fueron utilizados como herramienta estructurada para recolectar datos cuantitativos y cualitativos relacionados con la experiencia, percepción y nivel de

satisfacción de los usuarios del sistema académico-administrativo de la maestría. En este proyecto, se diseñaron formularios digitales aplicados a estudiantes y personal interno, con preguntas cerradas y abiertas que permitieron evaluar procesos como la inducción, la matrícula, el proceso de PFG y la atención a incidencias. Esta herramienta proporcionó evidencia objetiva que complementó la información obtenida mediante entrevistas y revisión documental, fortaleciendo el diagnóstico y permitiendo priorizar áreas clave en el plan de gestión del proyecto.

- **Acta de constitución del proyecto:** Documento formal que autoriza el inicio del proyecto y define sus elementos clave, como los objetivos, el alcance, los entregables preliminares, los principales interesados y la persona responsable de su ejecución. Según el Project Management Institute (2021), este documento sirve como base para alinear las expectativas de los interesados y proporcionar autoridad al director del proyecto para utilizar recursos organizacionales. En este proyecto, el acta permitió establecer el propósito, las metas y las restricciones del plan de gestión propuesto. Su función fue sentar las bases del proyecto, brindando una estructura clara para su planificación y ejecución.
- **Análisis de interesados:** Herramienta que permite identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden influir o verse afectados por el proyecto. A partir de esto, se determinan sus intereses, niveles de influencia, expectativas y posibles resistencias, con el fin de diseñar estrategias de comunicación y gestión adecuadas para cada actor. Según el Project Management Institute (2023), este análisis forma parte integral del grupo de procesos de planificación, y es fundamental para asegurar la participación de los interesados clave a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este proyecto, el análisis de interesados se llevó a

cabo mediante la construcción de una matriz que incluyó a actores institucionales relevantes, como asistentes académicas, personal administrativo y de tecnologías de la información. Esta herramienta facilitó la priorización de acciones de comunicación y colaboración.

- **Análisis de supuestos:** El análisis de supuestos es una herramienta estratégica que permite examinar las premisas consideradas verdaderas durante la planificación del proyecto. Según King (2016), este análisis no solo identifica los supuestos clave, sino que también evalúa su validez, el nivel de riesgo que representan y su posible impacto en los resultados del proyecto. Es una técnica que fortalece la toma de decisiones, anticipando condiciones inciertas que pueden afectar el éxito de la iniciativa. En el marco del presente proyecto, el análisis de supuestos se aplicó para establecer una base realista de planificación. Se identificaron condiciones críticas como la disposición de tiempo por parte del personal académico y administrativo, la continuidad del programa de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), y el acceso a herramientas tecnológicas básicas para la implementación futura de la guía. La clarificación de estos supuestos permitió anticipar riesgos potenciales, priorizar recursos y diseñar un plan más sólido, orientado a resultados sostenibles.
- **Estructura de Desglose del Trabajo (EDT):** Herramienta que permite descomponer el trabajo total del proyecto en partes más manejables y controlables. Según el Project Management Institute (2021), la EDT proporciona una representación jerárquica del alcance del proyecto, facilitando la asignación de responsabilidades, la estimación de costos y tiempos, y el control de avances. En este proyecto, la EDT se utilizó para organizar los entregables en función de

los objetivos específicos planteados, estableciendo una ruta lógica para su desarrollo.

- Diagrama de Gantt: Herramienta visual utilizada para representar de forma gráfica el cronograma de actividades. Permite visualizar la secuencia de tareas, su duración estimada, las fechas de inicio y fin, así como las relaciones de dependencia entre ellas. Según Martins (2025), esta herramienta facilita el seguimiento del progreso del proyecto y la identificación de posibles retrasos, ya que muestra en paralelo las tareas planificadas y su ejecución real. En el presente proyecto, el Diagrama de Gantt fue empleado para estructurar las fases del plan de gestión, alineando los entregables con los plazos establecidos. Su implementación permitió organizar de forma lógica las actividades, asignar recursos con mayor precisión y comunicar de manera clara el avance del proyecto a los interesados clave.
- Ruta crítica: Según Filev (2024), la técnica de la ruta crítica ayuda a los equipos de gestión a visualizar las dependencias, identificar qué ralentiza los procesos y asegurar que los proyectos avancen sin contratiempos. Este método se utilizó para identificar las actividades más relevantes y su secuencia lógica dentro del cronograma del proyecto, permitiendo determinar la duración mínima del mismo. A través del análisis de la ruta crítica, fue posible detectar las tareas que no admiten retrasos sin afectar la fecha de entrega del proyecto, lo cual es esencial para la planificación realista de los tiempos y la gestión adecuada del cronograma. Esta herramienta facilitó el establecimiento de prioridades y la asignación estratégica de recursos.
- Matriz de asignación de responsabilidades (RACI): Herramienta para definir y asignar de manera clara las funciones que cada miembro del equipo debe

asumir durante la ejecución del proyecto. Su nombre proviene de las siglas en inglés R (Responsible), A (Accountable), C (Consulted) e I (Informed), que corresponden a los distintos niveles de involucramiento en una actividad o decisión. Esta herramienta permite evitar ambigüedades, solapamientos y vacíos de responsabilidad, lo cual es especialmente útil en proyectos que involucran múltiples actores o áreas institucionales. En este proyecto, se utilizó la matriz RACI para delimitar quiénes son los responsables directos de ejecutar tareas, quién supervisa su cumplimiento, quién debe ser consultado en determinadas decisiones y quién necesita estar informado del avance. Esta asignación clara favorece la eficiencia operativa y facilita la implementación efectiva del plan de gestión.

Gestión del conocimiento: Práctica organizacional orientada a capturar, organizar, almacenar y compartir información útil generada a lo largo de los proyectos. Esta herramienta permite que el conocimiento no se pierda cuando una persona cambia de rol o abandona la organización, facilitando así la transferencia efectiva de aprendizajes y buenas prácticas. Según Atlassian (2024), la implementación de herramientas de gestión del conocimiento permite centralizar la información, facilitar la colaboración interdepartamental y mejorar el rendimiento general de las organizaciones. Su uso en este proyecto reforzó el compromiso institucional con la calidad, al permitir el acceso oportuno a información relevante y evitar la duplicidad de esfuerzos, además, en entornos académicos y administrativos como el de la UCI, su aplicación es clave para asegurar la continuidad operativa y la mejora continua de los procesos. En el marco de este proyecto, se empleó la gestión del conocimiento como estrategia para documentar procedimientos repetitivos, decisiones clave y experiencias de

los actores involucrados en la gestión de la Maestría en Administración de Proyectos. Esto contribuyó a construir una base estructurada de conocimientos que puede ser utilizada por nuevos colaboradores o replicada en otros programas similares.

- **Competencia en comunicación:** Habilidad de los miembros del equipo para transmitir y recibir información de forma clara, asertiva y adecuada al contexto, considerando tanto los canales utilizados como las diferencias culturales, lingüísticas y organizacionales. Además, garantiza la ejecución fluida de los proyectos, especialmente en entornos virtuales donde la comunicación asincrónica es frecuente y las ambigüedades pueden generar errores significativos. Según el Project Management Institute (2013), una comunicación ineficaz es una de las principales causas del bajo desempeño en los proyectos, y las organizaciones con prácticas de comunicación altamente eficaces tienen un mayor porcentaje de proyectos que cumplen sus objetivos. En el contexto del presente proyecto, la competencia comunicativa fue fundamental para establecer vínculos efectivos entre los actores involucrados, asegurar el entendimiento de los objetivos del plan de gestión, coordinar acciones entre áreas y facilitar la recopilación de información durante el diagnóstico institucional. La atención a las diferencias idiomáticas entre los programas MAP y MPM (en español e inglés) también requirió una comunicación clara y empática que permitió comprender las necesidades específicas de cada población estudiantil.
- Según Zabala (2019), una gestión de proyectos eficiente requiere identificar los canales y métodos más apropiados para cada tipo de mensaje, atendiendo a su urgencia, complejidad y público objetivo, lo cual contribuye directamente a la ejecución exitosa del proyecto. Los métodos de comunicación fueron

fundamentales para garantizar la implementación efectiva de los planes definidos en el proyecto, facilitando el flujo de información entre los distintos actores involucrados. Se utilizaron mecanismos como correos electrónicos formales, plataformas colaborativas institucionales (como Moodle y correo UCI), reuniones virtuales y formatos de seguimiento compartido, con el objetivo de asegurar la comprensión de los entregables, los plazos y las responsabilidades.

- **Listas de verificación:** Las listas de verificación fueron utilizadas como herramienta de apoyo en la fase de monitoreo y cierre del proyecto, con el fin de asegurar que todas las actividades planificadas se completaran de manera ordenada y sin omisiones. Estas listas permitieron revisar de forma sistemática cada uno de los entregables, tareas y requisitos establecidos, facilitando la detección de elementos pendientes antes de declarar el cierre formal del proyecto. Asimismo, contribuyeron a reducir errores por descuido y a estandarizar los procesos de revisión, promoviendo una gestión más rigurosa y eficiente. Según Melo (2021), este tipo de herramientas no solo mejoran el control operativo, sino que también fomentan la disciplina organizacional al registrar de manera clara los pasos seguidos y por seguir durante la ejecución de un procedimiento para asegurar el cumplimiento de los entregables definidos en el plan de gestión del proyecto.
- **Hojas de control:** Permiten registrar datos clave de manera estructurada y facilitar la identificación de patrones, desviaciones o recurrencias en los procesos. En el contexto de la gestión académica y administrativa, estas herramientas pueden emplearse para documentar incidencias, tiempos de respuesta, cumplimiento de tareas y observaciones sobre calidad del servicio prestado. Su aplicación contribuyó a fortalecer el control de calidad en las

operaciones del proyecto, ya que permitieron comparar los resultados obtenidos con los estándares definidos, identificar áreas que requerían acciones correctivas y facilitar la toma de decisiones informadas. Además, brindaron trazabilidad sobre los procedimientos ejecutados, lo cual fue esencial para procesos de mejora continua, evaluación de desempeño y cierre documentado del proyecto. Según MoreApp (s. f.), las hojas de control son útiles para garantizar que las actividades de campo —o en este caso, las gestiones internas— se realicen conforme a los criterios establecidos, aportando confiabilidad, transparencia y evidencia verificable.

- Métodos de control de cambios: Según Tristancho (2024), el control de cambios proporciona una estructura que ayuda a evitar el caos, minimizar riesgos y asegura que los cambios se gestionen estratégicamente, no de forma reactiva o improvisada. Los métodos de control de cambios son esenciales para gestionar las modificaciones que surgen durante la ejecución del proyecto, asegurando que se mantenga el alineamiento con los objetivos, el cronograma y el presupuesto definidos en el plan de gestión. En el contexto de este proyecto, resultaron clave para documentar, evaluar y autorizar cualquier cambio necesario en el proyecto, evitando desviaciones no controladas que afectarían la calidad o alcance del entregable final. El uso de estos métodos permitió implementar mecanismos formales para registrar solicitudes de cambio, analizar su viabilidad, evaluar su impacto y tomar decisiones fundamentadas antes de su aprobación. Este enfoque garantizó una trazabilidad clara de todas las modificaciones realizadas, fortaleciendo la transparencia del proyecto y facilitando el cierre ordenado.

A continuación, en la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

**Tabla 3**

*Herramientas Utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.	Juicio de expertos, Revisión de información histórica, Entrevistas, Cuestionarios.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.	Acta de constitución del proyecto, Análisis de interesados, Juicio de expertos, Análisis de supuestos.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.	Estructura de desglose del trabajo (EDT), Diagrama de Gantt, Ruta crítica.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.	Matriz de asignación de responsabilidades (RACI), Gestión del conocimiento, Competencia en comunicación, Métodos de comunicación.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.	Listas de verificación, Hojas de control, Métodos de control de cambios.

**Nota:** La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

En el contexto de la gestión de proyectos, los supuestos y las restricciones representan condiciones clave que pueden incidir directamente en el desarrollo del plan y en la ejecución del proyecto. Ambos elementos deben ser identificados, evaluados y gestionados adecuadamente durante el proceso de planificación.

Según el Project Management Institute (PMI, 2021), un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o cierto sin prueba ni demostración, mientras que una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Por su parte, Asana (2024) señala que las restricciones son condiciones que afectan cómo se ejecutan las tareas y se alcanzan los objetivos, tales como el tiempo, los costos, los recursos o la calidad, las cuales repercuten entre sí a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

De forma complementaria, Dharma Consulting (2023) explica que el análisis de supuestos y restricciones consiste en identificarlos, documentarlos y evaluarlos constantemente, con el fin de mantener su coherencia con los demás elementos del plan.

Los supuestos pueden derivar en amenazas si se comprueba que no son válidos, y las restricciones pueden convertirse en oportunidades si son gestionadas adecuadamente o eliminadas mediante decisiones estratégicas.

En este proyecto, los supuestos identificados incluyeron la disponibilidad del personal clave para participar en entrevistas, el acceso a documentación institucional relevante y la colaboración activa de los actores institucionales involucrados.

Las restricciones principales se relacionaron con el tiempo disponible para el levantamiento de información, los límites de acceso a sistemas internos, y la necesidad de desarrollar el plan dentro del período académico establecido.

El reconocimiento y documentación de estos elementos permitió anticipar escenarios, definir acciones preventivas y establecer un marco realista para la formulación del plan de gestión del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4

*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.	Se asumió que la documentación institucional estaba actualizada y reflejaba fielmente los procesos académicos y administrativos vigentes.	Los procesos analizados no contaban con una estandarización previa, lo que dificultó su mapeo y análisis inicial.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.	Se consideró que los actores clave participarían activamente y aportarían información precisa para construir el acta de constitución y el análisis de interesados.	Algunos interesados clave no estaban disponibles durante todo el proceso, lo que limitó la recolección de insumos estratégicos.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.	Se asumió que los procesos actuales eran suficientemente estables y documentados como para permitir su planificación con base en información confiable.	Se identificó una falta de sistemas integrados para monitorear el cumplimiento de cronogramas y costos.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.	Se supuso que existía apertura por parte del equipo institucional para aplicar nuevas herramientas y metodologías de ejecución.	No todas las áreas contaban con experiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas propuestas para la ejecución.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.	Se asumió que los responsables del monitoreo y cierre del proyecto estaban familiarizados con las herramientas de seguimiento propuestas.	La falta de indicadores institucionales sistematizados dificultó el diseño de mecanismos efectivos de control y cierre.

**Nota:** La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

Los entregables representan los resultados concretos —tangibles o intangibles— que deben producirse en el marco de un proyecto para cumplir con sus objetivos. *Entregables del proyecto: cómo definir expectativas claras* (s. f.) señala que los entregables son productos o resultados que permiten alinear expectativas entre los equipos de trabajo y los interesados, sirviendo como referencia para la planificación, ejecución y evaluación del proyecto. Por su

parte, Martins (2025) los define como aquellos resultados específicos que se esperan alcanzar al finalizar un proyecto, y que pueden adoptar múltiples formas, como productos, informes, procesos optimizados o incluso mejoras intangibles como la eficiencia organizacional.

En este trabajo, los entregables definidos están directamente alineados con los cinco objetivos específicos establecidos en el Acta del Proyecto.

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 5**

### *Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.	Informe diagnóstico institucional: Documento que presenta el análisis detallado de los procesos actuales de la maestría, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, con base en entrevistas y revisión documental.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.	Acta de constitución del proyecto y análisis de interesados: Documento oficial de inicio del proyecto que incluye propósito, objetivos, justificación y participantes clave. Incluye también una matriz de análisis de los interesados con su clasificación e influencia.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.	Plan de gestión del proyecto: Documento que incluye el alcance definido, cronograma estimado, costos previstos, calidad, riesgos, recursos, comunicaciones y adquisiciones, estructurado según los procesos de planificación.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.	Guía operativa de ejecución: Documento que recopila las recomendaciones metodológicas, técnicas y herramientas para implementar los planes, incluyendo instrucciones, formatos y lineamientos de gestión de calidad y recursos.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.	Protocolo de monitoreo, control y cierre: Documento que define los criterios, mecanismos y herramientas para el seguimiento del proyecto, aplicación de ajustes y cierre formal, con base en indicadores, informes de avance y lecciones aprendidas.

**Nota:** La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## **4 Desarrollo**

Este capítulo presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos definidos para estructurar un Plan de Gestión del Proyecto orientado al diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en los programas virtuales de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP y MPM) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). La propuesta busca atender las necesidades institucionales, promover una mejor atención al estudiante y contribuir a la eficiencia operativa de los programas de posgrado.

El contenido se organiza según los cinco objetivos específicos planteados, abordando desde el análisis de la situación actual, hasta la formulación de recomendaciones y lineamientos para cada grupo de procesos del ciclo de vida del proyecto.

En cada sección se incluyen elementos como metodologías aplicadas, instrumentos utilizados, plantillas diseñadas y hallazgos relevantes, con el fin de dar trazabilidad al desarrollo del plan de gestión y justificar cada una de sus decisiones.

### **4.1 Análisis de la situación actual**

Con el propósito de generar insumos sólidos para la elaboración del plan de gestión del proyecto, se realizó un análisis integral de la situación actual de los procesos académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), en sus versiones en español e inglés, de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Este análisis permitió identificar prácticas institucionales existentes, brechas operativas, debilidades en la coordinación interdepartamental y oportunidades de mejora orientadas a optimizar la experiencia estudiantil y la eficiencia operativa.

El diagnóstico se estructuró a partir de fuentes primarias y secundarias recolectadas entre septiembre del 2024 y julio del 2025. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas semiestructuradas con personal académico y administrativo clave, así como el análisis de resultados de encuestas institucionales aplicadas a estudiantes activos de ambos programas. Complementariamente, se revisaron documentos oficiales, manuales de funciones, contratos y reportes de gestión para validar la información obtenida y enriquecer el análisis. Con respecto a los documentos institucionales revisados, se identificaron dos fuentes especialmente relevantes.

En primer lugar, el Estatuto Orgánico de la Universidad para la Cooperación Internacional (versión 2020), que define la estructura administrativa, los principios organizativos y las funciones institucionales.

En segundo lugar, el documento titulado “Funciones de Asistencia Académica para la Gestión de Cursos Virtuales” (versión 2, actualizado el 19 de julio de 2022), el cual detalla de forma exhaustiva las responsabilidades, procedimientos y tareas asignadas a las asistentes académicas en relación con el ciclo completo de acompañamiento estudiantil. También se tomó en cuenta el Contrato de Enseñanza-Aprendizaje (2023) que los estudiantes firman al inicio del programa, donde también se determina el tiempo de espera para la atención estudiantil, así como otros detalles relacionados a matrícula y pagos. Estos documentos permitieron contrastar la práctica institucional con los lineamientos formales establecidos.

#### **4.1.1 Informe de análisis de la situación actual de los procesos académicos y administrativos**

Los principales hallazgos del diagnóstico institucional se organizaron en tres dimensiones clave:

- Eficiencia de los procesos administrativos: Se identificó la ausencia de procedimientos estandarizados para trámites recurrentes y el uso de documentos de seguimiento distintos por cada asistente académica. Esta dispersión generaba duplicidad de esfuerzos, sobrecarga operativa y aumentaba la posibilidad de errores. Asimismo, se destacó la alta carga de trabajo derivada de la atención a múltiples programas y cursos libres, sin una estructura de apoyo suficiente.
- Calidad en la experiencia estudiantil: Se evidenciaron demoras en la retroalimentación académica, dificultades para acceder a información clave y falta de claridad en requisitos críticos como la titulación o el seguimiento de casos especiales.

Aunque el Contrato de Enseñanza y Aprendizaje definía tiempos máximos de respuesta de dos días hábiles, se encontraron brechas entre esa expectativa institucional y la experiencia reportada por los usuarios. Estas situaciones impactaban directamente la satisfacción del estudiante y su permanencia en el programa.

- Articulación entre equipos y plataformas tecnológicas: Se detectó una gestión fragmentada de la información entre Decanatura, la Asistente de Decanatura, Asistentes Académicas y el Centro de Mediación Tecnológica (CMT). Aunque existían flujos regulares de comunicación, surgían problemas en la coordinación y en el respeto de los procedimientos establecidos.

Además, la sobrecarga de funciones del CMT, de las asistentes académicas y de Decanatura, así como la limitada calidad del equipo tecnológico disponible para el personal, dificultaban la eficiencia operativa y la trazabilidad de los procesos institucionales.

#### **4.1.2 Recolección de información sobre procesos actuales**

Para caracterizar de forma precisa los procesos académicos y administrativos vigentes en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), se realizó una estrategia de recolección de información que combinó fuentes primarias y secundarias.

Entre las fuentes primarias se incluyeron entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal académico y administrativo clave, tales como las asistentes académicas de ambos programas, el personal de Decanatura y representantes del Centro de Mediación Tecnológica (CMT). Estas entrevistas tuvieron como objetivo identificar los principales retos operativos, los flujos de trabajo actuales y las condiciones institucionales que impactaban la calidad del servicio al estudiante.

Adicionalmente, se incorporaron los resultados de un cuestionario de satisfacción aplicado previamente por la institución a los estudiantes activos de ambos programas. Dado que no se autorizó la aplicación de nuevas encuestas para este proyecto, se gestionó el acceso a esta documentación institucional como insumo válido y éticamente aprobado para el diagnóstico.

Esta estrategia de recolección permitió integrar perspectivas complementarias, recogiendo tanto la visión del personal responsable de la operación cotidiana como la experiencia directa del estudiantado. La combinación de estas fuentes fue fundamental para obtener una visión holística de los procesos actuales, identificar brechas críticas y establecer prioridades de mejora que fundamentaran el plan de gestión del proyecto.

##### **4.1.2.1.1 Entrevistas a personal académico y administrativo**

Como parte de las fuentes primarias utilizadas para el diagnóstico institucional, se aplicaron entrevistas semiestructuradas al personal académico y administrativo vinculado con los programas MAP y MPM. Las entrevistas se llevaron a cabo el jueves 26 de julio del 2025.

Las entrevistas fueron diseñadas con el objetivo de identificar las principales problemáticas operativas, los flujos de trabajo actuales, las condiciones institucionales que afectan la calidad del servicio, y las percepciones del personal sobre los procesos administrativos y académicos vigentes.

Las asistentes académicas destacaron que los procesos más críticos eran la apertura de cursos, la programación de actividades en Moodle, el acompañamiento al estudiante y la resolución de incidencias. Asimismo, mencionaron que muchos procedimientos no contaban con una estandarización formal y dependían del conocimiento empírico acumulado. Entre las consultas más frecuentes del estudiantado se registraron dudas sobre pagos, matrícula, fechas clave, procesos de titulación y uso de plataformas virtuales. Respecto al acompañamiento durante etapas críticas del recorrido académico, se reconoció que el seguimiento era limitado y dependía en gran medida de la disponibilidad del personal.

Además, se identificaron otras características relevantes en el análisis de los procesos de gestión académica y administrativa de las maestrías. Una de estas, fue que las asistentes académicas gestionaban un documento en Excel denominado “Estudiantes activos”, en el cual registraban mensualmente la cantidad de estudiantes por generación, así como movimientos de retiro o reincorporación. Este seguimiento resultaba esencial para mantener la proyección de cohortes y la planeación académica. Sin embargo, a su vez, cada asistente mantenía una versión individual de seguimiento de sus generaciones asignadas y gestionaba el seguimiento de manera distinta, lo que evidenció la ausencia de un sistema centralizado y estandarizado para esta función crítica. Asimismo, la carga operativa del personal era considerable. Las asistentes de la MAP en español también gestionaban cursos libres y otros programas institucionales, mientras que la asistente de la MPM (en inglés) asumía la gestión del Programa Técnico. Esta dispersión de funciones aumentaba significativamente la carga laboral y requería de coordinación constante con otras áreas.

El análisis también permitió identificar la saturación de funciones del Centro de Mediación Tecnológica (CMT), que contaba con personal reducido para sus múltiples responsabilidades. Estas incluían la actualización de cursos (gestionada por medio de ASANA junto con la Asistente de Decanatura y las Asistentes Académicas), el soporte y resolución de problemas en la plataforma Moodle, la administración de la infraestructura tecnológica, la gestión de videoconferencias sincrónicas y la distribución de grabaciones a las asistentes académicas. También el diseño y estructuración de los cursos virtuales, aunque muchas de estas tareas también fueron asumidas en parte por las asistentes académicas para brindar apoyo, incrementando su propia carga de trabajo.

Otro elemento crítico identificado fue la calidad insuficiente del equipo tecnológico disponible para el personal. La mayoría de los dispositivos eran de segunda mano o tenían varios años de uso, lo cual limitaba su rendimiento y representaba un factor de restricción para la gestión efectiva de procesos virtuales.

En cuanto a la coordinación interdepartamental, se determinó que, si bien existía un flujo regular de comunicación entre Decanatura, Asistente de Decanatura, Asistentes Académicas y CMT, para la coordinación de la MAP y MPM, también se presentaban problemas en la calidad de esta comunicación. Ocurrían malentendidos respecto del orden en que debían gestionarse los procedimientos o en la priorización de solicitudes, lo que generaba demoras y duplicación de esfuerzos.

Por su parte, Rectoría mantenía contacto recurrente con Decanatura y la Asistente de Decanatura para revisar el estado de los procesos y garantizar el mantenimiento del orden jerárquico institucional, según el cual toda decisión clave para el programa MAP o MPM debía ser consultada entre Decanatura, la Asistente de Decanatura y, finalmente, Rectoría, quien tomaba la decisión final.

Este análisis permitió identificar la necesidad de clarificar la gobernabilidad interna de la Facultad y su interacción con Rectoría, para reconocer tanto las restricciones impuestas desde la estructura institucional como las oportunidades de mejora en los sistemas de comunicación, coordinación y seguimiento.

En resumen, las preguntas abiertas permitieron explorar aspectos clave como:

- La existencia (o ausencia) de procedimientos formalmente estandarizados
- Las principales dificultades al gestionar actividades críticas como matrícula, programación de cursos o seguimiento estudiantil.
- El grado de coordinación entre las distintas áreas involucradas.
- La carga operativa actual y los factores que la intensifican.
- La disponibilidad y calidad de herramientas tecnológicas institucionales.
- Las prácticas informales adoptadas ante la falta de lineamientos claros.
- Entre los hallazgos más relevantes obtenidos a partir de las entrevistas se destacan:
  - La mayoría de los procedimientos clave dependían de la experiencia individual del personal y del conocimiento tácito acumulado.
  - Existía una fragmentación significativa en la coordinación entre áreas como Decanatura, CMT y Asistentes Académicas.
  - Se evidenció una sobrecarga operativa debida a la dispersión de funciones, el manejo simultáneo de múltiples programas y la gestión manual de tareas recurrentes.
  - La carencia de sistemas integrados de seguimiento limitaba la trazabilidad de los procesos y dificultaba el control institucional.

- Se identificó la necesidad urgente de estandarizar procesos, mejorar la comunicación interna y fortalecer el acompañamiento al estudiante en etapas críticas como matrícula, defensa de tesis y titulación.

Estos hallazgos proporcionaron insumos cualitativos esenciales para estructurar el plan de gestión del proyecto. Además, se permitieron identificar brechas institucionales, delimitar los procesos prioritarios a mejorar y fundamentar el diseño de la EDT, así como los planes de calidad, comunicaciones y recursos.

#### **4.1.2.1.2 Encuestas a estudiantes**

Con el fin de incorporar la perspectiva del estudiantado en el diagnóstico institucional, se integraron los resultados de un cuestionario digital de satisfacción aplicado por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) en septiembre del 2024. Este cuestionario fue dirigido a estudiantes activos de los programas MAP y MPM (versiones en español e inglés).

Debido a que el presente proyecto no contaba con autorización para aplicar encuestas propias, se gestionó el acceso a esta documentación institucional como fuente válida y ética. La incorporación de esta información permitió analizar la percepción del usuario final sobre la calidad de la experiencia académica y administrativa, así como identificar áreas prioritarias de mejora desde el punto de vista del estudiante.

La encuesta se aplicó a un total de 121 estudiantes del programa MAP, de los cuales respondieron 38 (31,4 % de participación), y a 46 estudiantes del programa MPM, con 31 respuestas obtenidas (67,4 % de participación). Las preguntas evaluaban aspectos como la claridad en la comunicación institucional, la calidad del acompañamiento académico, la facilidad de acceso a información clave y la satisfacción general con los servicios brindados.

Entre los hallazgos más relevantes se identificaron los siguientes:

- Experiencia de inducción heterogénea: Mientras algunos estudiantes consideraron que la orientación brindada al inicio del programa fue clara y efectiva, otros manifestaron haber experimentado confusión o falta de información durante su integración.
- Falta de información clara y oportuna: Se reportaron dificultades para acceder a detalles relevantes sobre procesos administrativos como matrícula, pagos y titulación.
- Demoras en la retroalimentación académica: Varios estudiantes expresaron que la devolución por parte de docentes o personal académico no siempre se realizaba dentro del plazo esperado.
- Deficiencias en la comunicación institucional: Una proporción importante de estudiantes indicó haber tenido que insistir reiteradamente para obtener respuesta a sus consultas o solicitudes.
- Percepción de atención desigual: Algunos estudiantes se manifestaron satisfechos con el acompañamiento recibido, mientras que otros señalaron diferencias en la calidad del servicio según el programa, la fase académica o el tipo de trámite.

Estos resultados permitieron enriquecer el diagnóstico con una visión centrada en el usuario y evidenciar discrepancias entre los lineamientos institucionales y la experiencia reportada por el estudiantado. Asimismo, reforzaron la necesidad de estandarizar procedimientos, mejorar la trazabilidad de solicitudes y fortalecer los mecanismos de comunicación y seguimiento a lo largo del ciclo de vida estudiantil.

La incorporación de esta fuente contribuyó directamente a la definición del alcance del proyecto, al establecer requerimientos de calidad orientados al usuario final y al validar áreas críticas que debían abordarse en el diseño de la guía de mejora de procesos.

### 4.1.3 Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades

Como parte del diagnóstico institucional, se realizó un análisis estructurado de los hallazgos identificados en las entrevistas al personal académico-administrativo, las encuestas estudiantiles y la revisión documental. Este análisis permitió organizar la información bajo un enfoque FDO (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades), con el propósito de identificar capacidades existentes, desafíos críticos y posibilidades de mejora que sirvieran como base para la formulación del plan de gestión del proyecto.

#### **Fortalezas**

- Compromiso del personal académico-administrativo: Se evidenció una alta disposición del equipo de asistentes académicas, personal de Decanatura y del Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT) para colaborar en la mejora continua de los procesos, a pesar de las limitaciones operativas.
- Cultura institucional orientada a la mejora: La existencia de mecanismos como el archivo de “Gestión Operativa” y encuestas de satisfacción evidencia una preocupación institucional por monitorear la calidad de los servicios.
- Disponibilidad de documentación formal: Documentos como el Estatuto Orgánico, el contrato de enseñanza-aprendizaje y los manuales de funciones permiten establecer lineamientos formales para estructurar procedimientos, roles y estándares de atención.
- Interacción interdepartamental regular: Si bien presenta debilidades, se reconoció la existencia de espacios de coordinación entre las distintas áreas, lo cual facilita la posibilidad de implementar mejoras integrales.

## **Debilidades**

- Ausencia de procedimientos estandarizados: Los procesos clave, como matrícula, programación de cursos, gestión de tesis o titulación, no se encontraban sistematizados, lo cual generaba dependencia del conocimiento empírico de las personas involucradas.
- Fragmentación en la gestión operativa: La información se administraba de forma distinta por cada asistente académica, sin una base centralizada ni criterios homogéneos, lo que generaba duplicidad de esfuerzos y aumentaba el riesgo de errores.
- Sobrecarga del personal: La dispersión de funciones y la atención simultánea a múltiples programas y tareas administrativas generaban una carga laboral elevada, especialmente para las asistentes académicas, dificultando el seguimiento adecuado a los estudiantes.
- Problemas de comunicación y coordinación: Se identificaron fallas en el flujo de información entre las distintas áreas, lo que provocaba confusión en la ejecución de tareas, demoras en las respuestas y poca claridad sobre los canales oficiales para ciertos procedimientos.
- Limitaciones tecnológicas: La baja calidad del equipo de cómputo y la ausencia de plataformas especializadas para seguimiento de procesos afectaban la eficiencia del trabajo, especialmente en entornos virtuales de alta demanda como MAP y MPM.

## **Oportunidades**

- Diseño de una guía formal de procesos: Existe una clara necesidad y disposición institucional para contar con una herramienta que estandarice, documente y

mejore los procesos académicos y administrativos, especialmente en programas virtuales de posgrado.

- Implementación de herramientas tecnológicas de seguimiento: La incorporación de plataformas digitales (como Asana o equivalentes) podría facilitar el monitoreo, la trazabilidad y la rendición de cuentas de los procesos claves.
- Fortalecimiento de la experiencia estudiantil: Mejorar la claridad de los procesos, la accesibilidad a la información y la retroalimentación académica contribuiría directamente a incrementar la satisfacción, la permanencia y la percepción positiva de los programas.
- Alineación con estándares institucionales y externos: La estandarización de procesos permitiría una mejor articulación con los compromisos establecidos en el contrato de enseñanza-aprendizaje y con los principios organizativos definidos en el Estatuto Orgánico.

Este análisis sirvió como base para priorizar los focos de mejora del proyecto, definir los entregables claves y planificar acciones que atiendan tanto las debilidades detectadas como las oportunidades de fortalecimiento institucional, sin perder de vista los elementos positivos existentes que pueden ser potenciados en el proceso de cambio. A continuación, en la Tabla 6, se presenta un resumen con las actividades realizadas para el diagnóstico institucional y su vínculo con el plan de gestión, para el desarrollo del primer objetivo específico del proyecto.

## **Tabla 6**

*Resumen de actividades y entregables generados*

Acción realizada	Entregable generado	Uso en el plan de gestión
Aplicación de entrevistas semiestructuradas a asistentes académicas y personal clave.	Insumos cualitativos sobre procesos y problemáticas.	Identificación de brechas operativas, retos institucionales y percepción del personal para análisis de interesados y alcance.
Revisión de cuestionario digital a estudiantes MAP/MPM.	Percepción estudiantil sobre servicios y comunicación institucional.	Generación de insumos para la definición del alcance y la estructura de la EDT, al identificar oportunidades de mejora en la experiencia académica y administrativa, así como requisitos de calidad orientados al estudiante.
Revisión de documentos institucionales (manuales, informes, incidencias, funciones oficiales),	Evidencia documental sobre flujos y desempeño operativo.	Validación de información y apoyo al diseño de la EDT y la planificación de recursos y tiempo.
Análisis del archivo "Gestión Operativa" con calificaciones y comentarios por curso.	Registro de tendencias en calidad percibida y acciones de mejora.	Permite identificar requisitos de calidad y establecer criterios para la planificación de la calidad y las comunicaciones en el plan de gestión, asegurando mecanismos de retroalimentación efectivos.
Análisis del documento "Estudiantes Activos" (registro mensual por generación).	Seguimiento de movimientos estudiantiles.	Informa la definición del alcance y la planificación de recursos y cronograma, al evidenciar la necesidad de integrar y estandarizar herramientas de control operativo en la EDT.
Revisión del Contrato de Enseñanza y Aprendizaje (2023).	Compromisos institucionales formales sobre atención estudiantil.	Definición de requisitos formales de calidad y criterios de alcance en el plan de gestión, asegurando alineamiento con normativas institucionales y bases para planificar comunicaciones efectivas.
Análisis de interacción con el Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT).	Caracterización de roles, funciones y sobrecarga operativa.	Aportación de información para planificar recursos, comunicaciones y calidad, al identificar dependencias tecnológicas, cuellos de botella y necesidades de coordinación entre áreas clave.
Análisis metodológico con enfoque analítico-sintético, inductivo y deductivo.	Categorización de hallazgos y patrones institucionales.	Proporciona la base lógica para estructurar el diagnóstico y fundamentar la definición del alcance, la estructura de la EDT y los requisitos de calidad en el plan de gestión.
Integración de fuentes secundarias.	Fundamentación teórica y comparativa	Sustenta la definición del alcance, la estructura de la EDT y los requisitos de calidad en el plan de gestión, asegurando alineación con marcos conceptuales, estándares de calidad y buenas prácticas para la mejora continua en entornos educativos.

**Nota:** La Tabla 6 muestra el resumen de actividades y entregables generados a partir de estas. Autoría propia.

## **4.2 Procesos de inicio**

Con el propósito de sentar las bases para la planificación, ejecución y control del proyecto, se diseñaron los procesos correspondientes al grupo de inicio del proyecto.

Esta fase consistió en planificar y estructurar el proyecto que permitió diseñar la guía de procesos, asegurando claridad en su justificación, objetivos y participantes clave.

El grupo de procesos de inicio establece las bases formales para la ejecución del proyecto, asegurando que exista un entendimiento compartido de sus objetivos, alcance inicial, recursos disponibles y principales involucrados. Según el PMI (2021), este grupo de procesos permite alinear el proyecto con los objetivos estratégicos de la organización y proporciona legitimidad institucional al esfuerzo de planificación. En este caso, el proceso incluyó la elaboración del acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados clave, pasos esenciales para garantizar la claridad de expectativas, la designación de roles y el compromiso desde las instancias responsables de su validación y ejecución.

### **4.2.1 Acta de constitución del proyecto**

El acta es el documento oficial que consolida el compromiso institucional, detallando el propósito, la justificación, los objetivos, el alcance preliminar, los beneficios esperados y los participantes clave. Su aprobación formaliza el inicio del proyecto y garantiza la alineación con las prioridades estratégicas de la Facultad y la Universidad. Constituye el punto de partida formal del proyecto. Este documento fue elaborado con base en la metodología del PMI para ser validado por las autoridades responsables de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), tanto en su versión en español como en inglés. La redacción del acta consideró insumos provenientes del diagnóstico institucional,

entrevistas a actores clave y revisión de documentos normativos como el Estatuto Orgánico de la UCI y el documento de funciones de las asistentes académicas.

El acta de constitución permite formalizar el compromiso de las partes interesadas, delimitar el alcance inicial del trabajo, definir los recursos preliminares requeridos y establecer una justificación estratégica alineada con los objetivos de mejora institucional.

**Figura 3**

*Acta de constitución del proyecto*

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>	
07/07/2025	Diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (inglés y español) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)	
<b>Tipo de proyecto:</b>	Híbrido	
<b>Área de aplicación (Sector / Actividad)</b>		
Educación Superior, Programas Virtuales de Posgrado		
<b>Fecha tentativa de inicio</b>	<b>Fecha tentativa de finalización</b>	<b>Duración (meses)</b>
15/01/2026	15/09/2026	8 meses
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>		
<p><b>Objetivo general:</b> Diseñar una guía formal y validada por las autoridades institucionales, que permita mejorar, estandarizar y documentar los procesos académicos y administrativos clave de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) en español e inglés de la UCI, con el fin de mejorar la atención al estudiante y fortalecer la eficiencia operativa institucional.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar de forma sistemática los procesos académicos y administrativos actuales de la MAP (en español e inglés) para identificar brechas y áreas de mejora.</li> <li>2. Definir, con base en el diagnóstico presentado, procedimientos estandarizados para las etapas clave del ciclo de vida estudiantil en la MAP.</li> <li>3. Establecer una estructura clara, a través de una matriz RACI, roles y responsabilidades para el personal académico-administrativo, alineada con los procesos estandarizados definidos.</li> <li>4. Documentar procesos mejorados de manera clara, accesible y sistemática.</li> <li>5. Elaborar una guía formal de mejora de los procesos académicos y administrativos. validada por las autoridades institucionales, lista para su implementación.</li> </ol>		
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>		
<p>El propósito del proyecto consiste en diseñar una guía formal y validada que permita mejorar los procesos académicos y administrativos en la MAP en sus versiones en español e inglés. Se busca estandarizar procedimientos clave, clarificar roles, optimizar tiempos de respuesta y mejorar la experiencia estudiantil, promoviendo la calidad institucional y la eficiencia operativa.</p> <p>El proyecto se justifica por la identificación de múltiples problemas operativos e institucionales, tales como falta de estandarización en procedimientos, sobrecarga operativa del personal de asistencia académica, fragmentación en la coordinación interdepartamental y dificultades en la atención al estudiantado.</p> <p>El diseño de una guía documentada y validada permitiría resolver estas brechas, fortalecer la coordinación entre áreas, facilitar la capacitación del personal y asegurar procesos claros y consistentes, alineados con los estándares de calidad educativa de la UCI.</p>		

<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>
<p>El proyecto tiene como entregable final una guía formal, estructurada y validada para la mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) en sus versiones en español e inglés de la UCI.</p> <p>Esta guía documenta de forma clara, accesible y estandarizada los procedimientos académicos y administrativos clave, con la definición de roles, actividades, tiempos y responsables, orientada a optimizar la atención al estudiantado y la eficiencia operativa.</p> <p>Características del entregable final:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe diagnóstico de procesos académicos y administrativos actuales, con identificación de brechas y áreas de mejora.</li> <li>• Documento con procedimientos estandarizados definidos para matrícula, seguimiento, defensa y titulación.</li> <li>• Matriz RACI y descripción de roles y responsabilidades alineados a los procesos estandarizados.</li> <li>• Documentación estructurada de procesos mejorados con diagramas de flujo y formatos estandarizados. Guía formal consolidada de mejora de procesos, validada por Decanatura y Rectoría.</li> </ul>
<b>Beneficios esperados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la atención al estudiante gracias a procedimientos claros y consistentes.</li> <li>• Reducción de sobrecarga operativa y duplicación de tareas.</li> <li>• Mayor eficiencia en la gestión académica y administrativa.</li> <li>• Claridad en roles y responsabilidades del personal involucrado.</li> <li>• Facilitar inducción y capacitación de nuevo personal.</li> <li>• Homogeneidad entre las versiones en español e inglés del programa.</li> <li>• Fortalecimiento de la imagen institucional mediante calidad y organización.</li> </ul>
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>
<p>Durante la planificación se identificaron grupos de interés clave cuyos roles, expectativas e influencia resultaban críticos para el éxito del proyecto:</p> <p>Grupos de interés principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decanatura: Patrocinador institucional, responsable de aprobar y validar el producto final.</li> <li>• Asistente de Decanatura: Coordinación operativa del proyecto, enlace entre áreas.</li> <li>• Asistentes Académicas MAP y MPM: Usuarios directos de los procesos definidos en la guía, fuente de información clave.</li> <li>• Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT): Soporte técnico para el diseño de contenidos, flujos y plataforma Moodle.</li> <li>• Estudiantes MAP y MPM: Beneficiarios finales de los procesos estandarizados, cuya experiencia se busca optimizar.</li> <li>• Personal administrativo (Registro, Crédito y Cobro): Involucrados en trámites clave y atención al estudiante.</li> <li>• Rectoría: Autoridad máxima de la universidad, responsable de la validación final institucional del producto.</li> </ul>
<b>Supuestos del proyecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal clave estará disponible para entrevistas, talleres y validaciones.</li> <li>• La información sobre procesos actuales será accesible y suficientemente precisa.</li> <li>• Los procedimientos institucionales se mantendrán relativamente estables durante el diseño de la guía.</li> <li>• Las autoridades institucionales mostrarán disposición para validar el documento final.</li> <li>• Existiría compromiso interdepartamental para aportar insumos y facilitar la sistematización de procesos.</li> </ul>

<b>Restricciones del proyecto</b>																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de sistemas integrados para monitorear tiempos y costos, requiriendo controles manuales.</li> <li>• Limitaciones de tiempo para la revisión y validación formal por Decanatura y Rectoría.</li> <li>• Recursos tecnológicos limitados (equipos de bajo rendimiento, disponibilidad variable).</li> <li>• Procesos fragmentados y documentados de forma heterogénea entre los programas en español e inglés.</li> <li>• Carga operativa elevada del personal clave, que podría afectar su disponibilidad para participar en las actividades del proyecto.</li> </ul>																	
<b>Identificación Preliminar de Riesgos</b>																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio: El hábito de trabajo informal y personalizado del personal podría generar resistencia al adoptar procedimientos estandarizados, lo que dificultaría la implementación efectiva de la guía.</li> <li>• Falta de alineación interdepartamental: La existencia de diferencias actuales entre el MAP en español e inglés podría generar dificultades para estandarizar procesos entre programas, impactando la coherencia y aplicabilidad de la guía.</li> <li>• Demoras en validaciones por sobrecarga operativa: La carga laboral alta del personal clave podría retrasar la entrega de insumos o validaciones, afectando el cronograma del proyecto.</li> <li>• Calidad insuficiente de información disponible: La documentación institucional fragmentada o incompleta podría dificultar el mapeo preciso de procesos actuales, limitando la calidad del diagnóstico y del diseño de los procedimientos mejorados.</li> <li>• Limitación de recursos tecnológicos y ofimáticos: La disponibilidad de equipos tecnológicos de bajo rendimiento o recursos ofimáticos limitados podría dificultar el trabajo colaborativo y la documentación formal de los procesos.</li> <li>• Cambios institucionales o de personal: La posibilidad de despidos, reasignaciones o reestructuraciones internas durante el desarrollo del proyecto podría interrumpir la continuidad del trabajo o disminuir el compromiso con su implementación.</li> </ul>																	
<b>Recursos y presupuestos generales</b>																	
<p>Para el desarrollo del proyecto se identifican los recursos humanos, materiales y tecnológicos básicos necesarios, junto con una estimación preliminar de presupuesto, considerando el contexto institucional de la UCI.</p> <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador/a del proyecto.</li> <li>• Equipo de trabajo: asistentes académicas de MAP y MPM, personal de Decanatura, personal de CMT.</li> </ul> <p>Recursos materiales y tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias de software ofimático e institucional (Word, Excel, Asana o equivalente).</li> <li>• Equipos de cómputo disponibles en la UCI.</li> <li>• Espacios físicos para reuniones y talleres (aulas o salas de reuniones).</li> <li>• Plataforma de videoconferencias para entrevistas y sesiones virtuales.</li> </ul> <p>Presupuesto general estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería e impresión de la guía final: ₡150,000 colones costarricenses.</li> <li>• Gastos de alimentación ligera para talleres o reuniones clave (2 a 3 sesiones): ₡60,000 colones por sesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total estimado: ₡300,000 colones costarricenses, sujeto a validación y aprobación institucional.</li> </ul> </li> </ul>																	
<b>Principales hitos</b>																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hito</th> <th>Fecha estimada de finalización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acta de constitución aprobada</td> <td>20/01/2026</td> </tr> <tr> <td>Plan de gestión del proyecto aprobado</td> <td>31/03/2026</td> </tr> <tr> <td>Diagnóstico institucional y mapeo de procesos actuales completado.</td> <td>30/04/2026</td> </tr> <tr> <td>Propuesta de procesos mejorados validada</td> <td>31/05/2026</td> </tr> <tr> <td>Redacción estructurada de la guía finalizada</td> <td>31/07/2026</td> </tr> <tr> <td>Validación final con Rectoría</td> <td>31/08/2026</td> </tr> <tr> <td>Informe de cierre del proyecto entregado</td> <td>15/09/2026</td> </tr> </tbody> </table>	Hito	Fecha estimada de finalización	Acta de constitución aprobada	20/01/2026	Plan de gestión del proyecto aprobado	31/03/2026	Diagnóstico institucional y mapeo de procesos actuales completado.	30/04/2026	Propuesta de procesos mejorados validada	31/05/2026	Redacción estructurada de la guía finalizada	31/07/2026	Validación final con Rectoría	31/08/2026	Informe de cierre del proyecto entregado	15/09/2026
Hito	Fecha estimada de finalización																
Acta de constitución aprobada	20/01/2026																
Plan de gestión del proyecto aprobado	31/03/2026																
Diagnóstico institucional y mapeo de procesos actuales completado.	30/04/2026																
Propuesta de procesos mejorados validada	31/05/2026																
Redacción estructurada de la guía finalizada	31/07/2026																
Validación final con Rectoría	31/08/2026																
Informe de cierre del proyecto entregado	15/09/2026																

Nombre del director de proyecto:	Firma:
Nombre del patrocinador del proyecto:	Firma:

*Nota:* La figura muestra el acta de constitución del proyecto. Autoría propia.

El acta no contiene información sobre los interesados ya que se desarrolla en el siguiente apartado.

#### 4.2.2 Matriz de análisis de interesados

La identificación y análisis de los interesados es un proceso fundamental del grupo de procesos de inicio, ya que permite comprender quiénes pueden influir o verse afectados por el proyecto, así como gestionar sus expectativas desde las fases iniciales. Según el Project Management Institute (PMI, 2023), el análisis de interesados consiste en identificar de manera periódica a los actores relevantes del proyecto, documentar sus características clave, comprender sus intereses, nivel de influencia, expectativas y posibles impactos sobre el éxito del proyecto.

Este proceso es clave para desarrollar estrategias de comunicación y participación adecuadas que garanticen la alineación entre el proyecto y las expectativas legítimas de los involucrados. En el caso del presente proyecto, se aplicó este análisis para la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), en sus versiones en español e inglés, en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), con el fin de fundamentar las acciones de gestión en cada etapa de ejecución del plan.

La identificación de los interesados se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas, revisión de documentación institucional y conocimiento experto, categorizando a cada actor según dos variables clave: nivel de poder y nivel de interés. Para ello, se definieron

criterios específicos que permitieron clasificar de forma objetiva a cada parte interesada y facilitar la construcción de la matriz poder/interés y la posterior estrategia de gestión.

El análisis permitió identificar y clasificar a los actores relevantes. Para ello se elaboró una matriz de análisis de interesados, donde se consignaron actores como:

- Rectoría, como máxima autoridad de decisión, con poder para validar estrategias y aprobar cambios organizacionales relevantes.
- Decanatura o la Dirección académica y administrativa de la Facultad, como patrocinador del proyecto y responsable de validar avances y entregables, asegurando la calidad académica y la coherencia con los lineamientos institucionales.
- Asistente de Decanatura, como coordinadora operativa, encargada de facilitar la articulación con áreas como CMT y las asistentes académicas.
- Asistentes Académicas de la MAP y MPM, con experiencia directa en los procesos y principales encargadas de ejecutar las mejoras diseñadas.
- Estudiantes, como beneficiarios finales del proyecto, cuya experiencia se busca optimizar mediante procesos más claros y acompañamiento más efectivo.
- Centro de Mediación Tecnológica (CMT), área clave para la implementación técnica de las mejoras, responsable del soporte de la plataforma Moodle, el diseño instruccional y la resolución de incidencias tecnológicas.
- Personal administrativo (Registro, Crédito y Cobro), al estar involucrados en los trámites claves y atención al estudiante.

### **Criterios de evaluación de poder e interés**

Con el objetivo de realizar un análisis estructurado y comparable entre los distintos interesados del proyecto, se definieron criterios objetivos para la clasificación del nivel de poder y nivel de interés de cada actor identificado. Estos criterios permitieron sistematizar la información recolectada y facilitar la construcción de la matriz de poder/interés, así como la definición de estrategias de gestión adecuadas para cada grupo.

#### **Evaluación del nivel de poder**

El nivel de poder se refiere a la capacidad de un interesado para influir en las decisiones, recursos o resultados del proyecto. Para clasificar este nivel, se consideraron las siguientes características:

- Tiene capacidad de aprobar o frenar decisiones clave del proyecto
- Define o supervisa lineamientos institucionales
- Gestiona directamente recursos humanos, tecnológicos o administrativos clave
- Su participación es imprescindible para la viabilidad del proyecto.

#### **Criterios de clasificación:**

- Poder alto: si el actor cumple con 3 o más criterios.
- Poder medio: si cumple exactamente con 2 criterios.
- Poder bajo: si cumple con 1 o ningún criterio.

#### **Evaluación del nivel de interés**

El nivel de interés corresponde al grado en que el interesado se ve afectado por el proyecto demuestra disposición activa hacia su desarrollo. Para esta evaluación, se aplicaron las siguientes características:

- El proyecto impacta directamente su área de responsabilidad.
- Participa directamente en la ejecución de acciones del proyecto.
- Ha manifestado expectativas o preocupaciones asociadas al proyecto.

- Los resultados del proyecto influyen en su desempeño, imagen o carga operativa.

#### **Criterios de clasificación:**

- Interés alto: si el actor cumple con 3 o más criterios.
- Interés medio: si cumple exactamente con 2 criterios.
- Interés bajo: si cumple con 1 o ningún criterio

A continuación, se presenta la evaluación del nivel de poder de los interesados.

**Tabla 7**

#### *Evaluación del nivel de poder de los interesados*

Características	Interesados						
	Rectoría	Decanatura	Asistente Decanatura	CMT	Asistentes académicas	Estudiantes	Personal Administrativo
1. Tiene capacidad de aprobar o frenar decisiones clave del proyecto.	Si	Si	No	No	No	No	No
2. Define o supervisa lineamientos institucionales.	Si	Si	Si	No	No	No	No
3. Gestiona directamente recursos humanos, tecnológicos o administrativos clave.	No	Si	Si	Si	No	No	Si
4. Su participación es imprescindible para la viabilidad del proyecto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota:* La tabla 7 presenta los criterios aplicados a los interesados para determinar su nivel de poder. Autoría propia.

#### **Reglas para determinar el nivel de poder:**

- Poder alto: si el actor cumple con 3 o más criterios.

- Poder medio: si cumple exactamente con 2 criterios.
- Poder bajo: si cumple con 1 o ningún criterio.

Resultados:

Poder alto:

- Rectoría (3 de 4)
- Decanatura (4 de 4)

Poder medio:

- CMT (2 de 4)
- Asistentes Académicas (2 de 4)
- Asistente de Decanatura (2 de 4)

Poder bajo:

- Estudiantes MAP/MPM (1 de 4)
- Personal Administrativo: Registro, Crédito y Cobro (1 de 4)

A continuación, se presenta la evaluación del nivel de interés de los interesados

**Tabla 8**

*Evaluación del nivel de interés de los interesados*

Características	Interesados						
	Rectoría	Decanatura	Asistente Decanatura	CMT	Asistentes académicas	Estudiantes	Personal Administrativo
1. El proyecto impacta directamente su área de responsabilidad	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2. Participa directamente en la ejecución de acciones del proyecto	No	Si	Si	Si	Si	No	No

3. Ha manifestado expectativas o preocupaciones asociadas al proyecto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
4. Los resultados del proyecto influyen en su desempeño, imagen o carga operativa	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota:* La tabla 8 presenta los criterios aplicados a los interesados para determinar su nivel de interés. Autoría propia.

Reglas para determinar el nivel de interés:

- Interés alto: si cumple con 4 o 3 de los criterios.
- Interés medio: si cumple con 2 criterios.
- Interés bajo: si cumple con 1 o ningún criterio.

Resultados:

Interés alto:

- Rectoría (3 de 4)
- Decanatura (4 de 4)
- CMT (4 de 4)
- Asistentes Académicas (4 de 4)
- Estudiantes (3 de 4)

Interés medio:

- Personal administrativo (2 de 4)

Interés bajo:

- Ninguno

A continuación, se presenta la tabla 9 tomando como referencia la información recopilada para demostrar el poder/interés de los interesados.

**Tabla 9***Matriz de poder/ interés de los interesados*

Características	Interesados						
	Rectoría	Decanatura	Asistente Decanatura	CMT	Asistentes académicas	Estudiantes	Personal Administrativo
Nivel de poder	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo
Nivel de interés	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio

*Nota:* La Tabla 9 muestra el poder/interés de los interesados dentro del proyecto. Autoría propia.

Esta matriz muestra cómo cada interesado se ubica de acuerdo con su capacidad de influencia en el proyecto (poder) y el grado en que el proyecto les afecta o motiva (interés).

Con base en los niveles de poder e interés identificados para cada actor clave, se definieron estrategias de gestión diferenciadas con el fin de optimizar su involucramiento y asegurar el éxito del proyecto.

La siguiente tabla resume el tipo de relación propuesta con cada interesado, así como las acciones concretas recomendadas para su adecuada gestión durante el ciclo de vida del proyecto.

**Tabla 10***Resumen de nivel de interés, poder, estrategias y acciones*

Características	Interesados						
	Rectoría	Decanatura	Asistente Decanatura	CMT	Asistentes académicas	Estudiantes	Personal Administrativo
Nivel de poder	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo

Nivel de interés	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
Estrategia	Involucrar activamente	Involucrar activamente	Consultar y coordinar	Mantener informado y colaborar	Consultar y capacitar	Consultar estratégicamente	Mantener informado
Acciones propuestas	Validación del acta del proyecto y guía final; reuniones de avance y entrega formal.	Participación directa en validación de entregables claves; coordinación interdepartamental.	Supervisión operativa del proyecto; articulación con CMT y equipos de asistencia académica.	Coordinación técnica sobre flujos de trabajo, plataformas y diseño de procesos virtuales.	Entrevistas, talleres de validación de procesos, revisión de roles y definición de RACI.	Aplicación de encuestas institucionales, análisis de percepción estudiantil.	Compartir los cambios propuestos en los procesos y coordinar retroalimentación sobre impacto operativo.

*Nota:* La Tabla 10 muestra el resumen de los niveles de interés, poder, las estrategias y acciones de los interesados dentro del proyecto. Autoría propia.

### 4.3 Procesos de planificación

Con el objetivo de establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto, se diseñaron los procesos correspondientes al grupo de planificación, asegurando una definición integral de componentes clave como el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los riesgos, los recursos, las comunicaciones y las adquisiciones.

El grupo de procesos de planificación permite convertir los hallazgos del diagnóstico en un plan de acción concreto y estructurado, alineado con las buenas prácticas definidas por el Project Management Institute (PMI, 2021, 2023). Para ello, se definen entregables formales del plan de gestión que facilitaron la asignación de responsabilidades, la medición de avances y la toma de decisiones durante la implementación futura.

Según la Guía Práctica de los Grupos de Procesos del PMI (2023), este grupo está compuesto por 24 procesos clave que permiten integrar y alinear todos los aspectos del proyecto. En este caso, se priorizó la construcción de aquellos entregables más relevantes para guiar el diseño efectivo de la guía de mejora de procesos académicos y administrativos, tales como: el plan para la dirección del proyecto, la línea base del alcance, el cronograma detallado,

el presupuesto estimado, la matriz de riesgos, el plan de calidad, el plan de recursos, el plan de comunicaciones, el plan de adquisiciones, etc.

A continuación, se detallan los principales entregables construidos en esta fase, su propósito dentro del proyecto y los criterios considerados para su elaboración:

### **Plan para la dirección del proyecto**

El plan para la dirección del proyecto constituye el documento integrador que consolida los distintos componentes de planificación y proporciona una guía general para la ejecución, el seguimiento, el control y el cierre del proyecto. Este documento actúa como una referencia oficial para todos los involucrados, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la Facultad y con los lineamientos institucionales de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Según el Project Management Institute (PMI, 2021), este plan es el producto de un proceso iterativo que se actualiza conforme se desarrollan los demás planes subsidiarios. En el contexto de este proyecto, el plan para la dirección del proyecto permitió articular las líneas base de alcance, cronograma y costos con los planes de recursos, calidad, comunicaciones, adquisiciones y riesgos, brindando un marco estructurado para tomar decisiones informadas y coordinar el trabajo entre las diferentes partes interesadas.

La elaboración de este documento consideró insumos como el diagnóstico institucional, la matriz de interesados, las restricciones identificadas y los recursos disponibles. Su diseño estuvo guiado por los principios de dirección de proyectos propuestos en el PMBOK® Guide (PMI, 2021), haciendo énfasis en la adaptabilidad, el enfoque por entregables, la colaboración entre los interesados y la sostenibilidad organizacional.

El resultado fue un plan de gestión adaptado a las características de la Facultad y sus dinámicas internas, con un enfoque orientado a resultados, que permitirá dar seguimiento a la

implementación futura de la guía de mejora de procesos de forma estructurada y con criterios de calidad.

### **Recopilación de Requisitos**

La recopilación de requisitos es el proceso mediante el cual se determinan y documentan las necesidades, expectativas y condiciones de los interesados clave, a fin de convertirlas en requisitos específicos para el proyecto. Según el PMI (2021), este proceso es fundamental para asegurar que el producto o servicio final cumpla con los criterios de éxito esperados por los involucrados.

Los requisitos recopilados se clasificaron en función de los ejes prioritarios identificados durante el diagnóstico institucional y las entrevistas a actores clave. Esta agrupación permitió definir con claridad los aspectos técnicos, operativos, institucionales y centrados en la experiencia estudiantil, que deben ser considerados para el diseño efectivo de la guía:

- Requisitos de gestión operativa: relacionados con la estandarización de procedimientos, calendarización de actividades, automatización de tareas repetitivas y definición de responsables por proceso.
- Requisitos de experiencia estudiantil: asociados con la mejora en los canales de comunicación, claridad en los pasos para matrícula y titulación, retroalimentación oportuna y acompañamiento efectivo durante todo el recorrido académico.
- Requisitos tecnológicos y de soporte: referidos a la articulación con plataformas como Moodle, integración con herramientas como Asana o Google Drive, y establecimiento de mecanismos de seguimiento, evaluación y trazabilidad.
- Requisitos institucionales: alineados con las políticas de calidad académica, la gobernabilidad institucional y la coherencia con los documentos normativos vigentes, como el Estatuto Orgánico y los contratos de enseñanza.

A partir de esta clasificación, se construyó una tabla que resume los principales requisitos identificados, su descripción, el tipo de necesidad que abordan y el grupo de interés vinculado. Esta síntesis facilita su trazabilidad dentro del plan de gestión del proyecto y permite priorizar acciones concretas para el diseño e implementación de la guía.

A continuación, se presenta la Figura 12 con los requisitos del proyecto.

#### Figura 4

##### *Resumen de requisitos*

ID	categoria	Requisito	Descripción
RQ-01	Gestión operativa	Estandarización de procesos recurrentes	Definir procedimientos unificados para etapas clave como matrícula, asignación de tutores, entregas finales y solicitud de titulaciones.
RQ-02	Gestión operativa	Claridad en la asignación de responsabilidades	Establecer matrices de roles para cada subproceso (p. ej. RACI), que faciliten la identificación de responsables y tiempos de respuesta.
RQ-03	Experiencia estudiantil	Mejora en la retroalimentación académica	Garantizar tiempos máximos de respuesta y canales claros para consultas, entregas y devoluciones durante cada curso del programa.
RQ-04	Experiencia estudiantil	Comunicación efectiva de pasos clave	Diseñar diagramas y recursos informativos que expliquen de forma visual las etapas críticas (matrícula, PDP, tesis, graduación).
RQ-05	Soporte tecnológico	Integración con herramientas digitales	Alinear los flujos de trabajo con herramientas existentes como Moodle, formularios institucionales, Google Calendar y correo académico.
RQ-06	Gestión operativa	Sistema de trazabilidad	Incorporar mecanismos que permitan hacer seguimiento a cada trámite (solicitud, validación, aprobación), con indicadores de avance.
RQ-07	Institucional	Alineación con lineamientos institucionales	Asegurar que los procesos propuestos respeten las disposiciones del Estatuto Orgánico, contratos, convenios y otros documentos normativos.
RQ-08	Institucional	Gobernanza y validación de cambios	Incluir etapas de revisión y aprobación por parte de decanatura y rectoría, para formalizar las mejoras propuestas antes de su implementación.

*Nota:* La Figura 4 muestra el resumen de los requisitos del proyecto. Autoría propia.

Esta recopilación permitió estructurar los entregables del plan de gestión de forma más precisa

y responder con claridad a las expectativas de quienes deberán implementar la guía y de quienes se beneficiarán de ella.

Los resultados de este proceso sirvieron como base para definir el alcance del proyecto y estructurar la EDT que se presenta en el apartado siguiente.

### **Definición del alcance**

El proceso de definición del alcance establece los límites, entregables y exclusiones del proyecto, con el fin de garantizar una planificación estructurada y un entendimiento común entre todos los actores involucrados (PMI, 2021). En el contexto del presente proyecto, el alcance está centrado en el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos para la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) en español e inglés, en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Esta guía busca documentar, estandarizar y optimizar procedimientos clave que afectan la experiencia estudiantil y la eficiencia operativa, a partir de un enfoque sistémico y participativo.

El alcance del proyecto incluye los siguientes entregables principales:

- Un diagnóstico institucional que identifique brechas, duplicidades y oportunidades de mejora en los procesos actuales.
- Un mapa de procesos académicos y administrativos vigentes, categorizados por etapa del ciclo de vida estudiantil.
- Una propuesta de procesos mejorados, acompañada por diagramas y descripciones estructuradas.
- La definición de roles y responsabilidades a través de una matriz RACI.
- La redacción estructurada de la guía, con lenguaje accesible, orientaciones prácticas y vinculación con normativas institucionales.

- El proceso de validación interna por parte de las áreas involucradas (Decanatura, Asistentes Académicas, CMT y Rectoría).
- Un documento final aprobado formalmente por la Rectoría, listo para implementación.

El alcance excluye:

- Cambios estructurales o contractuales que requieran reformas organizacionales más allá del proyecto.
- El rediseño de plataformas tecnológicas o adquisición de nuevos sistemas.

Esta definición de alcance servirá como línea base para el desarrollo del cronograma, los recursos y los mecanismos de control, garantizando que los objetivos del proyecto se mantengan dentro de los límites definidos.

Con base en la definición del alcance, se sintetizan a continuación los entregables claves del proyecto y sus componentes asociados. Esta estructura permite visualizar de forma clara las principales salidas del proyecto, así como los elementos necesarios para su desarrollo, facilitando la planificación, el seguimiento y la verificación durante su ejecución.

## Figura 5

### *Resumen de Entregables y Componentes del Proyecto*

<b>Entregable principal</b>	<b>Componentes asociados</b>
Diagnóstico institucional de procesos actuales	Revisión documental, entrevistas y encuestas e informe de análisis con hallazgos clave.
Mapa de procesos actuales	Diagramas por etapa del ciclo estudiantil, descripción de flujos y responsables e Identificación de puntos críticos.
Propuesta de procesos mejorados	Diagramas actualizados, nuevas secuencias operativas y justificación de cambios propuestos.
Definición de roles y responsabilidades	Matriz RACI, definición de funciones y alineación con la estructura organizativa
Redacción de la guía de mejora de procesos	Documento estructurado, lenguaje claro y accesible y vinculación con normativa institucional.
Validación interna de la propuesta	Rondas de revisión por actores clave, incorporación de ajustes sugeridos y acta de validación por áreas participantes.

Documento final aprobado para implementación	Versión consolidada de la guía, revisión final por Rectoría y registro institucional del documento
--	--

*Nota:* La figura 5 presenta el resumen de Entregables y Componentes del Proyecto. Elaboración propia.

### **Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)**

A partir de la definición del alcance y los requisitos identificados, se procedió a estructurar la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del proyecto. La EDT representa una descomposición jerárquica del trabajo total a ejecutar, organizada en entregables y subcomponentes que facilitan la planificación, ejecución, seguimiento y control del proyecto.

Según el Project Management Institute (PMI, 2023), la EDT permite organizar y definir de manera sistemática el contenido del proyecto, asegurando que se incluyan todos los entregables requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

En este caso, la EDT se diseñó tomando como referencia los objetivos específicos del proyecto, agrupando el trabajo en seis paquetes principales que cubren desde la gestión inicial hasta la validación institucional del producto final.

A continuación, se presenta la EDT del proyecto.

#### 1. Diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la MAP (UCI)

##### 1.1 Gestión del proyecto

###### 1.1.1 Elaboración del plan de gestión del proyecto

###### 1.1.2 Revisión y aprobación del plan por autoridades institucionales

##### 1.2 Diagnóstico institucional

###### 1.2.1 Recolección de información documental y normativa

###### 1.2.2 Entrevistas y encuestas a actores clave

###### 1.2.3 Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades

- 1.3 Diseño de procesos mejorados
  - 1.3.1 Mapeo de procesos actuales
  - 1.3.2 Definición de procesos mejorados por etapa del ciclo estudiantil
  - 1.3.3 Diagramación de procesos y flujos de trabajo
- 1.4 Definición de roles y responsabilidades
  - 1.4.1 Identificación de actores clave por etapa
  - 1.4.2 Elaboración de matriz RACI
- 1.5 Redacción de la guía
  - 1.5.1 Estructuración del contenido y secciones
  - 1.5.2 Redacción técnica y validación de lenguaje inclusivo y accesible
  - 1.5.3 Revisión y validación interna de contenidos
- 1.6 Aprobación institucional
  - 1.6.1 Presentación formal de la guía a Decanatura
  - 1.6.2 Validación por CMT, asistentes académicas y Rectoría
  - 1.6.3 Incorporación de observaciones y ajustes finales
  - 1.6.4 Emisión del documento final aprobado

A partir de la estructura presentada en la tabla anterior, se desarrolló una representación gráfica de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del proyecto, con el objetivo de facilitar su comprensión visual y apoyar el proceso de planificación.

Esta figura ilustra de forma jerárquica la descomposición del trabajo en entregables y paquetes de trabajo específicos, alineados directamente con los objetivos definidos del proyecto.

La representación gráfica permite evidenciar cómo cada componente contribuye al producto final: una guía formal, validada e implementable, que mejore los procesos

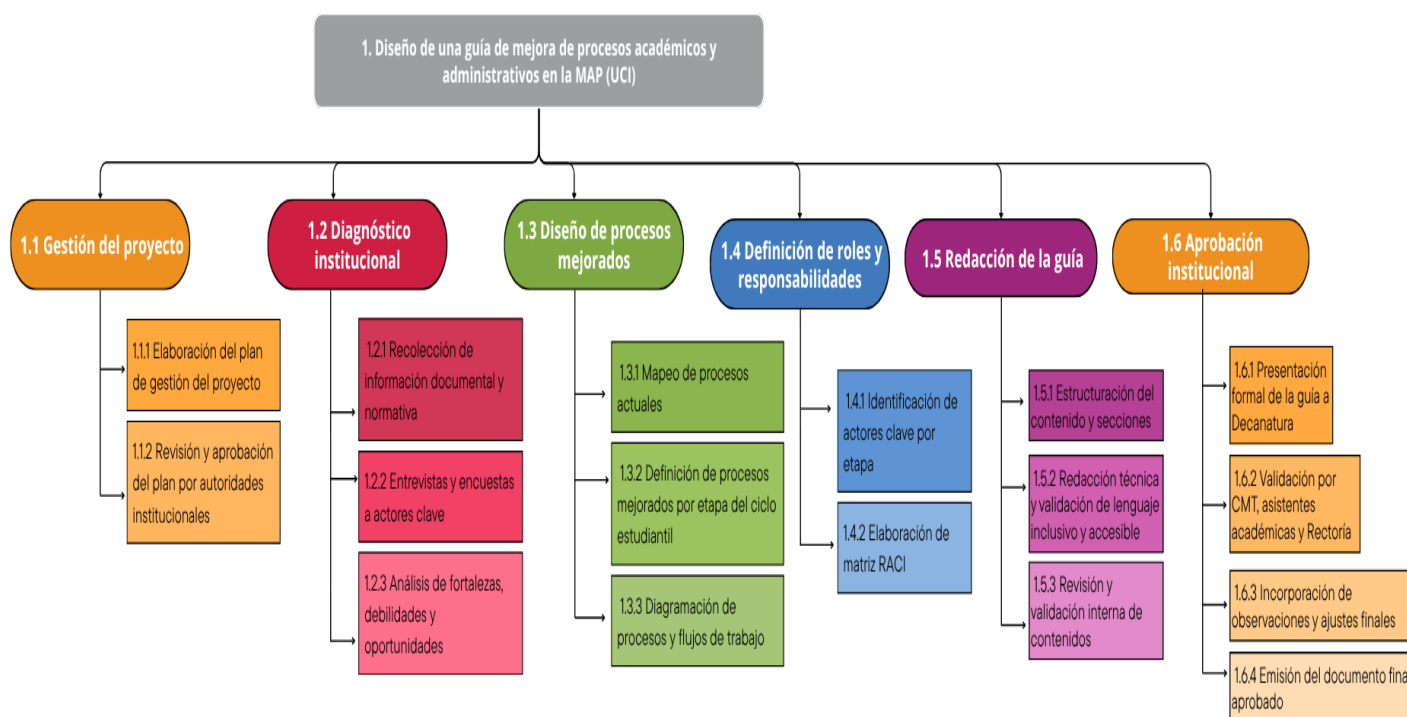
académicos y administrativos de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), en sus versiones en español e inglés.

Esta visualización también cumple la función de servir como herramienta de referencia para la asignación de responsabilidades, la estimación de tiempos y recursos, y el monitoreo del avance del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

A continuación, la siguiente figura presenta de manera gráfica la estructura de desglose del trabajo propuesta para el proyecto.

**Figura 6**

*EDT Estructura de Desglose de Trabajo*



**Nota:** La figura 6 muestra la EDT para el proyecto, Diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la MAP (UCI). Elaboración propia.

A partir de la estructura definida en la EDT del proyecto, se desarrolló el siguiente Diccionario de la EDT con el fin de brindar una descripción clara, ordenada y verificable de cada uno de los entregables y actividades contempladas en el plan de gestión.

A continuación, se muestra el desarrollo del diccionario de la EDT.

## Figura 7

### Diccionario de la EDT

Código	Actividad/Entregable	Descripción	Responsable	Criterio de Aceptación	Hito asociado
1.1	Gdeestión del proyecto	Actividades iniciales para planificar, aprobar y dar seguimiento al proyecto. Actividades para planificar, coordinar y dar seguimiento al proyecto, incluyendo reuniones semanales/quincenales, comité mensual y gestión de registros (riesgos, lecciones y cambios)	Dirección académica / Asistente de Decanatura	Plan validado y comunicado; evidencias en repositorio: actas con reconocimientos quincenales, minutas 1:1 (mar, jun, sep) y nota mensual de Decanatura.	Inicio formal del proyecto
1.1.1	Elaboración del plan de gestión del proyecto	Definición de objetivos, entregables, cronograma, riesgos y procedimientos.	Asistente de Decanatura con apoyo de asistentes académicas	Documento de plan elaborado y revisado.	Borrador de plan de gestión finalizado
1.1.2	Revisión y aprobación del plan por autoridades institucionales	Validación del plan por parte de Decanatura y Rectoría.	Decanatura / Rectoría	Plan firmado o aprobado vía correo institucional.	Aprobación institucional del plan
1.2	Diagnóstico institucional	Actividades para comprender la situación actual y fundamentar el diseño.	Equipo técnico (asistentes académicas + Decanatura)	Insumos del diagnóstico sistematizados.	Diagnóstico finalizado
1.2.1	Recolección de información documental y normativa	Revisión de estatutos, funciones, procesos actuales y normativa interna.	Asistentes académicas	Matriz documental completada.	Base documental organizada
1.2.2	Entrevistas y encuestas a actores clave	Aplicación de instrumentos a estudiantes y personal administrativo.	Asistente de Decanatura	Transcripciones y resultados procesados.	Resultados sistematizados
1.2.3	Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades	Sistematización de hallazgos del diagnóstico e identificación de mejoras.	Asistente de Decanatura	Informe de análisis contextual con recomendaciones preliminares	Áreas de mejora priorizadas
1.3	Diseño de procesos mejorados	Actividades para proponer y estructurar los nuevos procesos.	Asistentes académicas con apoyo del CMT	Procesos validados por usuarios.	Diseño funcional aprobado
1.3.1	Mapeo de procesos actuales	Representación de procesos por etapa del ciclo estudiantil.	Asistentes académicas	Diagrama de procesos actual validado.	Procesos actuales documentados
1.3.2	Definición de procesos mejorados por etapa del ciclo estudiantil	Establecimiento de flujos optimizados por fase académica.	Asistentes académicas con CMT	Flujos nuevos revisados por actores.	Nuevos procesos definidos

Código	Actividad/Entregable	Descripción	Responsable	Criterio de Aceptación	Hito asociado
1.3.3	Diagramación de procesos y flujos de trabajo	Diseño de diagramas y visuales para la guía.	CMT	Diagramas listos para publicación.	Diagramación finalizada
1.4	Definición de roles y responsabilidades	Actividades para aclarar funciones de cada actor.	Asistente de Decanatura	Roles definidos y aprobados.	Roles formalizados
1.4.1	Identificación de actores clave por etapa	Revisión de responsables por proceso y por etapa.	Asistente de Decanatura	Documento de responsables por fase.	Mapa de actores completado
1.4.2	Elaboración de matriz RACI	Asignación de responsables, consultados e informados.	Asistente de Decanatura	Matriz RACI validada por Decanatura.	Matriz incluida en la guía
1.5	Redacción de la guía	Construcción formal del documento guía.	Asistente de Decanatura con apoyo de asistentes académicas	Borrador revisado y validado.	Documento guía listo para aprobación
1.5.1	Estructuración del contenido y secciones	Definición de estructura, capítulos y orden del documento.	Asistente de Decanatura	Esquema validado internamente.	Estructura de la guía lista
1.5.2	Redacción técnica y validación de lenguaje inclusivo y accesible	Redacción clara con enfoque inclusivo y accesible.	Asistentes académicas	Borrador revisado con lenguaje adecuado.	Redacción técnica completada
1.5.3	Revisión y validación interna de contenidos	Validación técnica y operativa de la guía.	CMT, Decanatura, Asistentes	Guía revisada con observaciones.	Revisión interna completada
1.6	Aprobación institucional	Validación y cierre formal del proceso.	Rectoría	Aprobación documentada.	Proyecto cerrado formalmente
1.6.1	Presentación formal de la guía a Decanatura	Entrega oficial del documento final.	Asistente de Decanatura	Acta de entrega o correo formal.	Documento entregado
1.6.2	Validación por CMT, asistentes académicas y Rectoría	Proceso de retroalimentación con ajustes.	Decanatura	Validación formal recibida.	Revisión institucional terminada
1.6.3	Incorporación de observaciones y ajustes finales	Incorporación de cambios sugeridos.	Asistente de Decanatura	Documento actualizado con mejoras.	Guía final ajustada
1.6.4	Emisión del documento final aprobado	Publicación y cierre del documento guía.	Rectoría	Documento con versión final validada.	Guía lista para implementación

*Nota:* La figura muestra el diccionario de la EDT. Elaboración propia.

## Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto se elabora con el objetivo de establecer una planificación estructurada y realista para el desarrollo del plan de gestión. Esta herramienta permite definir la duración estimada de cada actividad, establecer secuencias lógicas, identificar dependencias y visualizar el tiempo requerido para cumplir con cada uno de los entregables definidos en la EDT.

La construcción del cronograma se basó en la descomposición jerárquica presentada en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), asegurando la alineación

directa con los objetivos específicos del proyecto. Para ello, se identificaron los paquetes de trabajo y se estimaron sus tiempos de ejecución utilizando criterios de juicio experto, experiencias previas en proyectos académicos similares y disponibilidad real de los involucrados.

Asimismo, se procuró que la secuencia de actividades facilitara la revisión y validación progresiva de los entregables, permitiendo incorporar retroalimentación o ajustes sin afectar el plazo total previsto. La herramienta de diagrama de Gantt fue utilizada para visualizar el cronograma, estableciendo fechas de inicio y fin tentativas para cada tarea, así como sus relaciones de precedencia.

Este cronograma servirá como línea base del proyecto, una vez que sea aprobado por el patrocinador, y será utilizado para el monitoreo y control del avance, permitiendo identificar desviaciones, aplicar medidas correctivas y garantizar la finalización del proyecto dentro del tiempo previsto.

### **Desarrollo del Plan de Gestión del Cronograma**

Planificar la gestión del cronograma, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Su principal beneficio es proporcionar una guía clara y sistemática que permita gestionar de manera eficiente el cumplimiento de los plazos establecidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En el caso del presente proyecto, se establece el uso de la secuencia lógica de los procesos de planificación definidos por el PMI, en conjunto con la herramienta Microsoft Project, la cual permitirá estructurar el cronograma base y monitorear su cumplimiento. Asimismo, se definen criterios técnicos como las unidades de medida, el nivel de precisión en

las estimaciones, las cuentas de control derivadas de la EDT y las reglas para evaluar el avance de las actividades.

A continuación, en la Figura 8 se presentan los parámetros definidos para la gestión del cronograma del proyecto.

## Figura 8

### *Parámetros para el desarrollo del Cronograma*

Parámetro	Descripción para el proyecto
Metodología y herramientas	Se empleará la secuencia lógica de procesos del PMI (2023), utilizando Microsoft Project como herramienta base para la construcción del cronograma y su control.
Unidades de medida	Las estimaciones y el cronograma se gestionarán en días calendario, dada la naturaleza académica y no operativa continua del proyecto.
Nivel de precisión en estimaciones	Se aplicará una precisión de $\pm 10\%$ , considerando que se cuenta con experiencia previa y conocimiento detallado del entorno institucional.
Nivel de tolerancia o límites de control	Los desvíos de hasta un 10% respecto al cronograma base no requerirán acciones correctivas mayores; si se superan, se analizará la causa y se ajustará el plan.
Reglas para porcentaje de avance	Se aplicará la regla del 0/100: el progreso de una tarea no se contabiliza hasta que esté completamente finalizada.
Cuentas de control de la EDT	Se utilizarán como cuentas de control los niveles 1.1 a 1.6 de la EDT, correspondientes a las fases principales: gestión del proyecto, diagnóstico, diseño, definición de roles, redacción de la guía y aprobación institucional.
Estimación de reserva para contingencias	Se asignará una reserva del 15% del tiempo total estimado por bloque, especialmente en tareas de entrevistas, revisión institucional y validación de entregables.
Formato y frecuencia de informes de avance	Los informes de avance se generarán semanalmente, mediante hoja de control en Excel con código de colores (semáforo) para facilitar el monitoreo visual.

**Nota:** La figura muestra los parámetros propuestos para la gestión del cronograma. Elaboración propia.

**Aclaración operativa:** Las prácticas de motivación y reconocimiento se implementarán como parte de las reuniones planificadas; por tanto, no alteran la línea base del cronograma ni la ruta crítica. Su seguimiento se refleja en actas y reportes conforme a la cadencia semanal/quincenal y el consolidado mensual.

### **Definir las actividades**

Definir las actividades, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas necesarias para completar los

entregables del proyecto. Esto permite descomponer los paquetes de trabajo definidos en la EDT en unidades de trabajo más manejables y medibles, que pueden ser programadas, ejecutadas y controladas de forma eficaz.

La identificación de las actividades del proyecto se realizó con base en la descomposición lógica de la EDT, complementada por el análisis de experiencias previas en procesos institucionales similares y el juicio de expertos, incluyendo la experiencia directa de la autora en la gestión operativa y académica de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) en español e inglés. Este enfoque permitió identificar las tareas clave de cada fase del proyecto, así como estimar su duración con criterios realistas.

Para facilitar la planificación y gestión del cronograma, cada actividad fue codificada de acuerdo con su ubicación jerárquica dentro de la EDT y se le asignó una duración estimada expresada en días calendario.

### **Secuenciar las actividades**

Secuenciar las actividades es el proceso de identificar y documentar las relaciones lógicas entre las actividades del proyecto. Su principal beneficio, según el PMI (2023), es establecer una secuencia estructurada de trabajo que optimice el uso del tiempo, considerando las restricciones técnicas, institucionales y de recursos existentes.

En este proyecto, las relaciones de precedencia se establecieron de forma lógica a partir del análisis de dependencias naturales entre tareas, respetando el flujo metodológico del proyecto y las condiciones de entrega esperadas por cada uno de los involucrados.

La secuencia se representó en un diagrama de Gantt, elaborado mediante la herramienta Microsoft Project, permitiendo visualizar las relaciones de inicio a fin y las dependencias clave entre paquetes de trabajo. Este ordenamiento asegura la coherencia temporal y funcional entre las etapas de diagnóstico, diseño, validación y cierre del proyecto.

### **Estimar la duración de las actividades**

La estimación de la duración de las actividades, según el Project Management Institute (PMI, 2023), consiste en calcular el tiempo requerido para completar cada actividad utilizando los recursos previstos. Este proceso considera el alcance del trabajo, las restricciones, la disponibilidad de recursos y el nivel de información técnica disponible en la etapa de planificación.

En el presente proyecto, las estimaciones se realizaron mediante la técnica de estimación análoga, utilizando como base la experiencia previa de la autora en procesos institucionales similares dentro de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), así como el criterio de expertos internos, incluidos asistentes académicas y personal de decanatura. También se consultaron documentos institucionales y cronogramas anteriores, lo que permitió asignar duraciones razonables y conservadoras para cada tarea.

Las estimaciones se expresaron en días calendario, aplicando un margen de precisión del  $\pm 10\%$ , de acuerdo con lo definido en los parámetros del cronograma. Adicionalmente, se consideró una reserva del 15 % del tiempo total estimado para absorber posibles retrasos operativos, validaciones extendidas o reprogramaciones.

A continuación, en la Figura 9, se presenta el listado de actividades con sus respectivos códigos y duraciones.

## Figura 9

### *Definición y Duración de las actividades*

Código	Actividad	Duración (días)
1.1.1	Elaboración del plan de gestión del proyecto	20
1.1.2	Revisión y aprobación del plan por autoridades institucionales	5
1.2.1	Recolección de información documental y normativa	10
1.2.2	Entrevistas y encuestas a actores clave	3
1.2.3	Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades	10
1.3.1		15

	Mapeo de procesos actuales	
1.3.2	Definición de procesos mejorados por etapa del ciclo estudiantil	15
1.3.3	Diagramación de procesos y flujos de trabajo	50
1.4.1	Identificación de actores clave por etapa	4
1.4.2	Elaboración de matriz RACI	4
1.5.1	Estructuración del contenido y secciones de la guía	8
1.5.2	Redacción técnica y validación de lenguaje inclusivo y accesible	7
1.5.3	Revisión y validación interna de contenidos	5
1.6.1	Presentación formal de la guía a Decanatura	2
1.6.2	Validación por CMT, asistentes académicas y Rectoría	5
1.6.3	Incorporación de observaciones y ajustes finales	4
1.6.4	Emisión del documento final aprobado	2

*Nota:* La figura anterior muestra el listado de actividades y sus duraciones. Elaboración propia.

### **Desarrollar el cronograma**

Desarrollar el cronograma, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso de establecer un modelo de programación que defina las fechas planificadas de inicio y finalización de las actividades del proyecto.

Este modelo toma en cuenta la duración estimada de cada tarea, las secuencias lógicas previamente definidas, los recursos disponibles y las restricciones institucionales o técnicas relevantes. Su principal beneficio es facilitar el monitoreo efectivo del avance del proyecto, mediante la identificación de la ruta crítica, los puntos de control y los hitos principales.

En el presente proyecto, el cronograma fue desarrollado utilizando la herramienta Microsoft Project, lo que permitió organizar de forma visual y estructurada las actividades definidas a partir de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

Cada actividad fue codificada, calendarizada y vinculada según sus relaciones de precedencia. Además, se incorporaron los hitos clave previamente establecidos, alineados con las seis fases del proyecto: gestión, diagnóstico, diseño de procesos, definición de roles, redacción de la guía y aprobación institucional.

El cronograma resultante representa la línea base del proyecto una vez que sea aprobado por el patrocinador, con una duración total estimada de 174 días calendario, y distribuido dentro de un plazo operativo de ocho meses (entre el 15 de enero y el 15 de septiembre de 2026).

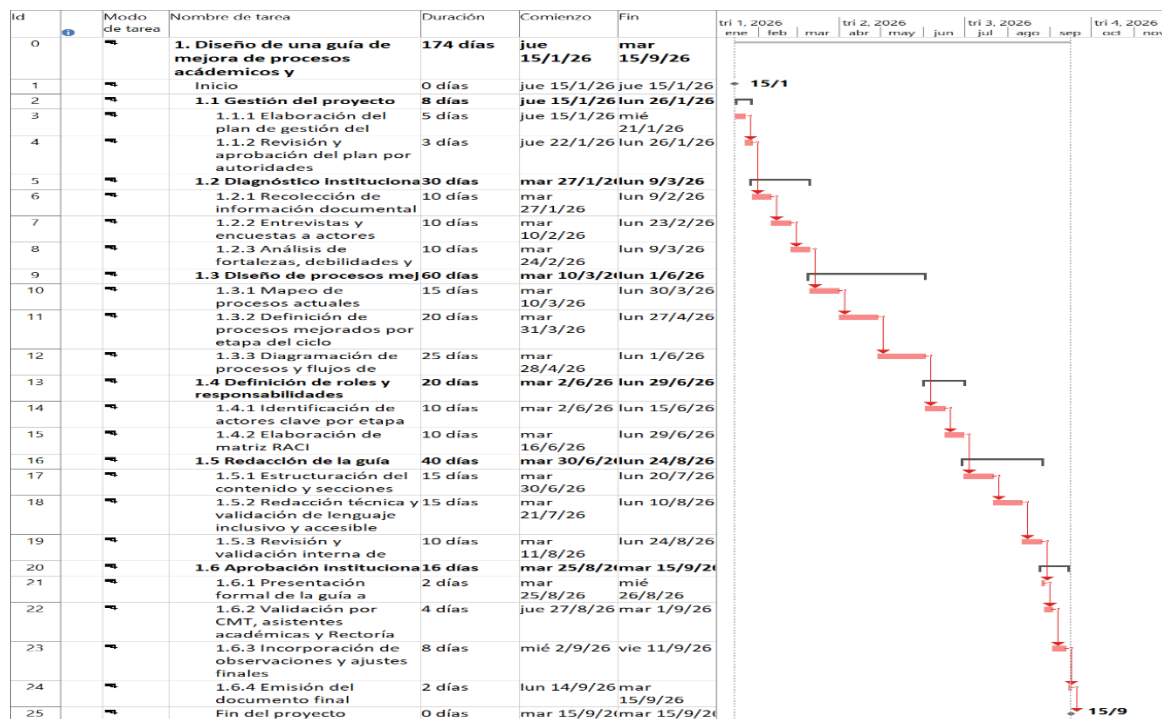
Esta planificación permite incorporar márgenes de reserva, prever validaciones institucionales y aplicar ajustes iterativos si surgieran cambios.

Aclaración operativa: Las prácticas de motivación y reconocimiento se implementarán como parte de las reuniones planificadas, por lo que no alteran la línea base del cronograma ni la ruta crítica; su seguimiento se reflejará en actas y reportes, conforme a la cadencia semanal/quincenal y consolidado mensual.

A continuación, en la Figura 10, se presenta una vista general del cronograma elaborado.

**Figura 10**

*Cronograma del proyecto*



*Nota:* La figura anterior muestra el cronograma del proyecto. Elaboración propia

La Figura 10, se presenta una vista general del cronograma del proyecto, elaborado con base en la estructura jerárquica de la EDT. La planificación contempla un período total de 174 días laborables, comprendido entre el 15 de enero y el 15 de septiembre de 2026, y distribuido en seis fases: 1.1 gestión del proyecto, 1.2 diagnóstico institucional, 1.3 diseño de procesos mejorados, 1.4 definición de roles y responsabilidades, 1.5 redacción de la guía y 1.6 aprobación institucional.

Cada una de las actividades fue calendarizada tomando en cuenta las dependencias lógicas, la secuencia natural del trabajo y la disponibilidad estimada de los recursos clave. Asimismo, se incorporaron hitos estratégicos que permiten monitorear el avance del proyecto y facilitar la toma de decisiones ante eventuales desviaciones. La Figura también permite identificar las actividades que conforman la ruta crítica del proyecto, es decir, aquellas cuyo retraso afectaría directamente la fecha final prevista. En este caso, la mayoría de las actividades se encuentran dentro de la ruta crítica, lo cual responde a la naturaleza secuencial del trabajo planificado y a la limitada disponibilidad de recursos humanos involucrados, ya que un mismo equipo ejecuta tareas consecutivas.

Esta condición implica que el proyecto no cuenta con mucha flexibilidad para adelantar o superponer actividades, por lo que se requiere una gestión rigurosa del cronograma. Para mitigar posibles riesgos de retraso, se recomienda mantener disponibilidad continua del equipo ejecutor, dar seguimiento activo a los hitos establecidos y reforzar la comunicación entre las partes interesadas clave.

### **Planificar la gestión de la calidad**

Planificar la gestión de la calidad, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso de identificar los requisitos de calidad del proyecto y de sus entregables, y de documentar cómo se demostrará su cumplimiento.

Este proceso guía cómo se verificará, validará y gestionará la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto y debe desarrollarse en conjunto con otros procesos de planificación.

El principal beneficio de este proceso es garantizar que tanto el proyecto como su producto cumplan con las expectativas y requisitos de las partes interesadas, minimizando retrabajos, fallas o entregables que no agreguen valor. Una planificación adecuada de la calidad contribuye a optimizar recursos, mejorar la percepción institucional y facilitar la adopción del producto final por parte de los usuarios.

En el contexto del presente proyecto, se definieron métricas específicas de calidad para cada fase clave de la guía: diseño, validación, redacción y aprobación. Estas métricas fueron definidas a partir de la experiencia previa en procesos institucionales, entrevistas con personal académico y el análisis documental de procesos similares desarrollados en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

A continuación, en la Figura 11, se presenta la propuesta de métricas, criterios de aceptación, frecuencia de revisión y fuentes de referencia para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos para el desarrollo de la guía.

## Figura 11

### *Propuesta de métricas para la planificación de la gestión de la calidad*

Fase del proyecto	Métrica de calidad	Criterios de aceptación	Método de verificación	Frecuencia de evaluación	Responsable
Diseño de procesos	Coherencia con normativa UCI	Cumple con las directrices de procesos institucionales	Revisión documental	Una vez	Coordinación institucional (Asistente de Decanatura)
	Claridad de flujos y roles	Diagramas claros y comprensibles por los usuarios	Juicio de expertos + revisión documentación	Al finalizar diseño	Asistentes académicas
	Reducción de pasos innecesarios en los procesos	≥ 15 % de reducción de pasos en comparación con el proceso anterior	Comparativa de diagramas "antes" y "después"	Una vez, al finalizar el diseño	Asistentes académicas + Coordinación institucional
	Disminución de tiempos estimados de tramitación	≥ 10 % de reducción en tiempo estimado de ejecución por proceso	Cronometrado de prueba piloto o simulación de flujo	Una vez, al finalizar el diseño	Asistentes académicas

Redacción de la guía	Lenguaje técnico claro y accesible	Texto sin ambigüedad, inclusivo y adaptado a la comunidad UCI	Rúbrica + revisión entre pares	Dos ciclos por versión	Equipo redactor / Coordinación institucional
	Estructura formal alineada al formato institucional	Cumple con formato, numeración y estilo institucional	Lista de cotejo	Al finalizar redacción	Asistente de Decanatura
Validación institucional	Nivel de satisfacción de usuarios clave	≥ 80 % de satisfacción en prueba piloto <sup>10</sup>	Encuesta a usuarios	Una vez por versión	Asistentes MAP/MPM
	Incorporación de sugerencias relevantes	≥ 90 % de observaciones relevantes integradas	Matriz de observaciones	Por cada versión revisada	Coordinación institucional
	Aceptación de usuarios sobre la facilidad del nuevo proceso	≥ 85 % de usuarios clave consideran que el proceso es más ágil y claro que antes	Encuesta comparativa antes/después	Una vez por proceso implementado	Asistentes MAP/MPM
Aprobación final	Aprobación institucional del documento	Documento avalado sin objeciones mayores	Registro de aprobación formal	Una vez	Rectoría (convalidación de CMT y Decanatura)

**Nota:** La figura anterior muestra las métricas y criterios de aceptación para la gestión de la calidad del proyecto. Elaboración propia.

La planificación de la gestión de la calidad establece los criterios, métodos y responsables institucionales necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los estándares definidos.

Se identificaron métricas específicas para cada fase, desde el diseño de los procesos hasta la aprobación final de la guía, incluyendo mecanismos de control y aseguramiento adaptados al entorno académico de la UCI.

Esta planificación permitirá monitorear el cumplimiento de los requisitos de calidad, facilitar la retroalimentación oportuna y garantizar que los entregables respondan a las expectativas de las partes interesadas clave.

### **Planificar la gestión de los recursos**

Planificar la gestión de los recursos, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso que permite definir cómo se estimarán, adquirirán, gestionarán y utilizarán los recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para la ejecución del proyecto. Esto busca asegurar que los recursos estén disponibles cuando se requieran, optimizando su uso a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En el presente proyecto, la planificación de recursos se orientó al uso de capacidades existentes en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), sin contemplar adquisiciones externas ni presupuesto adicional. Se parte del principio de optimización de recursos internos, aprovechando la experiencia del personal académico, el soporte del Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT) y las plataformas ya disponibles (como Moodle, Office y herramientas de colaboración).

La estimación de los recursos humanos y técnicos se realizó mediante juicio de expertos, entrevistas semiestructuradas y análisis de proyectos similares ejecutados en la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común. Como resultado, se identificaron los recursos clave necesarios en cada fase del proyecto, sus responsabilidades generales y la disponibilidad estimada de los mismos.

A continuación, en la Figura 12, se presentan los principales recursos identificados para la ejecución del proyecto, junto con su descripción general y rol dentro del desarrollo de la guía.

## Figura 12

### *Planificación de los recursos para el proyecto.*

Tipo de recurso	Recurso	Descripción general	Rol en el proyecto
Humano	Asistente de Decanatura	Personal administrativo que coordina procesos operativos entre áreas clave	Coordinación institucional general y seguimiento de entregables
	Asistentes académicas (MAP y MPM)	Encargadas de la gestión diaria de los programas; conocimiento operativo integral	Aporte técnico y validación de procesos propuestos
	Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT)	Unidad encargada del soporte técnico de la plataforma Moodle y diseño instruccional	Validación técnica de flujos relacionados con la gestión en Moodle
	Reuniones virtuales y entrevistas	Actividad organizada para obtener insumos y retroalimentación	Recolección de información, validación y seguimiento
Tecnológico	Plataforma Moodle	Entorno virtual institucional	Validación de flujos relacionados con carga académica virtual

		utilizado en todos los cursos	
	Microsoft Word / Excel/Google Drive	Herramientas de edición y análisis utilizadas para el diseño de la guía	Redacción estructurada, seguimiento de cronograma y entregables
	Microsoft Project	Herramienta de gestión de proyectos utilizada para el cronograma	Planificación y control de duración de actividades
	Encuestas a estudiantes	Instrumento en línea para medir la experiencia de usuario	Validación de calidad y percepción de procesos propuestos
Documental	Documentos institucionales (normativas, funciones, estatuto UCI)	Referentes normativos y funcionales internos de la universidad	Base para asegurar alineación con estándares institucionales

*Nota:* La figura anterior muestra la planificación de los recursos para el proyecto. Elaboración propia.

### **Estimar los recursos de las actividades**

Estimar los recursos de las actividades, según el Project Management Institute (PMI, 2023), es el proceso de determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para ejecutar cada actividad del proyecto.

Esto incluye tanto recursos humanos como tecnológicos, documentales y de apoyo institucional.

La estimación adecuada permite prever con precisión los esfuerzos requeridos, definir cargas de trabajo y asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos involucrados.

Para este proyecto, la estimación se desarrolló mediante juicio de expertos, análisis de proyectos académicos similares implementados en la UCI y revisión de las tareas definidas en la EDT.

Debido a la naturaleza institucional del proyecto y a la ausencia de presupuesto adicional, se consideraron únicamente recursos existentes dentro de la universidad.

A continuación, en la Figura 13, se presenta la estimación general de los recursos requeridos por cada fase del proyecto, con base en los entregables definidos en la EDT.

**Figura 13**

*Estimación de los recursos del proyecto.*

Tipo de Recurso	Recurso	Cantidad	Observaciones	EDT
<b>Recursos Humanos</b>	Asistente de Decanatura	1	Responsable de coordinar y supervisar el desarrollo del proyecto.	1.1.1, 1.1.2, 1.3.2, 1.4.2, 1.5.2, 1.6.1, 1.6.3, 1.6.4
	Asistentes académicas (MAP y MPM)	2	Aportan insumos técnicos, validan procesos y apoyan la recolección de datos.	1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.3, 1.5.1, 1.5.3, 1.6.2
	Estudiantes MAP y MPM	30–40 participantes	Participan en encuestas para validar la percepción de los procesos.	1.2.2
	Personal del CMT	1–2 personas	Soporte técnico de la plataforma Moodle y validación de flujos de gestión.	1.3.3, 1.6.2
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Microsoft Project	1 licencia	Utilizado para el cronograma y planificación de actividades.	1.1.1
	Microsoft Word / Excel / Google Drive	Acceso institucional	Uso continuo para redacción, control de versiones y almacenamiento.	1.1.1, 1.5.1, 1.5.2, 1.5.3
	Plataforma Moodle	Acceso institucional	Validación de procesos y simulación de flujos.	1.3.3, 1.6.2
	Encuestas en línea (Google Forms)	1 herramienta	Usada para recolectar opiniones y medir la satisfacción de estudiantes.	1.2.2
<b>Recursos Documentales</b>	Documentos institucionales (estatuto, manuales de funciones, procesos vigentes)	3 documentos clave	Sirven como base para asegurar alineación con estándares institucionales.	1.2.1, 1.5.1

*Nota:* La figura anterior muestra la estimación de los recursos del proyecto y su relación con las tareas definidas en la EDT. Elaboración propia.

La estimación de recursos para el desarrollo del presente proyecto se realizó con base en la disponibilidad institucional existente. No se prevé la necesidad de nuevas contrataciones ni adquisiciones, ya que los recursos humanos, tecnológicos y documentales requeridos se encuentran dentro del entorno operativo actual de la Universidad. Esta disponibilidad garantiza la viabilidad del proyecto dentro del plazo previsto y permite un uso eficiente de los activos institucionales sin incurrir en costos adicionales.

### **Planificar la gestión de las comunicaciones**

La planificación de las comunicaciones en este proyecto busca garantizar un flujo de información efectivo, oportuno y accesible entre los diferentes actores involucrados en el diseño de la guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), tanto en español como en inglés. Este proceso permite

alinear a los interesados en torno a los objetivos del proyecto y asegurar su participación a lo largo del ciclo de vida del mismo.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2023), este proceso consiste en establecer un enfoque adecuado para las actividades de comunicación del proyecto, considerando las necesidades de información de los involucrados, los activos organizacionales disponibles y las particularidades del entorno institucional.

## Figura 14

### *Planificar la gestión de las comunicaciones*

Documentos						Tarea relacionada (EDT)
Documento	Propósito	Responsable	Receptor	Frecuencia	Formato/Medio	
Acta de Constitución del Proyecto	Formalizar el inicio del proyecto	Asistente de Decanatura	Decanatura, Rectoría	Única vez, inicio del proyecto. (15/01/26)	Correo Electrónico, Reunión presencial	1.1.1 – 1.1.2
Plan de Gestión del Proyecto	Definir cómo se ejecutará, monitoreará y cerrará el proyecto	Asistente de Decanatura	Asistentes Académicas, CMT	Única vez, inicio (21/01/26)	Correo Electrónico, PDF	1.1.1
Diagnóstico Institucional	Sistematizar hallazgos sobre procesos actuales y proponer mejoras	Asistente de Decanatura	Decanatura, Asistentes Académicas	Una vez, al finalizar diagnóstico (23/02/26)	Correo Electrónico, PDF	1.2.1 – 1.2.3
Informe de Avances	Informar sobre progreso, dificultades y ajustes del proyecto	Asistente de Decanatura	Decanatura	Mensual, feb–sep 2026 (7 informes)	Correo Electrónico (PDF, 1 página)	1.1.1 – 1.6
Brief ejecutivo mensual	Mantener informados y evitar resistencia	Asistente de Decanatura	Rectoría, Decanatura	Mensual (febrero–septiembre, 7 breves)	Correo electrónico	1.1
Versión Preliminar de la Guía	Validar avances del entregable principal del proyecto	Asistente de Decanatura	Asistentes Académicas, CMT	Una vez por etapa clave (jun–ago 2026)	Correo Electrónico, PDF	1.5.1 – 1.5.3
Versión Final de la Guía	Entregar el producto principal del proyecto	Asistente de Decanatura	Decanatura, Rectoría, Asistentes Académicas	Una vez, cierre del proyecto (15/09/26)	Correo Electrónico, PDF	1.6.4
<b>Reuniones</b>						

Reunión	Propósito	Responsable	Participantes	Frecuencia	Formato/Medio	Tarea relacionada (EDT)
Reunión de Inicio del Proyecto	Alinear objetivos, cronograma y roles	Asistente de Decanatura	Decanatura, CMT, Asistentes académicas	Única vez, inicio (15/01/26)	Reunión presencial	1.1.1 – 1.1.2
Reuniones de Seguimiento	Revisar avances, identificar bloqueos, coordinar próximos pasos	Asistente de Decanatura	Asistentes Académicas, CMT	Quincenales, feb–sep 2026 (16 reuniones)	Virtual / Correo	1.2 – 1.6
Reunión de Validación de Avances	Verificar avances en entregables claves (diagnóstico, guía preliminar)	Asistente de Decanatura	Decanatura, Asistentes Académicas	Al final de cada fase (feb, jun, ago 2026)	Virtual o presencial	1.2.3, 1.5.3
Reunión de Presentación Final	Socializar la guía final y sus aplicaciones institucionales	Asistente de Decanatura	Decanatura, Rectoría, Asistentes Académicas, CMT, Personal administrativo	Única vez, cierre (15/09/26)	Reunión presencial	1.6.4

*Nota:* La figura anterior muestra la gestión de comunicaciones del proyecto. Elaboración propia.

En el contexto de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), se ha identificado que la gestión de las comunicaciones debe contemplar tanto los productos documentales que formalizan los avances y decisiones del proyecto, como los espacios de reunión que permiten validar hallazgos, generar consensos y coordinar acciones. Para ello, se definieron dos categorías: documentos y reuniones.

La siguiente figura 14 presenta la propuesta de gestión de las comunicaciones, incluyendo el propósito de cada comunicación, el responsable de su generación, los receptores previstos, la frecuencia y el medio a utilizar.

### **Planificar la gestión de los riesgos**

Planificar la gestión de los riesgos, según el PMI (2023), es el proceso que establece cómo se abordarán, identificarán, analizarán, responderán y monitorearán los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Su finalidad es anticipar problemas potenciales que podrían afectar el alcance, el tiempo, el costo o la calidad del proyecto, y definir estrategias para mitigarlos o afrontarlos oportunamente.

Los objetivos de este proceso son minimizar la probabilidad de ocurrencia o impacto de los eventos adversos y maximizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos positivos. Este plan debe elaborarse de forma inicial y actualizarse según el avance y las nuevas condiciones del entorno institucional.

Para la elaboración de este proceso en el presente proyecto, se recurrió al juicio de expertos, revisión de proyectos institucionales previos y a los hallazgos del diagnóstico realizado. Se utilizaron herramientas como entrevistas, revisión documental, matriz de probabilidad e impacto, y reuniones de trabajo con actores clave.

A continuación, se desarrollan los principales elementos del plan de gestión de riesgos aplicables al proyecto:

### **Metodología**

- Se utilizó un enfoque cualitativo, centrado en analizar los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial sobre los objetivos del proyecto (alcance, tiempo, costo y calidad).
- Se emplearon herramientas como entrevistas semiestructuradas, sesiones de análisis, revisión documental y la construcción de matrices de riesgo con evaluación subjetiva experta.
- Se realizó la identificación de riesgos mediante el análisis de antecedentes, los resultados del diagnóstico institucional y reuniones con asistentes académicas, personal de Decanatura y apoyo administrativo.

### **Establecer roles y responsabilidades**

- **Rectoría:** Facilitar decisiones ante riesgos institucionales que requieran autorización o respaldo estratégico.

- **Decanatura:** Respalda institucionalmente el proyecto, definir el apetito/umbral de riesgo, validar riesgos de alto impacto y facilitar la toma de decisiones estratégicas necesarias para su gestión.
- **Asistente de Decanatura:** Coordinar la planificación y revisión de riesgos. Aprobar estrategias de respuesta.
- **Asistentes académicas MAP y MPM:** Identificar riesgos operativos y participar en el análisis de impacto.
- **Centro de Mediación Tecno-pedagógica (CMT):** Apoya en la identificación de riesgos asociados al uso de la plataforma virtual y herramientas tecnológicas.
- **Personal administrativo (Registro, Crédito):** Reportar riesgos asociados a trámites institucionales recurrentes.
- **Estudiantes:** Señalar potenciales fuentes de insatisfacción o brechas de atención.

### **Definir las categorías de riesgo**

1. **Riesgos Técnicos (RT):** Asociados a problemas con el uso de la plataforma virtual, incompatibilidad tecnológica, fallos en software o hardware, y limitaciones por el uso de equipos obsoletos.
2. **Riesgos Operativos (RO):** Relacionados con ineficiencias en los procesos administrativos y académicos actuales, descoordinación entre áreas, duplicidad de tareas o ausencia de procedimientos estandarizados.
3. **Riesgos Financieros y de Recursos (RFR):** Derivados de la situación económica de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), que limita la disponibilidad de presupuesto para mejoras, renovación tecnológica o contratación de

personal adicional. Incluye la posible escasez de recursos humanos clave debido a sobrecarga laboral o rotación de personal.

4. **Riesgos de Gestión (RG):** Vinculados a retrasos o deficiencias en la planificación, seguimiento y control del proyecto, así como a cambios no gestionados en el alcance que afecten el cronograma o los entregables.

5. **Riesgos Externos (RE):** Factores fuera del control de la universidad, como cambios en regulaciones del Ministerio de Educación, problemas con proveedores de servicios tecnológicos o desastres naturales que afecten la continuidad operativa.

### **Establecer criterios de evaluación**

Para la evaluación y priorización de los riesgos identificados, se establecieron criterios basados en el impacto que cada riesgo podría tener sobre los objetivos del proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad y satisfacción de los interesados), así como en la probabilidad de su ocurrencia.

Se empleó una matriz de probabilidad e impacto siguiendo la metodología cualitativa propuesta por el Project Management Institute (PMI, 2023), con la finalidad de clasificar y jerarquizar los riesgos para una adecuada toma de decisiones.

### **Escala de probabilidad**

Muy probable (0.9): Alta certeza de que el riesgo ocurrirá.

Bastante probable (0.7): El riesgo es factible de ocurrir en más de la mitad de las circunstancias.

Probable (0.5): Existe una posibilidad moderada de que el riesgo ocurra.

Poco probable (0.3): El riesgo podría ocurrir en raras ocasiones.

Muy poco probable (0.1): El riesgo es muy improbable, pero posible.

### **Escala de impacto:**

Muy alto (0.8): El riesgo afectaría gravemente la continuidad o éxito del proyecto.

Alto (0.4): El riesgo causaría retrasos o sobrecostos significativos, pero controlables.

Moderado (0.2): El riesgo provocaría ajustes menores al plan del proyecto.

Bajo (0.1): El riesgo tendría un impacto mínimo en la ejecución.

Muy bajo (0.05): El riesgo tendría un impacto insignificante.

### **Metodología de puntuación:**

La prioridad de cada riesgo se obtendrá multiplicando la probabilidad por el impacto. El resultado permite clasificar los riesgos en:

- Alta prioridad ( $\geq 0.40$ ) – requiere atención inmediata y planes de respuesta detallados.
- Media prioridad (0.20 a 0.39) – requiere monitoreo frecuente y medidas preventivas.
- Baja prioridad ( $< 0.20$ ) – puede ser aceptado o gestionado con acciones mínimas.

En la figura 15, se presenta un ejemplo de matriz de probabilidad e impacto asumida en este trabajo.

### **Figura 15**

### Matriz probabilidad e impacto

		Amenazas					Oportunidades						
Probabilidad	Muy alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	Probabilidad	Muy alta 0,90
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04		Alta 0,70
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03		Mediana 0,50
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02		Baja 0,30
	Muy baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01		Muy baja 0,10
		Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy alto 0,80	Muy alto 0,80	Alto 0,40	Moderado 0,20	Bajo 0,10	Muy bajo 0,05		
Impacto negativo						Impacto positivo							

*Nota:* Tomado de *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®) (p.408) por PMI, 2017 Project Management Institute, Inc

### Figura 16

#### Escala del riesgo general del proyecto

<b>ALTO</b>	<b>0.99 – 0.18</b>
<b>MODERADO</b>	<b>0.17 – 0.05</b>
<b>BAJO</b>	<b>0.04 – 0.01</b>

*Nota:* La figura anterior muestra los intervalos para la clasificación del riesgo. Elaboración propia.

La presente escala fue adaptada a partir de los criterios establecidos por el Project Management Institute (PMI, 2023) para la evaluación de riesgos. Los rangos propuestos permiten clasificar el riesgo general del proyecto en tres niveles: alto, moderado y bajo, de acuerdo con su puntuación resultante en la matriz de probabilidad e impacto. Esta clasificación se definió considerando el alcance, la duración y la naturaleza institucional del proyecto, de manera que facilite la priorización de acciones y la asignación eficiente de recursos para su gestión.

### Identificar los riesgos

El proceso de identificar los riesgos, según el Project Management Institute (PMI, 2023), consiste en reconocer y documentar tanto los riesgos individuales del proyecto como las fuentes de riesgo general, con el fin de recopilar información clave para desarrollar estrategias de respuesta adecuadas. Esta identificación fue realizada de forma colaborativa, involucrando al director del proyecto, el equipo de trabajo, los interesados clave y expertos internos, fomentando el sentido de responsabilidad y la visión compartida.

En este proyecto, la identificación de riesgos se llevó a cabo mediante reuniones con el equipo, entrevistas semiestructuradas a personal académico y administrativo, así como análisis de las situaciones detectadas.

A continuación, en la Figura 17 se presenta el registro de riesgos identificados, que incluye la causa, la descripción y la relación con la EDT.

**Figura 17**

*Registro de Riesgos*

ID del Riesgo	Causa	Descripción	Código EDT
RT-001	Limitaciones o incompatibilidades de los equipos y herramientas tecnológicas disponibles.	Si los equipos y herramientas tecnológicas actuales (computadoras, periféricos, conectividad) no cumplen con los requerimientos para ejecutar las actividades del proyecto de manera óptima, podrían presentarse fallos, ralentización de procesos y afectación del cronograma, incrementando tiempos de entrega y reduciendo la eficiencia operativa.	1.2, 1.3, 1.6
RT-002	Fallos o limitaciones de la plataforma virtual	Si la plataforma Moodle u otras herramientas presentan fallos técnicos o interrupciones, podrían detener actividades clave y retrasar entregables, afectando el cumplimiento de plazos y la satisfacción de los usuarios.	1.2, 1.3
RT-003	Equipos obsoletos o de bajo rendimiento	El uso de computadoras y equipos lentos o desactualizados puede reducir la productividad y generar demoras en la ejecución de tareas, impactando la calidad de los entregables y el cronograma.	1.2, 1.3
RO-001	Descoordinación entre áreas administrativas y académicas	La falta de comunicación formal y coordinación entre áreas puede generar información contradictoria, duplicidad de trabajo y errores, afectando la coherencia de la información, la calidad del producto y el cumplimiento de plazos.	1.2, 1.3
RO-002	Ausencia de procedimientos estandarizados	La inexistencia de procesos documentados y estandarizados puede generar inconsistencias y pérdida de eficiencia en la gestión, provocando reprocesos y retrasos en las actividades.	1.2, 1.3

ID del Riesgo	Causa	Descripción	Código EDT
RFR-001	Presupuesto institucional limitado	La restricción presupuestaria de la UCI puede impedir la compra de equipos, la contratación de personal o la implementación de mejoras, afectando el alcance del proyecto y provocando retrasos.	1.1, 1.3, 1.6
RFR-002	Despidos o rotación de personal clave	La pérdida de personal experimentado puede causar retrasos y la necesidad de reentrenamiento, afectando la calidad y los tiempos, impactando la continuidad de las actividades y la calidad de los resultados.	1.2, 1.4, 1.6
RG-001	Retrasos en la aprobación de entregables por autoridades	La disponibilidad limitada de autoridades para revisión y validación puede generar acumulación de tareas pendientes, afectando el cronograma y la fecha final de entrega.	1.6
RG-002	Cambios no gestionados en el alcance	Las solicitudes adicionales sin control formal pueden provocar desviaciones en tiempos, costos y recursos, afectando el alcance y la planificación original.	1.1, 1.3
RE-001	Cambios en regulaciones de CONESUP	Modificaciones normativas para universidades privadas podrían obligar a ajustar procesos y entregables, impactando el alcance y la conformidad legal del proyecto.	1.3, 1.6
RE-002	Problemas con proveedores tecnológicos externos	Fallos en servicios de internet, licencias de software o hosting pueden interrumpir actividades clave, afectando la continuidad de la ejecución y la entrega de resultados.	1.3, 1.6
RE-003	Eventos externos adversos (climáticos, sociales)	Situaciones externas como desastres naturales o crisis sociales pueden afectar la continuidad de las actividades, provocando retrasos significativos o suspensión temporal del proyecto.	1.5, 1.6

*Nota:* La figura anterior muestra el registro de riesgos para el proyecto. Elaboración propia.

### Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2023), el análisis cualitativo de riesgos organiza y clasifica los riesgos según su criticidad, facilita la gestión de las actitudes frente al riesgo entre las partes interesadas y apoya la toma de decisiones estratégicas.

Este proceso consiste en priorizar los riesgos identificados mediante la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial sobre los objetivos del proyecto (alcance, tiempo, costo y calidad).

El propósito es enfocar los esfuerzos de gestión en los riesgos de mayor relevancia y establecer un orden de atención que permitiera optimizar recursos.

Para el desarrollo de este proceso se emplearon herramientas como:

- Juicio de expertos, a través de la participación de personal clave como Decanatura, asistentes académicas, personal administrativo y soporte tecnológico.
- Entrevistas semiestructuradas y reuniones de análisis grupal.
- Categorización de riesgos, conforme a las cinco categorías definidas (técnicos, operativos, financieros/recursos, de gestión y externos).
- Matriz de probabilidad e impacto, que permitió calcular la prioridad de cada riesgo mediante la multiplicación de ambos factores y su clasificación en alta, media o baja prioridad, según los umbrales establecidos.

### **Planificar la respuesta a los riesgos**

Este proceso tiene como objetivo seleccionar y desarrollar estrategias para gestionar los riesgos individuales y la exposición global al riesgo, de forma que se minimicen las amenazas, se maximicen las oportunidades y se optimice el uso de los recursos disponibles.

Las estrategias definidas son revisadas y aprobadas por la Decanatura, con la coordinación de la Asistente de Decanatura, y validadas con los involucrados claves.

Las herramientas utilizadas para este proceso incluyen: juicio de expertos, recopilación y análisis de datos, técnicas de comunicación y negociación, y sesiones de planificación estratégica con los interesados clave.

A continuación, en la figura 18 se muestra la identificación de los riesgos, su categorización, las acciones y estrategias correctivas para gestionar los riesgos del proyecto.

Figura 18

## Matriz de riesgos del Proyecto

CODIGO EDT	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS	EDT	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO	ESTRATEGIA	ACCIONES PREVENTIVAS	PLAN PARA CONTINGENCIAS	RESPONSABLE	PROBABILIDAD POST PLAN	IMPACTO POST PLAN	RANGO POST PLAN
RT-001	Limitaciones en la infraestructura tecnológica de la UCI, incluyendo equipos obsoletos y lentitud en la conexión.	Si los equipos y herramientas tecnológicas actuales (computadoras, periféricos, conectividad) no cumplen con los requerimientos para ejecutar las actividades del proyecto, podrían presentarse fallos, ralentización de procesos y afectación del cronograma.	1.2, 1.3, 1.6	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Coordinar revisiones y mantenimiento preventivo con el área de TI; disponer de equipos de respaldo cuando sea posible.	Usar medios alternativos o reasignar recursos en caso de falla de equipos.	Asistente de Decanatura	0.1	0.2	0.02
RT-002	Fallos o limitaciones de la plataforma virtual	Si la plataforma Moodle u otras herramientas presentan fallos técnicos o interrupciones, podrían detener actividades clave y retrasar entregables.	1.2, 1.3	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Coordinar revisiones periódicas de la plataforma con CMT; disponer de respaldos locales de documentos.	Usar medios alternativos para continuar el trabajo mientras se restablece el servicio.	CMT / Asistente de Decanatura	0.1	0.2	0.02
RT-003	Equipos obsoletos o de bajo rendimiento	El uso de computadoras y equipos lentos o desactualizados puede reducir la productividad y generar demoras en la ejecución de tareas.	1.2, 1.3	0.4	0.3	0.12	Mitigar	Gestionar mantenimiento preventivo y priorizar uso de equipos con mejor rendimiento.	Reasignar tareas a personal con mejor equipo disponible.	Asistente de Decanatura	0.2	0.2	0.04
RO-001	Descoordinación entre áreas administrativas y académicas	La falta de comunicación formal y coordinación entre áreas puede generar información contradictoria, duplicidad de trabajo y errores.	1.2, 1.3	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Establecer reuniones quincenales y cronograma compartido.	Ajustar plazos y reasignar tareas críticas para evitar cuellos de botella.	Asistente de Decanatura	0.3	0.2	0.06
RO-002	Ausencia de procedimientos estandarizados	La inexistencia de procesos documentados y estandarizados puede generar inconsistencias y pérdida de eficiencia en la gestión.	1.2, 1.3	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Desarrollar y validar procedimientos estándar para las actividades del proyecto.	Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.	Asistente de Decanatura	0.3	0.2	0.06
RFR-001	Presupuesto institucional limitado	La restricción presupuestaria de la UCI puede impedir la compra de equipos, la contratación de personal o la implementación de mejoras.	1.1, 1.3, 1.6	0.7	0.4	0.28	Escalar	Informar a Decanatura y Rectoría para priorizar recursos esenciales.	Ajustar alcance y redistribuir recursos internos si no se aprueba presupuesto adicional.	Decanatura / Rectoría	0.5	0.2	0.10

CODIGO EDT	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS	EDT	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO	ESTRATEGIA	ACCIONES PREVENTIVAS	PLAN PARA CONTINGENCIAS	RESPONSABLE	PROBABILIDAD POST PLAN	IMPACTO POST PLAN	RANGO POST PLAN
RFR-002	Despidos o rotación de personal clave	La pérdida de personal experimentado puede causar retrasos y la necesidad de reentrenamiento, afectando la calidad y los tiempos.	1.2, 1.4, 1.6	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Documentar todos los procesos y avances; establecer roles secundarios como respaldo.	Redistribuir funciones entre el personal restante y capacitar reemplazos de forma acelerada.	Decanatura / Asistente de Decanatura	0.3	0.2	0.06
RG-001	Retrasos en la aprobación de entregables por autoridades	La disponibilidad limitada de autoridades para revisión y validación puede generar acumulación de tareas pendientes.	1.6	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Programar revisiones parciales; establecer fechas de validación desde el inicio.	Solicitar aprobación extraordinaria en casos críticos.	Asistente de Decanatura / Decanatura	0.3	0.2	0.06
RG-002	Cambios no gestionados en el alcance	Las solicitudes adicionales sin control formal pueden provocar desviaciones en tiempos, costos y recursos.	1.1, 1.3	0.4	0.4	0.16	Mitigar	Establecer un procedimiento formal de control de cambios.	Reasignar recursos y ajustar cronograma para absorber el impacto de cambios no autorizados (plan de respaldo)	Asistente de Decanatura	0.2	0.2	0.04
RE-001	Cambios en regulaciones de CONESUP	Modificaciones normativas para universidades privadas podrían obligar a ajustar procesos y entregables.	1.3, 1.6	0.3	0.8	0.24	Aceptar	Monitorear lineamientos de CONESUP durante todo el desarrollo.	Aplazar entregables no críticos y priorizar adaptación de contenidos a la nueva normativa (plan de respaldo)	Decanatura	0.2	0.4	0.08
RE-002	Problemas con proveedores tecnológicos externos	Fallos en servicios de internet, licencias de software o hosting pueden interrumpir actividades clave.	1.3, 1.6	0.3	0.4	0.12	Transferir	Coordinar respaldo en la nube y monitoreo de servicios.	Cambiar proveedor o plan si el problema persiste.	Asistente de Decanatura	0.1	0.2	0.02
RE-003	Eventos externos adversos (climáticos, sociales)	Situaciones externas como desastres naturales o crisis sociales pueden afectar la continuidad de las actividades.	1.5, 1.6	0.1	0.8	0.08	Aceptar	Desarrollar un plan de continuidad de operaciones.	Reprogramar actividades y habilitar más teletrabajo si es posible.	Asistente de Decanatura	0.05	0.4	0.02
<b>RIESGO GENERAL DEL PROYECTO</b>				MODERADO		<b>0.17</b>		<b>RIESGO GENERAL DEL PROYECTO POST PLAN</b>				BAJO	<b>0.048</b>

*Nota:* La figura anterior presenta la matriz de riesgos del proyecto. Elaboración propia.

A partir de la evaluación inicial de la matriz de probabilidad e impacto, el riesgo global del proyecto se clasificó como moderado. Las estrategias de respuesta seleccionadas se definieron según el tipo de riesgo y su prioridad:

- **Evitar:** Eliminar la amenaza antes de que pueda materializarse.
- **Mitigar:** Reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto del riesgo mediante acciones preventivas específicas.
- **Aceptar:** Reconocer la existencia del riesgo y mantenerlo bajo observación, aplicando acciones solo si se materializa (aceptación pasiva) o definiendo un plan de contingencia previo (aceptación activa).
- **Escalar:** Transferir la responsabilidad de gestión a un nivel jerárquico superior, como Rectoría o Consejo Académico, cuando el riesgo excede el ámbito del equipo del proyecto.
- **Transferir:** Delegar la responsabilidad a un tercero que asuma el impacto en caso de materializarse, como proveedores de servicios o pólizas de seguro.

La aplicación de estas estrategias permitió proyectar una reducción del riesgo global del proyecto de un valor inicial de 0,17 (moderado) a 0,04 (bajo), de acuerdo con la reevaluación posterior a la implementación de las medidas preventivas y planes de contingencia.

### **Planificar el involucramiento de los interesados**

Según el Project Management Institute (PMI, 2023), este proceso consiste en diseñar enfoques para involucrar a los interesados en función de sus necesidades, expectativas e impacto potencial sobre el proyecto. Su aplicación en el presente caso permitió definir un plan estructurado para asegurar que cada grupo clave participe de manera efectiva en la toma de decisiones y en las actividades relevantes, reduciendo riesgos relacionados con la falta de comunicación o desinterés.

El objetivo principal de este proceso es establecer estrategias y acciones específicas para gestionar y satisfacer las expectativas de los interesados, fomentando su compromiso de acuerdo con su nivel de poder e interés en el proyecto.

La evaluación del poder e interés de los interesados se lleva a cabo mediante el análisis de criterios establecidos para cada dimensión, tomando como base la información institucional, las entrevistas realizadas y la experiencia de la autora en el contexto operativo de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Los resultados se plasmaron inicialmente en las Tablas 8 y 9, que muestran la valoración individual de cada interesado. Posteriormente, en la Tabla 10, se integró la Matriz poder/interés, que sirvió como base para determinar la estrategia de involucramiento apropiada para cada actor.

En este proyecto, los actores con mayor poder e interés (Rectoría y Decanatura) se clasificaron en la estrategia de involucrar activamente, dado que su participación es esencial para la validación de entregables, la aprobación de cambios estratégicos y la alineación del proyecto con los lineamientos institucionales.

Los actores con poder medio e interés alto (Asistente de Decanatura, CMT y Asistentes Académicas) se ubican en las estrategias de consultar y coordinar o mantener informado y colaborar, dependiendo de su rol operativo o técnico. Esto permite garantizar que sus conocimientos y capacidades se integren oportunamente en la ejecución y que estén informados sobre las decisiones que puedan afectar su trabajo.

Los actores con poder bajo (Estudiantes y Personal Administrativo) se asignan a estrategias de consultar estratégicamente o mantener informado, con el fin de obtener su retroalimentación sobre procesos y garantizar que los cambios no interrumpen su experiencia o desempeño.

A continuación, la figura 19 presenta el Plan de gestión del involucramiento de los interesados.

Figura 19

*Plan de gestión del involucramiento de los interesados*

Interesado	Interés	Poder	Estrategia	Acciones	Frecuencia
<b>Rectoría</b>	Alto	Alto	Involucrar activamente	Validar el acta del proyecto y la guía final; participar en reuniones clave de avance; aprobar cambios estratégicos.	Trimestral o según necesidad
<b>Decanatura</b>	Alto	Alto	Involucrar activamente	Supervisar la correcta ejecución del proyecto; validar entregables; coordinar con otras áreas para la implementación de mejoras.	Mensual
<b>Asistente de Decanatura</b>	Alto	Medio	Consultar y coordinar	Supervisar operativamente el proyecto; articular acciones con CMT y asistentes académicas; dar seguimiento a cronograma y actividades.	Semanal
<b>Centro de Mediación Tecnopedagógica (CMT)</b>	Alto	Medio	Mantener informado y colaborar	Dar soporte técnico y pedagógico; coordinar actualizaciones y configuraciones de plataforma; proponer mejoras tecnológicas.	Cuando sea necesario
<b>Asistentes Académicas MAP y MPM)</b>	Alto	Medio	Consultar y capacitar	Ejecutar las mejoras definidas; participar en validaciones de procesos; brindar retroalimentación sobre implementación	Quincenal
<b>Estudiante</b>	Alto	Bajo	Consultar estratégicamente	Responder encuestas de satisfacción y retroalimentación; participar en grupos focales de mejora de experiencia estudiantil.	Según sea solicitado
<b>Personal administrativo (Registro, Crédito y Cobro)</b>	Medio	Bajo	Mantener informado	Informar sobre cambios en procesos administrativos; coordinar retroalimentación para evitar interrupciones.	Cuando sea necesario

*Nota:* La figura anterior muestra el registro de los interesados. Elaboración propia.

El plan de involucramiento de los interesados elaborado para este proyecto establece estrategias diferenciadas en función del nivel de poder e interés de cada actor clave, lo que permite optimizar la comunicación y la toma de decisiones. La identificación precisa de los interesados y la definición de acciones concretas para su gestión facilitarán la participación efectiva de todos los actores relevantes durante el ciclo de vida del proyecto.

Asimismo, este plan contribuye a prevenir riesgos asociados a la falta de información, el desinterés o la resistencia al cambio, asegurando que las decisiones se tomen con el respaldo de las autoridades y con el compromiso del personal operativo. De esta manera, se sientan las bases para una ejecución fluida y alineada con los objetivos estratégicos de UCI.

#### **4.4 Propuesta de procedimientos técnicas y herramientas para la ejecución**

##### **Grupos de procesos de Ejecución**

El Grupo de Procesos de Ejecución, según el Project Management Institute (PMI, 2023), comprende el conjunto de actividades orientadas a implementar los planes previamente definidos, garantizando que los entregables se produzcan de acuerdo con los requisitos establecidos en la planificación. En este grupo se concentran los esfuerzos de coordinación, asignación de recursos, gestión del conocimiento, aseguramiento de la calidad, comunicaciones y seguimiento de interesados. En el presente proyecto desarrollado en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), este proyecto, con recursos internos y bajo la coordinación de la Asistente de Decanatura, se integrarán de forma coherente alcance, cronograma, riesgos y calidad, manteniendo trazabilidad con las líneas base fijadas en el cronograma (Figura 10).

KPIs de ejecución:

- Planificación (cortes semanales): % avance vs. plan (meta  $\geq 95$ ) y % tareas críticas cumplidas (meta  $\geq 90$ ).
- Ejecución y monitoreo (cortes quincenales): % avance vs. plan ( $\geq 95$ ), % tareas críticas ( $\geq 90$ ) y satisfacción de interesados clave ( $\geq 4/5$ ).
- Consolidado mensual (para comité ejecutivo): % de cambios documentados y cerrados en plazo ( $\geq 90$ ) y tendencia de riesgos.

A continuación, se describen los procedimientos, técnicas y herramientas que se aplicarán en la fase de ejecución, vinculados a la EDT (Figura 6), al cronograma (Figura 10) y con los planes establecidos en la etapa de planificación.

### **1. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto**

Según el PMI (2023), este proceso consiste en liderar y ejecutar las actividades planificadas, aplicar los recursos necesarios, supervisar avances y gestionar los cambios aprobados para cumplir los objetivos.

En este proyecto se coordinarán las tareas definidas en la EDT (Figura 6) y programadas en el cronograma (Figura 10). Se utilizarán MS Project para el control del trabajo y tableros Kanban para visualizar el flujo y los cuellos de botella. La Asistente de Decanatura asignará responsables, consolidará avances y mantendrá la trazabilidad de decisiones y versiones en el repositorio institucional (Google Drive), que alojará documentos de trabajo, actas y evidencias. La comunicación con los interesados clave se realizará conforme al Plan de Comunicaciones (Figura 14) y a las estrategias de involucramiento (Figura 19). Cualquier desviación identificada se tramitará mediante solicitud de cambio según el proceso de control integrado.

### **2. Gestionar el conocimiento del proyecto**

De acuerdo con el PMI (2023), gestionar el conocimiento tiene por finalidad identificar, documentar, compartir y reutilizar el conocimiento explícito y tácito que se genera a lo largo del proyecto, de modo que mejore el desempeño durante la ejecución y aporte valor a iniciativas futuras.

Para este proyecto se establecerá un sistema de gestión del conocimiento basado en tres componentes:

- Repositorio y gobernanza: Se habilitará un repositorio en Google Drive con estructura y control de versiones para: actas de reunión, versiones de entregables, Registro de Lecciones Aprendidas y evidencias asociadas. La Asistente de Decanatura será la responsable de consolidar, actualizar y dar trazabilidad a los contenidos.
- Procedimiento de captura y validación: En cada reunión de seguimiento se levantará el registro de lecciones y acuerdos; la Asistente de Decanatura validará los campos mínimos y publicará la entrada en el repositorio en un plazo máximo de 24 horas.
- Lecciones iniciales consultadas: Al inicio se revisarán trabajos y estudios relacionados (Campaña-Lara et al., 2020; Hernández et al., 2017; Madera & Choquehuanca, 2024; Montero et al., 2020) para orientar el diagnóstico (1.2), el diseño de procesos, el plan de calidad (Figura 11), el plan de comunicaciones (Figura 14) y el seguimiento de riesgos (Figura 18).
- Lecciones durante la ejecución: En cada reunión se registrarán lecciones con situación, causa raíz, impacto (alcance/tiempo/costo/calidad/recursos), acción propuesta, responsable y estado. Se etiquetarán por fase (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre) y por tema (procesos, comunicaciones, calidad, interesados, riesgos). El registro se mantendrá en Google Sheets con control de versiones y su formato se presentará como Figura 20.
- KPIs de conocimiento (alineados al cronograma):

- Cobertura: Porcentaje de reuniones con lecciones registradas (meta  $\geq 90\%$ ; corte según cadencia de reuniones).
- Reutilización: Número de lecciones reutilizadas (acumulado mensual).
- Cierre efectivo: Porcentaje de lecciones cerradas con evidencia (mensual; meta  $\geq 90\%$ ).

A continuación, se presenta la figura 20 con el formato de lecciones aprendidas.

## Figura 20

### *Formato de Lecciones aprendidas*

ID	Fecha (Reunión/acta)	Fase	Tema	Situación (qué pasó)	Causa raíz	Impacto	Acción propuesta	Responsable	Fecha objetivo de implementación	Fecha de cierre	Estado (Abierta/En curso/Cerrada)	Evidencia (URL/carpeta)	¿Reutilizada? (S/N)	Observaciones
LA-001	2026-02-15										En curso			

*Nota:* La figura anterior muestra el formato de lecciones aprendidas. En el impacto se contempla el alcance/tiempo/costo/calidad y recursos. Elaboración propia.

La plantilla:

- Se completa en cada reunión quincenal y se publica  $\leq 24$  h en el repositorio (responsable: Asistente de Decanatura).
- Clasificación por Fase (Inicio/Planificación/Ejecución/Monitoreo y Control/Cierre) y Tema (procesos/comunicaciones/calidad/interesados/riesgos).
- KPIs:  $\geq 90\%$  reuniones con lección registrada; porcentaje lecciones cerradas con evidencia (mensual); # lecciones reutilizadas (mensual).

### **3. Gestionar la calidad**

El proceso de Gestión de la Calidad, según el PMI (2023), busca garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los estándares definidos, aplicando controles y aseguramiento de calidad a lo largo de la ejecución. Se aplicarán los lineamientos del Plan de Calidad (Figura 11). Las revisiones se programarán al cierre de cada entregable clave, con listas de verificación de criterios de aceptación, coherencia técnica, lenguaje inclusivo y alineación normativa institucional. Las observaciones y acciones correctivas se registrarán en el control de cambios (Figura 21) para mantener trazabilidad. Los resultados se integrarán a los informes de avance según la cadencia establecida (semanal/quincenal y consolidado mensual).

### **4. Adquirir, asignar y optimizar recursos**

El PMI (2023) define este proceso como la obtención de los recursos humanos, materiales, tecnológicos o servicios externos necesarios para ejecutar el proyecto.

La ejecución se realizará con recursos internos (asistentes MAP/MPM, CMT, Registro, Decanatura; Moodle, Google Drive y MS Project), conforme a la planificación de recursos (Figura 13).

- Vigilancia y activación ágil de adquisiciones: Aunque no se planifican compras externas, se revisará mensualmente la necesidad de adquisiciones extraordinarias. Umbrales: consumo de > 5 días de holgura o afectación de un criterio de aceptación. Flujo ágil: (1) solicitud (ID, requerimiento, justificación); (2) análisis de impacto en alcance/tiempo/costo/calidad; (3) 1–3 cotizaciones internas/externas (si aplica); (4) decisión en ≤ 3 días hábiles por Decanatura. El resultado se registrará y, si procede, actualizará líneas base sin alterar la estructura del cronograma.

### **5. Desarrollar y mantener el equipo**

Según el PMI (2021), este proceso busca mejorar las competencias, la interacción y el ambiente de trabajo del equipo, promoviendo su cohesión y motivación para alcanzar los objetivos del proyecto.

En el marco del presente proyecto, las actividades de desarrollo del equipo se enfocan en la inducción y alineación sobre los procesos estandarizados de la guía, promoviendo colaboración interdepartamental (Decanatura, CMT, asistentes MAP/MPM, etc.). Se implementarán: (i) kudos quincenal en acta, (ii) nota mensual de Decanatura reconociendo aportes, (iii) 1:1 trimestral de retroalimentación y desarrollo, y (iv) rotación de micro-tareas para aprendizaje cruzado

## **6. Dirigir al equipo**

Este proceso, de acuerdo con el PMI (2021), implica supervisar el desempeño del equipo, resolver conflictos, coordinar actividades y garantizar que los miembros trabajen de manera alineada con los objetivos del proyecto.

En este proyecto, la Asistente de Decanatura lidera el seguimiento de tareas del equipo, resolviendo problemas de coordinación y asegurando la comunicación entre las asistentes académicas de la MAP y la MPM. Las reuniones de seguimiento se realizarán semanales durante el tramo de planificación inicial (1.1) y quincenales durante el resto del proyecto (1.2–1.6); adicionalmente, se efectuará un comité ejecutivo mensual. De cada sesión se emitirán actas y se actualizarán el registro de riesgos y el registro de lecciones en el repositorio institucional. Estas reuniones se realizarán para verificar avances y resolver obstáculos, fomentando un ambiente colaborativo y transparente.

## **7. Gestionar las comunicaciones**

El PMI (2021) indica que este proceso busca asegurar que la información generada en el proyecto sea entregada de manera adecuada, clara y oportuna a los interesados.

En el presente proyecto, se ejecutará el Plan de Comunicaciones (Figura 14), que detalla documentos, propósito, responsables, receptores, frecuencias y formatos/medios. Además, según la Figura 14, se emitirá un *brief* ejecutivo mensual (febrero–septiembre, 7) dirigido a Rectoría y Decanatura, con síntesis de estado, principales riesgos y decisiones requeridas. También se emitirán Informes de Avances mensuales (febrero–septiembre, 7 informes), se realizarán Reuniones de Seguimiento quincenales (febrero–septiembre) y Reuniones de Validación al cierre de cada fase (febrero, junio y agosto). Toda la documentación se cargará en el repositorio y se distribuirá por los medios definidos (correo electrónico y reuniones presenciales/virtuales), asegurando trazabilidad y acceso oportuno.

La eficacia de las comunicaciones se verificará mediante confirmación de lectura y encuestas flash en los cortes mensuales; los hallazgos se incorporarán en el informe del mes siguiente.

### **8. Implementar la respuesta a los riesgos**

Según el PMI (2021), este proceso consiste en ejecutar los planes de respuesta definidos en la planificación, para mitigar amenazas y potenciar oportunidades identificadas en el registro de riesgos.

En el caso del presente proyecto, se aplicará la matriz de riesgos (Figura 18): los retrasos potenciales se abordarán con revisiones de cronograma en MS Project y ajustes de dependencias; los riesgos institucionales de baja controlabilidad se gestionarán con aceptación y plan de respaldo. Las respuestas se activarán conforme a los disparadores/umbrales definidos en el plan de riesgos, y cualquier acción que impacte alcance, tiempo o recursos se escalará al proceso de control integrado de cambios.

El registro de riesgos se actualizará en cada reunión quincenal de y se publicará en el repositorio; adicionalmente, se integrará un reporte de riesgos en el informe mensual de avances (tendencia, efectividad de las respuestas y decisiones requeridas).

El registro de riesgos se actualizará en cada reunión de seguimiento quincenal (febrero–septiembre 2026) y el reporte de riesgos se integrará al Informe de Avances mensual (febrero–septiembre 2026), conforme a la Figura 14. La Asistente de Decanatura será responsable de coordinar estas actividades y asegurar su trazabilidad.

### **9. Gestionar el involucramiento de los interesados**

De acuerdo con el PMI (2021), este proceso se centra en interactuar con los interesados para satisfacer sus necesidades, resolver conflictos y promover su compromiso con los objetivos del proyecto.

En este proyecto, se utilizará el análisis poder/interés y las estrategias de involucramiento (Figura 19) para definir acciones por actor. La Asistente de Decanatura liderará las interacciones con Decanatura, Rectoría y CMT, incorporando sus observaciones en los procesos de la guía, y mantendrá comunicación continua con las asistentes académicas y el estudiantado para asegurar que sus necesidades se reflejen en los procesos estandarizados.

Frecuencia y medios: El involucramiento se articulará en las reuniones de seguimiento quincenales (febrero–septiembre) y en las reuniones de validación al cierre de fase; adicionalmente, para interesados de alto poder y bajo interés se emitirá un brief ejecutivo mensual (febrero–septiembre; 1 página) dirigido a Rectoría y Decanatura con estado, principales riesgos y decisiones requeridas (conforme a la Figura 14).

Trazabilidad y control: Los acuerdos y retroalimentación se registrarán en actas y en el repositorio institucional; cuando la retroalimentación impacte alcance, tiempo o recursos, se tramitará como solicitud de cambio según el control integrado de cambios. Las decisiones aprobadas actualizarán líneas base y se comunicarán en el informe de avance y en el acta correspondiente. Las solicitudes se documentarán en el Registro de Cambios (véase Figura 21 en Monitoreo y Control), incluyendo

análisis, decisión y evidencia de implementación, por su parte, la satisfacción de interesados clave se medirá de acuerdo con los KPIs de ejecución establecidos.

#### **4.5 Propuesta de procedimientos técnicas y herramientas para monitoreo, control y cierre**

##### **4.5.1 Procedimientos técnicas y herramientas para monitoreo, control**

###### **Grupos de procesos de Monitoreo y Control**

El grupo de procesos de monitoreo y control, según el Project Management Institute (PMI, 2023), comprende el seguimiento, la revisión y la regulación del desempeño del proyecto, con el propósito de garantizar que se mantenga alineado con los objetivos establecidos en alcance, tiempo, costo y calidad. Este grupo de procesos permite identificar de manera temprana las desviaciones, implementar acciones correctivas y gestionar de forma integral los cambios que puedan surgir durante la ejecución.

En el contexto del presente proyecto, los procedimientos de monitoreo y control se enfocaron en verificar que las actividades definidas en la planificación se cumplieran conforme a las líneas base aprobadas.

En este proyecto, se considerará lo siguiente:

- Se adoptará la siguiente periodicidad de seguimiento y reporte: reuniones de seguimiento quincenales y emisión de informes de avances mensuales (febrero–septiembre, ver Figura 14). Las decisiones que impliquen cambios a las líneas base se tramitarán mediante Control Integrado de Cambios y su Registro de Cambios (véase figura del Registro en esta sección).
- Tablero de desempeño (KPIs).
- Cronograma: Porcentaje avance vs. plan; porcentaje de tareas en ruta crítica cumplidas.
- Fechas y periodicidad de control: Se adoptará la siguiente periodicidad: reuniones de seguimiento quincenales (febrero–septiembre 2026), informes de avances mensuales (febrero–septiembre 2026), reuniones de validación al cierre de fase (febrero, junio y agosto de 2026) y

sesión del CCB en la semana del informe mensual (con sesiones ad-hoc cuando se superen umbrales), conforme a la Figura 14 y al cronograma base (15/01–15/09/2026).

- Calidad: cumplimiento de criterios de aceptación por entregable; # no conformidades abiertas/cerradas.
- Interesados y comunicaciones: participación (asistencia/confirmación de lectura), satisfacción (encuesta flash) y eficacia (chequeo breve de comprensión).
- Riesgos: variación de exposición; % de respuestas implementadas a tiempo; riesgos emergentes.
- Costos (implícitos): horas planificadas vs. reales por paquete EDT; EVM en horas (opcional).

Con la periodicidad y el tablero de KPIs definidos, el seguimiento se ejecutará de forma integrada: los indicadores se actualizarán en cada reunión quincenal y alimentarán el consolidado mensual; las desviaciones frente a las líneas base activarán el análisis correspondiente y, de ser necesario, el Control Integrado de Cambios (CCB).

En este marco, a continuación, se desarrollan los procesos de Monitoreo y Control aplicables al proyecto.

### **1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**

Según el PMI (2023), este proceso integra información de desempeño para comparar con las líneas base y orientar acciones correctivas o preventivas. En el caso de este proyecto, se consolidarán resultados en cada reunión quincenal y se reportarán mensualmente (Figura 14), destacando variaciones, impactos en ruta crítica y decisiones requeridas. Los hallazgos alimentarán el control integrado de cambios cuando corresponda.

### **2. Realizar el Control Integrado de Cambios**

Según el PMI (2023), coordina las modificaciones al proyecto, evalúa impactos y actualiza líneas base cuando aplica.

En el caso de este proyecto, se establece un Comité de Cambios (CCB) integrado por Decanatura

(preside) y Asistente de Decanatura (secretaría y control).

Asistencia mínima: Ambos miembros.

Decisión: por consenso; en caso de desacuerdo, decide Decanatura.

Frecuencia: mensual (semana del Informe de Avances) y ad-hoc cuando se superen umbrales (variación del cronograma  $> \pm 10\%$  o afectación de ruta crítica; impacto en criterios de aceptación; necesidad de recursos extraordinarios).

Asesoría técnica obligatoria: cuando el cambio afecte plataforma Moodle, formatos/plantillas, herramientas o calidad técnica, se invitará al CMT como asesor/a sin voto.

Registro y comunicación: toda solicitud se documentará en el Registro de Cambios (análisis, decisión y evidencia); las aprobaciones actualizarán líneas base y se comunicarán en el Informe de Avances y en el acta correspondiente, con SLA de decisión  $\leq 3$  días hábiles.

A continuación, se presenta la plantilla de registro de cambios.

**Figura 21***Registro de Cambios (plantilla)*

ID cambio	Fecha (Reunión/solicitud)	Solicitante	Descripción de la solicitud	Análisis de impacto	Alternativas consideradas	Recomendación técnica	Decisión (Aprob./Rech./Posp.) técnica	Aprobador (CCB)	Artefacto/versión afectada	Fecha de implementación	Estado (Abierta/En curso/Cerrada)	Evidencia (URL/carpeta)

*Nota:* La figura anterior muestra la plantilla de registro de cambios. El análisis de impacto contempla el alcance/tiempo/costo/calidad. Elaboración propia.

Las solicitudes se registrarán en esta tabla; la decisión se emitirá en  $\leq 3$  días hábiles por Decanatura (CCB). Si se aprueba, se actualizarán las líneas base y se comunicará en el Informe de Avances y en el acta correspondiente.

### 3. Validar el Alcance

Según el PMI (2023), formaliza la aceptación de los entregables completados.

Para este proyecto se realizarán reuniones de Validación al cierre de cada fase (conforme a la Figura 14) y se emitirá un Acta de Aceptación por Fase con: entregables revisados, criterios de aceptación, conformidad/no conformidad, observaciones y firmas de Decanatura y Asistente de Decanatura (y CMT, cuando corresponda). Cualquier ajuste se tramitará vía Control Integrado de Cambios (Figura 21).

#### **4. Controlar el Alcance**

De acuerdo con el PMI (2023), monitorea el estado del alcance y gestiona cambios a la línea base.

Para este proyecto se comparará el avance contra la EDT y su diccionario; cualquier ampliación no autorizada se registrará como solicitud de cambio con análisis de impacto en alcance/tiempo/costo/calidad y decisión del CCB. Se mantendrá trazabilidad en el Registro de Cambios.

#### **5. Controlar el cronograma**

De acuerdo con el PMI (2023), este consiste en la acción de supervisar el cronograma del proyecto para que se cumpla correctamente y gestionar cualquier cambio en la línea base de este. Procura que se dé seguimiento a cada una de las actividades dentro del cronograma.

En el presente proyecto, en cada reunión quincenal se actualizará MS Project, revisando el porcentaje de avance, ruta crítica, holguras, dependencias y variaciones; de ser necesario se aplicará compresión con análisis de impacto. Si se implementa EVM, se calcularán  $SV=EV-PV$  y  $SPI=EV/PV$  (en horas). Desvíos relevantes se elevarán al CCB.

#### **6. Controlar los Costos**

Según el PMI (2023), monitorea el estado del costo y gestiona cambios a la línea base. En este proyecto, dado que no hay grandes gastos, se controlarán costos implícitos mediante horas-hombre por paquete EDT y uso de plataformas. Mensualmente se consolidarán PV (horas planificadas), EV (horas ganadas por porcentaje de avance) y AC (horas reales); se estimarán  $CV=EV-AC$  y  $CPI=EV/AC$ . Si no se usa EVM, se reportará variación y tendencia de horas. Desvíos significativos se elevarán al CCB.

#### **7. Controlar la calidad**

De acuerdo con el PMI (2023), controlar la calidad consiste en supervisar y documentar los resultados de las actividades de gestión de calidad, con el fin de evaluar el desempeño y confirmar que

los entregables cumplan con las especificaciones establecidas. Este proceso asegura que el trabajo realizado sea correcto, completo y aprobado por los interesados para su aceptación final.

En este proyecto se aplicarán revisiones internas y listas de verificación antes de aprobar cada entregable, siguiendo lo estipulado en el Plan de Calidad (Figura 11). Además, se contará con el apoyo del Centro de Mediación Tecno pedagógica (CMT) para pruebas en la plataforma Moodle y la validación técnica de los formatos estandarizados.

- **Registro y seguimiento:** Toda revisión generará, de ser necesario, un Registro de No Conformidades (RNC) con descripción, criterio afectado, acción correctiva, responsable, fecha objetivo y evidencia. El estado del RNC se actualizará en cada reunión quincenal de seguimiento y se reportará mensualmente en el Informe de Avances.
- **Aceptación y cambios:** La conformidad de cada entregable se verificará contra sus criterios de aceptación y se documentará en el Acta de Aceptación por Fase. Si una corrección impacta alcance, tiempo, costo o calidad, se tramitará como solicitud de cambio mediante el CCB y el Registro de Cambios.
- **Indicadores:** Porcentaje de criterios de aceptación cumplidos por entregable, número de no conformidades abiertas/cerradas y tiempo medio de cierre (seguimiento quincenal; consolidado mensual).

## **8. Controlar los Recursos**

Según el PMI (2023), monitorea la utilización de recursos y ejecuta acciones correctivas.

En este proyecto, quincenalmente se comparará la asignación planificada vs. real (Asistente de Decanatura, asistentes académicas, CMT) y la disponibilidad; se resolverán conflictos y, si procede, se reasignarán prioridades. Impactos en cronograma o calidad se elevarán a Control Integrado de Cambios (Figura 21).

## **9. Monitorear las Comunicaciones**

Según el PMI (2023), asegura que la información se genere, distribuya y comprenda de forma adecuada.

Para este proyecto se ejecutará el Plan de Comunicaciones (Figura 14): Informes de Avances mensuales (febrero–septiembre), Reuniones de Seguimiento quincenales y Reuniones de Validación al cierre de fase.

Además de la frecuencia, se verificará comprensión y utilidad mediante encuestas flash en los cortes mensuales; los hallazgos se incorporarán en el Informe de Avances mensual inmediatamente posterior (p. ej., hallazgos de marzo, aparecen en informe de abril) y, si son críticos, se comunicarán también en el *brief* ejecutivo del mismo mes.

## **10. Monitorear los Riesgos**

Según el PMI (2023), este proceso identifica, da seguimiento y evalúa riesgos existentes y emergentes, así como la eficacia de las respuestas implementadas.

En este proyecto el Registro de Riesgos se actualizará en cada reunión quincenal y se integrará al Informe mensual con: tendencia de exposición, respuestas ejecutadas en tiempo, riesgos emergentes y decisiones requeridas. La matriz de riesgos (ver Figura 18) será la guía.

Actuación ante cambios en los riesgos:

- Riesgos identificados (existentes): cuando se active un disparador o cambie su valoración por encima del umbral (p. ej., aumento de probabilidad/impacto o afectación de ruta crítica), se ejecutará la estrategia definida (evitar, mitigar, transferir, aceptar) y se documentará acción, fecha y resultados.
- Estrategias definidas: si la respuesta no resulta eficaz, se propondrá una respuesta alternativa; si implica modificaciones a alcance/tiempo/costo/calidad, se tramitará como solicitud de cambio vía Control Integrado de Cambios (CCB) y se registrará en el Registro de Cambios.

- Riesgos secundarios: si la ejecución de una respuesta genera un nuevo riesgo, se creará un registro marcado como “Secundario de [ID]”, con su valoración, responsable y respuesta planificada.
- Riesgos nuevos (emergentes): se registrarán de inmediato con su análisis (P/I, disparadores, respuesta preliminar) y, de requerir acción inmediata o recursos adicionales, se escalarán al CCB.

#### Uso de reservas:

- Contingencia (dentro de línea base): asociada a respuestas planificadas; su consumo se registra como tiempo/horas en el riesgo correspondiente y se reporta en el informe mensual.
- Reserva de gestión (15% del proyecto): definida fuera de la línea base (según parámetros del cronograma); su liberación requiere aprobación del CCB y se documenta en el Registro de Cambios (Figura 21), actualizando líneas base si corresponde.
- Umbrales de escalamiento: se elevará al CCB todo consumo que impacte la ruta crítica, supere  $\pm 10\%$  del tramo afectado o requiera recursos adicionales.

#### Aprendizaje y mejora:

La eficacia de las respuestas se evaluará mensualmente; cuando una respuesta no funcione o requiera ajustes, se registrará una lección aprendida (Figura de Lecciones) con acción propuesta y evidencia, para su reutilización en fases siguientes.

#### KPIs de riesgos:

- Quincenal: % respuestas implementadas en tiempo; # riesgos emergentes registrados.
- Mensual: tendencia de exposición (sube/baja), % riesgos cerrados vs. abiertos, consumo de reservas (contingencia/gestión) y tiempo medio de respuesta (disparador → acción).

## 11. Monitorear el Involucramiento de los Interesados

Según el PMI (2023), monitorea relaciones con interesados, ajusta estrategias y mitiga resistencias.

Para este proyecto se seguirá la matriz poder/interés y las estrategias de involucramiento; se medirá participación (asistencia/confirmaciones de lectura) y satisfacción (encuesta flash). Para interesados de alto poder y bajo interés se emitirá un *brief* ejecutivo mensual (1 página) a Rectoría y Decanatura con estado, riesgos y decisiones requeridas (conforme a la Figura 14).

## **12. Controlar las Adquisiciones**

Según el PMI (2023), monitorea relaciones con proveedores, desempeño y cierre contractual. Para este proyecto no se planifican adquisiciones; si se activa una compra extraordinaria, se monitoreará cumplimiento de entregables, plazos y calidad; se documentará desempeño y cierre; y cualquier impacto en alcance/tiempo/calidad se elevará al CCB.

### **4.5.2 Actividades de cierre formal**

#### **Grupo de procesos de Cierre**

El grupo de procesos de cierre, de acuerdo con el PMI (2023), tiene como propósito dar por concluidas todas las actividades del proyecto o de una fase, asegurar la entrega formal de los productos y liberar los recursos asignados. También busca consolidar las lecciones aprendidas, de manera que el conocimiento adquirido pueda transferirse a futuros proyectos.

#### **Cerrar el proyecto**

De acuerdo con el PMI (2023), cerrar el proyecto o fase consiste en finalizar todas las actividades, formalizar la aceptación y archivar la información relevante para uso futuro.

Para este proyecto, se comprobará el cumplimiento de todos los entregables de segundo nivel definidos en el enunciado del alcance, verificando criterios de aceptación y evidencias.

Para ello se utilizará el siguiente *checklist* de aceptación final.

A continuación, se presenta la figura 22 con la plantilla del *checklist* de aceptación final.

**Figura 22***Plantilla de Checklist de aceptación final*

Código EDT	Entregable	Criterios de aceptación	Evidencia (URL/archivo)	Responsable de verificación	Estado (Aprob./Parcial/Pend.)	Observaciones

*Nota:* La figura anterior muestra la plantilla de *checklist* de aceptación final. Elaboración propia.

sí en esta verificación surge una no conformidad que impacte alcance/tiempo/calidad, se tramitará como solicitud en el Registro de Cambios y se elevará al CCB para decisión final.

**Documentos de cierre**

Se emitirán los siguientes documentos, con el diseño y secciones que se indican:

## a) Acta de Finalización y Recepción del Proyecto

- Identificación del proyecto, fechas, equipo.
- Entregables recibidos (tabla con estado Aprob./Pend.).
- Cumplimiento de objetivos (tabla Sí/No/Parcial, con observaciones).
- Lecciones aprendidas / conclusiones / recomendaciones (resumen ejecutivo).
- Declaración de cierre y firmas (Decanatura, Asistente de Decanatura y, cuando aplique, CMT).

## b) Informe Final de Resultados

- Resumen ejecutivo.
- Alcance final vs. plan; hitos cumplidos; variaciones relevantes.
- Calidad: cumplimiento de criterios por entregable; no conformidades y tratamiento.
- Riesgos: principales riesgos tratados, eficacia de respuestas, lecciones.
- Comunicación: eficacia (resultados de encuestas flash/confirmaciones de lectura).
- KPIs consolidados (cronograma, calidad, interesados, riesgos, costos/horas).
- Recomendaciones para operación/escala.

## c) Manual de uso y mantenimiento de la guía

- Propósito y alcance.

- Roles (propietario, administradores, usuarios).
  - Instrucciones de uso (paso a paso, pantallazos si aplica).
  - Mecanismo de soporte (contactos, tiempos de respuesta).
  - Mantenimiento y versiones (ver Plan de sostenibilidad).
- d) Registro de Lecciones Aprendidas (Figura 20)
- Con acción propuesta, responsable, fecha objetivo y evidencia.
  - Indicadores: Porcentaje cerradas con evidencia; Número reutilizadas.

### **Evaluación de satisfacción de interesados clave**

Se aplicará encuesta y/o entrevista estructurada a Decanatura, CMT, asistentes académicas y muestra del estudiantado, con enfoque en calidad, utilidad, claridad, tiempos y recomendaciones.

Instrumento (escala 1–5 + 1 abierta)

1. La guía cumple con lo requerido.
2. La guía es clara y utilizable.
3. Los tiempos de entrega fueron adecuados.
4. La comunicación del proyecto fue oportuna y útil.
5. Recomendaría el uso de la guía en la MAP.

Pregunta abierta: ¿Qué mejoraría?

### **Plan de sostenibilidad / transición de la guía**

- Propietario: Decanatura.
- Administración y soporte: Asistente de Decanatura y CMT.
- Mantenimiento: revisión semestral y actualización anual de versión.

- Control de cambios: Las solicitudes se tramitarán ante el CCB (Decanatura + Asistente de Decanatura), con asesoría técnica del CMT cuando el ajuste afecte plataforma, formatos u otros aspectos técnicos. Las decisiones se registrarán en el Registro de Cambios y las versiones de la guía se publicarán en el repositorio con nomenclatura y control de versiones establecidos.
- Métricas: número de consultas/descargas, incidencias resueltas y tiempo de actualización.

### Cierre administrativo

Se verificará la inexistencia de compromisos pendientes y el cierre de accesos/licencias/servicios.

A continuación, se presenta la figura 23, con el checklist del cierre administrativo.

### Figura 23

#### *Plantilla de Checklist cierre administrativo*

Item	Aplica	Evidencia	Estado
Cierre de accesos temporales (Moodle/Drive/Project)		URL/acta	
Licencias/servicios extraordinarios cancelados		Comprobante	
Entrega de documentos finales en repositorio institucional		Carpeta	
Informe Final y Acta de Cierre firmados		PDF	
Comunicación institucional de cierre emitida		Enlace	

*Nota:* La figura anterior muestra la plantilla de checklist de cierre administrativo. Elaboración propia.

### Archivo documental normado

Se archivará la documentación en el repositorio institucional con:

- Nomenclatura: MAP\_[Documento]\_vX.Y\_AAAA-MM-DD.

- Control de versiones: v0.x (borradores), v1.0 (aprobada), v1.1+ (ajustes).
- Metadatos: autor, responsable, estado y descripción.
- Accesos: lectura (comunidad UCI); edición (Decanatura/Asistente/CMT).
- Retención: mínimo 5 años.

### **Liberación formal de recursos**

Se emitirá una nota de liberación de recursos humanos y técnicos, comunicando a jefaturas la disponibilidad del personal y la transferencia de activos, cuando aplique.

### **Comunicación y reconocimiento del cierre**

Se difundirá una comunicación institucional anunciando el cierre del proyecto y la disponibilidad de la guía, reconociendo al equipo. Este reconocimiento se consignará en el Informe Final y en el Acta de Cierre.

### **Aceptación formal y reunión de cierre:**

Se realizará la reunión de cierre con la revisión del *checklist* de aceptación final, la firma del Acta de Finalización y Recepción, y la entrega del Informe Final, Manual de uso y mantenimiento, Registro de Lecciones Aprendidas y Plan de sostenibilidad. Las firmas formalizan la aceptación; cualquier ajuste posterior se canalizará por el Comité de Cambios y el Registro de Cambios.

A continuación, se presenta la Figura 24 con la plantilla del Acta de Finalización y Recepción del Proyecto.

Figura 24

Plantilla para la finalización y recepción del proyecto

ACTA DE FINALIZACIÓN Y RECEPCIÓN DEL PROYECTO		
<b>Proyecto</b>	Diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (inglés y español) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)	
<b>Entidad Responsable</b>	Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)	
<b>Departamento Responsable</b>	Decanatura de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común	
<b>Fecha de Inicio</b>		
<b>Fecha de Finalización</b>		
<b>Coordinador del Proyecto</b>		
<b>Equipo de Trabajo</b>		
Entregables Recibidos		
Entregable	Descripción	Estado (Aprobado/Pendiente)
Cumplimiento de Objetivos		
Objetivo	Observaciones	Cumplimiento (Sí/No/Parcial)
Lecciones Aprendidas, conclusiones y recomendaciones		
Declaración de Cierre del Proyecto		
<p>La Universidad para la Cooperación Internacional, a través de la Decanatura de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común, certifica que el proyecto ha sido ejecutado conforme a los lineamientos establecidos. Se verifica la entrega y recepción satisfactoria del producto descrito en este documento. Con la firma de las partes, se da por finalizado el proyecto, autorizando su cierre administrativo y operativo.</p>		
Firmas de Aprobación		
Nombre	Cargo	Firma y fecha
	Decana de la Facultad	
	Asistente de Decanatura	

*Nota:* La figura anterior representa la plantilla para el proceso de cierre y finalización del proyecto. Elaboración propia.

## 5 Conclusiones

1. La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) enfrenta desafíos estructurales en sus procesos académicos y administrativos, como la ausencia de procedimientos estandarizados, la duplicidad de tareas y la dependencia de prácticas no documentadas. El presente proyecto propone un plan de gestión para el diseño de una guía integral que optimice y formalice estos procesos en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP), tanto en español como en inglés, con el objetivo de elevar la calidad del servicio al estudiante y la eficiencia institucional.

2. La fase de inicio permitió establecer las bases del proyecto mediante la elaboración del acta de constitución y la identificación detallada de los interesados clave. Esto garantizó una comprensión compartida del propósito, alcance y objetivos, así como una visión clara de las funciones y responsabilidades de cada actor institucional.

3. La planificación integró de manera coherente los elementos esenciales para el desarrollo del proyecto: alcance, cronograma, estimación de costos, gestión de calidad, recursos, comunicaciones y riesgos. Se establecieron líneas base claras que servirán como referencia para la ejecución, monitoreo y control, asegurando un marco de trabajo ordenado y previsible.

4. Como recomendaciones para la ejecución, se estructuró a partir de procedimientos, técnicas y herramientas viables dentro de las limitaciones presupuestarias y de infraestructura actuales de la UCI, priorizando el uso de recursos internos, la colaboración interdepartamental y las herramientas tecnológicas ya disponibles (Google Drive, Google Meet/Zoom, correo institucional y Moodle). Esto asegura la factibilidad del proyecto en el contexto institucional.

5. Como recomendaciones para el monitoreo y control, se definieron con un enfoque preventivo, estableciendo mecanismos para identificar desviaciones a tiempo y aplicar medidas correctivas oportunas. Este enfoque promueve la mejora continua y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la planificación.

6. El cierre formal del proyecto contemplará la entrega de todos los documentos generados, el acta de finalización, el informe de lecciones aprendidas y la transferencia de conocimientos al equipo institucional que dará continuidad al uso y mantenimiento de la guía. Este cierre documentado permitirá preservar la experiencia adquirida y sentar bases para futuros proyectos de mejora en la UCI.

## **6 Recomendaciones**

1. Se recomienda a la Decanatura, con apoyo de la Asistente de Decanatura, implementar un plan de mantenimiento y actualización periódica de la guía de procesos, con revisión anual, incorporación de cambios normativos y ajustes derivados de la retroalimentación de personal y estudiantes; los cambios deberán canalizarse mediante el Comité de Cambios y el Registro de Cambios.

2. Se recomienda a la Asistente de Decanatura, con el acompañamiento del CMT, coordinar sesiones de capacitación periódicas para las Asistentes Académicas y el personal administrativo, enfocadas en la correcta aplicación de los procedimientos documentados y en el uso de las herramientas digitales que soportan la gestión académica.

3. Se recomienda a la Asistente de Decanatura y al CMT mantener un canal de comunicación permanente con las áreas administrativas y académicas, asegurando que todo cambio aprobado en los procesos se refleje de inmediato en la guía y sus anexos, conforme al procedimiento de control integrado de cambios.

4. Se recomienda a la Asistente de Decanatura liderar la documentación de las lecciones aprendidas durante la ejecución y consolidar una base de conocimiento institucional accesible para el personal de la Facultad, que sirva de referencia para proyectos futuros.

5. Se recomienda a la Decanatura y a la Asistente de Decanatura realizar evaluaciones periódicas de la efectividad de los procesos incluidos en la guía, midiendo tiempos de respuesta,

satisfacción estudiantil y reducción de incidencias administrativas, e impulsar las acciones de mejora continua que se deriven de dichos resultados.

## **7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

En un contexto global caracterizado por crisis ambientales, desigualdades sociales crecientes y desafíos económicos persistentes, el desarrollo sostenible ha adquirido una relevancia estratégica en los ámbitos públicos y privados.

En términos generales, el desarrollo sostenible se entiende como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, considerando de manera equilibrada las dimensiones económica, social y ambiental.

Este enfoque ha sido incorporado progresivamente en la gestión de proyectos, particularmente a partir de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2015) que proponen una hoja de ruta común para gobiernos, organizaciones y ciudadanos.

Paralelamente, ha emergido con fuerza el concepto de desarrollo regenerativo, entendido como una propuesta superadora del enfoque sostenible, al no limitarse a conservar o reducir el impacto, sino a restaurar, revitalizar y potenciar los sistemas vivos en los que operan los proyectos. Según Müller (2016), el desarrollo regenerativo plantea una nueva lógica de intervención: no se trata solo de no hacer daño, sino de contribuir activamente a la regeneración ecológica, la cohesión social, la equidad económica y el florecimiento cultural. Esta visión propone la integración sistémica de las acciones humanas con los ciclos vitales de los ecosistemas y las dinámicas sociales, buscando fortalecer la resiliencia de los territorios y de sus comunidades.

En el campo de la gestión de proyectos, ambos enfoques invitan a replantear el rol de los proyectos como vehículos de transformación positiva, en donde es necesario evaluar cómo los productos, procesos y resultados de los proyectos contribuyen —o afectan— la vida en sus múltiples formas. Por ello, herramientas como el análisis P5 (GPM Global, 2019) y la alineación con los ODS se

han vuelto fundamentales para medir el impacto de los proyectos más allá de sus entregables inmediatos, integrando criterios de sustentabilidad y regeneración en su diseño, ejecución y operación.

El presente Proyecto Final de Graduación se inscribe plenamente en esta lógica. Aunque su objeto principal es el diseño de un plan de gestión del proyecto para una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en un programa de posgrado virtual, su alcance trasciende lo meramente técnico.

A través de la planificación de un proceso ordenado, eficiente y centrado en el bienestar de los usuarios (estudiantes, personal académico y administrativo), el proyecto promueve prácticas que fortalecen la equidad, la eficiencia institucional, la colaboración y la mejora continua. Estos elementos son fundamentales para construir modelos educativos más sostenibles y regenerativos. Desde una perspectiva sostenible, la estandarización y optimización de procesos académicos y administrativos contribuye a reducir desperdicios de tiempo, recursos y esfuerzos duplicados, favoreciendo un uso racional de los medios disponibles. A su vez, al mejorar la experiencia de los estudiantes y promover entornos de trabajo más organizados y saludables para el personal, el proyecto impacta positivamente en la dimensión social del desarrollo.

Desde una perspectiva regenerativa, la sistematización de buenas prácticas, la documentación del conocimiento institucional y el fortalecimiento del trabajo colaborativo abren la posibilidad de replicar y escalar soluciones en otros programas o instituciones. El proyecto, en tanto proceso que genera conocimiento estructurado y aplicable, actúa como catalizador de procesos regenerativos institucionales que pueden transformar no solo los procedimientos, sino también la cultura organizacional hacia una mayor resiliencia, adaptabilidad e innovación.

A su vez, también se toma en consideración que aunque el presente proyecto no genera impactos ambientales directos ni altera ecosistemas o dinámicas comunitarias sensibles, sí podría presentar limitaciones si su implementación futura no contempla mecanismos de actualización y mejora continua. La ausencia de participación de los actores institucionales o la desactualización de

los procedimientos diseñados podrían reducir su efectividad e incluso generar resistencia al cambio. Para mitigar estos posibles efectos, se recomienda que, una vez implementada la guía de mejora de procesos, se establezcan mecanismos periódicos de revisión participativa, retroalimentación continua y ajustes adaptativos que garanticen su pertinencia, utilidad y alineación con los principios del desarrollo sostenible y regenerativo.

A continuación, en este capítulo se analizará en primer lugar, la relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), identificando aquellas metas específicas con las que guarda mayor vinculación. En segundo lugar, se presentará el análisis de impacto utilizando el Estándar P5, finalmente, se explorará la relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo regenerativo, valorando su potencial transformador y las oportunidades de mejora hacia un modelo educativo verdaderamente regenerativo.

### **7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible**

En septiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó formalmente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción global que establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas específicas. Esta agenda representa un compromiso internacional para erradicar la pobreza, proteger el planeta, garantizar la equidad y asegurar condiciones de vida dignas para las generaciones presentes y futuras (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Los ODS abordan de manera integrada los desafíos sociales, económicos y ambientales del desarrollo, reconociendo la interdependencia entre estos pilares. En el ámbito de la gestión de proyectos, la incorporación de los ODS permite que cada iniciativa, independientemente de su alcance, contribuya a metas globales de transformación sostenible. Esta alineación es particularmente relevante en contextos educativos y organizacionales, donde los proyectos pueden influir directa o indirectamente en la formación de capacidades, la equidad institucional, el uso racional de los recursos y la promoción de modelos regenerativos.

El presente Proyecto Final de Graduación tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión del proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional. Aunque se trata de un proyecto de carácter organizacional y académico, su formulación e implementación se relacionan con varios ODS, tanto en la etapa de ejecución del plan como en la operación futura del producto que de él se derive. A continuación, se describe la relación específica de cada ODS con el presente proyecto, el producto final y sus operaciones.

#### **7.1.1 Fin de la pobreza (ODS 1)**

Este objetivo busca erradicar la pobreza en todas sus formas, como la falta de ingresos, de recursos, desigualdad social y demás. Aunque el proyecto no aborda directamente problemáticas económicas de pobreza extrema, contribuye de manera indirecta mediante el fortalecimiento de procesos educativos accesibles, eficientes y de calidad. Al mejorar los procesos académicos de un programa de posgrado, el proyecto amplía las oportunidades de formación profesional, lo cual puede incidir en una mejora de condiciones laborales y, por tanto, en la reducción de pobreza educativa y laboral.

#### **7.1.2 Hambre cero (ODS 2)**

Este objetivo se enfoca en poner fin al hambre, la desnutrición y promover una agricultura sostenible, la seguridad alimentaria y el mejoramiento de los sistemas productivos. Aunque el presente proyecto no aborda directamente temas relacionados con nutrición o producción agrícola, sí puede generar impactos indirectos relevantes en esta área.

Al mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los procesos académicos y administrativos, la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) podría destinar más recursos a programas de asistencia social o becas dirigidas a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Además, al optimizar la experiencia educativa, se fortalece la reputación institucional, lo cual podría atraer a un mayor número de estudiantes, incrementar las tasas de graduación y facilitar el acceso de estos profesionales a mejores oportunidades laborales. Este encadenamiento de efectos contribuiría a la reducción de la pobreza y, por ende, a una menor exposición al hambre, especialmente entre personas de contextos socioeconómicos desfavorecidos.

En este sentido, el proyecto se alinea indirectamente con los principios del ODS 2 al favorecer condiciones estructurales que fortalecen la seguridad alimentaria desde una perspectiva de inclusión educativa y desarrollo profesional.

### **7.1.3 Salud y bienestar (ODS 3)**

Este objetivo promueve el bienestar físico y mental de las personas y reducir las tasas de mortalidad. El proyecto se relaciona indirectamente al favorecer ambientes laborales menos estresantes para el personal académico-administrativo, mediante la estandarización de procesos y mejora en la gestión del tiempo. Esto contribuye a la prevención del desgaste laboral y al fortalecimiento de la salud mental, aspectos clave del bienestar integral en entornos laborales.

### **7.1.4 Educación de calidad (ODS 4)**

Este objetivo busca reducir las brechas educativas, así como combatir el analfabetismo y lograr incrementar la oportunidad de las personas a conseguir un trabajo digno. Este es el ODS con mayor relación con el proyecto. El diseño del plan de gestión busca optimizar procesos académicos, fortalecer la atención al estudiante y mejorar la calidad educativa en programas virtuales de posgrado, alineándose con la meta de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

### **7.1.5 Igualdad de género (ODS 5)**

Este objetivo promueve la equidad de género en todos los niveles, reduciendo la desigualdad y la discriminación. El proyecto se relaciona de manera transversal, ya que promueve condiciones de

trabajo más claras, justas y organizadas para el personal académico, en su mayoría mujeres, fomentando un entorno más equitativo.

#### **7.1.6 Agua limpia y saneamiento (ODS 6)**

Este objetivo está relacionado con el acceso universal al agua potable, la gestión sostenible de los recursos hídricos y el saneamiento adecuado. Aunque el proyecto no aborda directamente estos temas, sí puede contribuir de manera indirecta a este ODS.

La mejora de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos fortalece la capacidad institucional de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), una organización ampliamente reconocida por su enfoque en sostenibilidad y desarrollo regenerativo.

Al consolidar su eficiencia operativa y su reputación académica, la UCI podría ampliar su alcance e influencia, promoviendo programas, investigaciones o proyectos futuros con impacto ambiental directo, incluyendo aquellos relacionados con la gestión hídrica y el saneamiento en comunidades vulnerables.

En este sentido, el proyecto contribuye de forma indirecta a generar condiciones organizacionales más robustas y eficientes que permitan a la UCI continuar liderando e impulsando iniciativas alineadas con el ODS 6, actuando como catalizador de soluciones sostenibles en el ámbito del agua y saneamiento.

#### **7.1.7 Energía asequible y no contaminante (ODS 7)**

Este objetivo busca garantizar el acceso a energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Si bien el proyecto no contempla directamente intervenciones en el uso, acceso o producción de energía, sí puede contribuir de forma indirecta al fortalecimiento de este ODS.

Al mejorar la eficiencia de los procesos académicos y administrativos, se optimiza el uso de plataformas digitales, se reduce la dependencia de procesos presenciales y se minimiza el consumo energético institucional derivado de actividades redundantes o ineficientes.

Además, al fortalecer la gestión interna de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), el proyecto potencia su capacidad como agente de cambio en temas de sostenibilidad. La UCI, al consolidarse como una institución académica de referencia en desarrollo regenerativo, puede promover prácticas en los estudiantes y además, inspirar proyectos futuros que impulsen el acceso a energía limpia y la eficiencia energética.

Por tanto, el proyecto contribuye de forma indirecta a este ODS al sentar bases organizacionales más sostenibles que, a largo plazo, pueden escalar en impacto e influenciar iniciativas relacionadas con la transición energética y el consumo responsable de recursos.

#### **7.1.8 Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)**

Este objetivo se basa en lograr un continuo crecimiento económico para generar empleos dignos. El proyecto se relaciona directamente con este ODS al mejorar la organización del trabajo, reducir la sobrecarga laboral, clarificar roles y responsabilidades, y fortalecer la eficiencia institucional, lo que promueve condiciones laborales más dignas y sostenibles.

#### **7.1.9 Industria, innovación e infraestructura (ODS 9)**

Este ODS fomenta la innovación y la infraestructura resiliente. Aunque el proyecto no construye infraestructura física, promueve innovación organizacional y mejoras en la gestión de proyectos mediante la mejora de procesos administrativos y académicos.

#### **7.1.10 Reducción de las desigualdades (ODS 10)**

Este objetivo busca reducir la desigualdad entre y dentro de los países, tomando en cuenta varios aspectos, entre ellos el económico, de género, etc. El proyecto contribuye de manera indirecta

al facilitar el acceso equitativo a procesos claros y estandarizados, tanto para estudiantes de habla hispana como angloparlante, promoviendo la equidad dentro del sistema académico.

#### **7.1.11 Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11)**

Este objetivo promueve la urbanización inclusiva, segura, resiliente y sostenible. Aunque el proyecto no tiene un componente territorial ni interviene directamente en el diseño urbano o la planificación comunitaria, sí se relaciona de forma indirecta con este ODS.

La mejora de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (MAP) fortalece el posicionamiento institucional de la UCI como un referente en el ámbito del desarrollo regenerativo y la sostenibilidad. Este fortalecimiento académico permite que la universidad forme profesionales con una visión sistémica, capaces de liderar proyectos urbanos sostenibles en sus respectivos países y comunidades.

Además, al optimizar su operación institucional, la UCI puede expandir su alcance, diversificar su población estudiantil e influir en la creación de redes colaborativas que promuevan iniciativas sostenibles a nivel local y regional.

Por tanto, el impacto del proyecto trasciende el entorno virtual en el que se desarrolla, al aportar indirectamente a la formación de capacidades en los estudiantes, que contribuyen a la construcción de comunidades más sostenibles.

#### **7.1.12 Producción y consumo responsables (ODS 12)**

Aunque no se vincula directamente con prácticas de consumo, el proyecto promueve la eficiencia en el uso de recursos institucionales, evita retrabajos y mejora la trazabilidad, alineándose con los principios de uso responsable. Al mejorar la eficiencia administrativa y eliminar redundancias, el proyecto contribuye al desarrollo de prácticas institucionales más sostenibles.

### **7.1.13 Acción por el clima (ODS 13)**

Este objetivo busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Si bien el proyecto no incide directamente en políticas ambientales ni en prácticas de mitigación climática a gran escala, su contribución indirecta es significativa dentro del contexto institucional.

El carácter virtual del proyecto y su enfoque en la optimización de procesos administrativos y académicos permiten reducir la huella de carbono asociada a traslados físicos, uso de papel, consumo energético y otros insumos tradicionales de la educación presencial. La digitalización de procedimientos, combinada con la estandarización de tareas y la promoción de trabajo asincrónico, favorece una operación más eficiente y con menor impacto ambiental acumulativo. Además, siendo UCI una institución de referencia en desarrollo regenerativo y sostenible, el proyecto contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada a la acción climática. La formación de profesionales con competencias en sostenibilidad, la incorporación de criterios ambientales en los procesos internos, y la promoción de una gestión responsable desde lo académico, convierten al proyecto en una herramienta estratégica para influir en prácticas más conscientes frente al cambio climático, tanto dentro como fuera de la institución.

### **7.1.14 Vida submarina (ODS 14)**

Este objetivo está enfocado en la conservación y uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos. Aunque el presente proyecto no incide directamente en ecosistemas marinos, sí se vincula de forma indirecta mediante la promoción de prácticas administrativas sostenibles y digitalizadas que minimizan el uso de recursos físicos como papel, tinta y plástico, cuya mala disposición puede terminar afectando cuerpos de agua.

Además, al fortalecer el compromiso institucional de la UCI con los principios del desarrollo regenerativo, el proyecto contribuye a posicionarla como un referente en educación superior comprometida con la sostenibilidad ambiental. Esta proyección institucional puede tener efectos

multiplicadores, al formar profesionales con conciencia ambiental capaces de incidir en políticas y prácticas que promuevan la protección de los ecosistemas, incluidos los marinos.

#### **7.1.15 Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15)**

Este objetivo busca proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.

Aunque el proyecto no tiene un impacto directo sobre territorios físicos o recursos naturales, sí contribuye indirectamente al reducir la presión sobre dichos ecosistemas mediante el uso de tecnologías limpias y la virtualización de procesos.

La mejora de la eficiencia institucional, junto con la eliminación de procesos manuales innecesarios y la promoción de la cultura *paperless*, disminuye el consumo de materiales que, en conjunto, reducen la huella ecológica institucional. Asimismo, al reforzar el liderazgo de la UCI en educación regenerativa, el proyecto impulsa el desarrollo de capacidades en estudiantes y personal para actuar en favor del cuidado de los ecosistemas, incluso más allá del ámbito académico.

#### **7.1.16 Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16)**

Este objetivo promueve una sociedad pacífica, con justicia, en donde el maltrato, la trata de personas, la violencia y la corrupción, sean reducidas. El proyecto se relaciona con este ODS al contribuir al fortalecimiento institucional mediante una gestión académica más organizada, transparente y eficiente, lo cual fomenta relaciones institucionales más justas y estables.

#### **7.1.17 Alianza para lograr los objetivos (ODS 17)**

Este objetivo impulsa la cooperación interinstitucional. El proyecto promueve alianzas internas entre áreas académicas, administrativas y tecnológicas, lo cual favorece la articulación organizacional necesaria para cumplir metas comunes. Estas asociaciones internas fortalecen las capacidades institucionales y preparan a la UCI para establecer alianzas estratégicas más amplias en el futuro.

## 7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El análisis de impacto del proyecto de acuerdo con el Estándar P5, desarrollado por Green Project Management (GPM, 2023) constituye un método reconocido internacionalmente de análisis diseñado para identificar y gestionar los impactos que un proyecto puede generar en cinco dimensiones clave: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad (Green Project Management, 2023). Este enfoque permite a los equipos de proyecto adoptar una visión integral, que trasciende la lógica tradicional de cumplimiento de entregables, para considerar también los efectos que sus acciones pueden tener en el entorno social, económico y ambiental. La evaluación se estructura a partir de dos perspectivas: la de los productos, centrada en los resultados y su sostenibilidad a lo largo del tiempo; y la de los procesos, enfocada en cómo se gestiona el proyecto y en la eficiencia, eficacia e imparcialidad de sus operaciones (Carboni et al., 2018). Para cada dimensión, se consideran lentes analíticos que permiten examinar el impacto desde diferentes ángulos: la vida útil y el mantenimiento en el caso de los productos; y la eficiencia, eficacia e imparcialidad en el caso de los procesos. Esta estructura metodológica ofrece una forma sistemática de analizar cómo las decisiones tomadas en cada etapa del proyecto pueden contribuir —o afectar— los principios del desarrollo sostenible y regenerativo.

El estándar propone una matriz de evaluación que incluye categorías, subcategorías y elementos específicos de impacto. Cada uno de estos elementos es evaluado mediante una escala de puntuación que varía de 1 a 5, donde:

- 1 representa un impacto negativo severo: El impacto va a empeorar severamente los resultados del proyecto en términos de sostenibilidad.
- 2 un impacto negativo: El impacto va a empeorar los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.
- 3 un impacto neutro: El impacto no se espera que afecte los resultados del proyecto en términos de sostenibilidad.

- 4 un impacto positivo: El impacto va a mejorar los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.
- 5 un impacto fuertemente positivo: El impacto va a mejorar de forma significativa los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

La asignación de puntajes se realiza en dos momentos: antes de la implementación del proyecto, para diagnosticar el estado actual, y después, proyectando el impacto tras la ejecución y proponiendo acciones de mejora. Esta doble medición permite visualizar las transformaciones generadas por el proyecto y establecer medidas correctivas o preventivas según sea necesario. En el caso del presente proyecto la aplicación del Estándar P5 busca

identificar el potencial impacto del proyecto en el entorno institucional y en sus diversos grupos de interés, así como promover prácticas responsables. Este análisis comparativo permite proyectar mejoras sustanciales en sostenibilidad institucional, al evidenciar el cambio entre el estado actual y el estado esperado tras la ejecución del proyecto.


A continuación, se presenta la plantilla de evaluación P5 aplicada al proyecto.



**Figura 25**


*Análisis de Impacto P5*


**Impacto a las Personas**

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
 Empleo y Dotación de Personal	Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	Yes	Ausencia de criterios definidos para la contratación sostenible de personal que implemente y mantenga la guía.	Posible discontinuidad en la implementación si no se asegura personal capacitado para mantener el plan.	2	Establecer lineamientos institucionales para asignar personal responsable con continuidad en funciones clave.	4	+2	Reducción del riesgo de discontinuidad operativa.
		Mantenimiento	Yes	No hay políticas institucionales que garanticen la capacitación continua del personal.	Riesgo de estancamiento si el personal no se actualiza para mantener la calidad y adaptarse a cambios.	2	Incluir un plan de capacitación permanente con actualizaciones regulares sobre los procesos mejorados.	4	+2	Fortalecimiento de la calidad operativa sostenida.
		Eficacia	Yes	Falta de procedimientos claros que eviten solapamientos y uso ineficiente del recurso humano.	Pérdida de efectividad en la implementación y desalineación de competencias.	3	Definir perfiles de cargo y aplicar procesos de selección por competencias alineadas con la guía.	5	+2	Alineación efectiva entre funciones y competencias.


Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficiencia	Yes	Ausencia de criterios de asignación funcional genera duplicidad de tareas.	Incremento de carga laboral, afectando la eficiencia operativa.	2	Uso de herramientas como la matriz RACI para definir funciones y evitar solapamientos.	4	+2	Optimización de funciones y mejora operativa.
		Imparcialidad	Yes	Procesos de selección informales o basados en urgencia sin criterios técnicos claros ni enfoque de equidad laboral.	Riesgo de exclusión o discriminación indirecta en la asignación de personal clave para el proyecto.	2	Establecer criterios objetivos, inclusivos y transparentes para procesos de reclutamiento y asignación funcional.	4	+2	Mayor equidad e inclusión en procesos de dotación de personal.
 Relaciones Laborales / Empresariales	Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades	Vida Útil	Yes	Falta de coordinación efectiva y comunicación fluida entre miembros del equipo.	Baja cohesión del equipo, afectando motivación y sostenibilidad operativa.	2	Creación de un ambiente laboral cooperativo con roles y canales definidos.	4	+2	Fortalecimiento de relaciones laborales y clima organizacional.
		Mantenimiento	Yes	Diferencias entre áreas y procesos, comunicación inconsistente, y desalineación institucional.	Dificultades para sostener colaboración interárea y calidad del trabajo conjunto.	1	Promover el trabajo armónico mediante espacios de retroalimentación y buenas prácticas compartidas.	4	+3	Incremento en cohesión y sostenibilidad del equipo institucional.
		Eficacia	Yes	Falta de definición clara de funciones genera confusión y duplicación de esfuerzos.	Reducción de efectividad en la ejecución de procesos académicos y administrativos.	3	Establecer roles, funciones y responsables en el Plan de Gestión del Proyecto.	4	+1	Implementación efectiva y claridad operativa sostenida.
		Eficiencia	Yes	Ambigüedad en funciones causa sobrecarga o subutilización del personal.	Aumento de tiempos de respuesta y desgaste operativo innecesario.	1	Dimensionar equipos según carga y funciones mediante planificación clara.	3	+2	Optimización de recursos humanos y distribución de carga equilibrada.
		Imparcialidad	Yes	Decisiones laborales no definidas claramente podrían favorecer sesgos o favoritismos.	Inequidad interna y riesgos de exclusión de perfiles diversos en la gestión del talento humano.	3	Establecer criterios objetivos y transparentes en procesos de selección, evaluación y asignación laboral.	4	+1	Incremento en equidad y diversidad interna.



Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 <p>Salud y Seguridad del Proyecto</p>	<p>Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo</p>	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Ausencia de protocolo claro de salud y seguridad para proyectos académicos. .	Mayor riesgo de accidentes, estrés y problemas de salud durante la ejecución.	4	Diseñar e implementar protocolo claro de salud y seguridad en gestión académica.	5	+1	Condiciones laborales más seguras y eficaces.
		Eficiencia	Yes	Falta de capacitación específica en salud y seguridad.	Gasto adicional en recursos y pérdida de eficiencia frente a incidentes evitables.	3	Incluir capacitaciones periódicas adaptadas a funciones y áreas del personal involucrado.	4	+1	Reducción de riesgos y mejora en eficiencia operativa.
		Imparcialidad	Yes	Falta de protocolos inclusivos podría dejar a ciertos perfiles sin cobertura adecuada frente a riesgos.	Inequidad en la protección laboral para grupos vulnerables.	3	Garantizar protocolos de seguridad inclusivos y equitativos para todo el personal, incluyendo criterios de diversidad.	4	+1	Mayor equidad en la protección laboral.
 <p>Capacitación y Calificación</p>	<p>La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación</p>	Vida Útil	No							
		Mantenimiento	No							

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
		Eficacia	Yes	La falta de capacitación específica puede provocar errores en la ejecución de procesos administrativos y académicos.	Menor calidad en la ejecución de tareas, errores operativos y bajo desempeño general.	2	Establecer un plan de capacitación continua alineado con funciones definidas, incluyendo formación específica.	3	+1	Mejor calidad y desempeño en tareas operativas.	
		Eficiencia	Yes	La insuficiencia o ausencia de calificación específica genera procesos ineficientes por falta de competencias técnicas.	Retrasos operativos, aumento de costos y desperdicio de recursos humanos y financieros.	2	Diseñar e implementar programas regulares de formación orientados a procesos clave del personal involucrado.	3	+1	Incremento notable en eficiencia y ahorro de recursos.	
		Imparcialidad	Yes	La falta de protocolos inclusivos podría dejar a ciertos perfiles sin acceso equitativo a la formación	Inequidad en oportunidades de crecimiento profesional y riesgo de exclusión de perfiles diversos.	3	Garantizar que los programas de formación sean accesibles, inclusivos y alineados con criterios de diversidad.	4	+1	Mayor equidad interna y diversidad profesional.	
 <p>Aprendizaje Organizacional</p>	<p>Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.</p>	Vida Útil	No								
		Mantenimiento	No								
		Eficacia	Yes	Ausencia de mecanismos formales para gestionar conocimiento institucional.	Dificultad para adaptarse a cambios y gestionar mejoras efectivas.	3	Implementar sistema de registro y socialización de lecciones aprendidas.	4	+1	Mejora continua y adaptación más efectiva.	



Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
		Eficiencia	Yes	Falta de sistematización del aprendizaje genera errores repetidos y pérdida de recursos.	Aumento de tiempos y costos innecesarios por falta de aprendizaje aplicado.	4	Crear repositorio de buenas prácticas con revisión periódica y aplicación operativa.	5	+1	Reducción de errores y optimización de recursos.	
		Imparcialidad	Yes	Ausencia de criterios claros para acceso equitativo a capacitaciones y desarrollo profesional.	Desigualdad en crecimiento interno y riesgo de exclusión de perfiles diversos.	1	Establecer criterios inclusivos para acceso a formación, garantizando igualdad de oportunidades.	3	+2	Mayor equidad interna y diversidad profesional.	
 <p>Igualdad de Oportunidades</p>	<p>Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.</p>	Vida Útil	No								
		Mantenimiento	No								
		Eficacia	Yes	Falta de enfoque inclusivo limita participación de perfiles diversos.	Reducción del potencial de innovación, colaboración y calidad del proyecto.	4	Incluir lineamientos para participación representativa de distintos perfiles.	5	+1	Mayor inclusión y representatividad operativa.	





Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
 <p>Armonía entre Trabajo, Vida y Salud Mental</p>	<p>Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.</p>	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	Jornadas laborales extendidas y atención ocasional fuera de horario afectan la claridad operativa y concentración.	Menor capacidad de respuesta, errores por fatiga y disminución en el rendimiento del personal.	2	Proponer lineamientos en la guía para delimitar funciones fuera de horario y promover pausas activas estructuradas.	3	+ 1	Mayor efectividad operativa sin comprometer el bienestar.	
		Eficiencia	Yes	La falta de mecanismos para manejar la carga emocional y mental reduce el rendimiento sostenido.	Desgaste progresivo, ausentismo o baja productividad en el personal académico-administrativo	2	Incluir recomendaciones sobre gestión de carga laboral y mecanismos de apoyo psicoemocional institucional.	3	+ 1	Recursos humanos más equilibrados y sostenibles en el tiempo.	
		Imparcialidad	Yes	El impacto de la sobrecarga no se distribuye de manera uniforme entre el personal, afectando más a algunos roles.	Inequidad en el bienestar y percepción de trato injusto entre colaboradores.	3	Establecer pautas claras de redistribución de cargas y mecanismos de reporte para casos de sobre exigencia crónica.	4	+ 1	Mayor equidad en condiciones laborales y prevención del burnout.	

Categoría	Sociedad y Clientes	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Participación de la Comunidad	<p>Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.</p>	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	La guía podría diseñarse sin considerar el aporte de estudiantes o personal administrativo clave.	Disminución del impacto positivo del proyecto y falta de alineación con necesidades reales.	4	Incluir instancias de retroalimentación y validación con representantes estudiantiles y personal académico-administrativo.	5	+1	Alineación más efectiva con las necesidades institucionales reales.
		Eficiencia	Yes	No aprovechar el conocimiento de la comunidad institucional podría generar retrabajo y decisiones ineficaces.	Desperdicio de recursos y tiempo en propuestas poco funcionales o aceptadas.	3	Incorporar espacios participativos estructurados desde etapas tempranas del proyecto.	4	+1	Mejor aprovechamiento de recursos institucionales.
		Imparcialidad	Yes	No brindar canales equitativos de participación favorece la exclusión de ciertas voces dentro de la comunidad.	Inequidad en la representación y en la toma de decisiones, debilitando el sentido de pertenencia.	3	Garantizar representatividad equilibrada de distintos actores y condiciones de participación inclusiva.	4	+1	Mayor equidad y legitimidad en la participación comunitaria.
 Políticas Públicas y Cumplimiento	<p>Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.</p>	Vida Útil	No							
		Mantenimiento	No							






Categoría	Sociedad y Clientes	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	Eficacia	Yes	El diseño deficiente de procesos de atención puede provocar sobrecarga emocional, estrés o abandono estudiantil.	Afecta la salud mental del estudiantado y su bienestar durante la experiencia académica.	1	Diseñar procesos de atención al estudiante claros, humanos, ágiles y con enfoque preventivo en salud mental.	3	+2	Mejora en bienestar y satisfacción del estudiantado.
		Eficiencia	Yes	Ausencia de protocolos para casos críticos (estrés, crisis personales) genera reacciones improvisadas e ineficientes.	Aumenta la exposición a errores y deteriora la confianza del cliente institucional.	2	Incluir mecanismos institucionales de respuesta o canalización ante alertas tempranas relacionadas con salud del estudiante.	3	+1	Atención más rápida y eficiente ante situaciones sensibles.
		Imparcialidad	No							0
 Etiquetado de productos y servicios	Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
 Privacidad y Protección de Datos del Cliente	Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Imparcialidad	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Ausencia de protocolos claros para la gestión de información personal sensible de estudiantes y personal.	Riesgos de violación de privacidad, pérdida de confianza institucional y consecuencias legales.	3	Incluir lineamientos de tratamiento de datos personales en la guía y capacitar al personal en normativa aplicable.	4	+1	Gestión segura y confiable de la información personal.
		Eficiencia	Yes	Gestión informal o dispersa de datos puede generar duplicaciones, errores o filtraciones de información.	Desperdicio de recursos, riesgos legales y retrabajo innecesario.	2	Establecer procesos estandarizados para el manejo seguro y centralizado de datos personales en entornos digitales.	3	+1	Mayor control y uso eficiente de la información.
		Imparcialidad	Yes	Falta de criterios consistentes puede generar trato desigual en la gestión de información confidencial.	Posibles violaciones a los derechos de privacidad según el perfil del usuario.	3	Garantizar igualdad de trato en el acceso, almacenamiento y uso de la información de todas las personas involucradas.	4	+1	Protección equitativa de la privacidad en todos los casos.




Categoría	Derechos Humanos	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
 <p>Trabajo Forzado e Involuntario</p>	<p>Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas</p>	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	No								
		Eficiencia	Yes	El personal ha sido históricamente sobrecargado con múltiples funciones no reconocidas ni compensadas.	Genera desgaste profesional, rotación del personal y debilitamiento del compromiso institucional.	3	Definir funciones por rol, establecer límites claros de jornada laboral y garantizar reconocimiento adecuado y revisión periódica de asignaciones.	4	+1	Mejora en clima laboral y claridad en distribución de cargas.	
		Imparcialidad	Yes	Solo ciertos perfiles son afectados por estas prácticas (por ejemplo, asistentes académicos multifuncionales, y algunos funcionarios administrativos).	Se reproduce una estructura desigual que castiga determinados roles sin reconocimiento proporcional.	2	Establecer criterios de equidad en la asignación de tareas y revisión periódica de condiciones contractuales.	4	+2	Reducción de desigualdades internas en condiciones laborales.	
 <p>Dignidad, Diversidad, Equidad, e Inclusión</p>	<p>Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.</p>	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	El proyecto puede omitir acciones concretas que promuevan entornos laborales y académicos inclusivos.	Se perpetúan microagresiones, exclusiones sutiles y un entorno de trabajo o estudio poco saludable.	2	Integrar políticas y lineamientos sobre trato digno, lenguaje inclusivo y respeto por la diversidad en la guía propuesta.	3	+1	Clima institucional más respetuoso e inclusivo.	

Categoría	Derechos Humanos	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficiencia	Yes	La falta de equidad en la dinámica organizacional puede afectar la colaboración y generar conflictos evitables.	Aumenta la tensión interna, disminuye la productividad y dificulta el trabajo en equipo.	3	Desarrollar procesos inclusivos para toma de decisiones, asignación de tareas y resolución de conflictos.	4	+1	Mejora del rendimiento institucional y cohesión interna.
		Imparcialidad	Yes	Falta de acciones afirmativas puede invisibilizar o excluir a personas por razones de género, origen o condición.	Se refuerzan estructuras de desigualdad y se limita el acceso equitativo a oportunidades.	2	Garantizar enfoque de inclusión activa en todos los procesos del proyecto, desde el diseño hasta la implementación.	3	+1	Acceso más justo e inclusivo para toda la comunidad UCI.



Categoría	Comportamiento Ético	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
Elemento	Descripción										
 Adquisiciones y Contratos Sostenibles	Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.	Vida Útil	Yes	No se consideraban criterios de sostenibilidad en futuras contrataciones derivadas de la implementación.	Posible omisión de principios éticos, ambientales o sociales en la selección de personal o servicios.	1	Incluir en la guía una recomendación para aplicar criterios éticos y sostenibles en contrataciones asociadas al plan.	3	+2	Mejora en la alineación con principios institucionales sostenibles.	
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	Las contrataciones no definidas pueden afectar la ejecución efectiva de la guía si no siguen criterios apropiados.	Riesgo de baja calidad en servicios o personal contratado.	2	Sugerir lineamientos mínimos de contratación profesional y responsable en el plan de implementación.	3	+1	Mejora la efectividad del despliegue institucional.	
		Eficiencia	Yes	Podrían contratarse recursos sin análisis costo-beneficio o criterios de impacto.	Posible desperdicio de recursos o ineficiencia institucional.	2	Integrar la evaluación de propuestas considerando impacto económico, ambiental y social.	3	+1	Mejor aprovechamiento de recursos.	
		Imparcialidad	Yes	Ausencia de criterios equitativos podría favorecer contrataciones sesgadas o poco inclusivas.	Riesgo de discriminación o prácticas inequitativas.	2	Incluir recomendaciones para asegurar transparencia y equidad en procesos de selección.	3	+1	Fomenta inclusión y ética institucional.	

Categoría	Comportamiento Ético	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
 Anti-Corrupción	<p>Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.</p>	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	No existen lineamientos claros ni mecanismos visibles para prevenir conflictos de interés o favoritismo.	Afecta la credibilidad del proyecto y la confianza institucional en su aplicación.	2	Integrar principios éticos en los criterios de selección, validación y toma de decisiones del proyecto.	3	+1	Mayor transparencia y legitimidad institucional.	
		Eficiencia	Yes	Las decisiones sesgadas o poco éticas pueden generar errores, retrabajo y pérdida de tiempo institucional.	Disminución en la eficiencia y aumento en los conflictos internos.	2	Establecer protocolos éticos y canales de denuncia confidenciales ante situaciones de conflicto de interés o favoritismo.	4	+2	Petición aceptada	
		Imparcialidad	Yes	La ausencia de mecanismos anticorrupción puede reproducir privilegios para ciertos perfiles o cargos.	Inequidad en procesos internos y pérdida de oportunidades para perfiles no protegidos por favoritismo.	3	Garantizar igualdad de condiciones mediante reglas claras y accesibles para todos los involucrados.	3	+1	Propuesta implementada	
 Competencia Justa	<p>Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia</p>	Vida Útil	No								
		Mantenimiento	No								
		Eficacia	Yes	La ausencia de procesos estandarizados puede generar ineficiencia y pérdida de tiempo en contrataciones.	Puede derivar en demoras o en selección ineficiente de proveedores.	2	Proponer un flujograma para contrataciones y selección de proveedores basado en criterios objetivos.	3	+1	Mejora la asignación eficiente de recursos externos.	
		Eficiencia	Yes	La falta de criterios definidos para contratación puede afectar la calidad del apoyo externo.	Disminuye la posibilidad de contar con proveedores o servicios adecuados al proyecto.	2	Recomendación de definir perfiles, requerimientos y criterios de evaluación para proveedores.	3	+1	Aumenta la probabilidad de éxito al contratar servicios alineados con los objetivos del proyecto.	



Categoría	Comportamiento Ético	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
	justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.	Imparcialidad	Yes	Los procesos actuales dependen de la discrecionalidad de quien toma decisiones.	Puede favorecer a ciertos proveedores o personas sin criterios claros.	1	Incluir principios de transparencia y trazabilidad en la contratación de apoyo externo.	3	+2	Se reduce la posibilidad de favoritismos y se fomenta la equidad institucional.	
 Tecnología Responsable	Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	Desconocimiento sobre el uso ético de tecnologías emergentes en el equipo del proyecto.	Riesgo de uso inapropiado de la tecnología	2	Implementar sesiones de capacitación sobre uso responsable de la tecnología para el personal involucrado.	3	+1	Fortalecimiento de competencias digitales éticas en el equipo del proyecto.	
		Eficiencia	Yes	No se han evaluado los riesgos de privacidad derivados del uso de herramientas digitales.	Pérdida de confianza y credibilidad en el manejo institucional de la tecnología.	2	Realizar evaluación de impacto y definir estrategias para mitigar los riesgos de uso tecnológico.	3	+1	Implementación de protocolos que optimizan el uso seguro de herramientas digitales.	






## Impactos al Planeta



Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
Elemento	Descripción										
 <p>Adquisiciones Locales</p>	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	No						0		
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	Yes	El proceso de adquisiciones institucionales no diferenciaba entre proveedores locales o externos.	Puede implicar costos logísticos y tiempos de respuesta más altos.	3	Proponer que se valore la proximidad geográfica como criterio en procesos de compra de servicios administrativos.	4	+1	Mejora la eficiencia operativa reduciendo tiempos y costos logísticos.	
		Eficiencia	Yes	La falta de integración de este criterio limita el alineamiento del proyecto con la sostenibilidad institucional.	Reduce la capacidad de cumplir con compromisos ambientales o de desarrollo local.	3	Introducir un lineamiento para fomentar acuerdos con actores nacionales en futuras contrataciones.	4	+1	Mejora la implementación alineada con principios sostenibles.	
		Imparcialidad	No							0	
 <p>Comunicación Digital</p>	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Vida Útil	Yes	El uso de plataformas digitales sin planificación puede limitar su adaptabilidad a futuro.	Dependencia de herramientas que podrían quedar obsoletas o no ser escalables.	3	Incluir en la guía criterios para selección y actualización tecnológica escalable.	4	+1	Mayor durabilidad y adaptabilidad de herramientas digitales.	
		Mantenimiento	Yes	Falta de mantenimiento de canales digitales puede generar errores, confusión o pérdida de información.	Pérdida de trazabilidad, baja calidad de atención y aumento de consultas repetidas.	3	Establecer responsables y protocolos para revisión y mejora de la comunicación digital.	4	+1	Mayor calidad y consistencia en la experiencia comunicacional.	
		Eficacia	Yes	Canales múltiples y no integrados dificultan seguimiento de procesos y comunicación con el equipo.	Reducción de efectividad en la comunicación con estudiantes y equipos internos.	3	Estandarizar canales y automatizar respuestas clave dentro del plan de gestión.	4	+1	Mejor desempeño comunicacional y claridad en procesos.	
		Eficiencia	Yes	Uso inadecuado de herramientas digitales puede generar retrabajo o duplicación de mensajes.	Pérdida de tiempo operativo y sobrecarga de los equipos administrativos y académicos.	3	Diseñar flujos de comunicación eficientes y evitar saturación digital.	4	+1	Optimización de tiempos y recursos digitales.	
		Imparcialidad	Yes	Acceso desigual o informal a la información puede generar exclusión o confusión en ciertos perfiles.	Inequidad en el acceso a la información crítica del proyecto.	3	Asegurar comunicación accesible, clara y equitativa para todos los actores.	4	+1	Comunicación inclusiva y equitativa en todos los niveles.	





Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 <p>Consumo de Energía</p>	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Yes	El proyecto no establece lineamientos para reducir el consumo energético de forma estructural o continua.	Se mantiene el consumo energético institucional sin control ni optimización.	2	Incluir recomendaciones para eficiencia energética en las oficinas y uso de plataformas tecnológicas sostenibles.	3	+1	Prácticas operativas con menor impacto energético.
		Mantenimiento	Yes	No hay revisión o seguimiento institucional específico al impacto energético de los procesos administrativos.	Pérdida de oportunidades para mejorar hábitos de consumo energético en el tiempo.	2	Promover evaluaciones periódicas del consumo institucional y fomentar cultura de ahorro energético en los equipos.	3	+1	Mayor conciencia y control energético sostenido.
		Eficacia	Yes	El consumo energético innecesario reduce la sostenibilidad operativa general del proyecto.	Aumentan los costos operativos y el impacto ambiental institucional.	2	Diseñar procedimientos más eficientes en tiempo y uso de herramientas digitales.	3	+1	Operación académica más efectiva y ambientalmente responsable.
		Eficiencia	Yes	Mal uso de equipos o falta de automatización puede generar gasto energético innecesario.	Ineficiencia en los procesos y mayor huella de carbono.	2	Fomentar buenas prácticas en el uso de equipos, ahorro energético y reuniones virtuales eficientes.	3	+1	Reducción de consumo innecesario y mejora en eficiencia.
		Imparcialidad	Yes	Algunas personas (como asistentes académicas, administrativos) consumen más energía por mayor presencialidad.	Desbalance en la distribución de cargas e impactos ambientales personales.	2	Proponer criterios para equilibrar condiciones laborales y fomentar el trabajo remoto equitativo cuando sea viable.	3	+1	Distribución más justa del impacto energético institucional.
 <p>Emisiones de GEI</p>	Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes,	Vida Útil	Yes	El proyecto no contempla lineamientos para reducir las emisiones generadas por plataformas y equipos.	Aumenta la huella de carbono digital de la institución a largo plazo.	3	Incluir recomendaciones para selección y uso de herramientas digitales con menor impacto energético y ambiental.	4	+2	Disminución sostenida de emisiones asociadas al proyecto.
		Mantenimiento	Yes	No existen mecanismos de monitoreo o evaluación de las emisiones asociadas al uso continuo del sistema.	Se pierde la oportunidad de ajustar prácticas para reducir emisiones indirectas a lo largo del tiempo.	3	Proponer revisiones anuales del impacto energético-digital y promover acciones	4	+1	Seguimiento activo y mejora progresiva de huella ecológica.





Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Diversidad Biológica	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
 Calidad del Aire y del Agua	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
 Consumo de Agua	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	Yes	El proyecto no propone lineamientos para mejorar la eficiencia hídrica en espacios de trabajo institucional.	Se mantiene el consumo de agua sin estrategias de reducción o concientización a futuro.	2	Sugerir buenas prácticas de uso racional del agua en oficinas administrativas y espacios comunes.	4	+2	Mayor conciencia y sostenibilidad a largo plazo.
		Mantenimiento	Yes	No se realiza seguimiento institucional específico al consumo de agua vinculado a procesos administrativos.	Se pierde la oportunidad de detectar excesos o implementar medidas correctivas progresivas.	2	Proponer monitoreos o revisiones periódicas sobre hábitos de consumo institucional.	3	+1	Control sostenido y mejora de hábitos de uso institucional.
		Eficacia	Yes	El consumo innecesario de agua puede representar un uso ineficiente de los recursos institucionales.	Aumenta el impacto ambiental indirecto y deteriora la imagen de responsabilidad ambiental.	2	Fomentar prácticas de ahorro (ej. señalización, revisión de fugas, educación ambiental ligera en la guía).	3	+1	Operación más efectiva y ambientalmente responsable.

Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficiencia	Yes	La falta de medidas de ahorro puede derivar en gastos continuos sin necesidad real.	Incremento innecesario de costos y huella ambiental.	2	Integrar sugerencias de eficiencia hídrica institucional en los anexos o recomendaciones finales del proyecto.	3	+1	Mejora en eficiencia operativa del entorno institucional.
		Imparcialidad	No						0	
 Desplazamiento de Agua	<p>Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		
		Imparcialidad	No					0		
 Erosión y Regeneración de Suelos	<p><b>Erosión del suelo</b> es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.</p> <p><b>Diseño regenerativo</b> es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	Yes	La maestría incluye contenidos de desarrollo regenerativo aplicables a este tipo de problemáticas.	El fortalecimiento del programa mejora la formación de futuros profesionales en sostenibilidad territorial.	2	Promover que la guía incentive el uso de metodologías regenerativas en la enseñanza y gestión académica.	4	+2	Mejora indirecta en capacidades profesionales que impactan el territorio.
		Eficiencia	Yes	El proyecto puede contribuir a que más estudiantes culminen con éxito la maestría y apliquen estos conocimientos en proyectos reales.	Posibilidad de que egresados contribuyan a proyectos de regeneración de suelos en otras áreas.	2	Incluir en la guía lineamientos que refuercen la coherencia con los valores de sostenibilidad institucional.	4	+2	Potencial multiplicador de impacto ambiental a través de la educación.
		Imparcialidad	No					0		



Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 Contaminación Acústica	Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	


Categoría	Consumo	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Reciclado y Reuso	<p>Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.</p> <p>Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito</p>	Vida Útil	Yes	Aunque la UCI cuenta con políticas de reciclaje y botes categorizados, el proyecto no contempla integrarlas ni promover nuevas acciones de reuso o reciclaje.	Se desaprovecha la oportunidad de alinear el proyecto con las prácticas sostenibles ya existentes.	2	Sugerir que la guía de procesos considere como buenas prácticas el uso responsable de recursos y el reciclaje.	1	+2	Mayor coherencia institucional y fortalecimiento de la cultura de sostenibilidad.
		Mantenimiento	Yes	En la institución existen botes categorizados para reciclaje, pero no se evidencian mecanismos formales de seguimiento o evaluación periódica de su uso.	Esto puede limitar el impacto real de las prácticas de reciclaje y generar desinformación sobre su efectividad.	2	Reforzar en la guía la importancia de evaluar regularmente prácticas de reciclaje y seguimiento.	1	+2	Mejora continua y mayor efectividad en la implementación de prácticas sostenibles.
		Eficacia	Yes	El uso innecesario de materiales físicos puede impactar la eficiencia operativa y generar residuos evitables.	Impacto ambiental indirecto y mayor gasto de recursos institucionales.	2	Fomentar uso racional del papel, reutilización de materiales y plataformas digitales.	1	+2	Operación más eficiente y ambientalmente consciente.
		Eficiencia	Yes	La falta de cultura de reciclaje puede derivar en desechos acumulados, costos extra y mala organización.	Mayores costos por compra innecesaria de insumos y gestión deficiente del espacio físico.	2	Sugerir mecanismos básicos de separación de residuos y reciclaje en las oficinas vinculadas.	1	+2	Ahorro institucional y mejor organización de recursos.

Categoría	Consumo	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Imparcialidad	No						0	
 <p>Disposición / Eliminación</p>	<p>Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.</p> <p>Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.</p>	Vida Útil	Yes	En la UCI se mantiene equipo electrónico obsoleto por falta de recursos, sin estrategias para alargar su uso.	Se genera mayor desgaste, baja eficiencia operativa y más consumo energético con equipos viejos.	4	Incluir sugerencias para prolongar el uso responsable del equipo disponible y priorizar mantenimiento sobre reemplazo.	5	+1	Reducción del impacto ambiental y mejora en rendimiento operativo.
		Mantenimiento	Yes	No hay lineamientos claros sobre eliminación o actualización de equipos obsoletos.	Aumenta el riesgo de pérdida de información, fallos técnicos y uso ineficiente de recursos.	4	Proponer mecanismos internos para revisar el estado funcional del equipo y establecer prioridades básicas de mantenimiento.	5	+1	Mejora en control de calidad tecnológica y gestión de riesgos.
		Eficacia	Yes	El uso de equipos en mal estado afecta la ejecución fluida de procesos académicos y administrativos.	Baja efectividad del personal y retrasos frecuentes.	2	Reforzar la planificación basada en las limitaciones reales del equipo y fomentar soluciones viables.	4	+2	Mejora en la ejecución de procesos dentro de las limitaciones reales.
		Eficiencia	Yes	Equipos lentos o fallidos provocan retrabajo, pérdida de tiempo y sobrecarga del personal.	Aumenta el desgaste organizacional y el desperdicio operativo.	4	Fomentar la priorización de equipos funcionales para tareas críticas y capacitar en el uso eficiente del hardware.	5	+1	Uso más estratégico de los recursos limitados.
		Imparcialidad	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
 <p>Contaminación y Polución</p>	<p>Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		
		Eficiencia	No					0		
		Imparcialidad	No					0		




## Impactos a la Prosperidad

Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Análisis del Caso de Negocio	<p>Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto</p>	Vida Útil	Yes	El proyecto no cuenta con una estrategia clara para que el caso de negocio se mantenga vigente a largo plazo.	Podría perder relevancia con cambios institucionales, presupuestarios o académicos.	3	Proponer revisiones periódicas del caso de negocio y su alineación con la visión estratégica de la UCI.	4	+1	Caso institucional adaptable y vigente a largo plazo.
		Mantenimiento	Yes	No existen mecanismos establecidos para actualizar el caso de negocio según cambios contextuales.	Desactualización y pérdida de valor para la toma de decisiones futuras.	3	Incluir recomendaciones para revisión anual del caso y sus supuestos, considerando datos nuevos o cambios operativos.	4	+1	Caso de negocio mantenido como herramienta viva de gestión.
		Eficacia	Yes	Si no se analiza bien el caso, puede subestimarse el esfuerzo requerido o sobreestimarse el impacto.	Riesgo de implementar un proyecto poco realista o con beneficios exagerados.	3	Documentar claramente los supuestos del proyecto, impactos esperados y criterios de éxito con indicadores realistas.	4	+1	Proyecto mejor dimensionado y más viable en su ejecución.
		Eficiencia	Yes	Falta de análisis detallado del caso puede llevar a asignaciones incorrectas de recursos.	Mal uso del presupuesto, personal o tiempos institucionales.	3	Promover la planificación basada en escenarios y alternativas de ejecución según distintos niveles de disponibilidad.	4	+1	Recursos bien gestionados desde una lógica sostenible.
		Imparcialidad	Yes	Si el caso de negocio se construye con sesgos o sin participación diversa, puede beneficiar solo a algunos.	Falta de representación equitativa de intereses institucionales y resistencia al cambio.	3	Asegurar que el análisis del caso considere la perspectiva de distintos actores y áreas implicadas.	4	+1	Proyecto más legítimo, inclusivo y sostenible.
 Análisis Financiero	<p>Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.</p>	Vida Útil	Yes	El proyecto no incluye mecanismos para evaluar financieramente su continuidad o escalabilidad a largo plazo.	Puede volverse inviable si requiere más recursos de los previstos o si no demuestra eficiencia.	2	Proponer la inclusión de un apartado en la guía para estimar costos operativos futuros y mecanismos de financiamiento interno.	3	+1	Mejores proyecciones y sostenibilidad presupuestaria futura.


Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Mantenimiento	Yes	No hay evaluación continua del impacto económico del proyecto una vez implementado.	Dificulta ajustes y justificación ante la alta dirección o decanatura.	3	Sugerir revisiones anuales o semestrales sobre el costo-beneficio del proceso implementado, aunque sea con datos básicos.	4	+1	Toma de decisiones más informada y adaptable.
		Eficacia	Yes	Sin análisis financiero, se pueden asignar recursos sin priorizar correctamente.	Riesgo de sobrecarga de áreas clave o subutilización de herramientas.	1	Estimar costos operativos básicos y horas de trabajo requeridas para la implementación progresiva del proyecto	2	+1	Uso más estratégico y realista de los recursos disponibles.
		Eficiencia	Yes	La falta de análisis económico puede generar duplicidades o uso ineficaz del presupuesto institucional.	Aumento de gastos sin resultados proporcionales.	2	Recomendar prácticas de control de costos, como digitalización, reducción de reuniones innecesarias y optimización de funciones.	3	+1	Mejora del desempeño económico de procesos institucionales.
		Imparcialidad	No						0	
 <b>Retorno Social sobre la Inversión</b>	<p>Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social</p>	Vida Útil	Yes	El proyecto no estructura indicadores para evaluar el valor social generado a largo plazo.	Se dificulta evidenciar los beneficios sociales sostenidos en el tiempo.	3	Incluir indicadores de impacto organizacional y académico, como satisfacción del usuario, equidad laboral o eficiencia institucional.	4	+1	Medición clara del valor social generado y su permanencia.
		Mantenimiento	Yes	No hay mecanismo para actualizar la medición de beneficios sociales conforme evoluciona la institución.	El proyecto puede quedar desalineado con nuevas prioridades o perder su valor percibido.	1	Proponer revisiones anuales del impacto social percibido, basado en retroalimentación de estudiantes y personal.	3	+2	Alineación constante entre el proyecto y las necesidades reales.
		Eficacia	Yes	No visibilizar los beneficios sociales podría afectar el respaldo institucional y continuidad del proyecto.	Riesgo de desinterés o despriorización por parte de la dirección.	3	Documentar y comunicar de forma clara los beneficios sociales esperados, incluyendo testimonios o datos cualitativos.	4	+1	Mayor apoyo y sostenibilidad institucional del proyecto.





Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Imparcialidad	No						0	

Categoría	Agilidad Empresarial	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 <b>Flexibilidad Opcionalidad</b>	Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.	Vida Útil	Yes	Si el proyecto no incluye principios de flexibilidad, puede volverse obsoleto ante cambios institucionales.	Rigidización de procesos y pérdida de aplicabilidad a largo plazo.	3	Incluir en la guía principios de adaptabilidad y recomendaciones para ajustes sin reestructuración total.	4	+1	Mayor vigencia institucional y escalabilidad futura.
	Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.	Mantenimiento	Yes	Falta de mecanismos para actualizar o adaptar la guía frente a cambios internos o externos.	Dificultad para sostener la relevancia del proyecto en entornos cambiantes.	2	Sugerir un ciclo de revisión anual donde se contemplen ajustes según experiencia de usuarios y contexto operativo.	3	+1	Mejora continua desde una perspectiva adaptable.
		Eficacia	Yes	Si no hay opción de adaptar el enfoque, el proyecto puede fallar en contextos con restricciones particulares.	Implementación deficiente o limitada a ciertos escenarios.	2	Proponer distintas rutas de aplicación (por ejemplo, versión simplificada y versión completa de procesos).	3	+1	Amplitud de aplicación y mejora del impacto funcional.



Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
Elemento	Descripción										
 <p>Impacto Económico Local</p>	<p>Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.</p>	Vida Útil	Yes	El proyecto no tiene mecanismos para sostener o expandir impactos económicos positivos dentro de la institución.	Se desaprovecha la oportunidad de influir en una cultura laboral más estable a largo plazo.	2	Incorporar recomendaciones que refuercen el uso eficiente del talento humano y la estabilidad operativa.	3	+1	Contribución indirecta a la salud financiera institucional.	
		Mantenimiento	Yes	No hay herramientas para monitorear el efecto del proyecto sobre el entorno económico institucional.	Dificultad para medir si las mejoras impactan positivamente en la retención de personal o inversión.	1	Sugerir encuestas periódicas de clima laboral y análisis básico de impacto operativo sobre costos internos.	2	+1	Mejor seguimiento del valor institucional generado.	
		Eficacia	Yes	La falta de conexión con indicadores económicos locales puede limitar el respaldo de autoridades administrativas.	Se percibe como un proyecto puramente técnico sin efecto tangible en el entorno laboral.	2	Vincular la mejora operativa a beneficios organizacionales como ahorro, retención de talento o mejora en el servicio.	3	+1	Mayor visibilidad del impacto institucional indirecto.	
		Eficiencia	Yes	La eficiencia operativa institucional puede impactar la sostenibilidad del empleo o distribución de carga.	Menor riesgo de recortes por ineficiencia o redundancia operativa.	3	Optimizar procesos para maximizar valor entregado sin aumentar costos.	4	+1	Procesos más sostenibles desde lo económico-institucional.	
		Imparcialidad	No							0	
	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área	Vida Útil	Yes	El proyecto identifica beneficios directos claros, pero no profundiza en los beneficios indirectos no planificados que podrían emerger con el tiempo (como aprendizaje	La falta de proyección de estos beneficios indirectos puede limitar la comprensión de su verdadero valor sistémico.	2	Incluir una reflexión abierta o apartado de "impactos emergentes esperados" en la guía, donde se plantee el potencial de valor no previsto.	3	+1	Mayor visibilidad del impacto transformador más allá de los resultados planeados.	

Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 Beneficios Indirectos	local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.			institucional no intencionado, mejoras interprogramas, o fortalecimiento de vínculos internos).						
		Mantenimiento	Yes	No hay mecanismos para monitorear o registrar efectos secundarios positivos.	Riesgo de que el valor generado se pierda o se ignore con el tiempo.	3	Sugerir que se documenten testimonios, experiencias y mejoras no previstas tras la implementación	4	+1	Mejor evaluación de impactos sistémicos del proyecto.
		Eficacia	Yes	Si los beneficios indirectos no se valoran, pueden quedar fuera del análisis institucional.	Falta de reconocimiento y apoyo a proyectos similares en el futuro.	2	Proponer indicadores cualitativos de bienestar laboral, satisfacción estudiantil y fluidez administrativa.	3	+1	Argumentación más sólida del valor organizacional del proyecto.
		Eficiencia	Yes	No aprovechar estos beneficios puede llevar a desperdiciar oportunidades de mejora o innovación.	Menor aprovechamiento del capital humano y organizacional.	2	Reforzar la retroalimentación institucional como fuente para ajustar y potenciar impactos no previstos.	3	+1	Captura más eficiente del valor emergente.
		Imparcialidad	Yes	Si los beneficios indirectos no se distribuyen equitativamente, podrían favorecer a ciertos grupos.	Incremento de brechas entre áreas más favorecidas y otras marginadas.	2	Asegurar que la mejora impacte transversalmente a todos los equipos y que se monitoree su distribución.	3	+1	Beneficios distribuidos de forma justa y balanceada.
 Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s) Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la	Vida Útil	Yes	El proyecto no está vinculado actualmente a un sistema de reporte ESG o sostenibilidad institucional formal.	Se pierde la oportunidad de consolidar su valor dentro de la estrategia institucional de sostenibilidad.	1	Incorporar una sección en la guía que recomiende documentar impactos sociales, organizacionales y ambientales para posible inclusión futura en reportes institucionales.	2	+1	Mayor integración del proyecto en estrategias sostenibles de largo plazo.
		Mantenimiento	Yes	No existen procesos definidos para actualizar los datos del proyecto como insumo para reportes ESG.	Pérdida de trazabilidad o dificultad para reflejar sus contribuciones futuras a la sostenibilidad.	1	Proponer una práctica de sistematización anual de logros e impactos para su uso en reportes o auditorías internas.	2	+1	Alineación con prácticas de mejora continua y rendición de cuentas.

Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Eficacia	Yes	La falta de articulación con políticas ESG puede reducir el respaldo institucional y la visibilidad del proyecto.	Menor reconocimiento de sus aportes en sostenibilidad.	2	Sugerir que el proyecto sea considerado dentro de las estrategias de sostenibilidad institucional (por ejemplo, ODS y P5).	3	+1	Proyecto más visible y alineado con políticas sostenibles.
		Eficiencia	Yes	No vincular el proyecto a informes ESG desperdicia oportunidades de optimización y comunicación estratégica.	Recursos institucionales valiosos quedan invisibilizados.	2	Incluir una tabla resumen con métricas clave del proyecto que puedan ser usadas en reportes de sostenibilidad.	3	+1	Mejor aprovechamiento institucional del valor generado.
		Imparcialidad	No							0

*Nota:* La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en el plan de gestión del proyecto

A continuación, se presenta a manera resumen, los resultados de los diferentes impactos del P5 aplicado al proyecto:

**Figura 26**

*Análisis de Impacto P5 - Puntaje*

<b>Impactos a las Personas</b>	<b>Puntaje Inicial</b>	<b>Nuevo Puntaje</b>	<b>Cambio</b>
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2,5	3,8	-1,3
Sociedad y Clientes	2,4	3,5	-1,1
Derechos Humanos	2,4	3,5	-1,1
Comportamiento Ético	1,8	3,1	-1,2
<b>Puntaje General de los Impactos a las Personas</b>	<b>3,5</b>		
<b>Impactos al Planeta</b>	<b>Puntaje Inicial</b>	<b>Nuevo Puntaje</b>	<b>Cambio</b>
Transporte	2,7	3,8	-1,1
Energía	2,5	3,5	-1,0
Tierra, Aire y Agua	2,0	3,5	-1,5
Consumo	2,5	3,8	-1,3
<b>Puntaje General de los Impactos al Planeta</b>	<b>3,6</b>		
<b>Impactos a la Prosperidad</b>	<b>Puntaje Inicial</b>	<b>Nuevo Puntaje</b>	<b>Cambio</b>
Factibilidad del Proyecto	2,5	3,6	-1,04
Agilidad Empresarial	2,7	3,7	-1
Estimulación Económica y del Mercado	2,0	2,0	-1
<b>Puntaje General de los Impactos a la Prosperidad</b>	<b>3,4</b>		
<b>Puntaje P5 General del Proyecto</b>	<b>3,5</b>		

*Nota:* La figura muestra el Análisis de impacto P5 enfocado en el Plan de gestión del proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la maestría en administración de proyectos (inglés y español) de la universidad para la cooperación internacional (uci).

El análisis realizado con base en el Estándar P5 permite evidenciar, de forma estructurada, el impacto positivo que el proyecto puede generar en dimensiones clave de la sostenibilidad organizacional. En la evaluación inicial se identificaron múltiples áreas con puntajes bajos o moderadamente bajos (entre 2,0 y 2,7), lo cual refleja deficiencias estructurales que afectan la eficiencia operativa, la equidad laboral y la sostenibilidad institucional. Estas debilidades eran particularmente notorias en los ámbitos de personas y prosperidad.

Tras la implementación del plan de gestión propuesto, se proyecta una mejora generalizada en todos los elementos evaluados, con aumentos de entre 1,0 y 1,5 puntos por subcategoría. Este avance se refleja en un nuevo promedio general de 3,5, lo que representa una condición de sostenibilidad moderada a alta. La propuesta del proyecto contribuye a clarificar roles, estandarizar procesos, fortalecer la comunicación, mejorar la trazabilidad institucional y promover prácticas operativas más resilientes y adaptables.

Asimismo, se identificaron elementos no aplicables (N/A), como aquellos vinculados con actividades industriales, manufactura o uso intensivo de recursos materiales. Esta exclusión resulta coherente con la naturaleza del proyecto, centrado en procesos académicos y administrativos de carácter virtual.

En síntesis, el análisis P5 confirma que la implementación del proyecto generaría impactos positivos en las dimensiones de personas (bienestar laboral, justicia organizacional), procesos (eficiencia, eficacia, imparcialidad) y prosperidad institucional (agilidad, retorno social, sostenibilidad operativa). Todo esto contribuye a fortalecer la sostenibilidad interna de la Universidad para la Cooperación Internacional.

### 7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo propone ir más allá de minimizar impactos negativos o conservar el estado actual de los sistemas sociales, ecológicos y económicos. Según Müller (2016), se trata de fortalecer, restaurar y evolucionar activamente las relaciones entre las personas y su entorno, promoviendo resiliencia, equidad y prosperidad compartida. Esta perspectiva implica que los proyectos deben contribuir al florecimiento de la vida en todas sus formas, integrando de manera consciente las dimensiones ambiental, social, económica, cultural, espiritual y política en sus procesos y resultados.

A continuación, se analiza cómo el proyecto se relaciona con cada una de estas dimensiones, considerando sus impactos, aportes y oportunidades de mejora.

#### **Dimensión Ambiental:**

- ¿Cómo está diseñado el proyecto para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?: Aunque el proyecto no actúa directamente sobre ecosistemas físicos, contribuye indirectamente mediante la digitalización y sistematización de procesos académicos que reducen el uso de papel, transporte y energía. Esto ayuda a minimizar la huella ambiental de los procesos administrativos.
- ¿Cómo se afectan los límites planetarios con este proyecto?: El proyecto contribuye a reducir emisiones asociadas al transporte y al consumo innecesario de recursos físicos (impresiones, papeleo), impactando positivamente el límite del cambio climático. Además, al fomentar prácticas administrativas eficientes, evita el uso excesivo de energía institucional.

#### **Acciones que fortalecen esta dimensión:**

- Uso de plataformas virtuales colaborativas.
- Promoción del trabajo asincrónico y *paperless*.
- Priorización de procesos digitales en la operación del producto.

**Dimensión Social:**

- ¿Cómo promueve el proyecto una vida digna para todas las personas?: Al estandarizar procesos y fortalecer la atención al estudiante, el proyecto mejora la experiencia académica, reduce el estrés del personal, y garantiza un trato más justo y transparente, especialmente para poblaciones diversas (estudiantes de habla inglesa y española).

**Acciones regenerativas:**

- Inclusión de criterios de equidad y accesibilidad en la planificación.
- Escucha activa de necesidades del personal y del estudiantado.
- Mejora de la trazabilidad en la atención para evitar desigualdades.

**Dimensión Económica:** ¿Cómo incorpora el proyecto beneficios para personas menos favorecidas? Al optimizar el sistema académico-administrativo, se mejora el acceso de estudiantes internacionales (muchos desde contextos latinoamericanos) a una educación de calidad, con procesos más claros y eficaces que disminuyen barreras de entrada o permanencia.

- ¿Cómo disminuye el proyecto la brecha económica?: Facilita que los estudiantes completen su formación en tiempo, con menos confusiones y trámites innecesarios, mejorando su empleabilidad y acceso a mejores oportunidades profesionales.
- ¿Cómo utiliza el proyecto medios de intercambio distintos al dinero?: No aplica directamente, aunque el plan fomenta el intercambio de conocimiento como recurso valioso para la comunidad educativa.

**Dimensión Espiritual:**

- ¿Cómo propicia el contacto humano con la naturaleza?: No aplica directamente. Sin embargo, al fomentar prácticas laborales más organizadas, puede contribuir a una

mejor calidad de vida del personal, facilitando espacios personales de descanso y conexión con su entorno.

- ¿Cómo propicia el contacto entre personas en igualdad y escucha activa?: El proyecto promueve ambientes laborales colaborativos donde se valora la experiencia de todas las áreas. El enfoque participativo en su diseño favorece el diálogo horizontal y la empatía interdepartamental.
- ¿Fomenta espacios de descanso y meditación?: No directamente. Sin embargo, al reducir la sobrecarga y caos en la gestión académica, se genera un entorno más propicio al bienestar personal y organizacional.
- ¿Propicia espacios de introspección?: Indirectamente, al facilitar procesos claros y reducir fricciones internas, contribuye a ambientes más humanos y reflexivos.

### **Dimensión Cultural**

- ¿Cómo fortalece o afecta el proyecto las expresiones culturales del entorno?: El proyecto reconoce la diversidad lingüística y cultural de los programas MAP y MPM, respetando las necesidades específicas de estudiantes hispanohablantes y angloparlantes. Esto promueve una cultura académica más inclusiva.
- ¿Involucra el conocimiento de personas adultas mayores?: No directamente, pero valora la experiencia acumulada del personal académico-administrativo con mayor trayectoria, integrando sus aportes en la planificación.
- ¿Protege o afecta el entorno visual/auditivo donde se desarrolla?: No aplica directamente, aunque promueve entornos virtuales organizados y con criterios de claridad visual, que contribuyen a la experiencia de los usuarios.
- ¿Respeto o invade costumbres locales?: El proyecto respeta completamente las prácticas organizacionales existentes, buscando optimizarlas sin imponer cambios descontextualizados.

**Dimensión Política:**

- ¿Cómo beneficia el proyecto la participación ciudadana en su propio desarrollo?: Dentro del entorno institucional, el proyecto promueve la participación activa del personal en la definición de procesos y entregables, lo cual empodera a los actores internos para proponer y liderar mejoras.
- ¿Cómo empodera a mujeres y jóvenes para tomar roles de liderazgo?: El equipo académico-administrativo está compuesto mayoritariamente por mujeres jóvenes. Su participación en la construcción del plan fortalece su liderazgo organizacional y su reconocimiento profesional.
- ¿Cómo involucra o excluye a poblaciones autóctonas u otras según su nivel socioeconómico?: No aplica directamente a poblaciones indígenas o rurales, pero promueve una gestión educativa más equitativa, inclusiva y respetuosa, independientemente del contexto del estudiante.

El proyecto, a través de su diseño centrado en la eficiencia, equidad y digitalización de procesos académicos, se alinea con los principios del desarrollo regenerativo en varias de sus dimensiones, particularmente la social, económica, política y, en menor medida, la ambiental. Su contribución no se limita a evitar impactos negativos, sino que promueve activamente condiciones para una transformación institucional más justa, resiliente y regenerativa.

## Lista de Referencias

- Antony, J. (2018). Lean Six Sigma for sustainable improvement in higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(3), 468–483.
- Aprende cómo distribuir mejor las responsabilidades con la Matriz RACI. (2019, julio 18). *Rock Content - ES*. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-raci/>
- Análisis de supuestos y restricciones: Manteniendo la coherencia y la integridad en la gestión de proyectos. (2023, junio 21). *Dharma Consulting*.  
<https://dharmacon.net/2023/06/21/analisis-de-supuestos-y-restricciones-coherencia-integridad-gestion-proyectos/>
- Asana. (2024, diciembre 3). *6 limitaciones de un proyecto y cómo gestionarlas [2024]* • Asana.  
<https://asana.com/es/resources/project-constraints>
- ATLAS.ti. (2025). *La entrevista como poderoso método de investigación*.  
<https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/entrevistas>
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2* (6.ª ed.). AXELOS.
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Addison-Wesley.
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. L. (2020). *Modelo de gestión por procesos en la educación superior*. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(5), 22–42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385986>
- Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). *Gestión de proyectos sostenibles: La guía de referencia de GPM* (2.ª ed.). GPM Global.
- Coll Morales, F. (2025, mayo 25). *Fuente primaria*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

- Coll Morales, F. (2025, mayo 25). *Tipos de fuentes de información: Qué son y cómo clasificarlas*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-fuentes-de-informacion.html>
- Cruz, F. R. (Ed.). (2007). *Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa* (Vol. 2, Núm. 1). Corporación Universitaria Unitec. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>
- Cruz, L. F., Martínez, D., & Rodríguez, J. (2020). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(20), Artículo 29. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/32fc18a4-f980-4e1f-b4ac-15b499ec3a76>
- Cómo la metodología PMBOK mejora la gestión de proyectos. (2024, diciembre 27). *EAE Barcelona Business School*. <https://www.eaebarcelona.com/es/blog/herramienta-pmbok-que-es-y-funciones>
- David, F. R., & David, F. R. (2022). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
- Entregables del proyecto: cómo definir expectativas claras. (s. f.). *Mailchimp*. Recuperado el 26 de mayo de 2025, de <https://mailchimp.com/es/resources/project-deliverables/>
- Fernandes, A. Z. (s/f). *Métodos y técnicas de investigación*. Diferenciador. Recuperado el 25 de mayo de 2025, de <https://www.diferenciador.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Filev, A. (2024, junio 18). El método de la ruta crítica en la gestión de proyectos es tan fácil como contar hasta 3. *Wrike Blog*. <https://www.wrike.com/es/blog/el-metodo-de-la-ruta-critica-en-la-gestion-de-proyectos-es-tan-facil-como-contar-hasta-3/>
- Gobierno de España. (s. f.). *Metodología General Ajustada (MGA)*. <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/desarrollo/>
- Green Project Management. (2023). *El estándar P5 de GPM para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*. GPM.

GPM Global. (2019). *The Standard for Sustainability in Project Management (P5)™* (v. 2.0).

GPM Global.

GPM – Global Project Management Association. (2018). *A guide to the project management body of knowledge for sustainable development (GPM P5 Standard)*. GPM.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.

Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez, J. (2017). *Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario*. *Revista Espacios*, 38(20), Artículo 29.

<https://bonga.unisimon.edu.co/items/32fc18a4-f980-4e1f-b4ac-15b499ec3a76>

Highsmith, J. (2010). *Adaptive software development: A collaborative approach to managing complex systems* (2nd ed.). Dorset House.

International Project Management Association. (s. f.). *IPMA Individual Competence Baseline* (4th ed.). [https://www.ipma.world/assets/IPMA\\_ICB4.pdf](https://www.ipma.world/assets/IPMA_ICB4.pdf)

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy: Text & cases* (12th ed.). Pearson.

King, S. (2016, marzo 28). *Análisis de supuestos*. ProjectManagement.com.

<https://www.projectmanagement.com/articles/324232/assumptions-analysis>

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Laoyan, S. (2025, febrero 6). *Qué es la metodología waterfall y cuándo utilizarla*. Asana.

<https://asana.com/es/resources/waterfall-project-management-methodology>

LHH. (2023, 27 de enero). *Supuestos del proyecto: qué son y cómo gestionarlos*.

<https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/>

Lledó, P. (2015). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*.

Pablo Lledó.

- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Madera Gibaja, Y. Y., & Choquehuanca Mamani, J. J. (2024). *Implementación de la gestión de proyectos PMBOK para la mejora de la calidad del servicio educativo según modelo SINEACE en la Escuela Profesional de Ingeniería Civil UNSAAC 2021–2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Alicia - Repositorio Institucional de CONCYTEC.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS\\_5a8bffc6b0f08e4d31786af552f3fd4e](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS_5a8bffc6b0f08e4d31786af552f3fd4e)
- Martins, J. (2025, febrero 2). *Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>
- Martins, J. (2025, abril 24). *¿Qué es un entregable en la gestión de proyectos?* Asana.  
<https://asana.com/es/resources/what-are-project-deliverables>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo*. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.  
<https://www.proquest.com/openview/81ac29dcc0603b5e6cd6902eac572315/1?cbl=40363&pq-origsite=gscholar>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Melo, S. (2021, septiembre 30). *¿Para qué sirve una lista de verificación y cómo usarlas de forma efectiva?* DataScope. <https://datascope.io/es/blog/que-es-y-para-que-sirve-una-lista-de-verificacion/>

- Menéndez Granizo, P. A. (2019). *Aplicación de la guía de prácticas del PMBOK para la elaboración del plan de proyecto Lean Service en la gestión de la unidad de atención al cliente de una institución financiera nacional* [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11859/1/UDLA-EC-TMAED-2019-59.pdf>
- Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipa, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: Consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680–692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/29063559017.pdf>
- Morales Muñoz, K. A., & Loncón Sepúlveda, C. I. (2023). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. *Imaginario Social*, 6(2), 96–105. <https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/107/226>
- MoreApp. (s. f.). Qué es una hoja de control y su importancia en la gestión de servicios de campo (FSM). <https://moreapp.com/es/blog/hoja-de-control/>
- Project Management Institute. (2025). Accredited Programs. Pmi.org. <https://www.pmi.org/global-accreditation-center/directory/universidad-para-la-cooperacion-internacional>
- Project Management Institute. (2013). *El alto costo de un bajo desempeño: El papel de las comunicaciones*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf>
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6ta ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) y el estándar para la dirección de proyectos (7ma ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2023). *Grupos de procesos: Guía práctica*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (s. f.). *Code of ethics and professional conduct*.

<https://www.pmi.org/about/ethics/code>

Pérez, L., Pérez, R. D., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria.

Robles Garrote, P., & Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, (18). [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez, C., & Pérez, J. (2018). *Evolución histórica de la educación virtual en Costa Rica*. *Educación y Tecnología*, 8(2), 123–139.

Rodríguez-Gómez, R., & Mora, J. G. (2019). Evaluación de la calidad en la educación superior: Tendencias y debates actuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(28), 3–20. <https://rieoei.org/RIE/article/view/3728>

Soto-Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 1–24. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/48726>

- Stewart, L. (2025). Análisis de documentos: Cómo analizar datos textuales para la investigación. ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/analisis-de-documentos>
- Streefkerk, R. (2022, septiembre 4). *Primary vs. Secondary sources*. Scribbr. <https://www.scribbr.co.uk/working-sources/primary-vs-secondary-sources/>
- Suárez, E. (2024, enero 11). *Fuentes primarias y secundarias: la guía definitiva*. Experto Universitario. <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Suárez, E. (2024, febrero 9). *Método inductivo y deductivo*. Experto Universitario. <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Tristancho, C. (2024, June 21). What is change control in project management? <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-change-control-in-project-management>
- UNADE Universidad. (2025, enero 30). *Método deductivo: qué es y cómo aplicarlo en el aprendizaje*. Universidad Americana de Europa. <https://unade.edu.mx/metodo-deductivo-que-es-y-como-aplicarlo-en-el-aprendizaje/>
- Müller, E. (2016). Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental: El caso de Centroamérica. Universidad para la Cooperación Internacional. <https://laliniciativablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/uci-desarrollo-regenerativo-centroamecc81rica-05-2016-1.pdf>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2025). Home. <https://uci.ac.cr/es/home>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2025). *Misión y visión*. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://www.uci.ac.cr/sobre-uci/mision-vision>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2025). *Quiénes somos*. <https://www.uci.ac.cr/quienes-somos>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2025). *Sobre la UCI*. Uci.ac.cr. <https://uci.ac.cr/es/sobre-la-uci>

- Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). (s. f.). Universidades.cr. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://universidades.cr/universidades/universidad-para-la-cooperacion-internacional-uci>
- Vargas Pérez, L. S. (2023). *Sistema organizador de requerimientos para la gestión de proyectos académicos, enfoque metodológico* [Informe final de año sabático, Tecnológico Nacional de México]. <http://51.143.95.221/handle/TecNM/8211>
- Velasco, R. (s. f.). *Proyecto, Programa y Portafolio ¿Conoces las diferencias?* Gestión de Proyectos Plus. Recuperado el 26 de mayo de 2025, de <https://gestiondeproyectosplus.com/proyecto-programa-y-portafolio-diferencias/>
- Villarreal, Y., Santos, E., & Valdés, V. (2025). Percepción de la calidad del servicio de la Universidad Autónoma de Chiriquí por los estudiantes del posgrado en diseño de aulas virtuales. *Revista Plus Economía*, 13(1), 17–27. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/862/730>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247–252. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: Traditional, Agile, extreme* (8th ed.). Wiley.
- Zamora Serrano, E., & González Rodríguez, J. (2018). Estrategias de gestión en educación superior: Análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 9(2), 211–238. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/2151>
- Zabala, I. (2019, noviembre 7). La comunicación en los proyectos. Enredando Proyectos. <https://enredandoproyectos.com/la-comunicacion-en-los-proyectos/>

Zapata, J., Ramírez, L., & Torres, M. (2018). Historia y evolución de la administración de proyectos. *Revista de Gestión*, 12(3), 45–60.

**Anexos****Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Ana Beatriz Davis Campos

2. Nombre del PFG

Plan de gestión del proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos (inglés y español) de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)

3. Área temática del sector o actividad

Educación Superior, Programas Virtuales de Posgrado

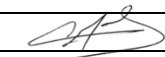
4. Firma de la persona estudiante

Ana Beatriz Davis

5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

27 de mayo, 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

--	--

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe incluir un plan de gestión de proyecto que permita diseñar una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado, con énfasis en la atención al estudiante, en la Universidad para la Cooperación Internacional?

#### 10. Hipótesis de investigación

Es posible desarrollar un plan de gestión de proyecto que facilite el diseño de una guía de mejora de procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado, lo cual contribuirá a optimizar la atención al estudiante en la Universidad para la Cooperación Internacional.

#### 11. Objetivo general

Diseñar un plan de gestión del proyecto para el desarrollo de una guía que mejore los procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado de la Universidad para la Cooperación Internacional, con énfasis en la atención al estudiante, con el fin de optimizar la atención al estudiante en la Universidad para la Cooperación Internacional.

#### 12. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de los procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos, con el fin de generar insumos para el plan de gestión del proyecto.
2. Diseñar los procesos del grupo de inicio del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución y el análisis de los interesados clave, con el propósito de establecer una descripción de alto nivel del proyecto y una identificación clara de los involucrados.
3. Estructurar los procesos del grupo de planificación, con el objetivo de definir el alcance, cronograma, costos y otros componentes clave del plan para establecer las líneas base que servirán de referencia durante la ejecución y el control del proyecto.
4. Recomendar procedimientos, técnicas y herramientas aplicables al grupo de procesos de ejecución, que aseguren la implementación efectiva de los planes definidos y contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.
5. Establecer procedimientos, técnicas y herramientas para los grupos de procesos de monitoreo, control y cierre, con el fin de identificar desviaciones respecto a las líneas base, aplicar acciones correctivas y asegurar el cierre ordenado del proyecto.

#### 13. Justificación del PFG

El presente proyecto surge de la necesidad de optimizar los procesos internos de atención académica y administrativa, en respuesta a los retos que enfrenta actualmente la institución. En los últimos años, se ha observado una disminución en la matrícula estudiantil, lo que ha impactado la disponibilidad de recursos y ha generado una mayor carga laboral para los colaboradores administrativos, afectando la calidad de la atención brindada a los estudiantes. Actualmente, los sistemas de información y gestión académica presentan oportunidades de mejora, evidenciadas en tiempos de respuesta prolongados, dificultades en la actualización de contenidos en las plataformas virtuales y falta de estandarización en los procedimientos de atención estudiantil. Estas deficiencias afectan directamente la experiencia del estudiante, disminuyendo su nivel de satisfacción y, en algunos casos, su permanencia en los programas de posgrado virtuales. Ante esta realidad, se plantea la necesidad de diseñar una guía de mejora de

procesos académicos y administrativos que permita optimizar el trabajo del personal de asistencia académica y mejorar la calidad del servicio educativo.

La solución propuesta busca fortalecer los procesos internos de la UCI, haciendo frente de manera proactiva a los desafíos actuales y contribuyendo a su posicionamiento como una institución de educación superior que ofrece servicios de calidad en programas de posgrado virtuales. A través de una gestión más ordenada y eficiente, se espera incrementar la satisfacción de los estudiantes, optimizar el desempeño del personal académico-administrativo y apoyar la sostenibilidad institucional a largo plazo.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto: Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto: EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

1.2.1 Análisis de la situación actual

- 1.2.1.1 Informe de análisis de la situación actual
- 1.2.1.2 Recolección de información sobre procesos actuales
  - 1.2.1.2.1 Entrevistas a personal académico y administrativo
  - 1.2.1.2.2 Encuestas a estudiantes
- 1.2.1.3 Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades

1.2.2 Procesos de Inicio

- 1.2.2.1 Acta de constitución del proyecto
- 1.2.2.2 Matriz de análisis de interesados

1.2.3 Procesos de Planificación

1.2.4 Propuesta de procedimientos técnicas y herramientas para la ejecución

1.2.5 Propuesta de procedimientos técnicas y herramientas para monitoreo, control y cierre

- 1.2.5.1 Procedimientos técnicas y herramientas para monitoreo, control
- 1.2.5.2 Actividades de cierre formal

1.2.6 Conclusiones

1.2.7 Recomendaciones

1.2.8 Listas de referencias

1.2.9 Anexos

1.2.10 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.4 Evaluación

15. Presupuesto del PFG

16. Recurso/Actividad	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Plataforma de encuestas (Google Forms)	Uso gratuito	1	0	0
Plataforma de reuniones virtuales (Zoom UCI)	Uso institucional	1	0	0
Transcripción de entrevistas (software gratuito)	Aplicación	1	0	0
Procesamiento de datos (Excel / LibreOffice)	Licencia	1	0	0
Impresión y encuadernación final (2 ejemplares)	Copias	2	€7,000	€14,000
Revisión lingüística y de estilo (externa)	Servicio	1	€20,000	€20,000
<b>Total estimado: €34,000.</b>				

#### 17. Supuestos para la elaboración del PFG

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con la colaboración voluntaria de estudiantes actuales del programa para responder entrevistas o encuestas.</li> <li>2. La información interna sobre procesos académicos y administrativos estará disponible mediante entrevistas a personal institucional.</li> <li>3. Las plataformas institucionales permitirán acceso sin inconvenientes durante el desarrollo del proyecto.</li> <li>4. El acceso a software gratuito o institucional cubrirá las necesidades de análisis de datos, transcripción y redacción.</li> </ol>
--

#### 17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El acceso a información interna dependerá de la disposición del personal administrativo a colaborar.
2. No se cuenta con presupuesto para contratar software especializado o consultorías externas.
3. La institución no tiene procesos completamente digitalizados, lo que puede dificultar el levantamiento de información.
4. La estructura interna de UCI no cuenta actualmente con una PMO ni procesos estandarizados, lo cual limita las referencias internas.

#### 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si algunos colaboradores administrativos no responden a las entrevistas, se limitará el análisis de la situación actual, afectando el alcance del diagnóstico.
2. Si los estudiantes no contestan las encuestas, podría haber sesgo o falta de representatividad en los hallazgos, impactando la confiabilidad de las recomendaciones y el alcance del informe de diagnóstico.
3. Si hay cambios en el personal clave durante el desarrollo del proyecto, puede haber pérdida de continuidad y validación de información, impactando el cronograma y la calidad de los entregables al requerir revalidaciones y ajustes adicionales.
4. Si se presentan fallas técnicas en plataformas virtuales durante las entrevistas o recopilación de datos, puede haber atrasos en el cronograma.

#### 19. Principales hitos del PFG

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	9/06/2025
1.2.1.1 Informe de análisis de la situación actual	15/07/2025
1.2.2.1 Acta de constitución del proyecto	30/07/2025
1.2.2.2 Matriz de análisis de interesados	06/08/2025
1.2.3 Procesos de Planificación	07/08/2025
1.2.4 Propuesta de procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución	10/08/2025

1.2.5 Propuesta de procedimientos, técnicas y herramientas para monitoreo, control y cierre	13/08/2025
1.2.10 Aprobación del tutor para lectura	26/09/2025
1.3 Revisión de lectores	29/09/2025
1.4 Evaluación	24/10/2025

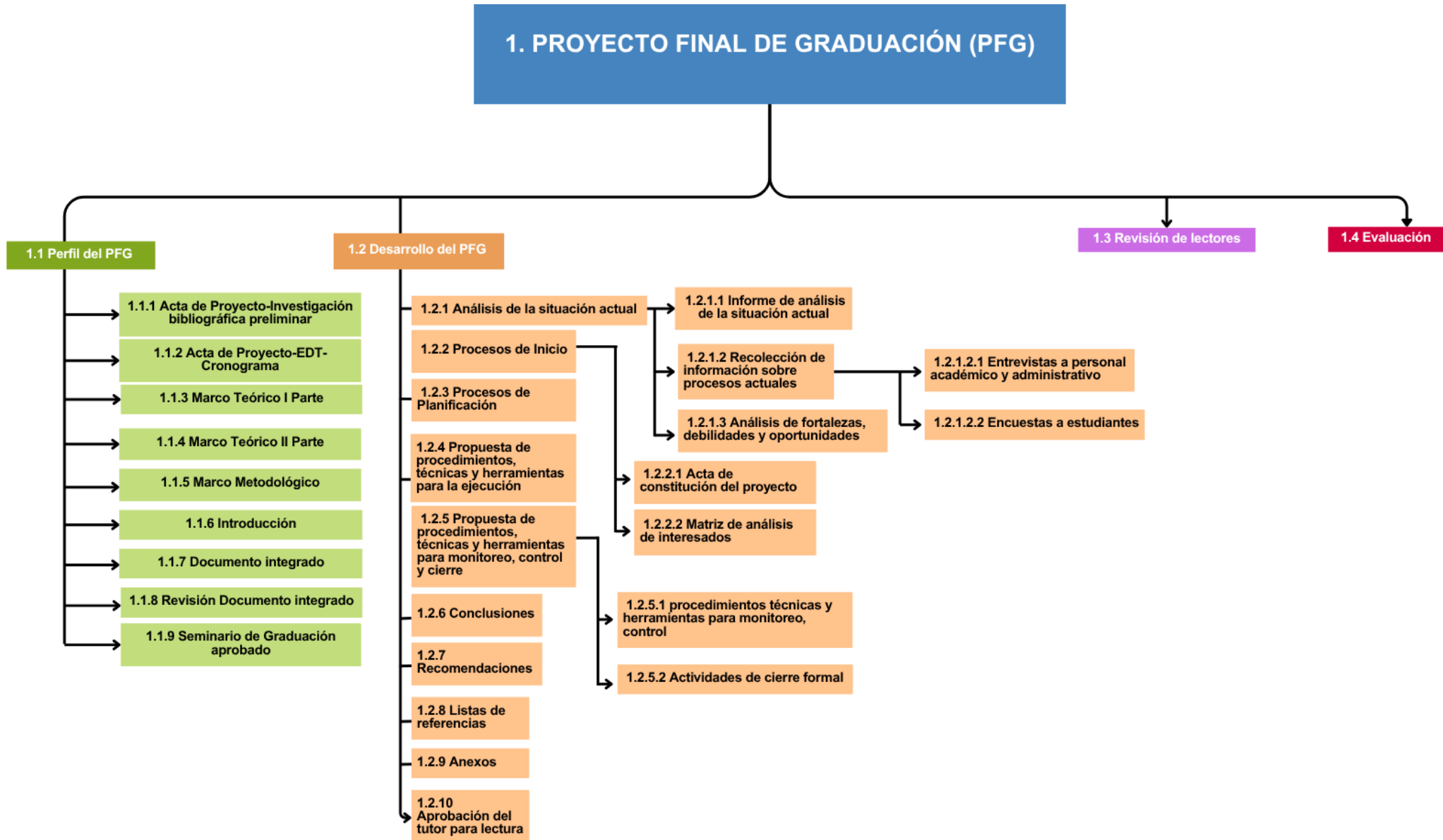
## 20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

- Paula Villalta Olivares, Decana de la Facultad de Economía y Gestión para el Bien Común
- Andrea Sabogal, Asistente de Decanatura
- Asistentes académicas de la Maestría en Administración de Proyectos (español e inglés)
- Personal administrativo de UCI
- Estudiantes actuales de la Maestría

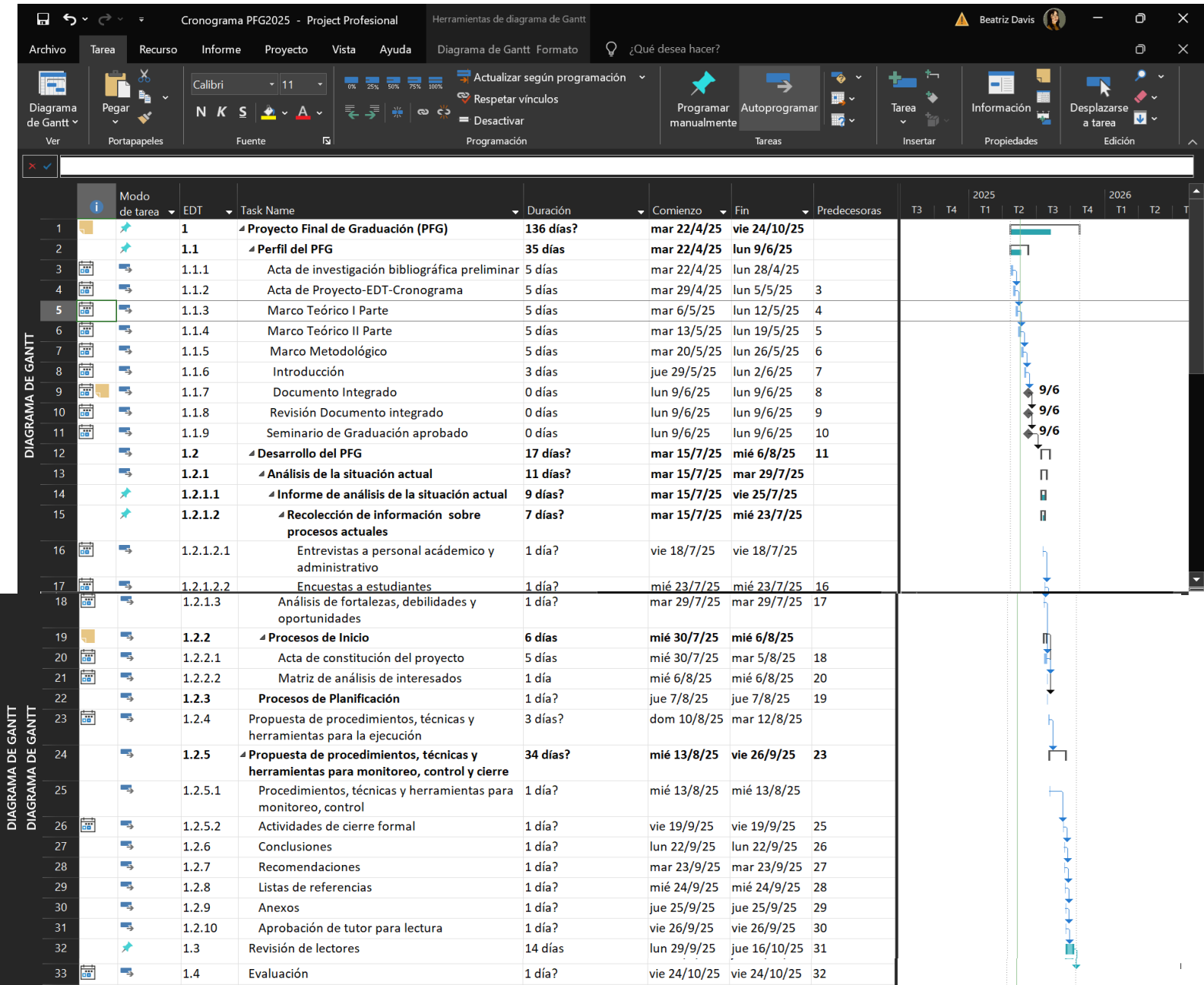
### **Involucrados indirectos:**

- Futuro tutor del proyecto
- Lectores del proyecto final

Anexo 2: EDT del PFG



### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



#### Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. L. (2020). *Modelo de gestión por procesos en la educación superior*. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(5), 22–42.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385986>

**Descripción:** Este artículo analiza la incorporación de modelos de gestión por procesos en instituciones de educación superior, en donde se destacan sus ventajas y desventajas mediante un enfoque cualitativo y documental. Esto permite comprender cómo la implementación de procesos estructurados puede mejorar la eficiencia y calidad académica, aporta insumos clave que pueden ser considerados en el Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de una guía de mejora de procesos en programas virtuales de posgrado.

Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez, J. (2017). *Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario*. *Revista Espacios*, 38(20), Artículo 29.

<https://bonga.unisimon.edu.co/items/32fc18a4-f980-4e1f-b4ac-15b499ec3a76>

**Descripción:** El artículo analiza la necesidad del sector universitario de replantear sus procesos administrativos y académicos en respuesta a las crecientes demandas del entorno competitivo actual. Enfatiza el rol de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) como mecanismos esenciales para impulsar la mejora continua, mediante la aplicación de normas que orientan el redireccionamiento estratégico de las instituciones de educación superior.

Este artículo refuerza la importancia de que el Plan de Gestión del Proyecto se fundamente en principios de calidad organizacional y en metodologías de mejora continua.

Madera Gibaja, Y. Y., & Choquehuanca Mamani, J. J. (2024). *Implementación de la gestión de proyectos PMBOK para la mejora de la calidad del servicio educativo según modelo SINEACE en la Escuela Profesional de Ingeniería Civil UNSAAC 2021–2022* [Tesis de

maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Alicia - Repositorio Institucional de CONCYTEC.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS\\_5a8bffc6b0f08e4d31786af552f3fd4e](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS_5a8bffc6b0f08e4d31786af552f3fd4e)

**Descripción:** Esta tesis propone la implementación de un modelo de gestión de proyectos basado en la Guía PMBOK (6.<sup>a</sup> edición) para mejorar la calidad del servicio educativo en una escuela profesional universitaria, con el objetivo final de facilitar su acreditación bajo el modelo SINEACE.

El estudio incluye diagnóstico situacional, diseño de procesos mediante flujogramas y fichas técnicas, así como la aplicación de herramientas de recolección de datos dirigidas a los diferentes grupos de interés.

Esta investigación aporta una experiencia valiosa para el desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto, ya que demuestra cómo el uso del enfoque PMBOK puede mejorar procesos académicos dentro de un entorno institucional específico.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019).

*Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo.*

*Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.

<https://www.proquest.com/openview/81ac29dcc0603b5e6cd6902eac572315/1?cbl=40363&pq-origsite=gscholar>

**Descripción:** Este artículo propone un procedimiento para la gestión por procesos, incorporando métodos y herramientas prácticas que permiten su implementación eficaz en organizaciones. La investigación tiene un enfoque metodológico que combina análisis técnico y casos de aplicación.

Su contenido resulta relevante para este proyecto porque proporciona fundamentos técnicos útiles para estructurar el Plan de Gestión del Proyecto enfocado en procesos académicos y administrativos.

Menéndez Granizo, P. A. (2019). *Aplicación de la guía de prácticas del PMBOK para la elaboración del plan de proyecto Lean Service en la gestión de la unidad de atención al cliente de una institución financiera nacional* [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11859/1/UDLA-EC-TMAED-2019-59.pdf>

**Descripción:** Esta tesis presenta una propuesta de mejora de la atención al cliente en una institución financiera mediante la aplicación de la Guía del PMBOK y la metodología Lean Service. El proyecto combina herramientas de gestión de proyectos con principios de eficiencia orientados a eliminar actividades que no agregan valor, reducir tiempos de atención y optimizar recursos humanos.

La relevancia de este trabajo para este proyecto radica en la forma en que estructura un plan de gestión del proyecto basado en buenas prácticas (PMBOK) para rediseñar procesos clave de atención al usuario, su enfoque metodológico puede ser replicado en el desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto del presente proyecto, especialmente en lo relacionado con la mejora de la atención al estudiante. Aunque el contexto es financiero, el paralelismo en términos de enfoque metodológico, análisis de procesos y orientación al cliente (o estudiante) proporciona una base sólida para justificar y enriquecer la propuesta.

Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipá, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: Consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680–692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/29063559017.pdf>

**Descripción:** En este artículo se muestra una revisión documental y reflexiva sobre los fundamentos teóricos de la gestión de proyectos, haciendo énfasis en las áreas de conocimiento y las fases clave del ciclo de vida de los proyectos. Los autores destacan la

importancia de adoptar metodologías flexibles y adaptables que respondan a las exigencias contemporáneas en diversas organizaciones.

Su aporte es relevante para el desarrollo del proyecto de fondo de esta investigación, ya que sustenta teóricamente la necesidad de estructurar un plan de gestión del proyecto con base en las buenas prácticas reconocidas en la disciplina. La obra sirve de respaldo conceptual para definir los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre que serán abordados en el diseño del plan de gestión para la mejora de procesos académicos y administrativos en la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.

Morales Muñoz, K. A., & Loncón Sepúlveda, C. I. (2023). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. *Imaginario Social*, 6(2), 96–105. <https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/107/226>

**Descripción:** Este artículo describe una experiencia de mejora del modelo de gestión por procesos en una universidad estatal chilena, basada en el ciclo PHVA y los estándares ISO 21001:2018 y la Norma Técnica Peruana N.º 001-2018-SGP. A través de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas y análisis documentales para rediseñar el modelo institucional, actualizar documentación y aclarar procedimientos internos, logrando una mayor adecuación del sistema a las necesidades del contexto.

La experiencia presentada resulta relevante para este proyecto porque ofrece una aplicación concreta de metodologías de mejora continua y gestión por procesos en el ámbito de la educación superior. Además, refuerza la utilidad de adoptar modelos estructurados para mejorar la calidad administrativa y académica.

Soto-Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 1–24. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/48726>

**Descripción:** Este ensayo destaca la importancia de incorporar procedimientos institucionales que permitan una gestión más eficiente y eficaz en programas académicos. El análisis de esta herramienta resulta esencial para estructurar la guía de mejora de procesos administrativos y académicos en programas de posgrado en línea.

Vargas Pérez, L. S. (2023). *Sistema organizador de requerimientos para la gestión de proyectos académicos, enfoque metodológico* [Informe final de año sabático, Tecnológico Nacional de México]. <http://51.143.95.221/handle/TecNM/8211>

**Descripción:** Se propone un sistema organizador de requerimientos diseñado específicamente para la gestión de proyectos académicos, utilizando técnicas de ingeniería de requisitos y estándares de gestión de proyectos. La herramienta busca facilitar el seguimiento y la administración de los requerimientos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento de las necesidades de los usuarios.

Su aplicación es especialmente pertinente para el proyecto de esta investigación, ya que plantea una metodología para estructurar de forma ordenada los requisitos académicos, administrativos y técnicos en la gestión de proyectos. Este enfoque apoya directamente el diseño de una guía metodológica orientada a mejorar los procesos académicos y administrativos en programas como la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI. Además, ofrece fundamentos prácticos para incorporar trazabilidad, organización documental y control de requerimientos en el plan de gestión del proyecto propuesto.

Villarreal, Y., Santos, E., & Valdés, V. (2025). Percepción de la calidad del servicio de la Universidad Autónoma de Chiriquí por los estudiantes del posgrado en diseño de aulas virtuales. *Revista Plus Economía*, 13(1), 17–27.

<https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/862/730>

**Descripción:** Este estudio analiza la percepción de la calidad del servicio ofrecido por una universidad pública a estudiantes de un programa de posgrado virtual, evaluando

dimensiones clave como la gestión administrativa, el desempeño docente y la satisfacción estudiantil. Su enfoque proporciona una base metodológica útil para el diseño de herramientas de recolección de datos, como encuestas o entrevistas, aplicables en la fase diagnóstica del Plan de Gestión del Proyecto. Además, los hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer procesos internos centrados en la atención al estudiante, uno de los ejes clave del proyecto. Esta fuente aporta evidencia empírica reciente que justifica la necesidad de diseñar un plan estructurado que contribuya a mejorar la experiencia estudiantil en programas virtuales de posgrado, como los que ofrece la UCI.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247–252.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

**Descripción:** Este artículo redacta la importancia de los manuales de procedimientos como herramientas de control interno que permiten mejorar la eficiencia organizacional. Resulta fundamental para el diseño de guías operativas en procesos académicos y administrativos, lo cual puede ser integrado como parte de los insumos metodológicos del Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de procedimientos uniformes y controlados.

Zamora Serrano, E., & González Rodríguez, J. (2018). Estrategias de gestión en educación superior: Análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 9(2), 211–238.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/2151>

**Descripción:** Este artículo presenta un análisis comparativo entre los enfoques de gestión por resultados y gestión por procesos en el ámbito de la educación superior, destacando sus fundamentos, metodologías y beneficios. Además, aporta una herramienta de diagnóstico para identificar cuál de los enfoques se alinea mejor con las necesidades de una unidad académica específica. Su aplicación se relaciona con el presente proyecto, ya que

proporciona criterios claros para seleccionar un enfoque de gestión orientado a la mejora de procesos académicos y administrativos en programas virtuales de posgrado. Asimismo, permite fortalecer la planificación estratégica y la toma de decisiones en función del contexto institucional de la UCI.