



NUEVA PLATAFORMA DE EXPERIENCIAS DE TALENTO – TALENTO EAFIT

LUIS FERNANDO MONTES CORREA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor

JOSÉ MAURICIO TOBAR GUINARD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2025

Tabla De Contenido

Tabla De Contenido	2
Lista De Tablas	6
Lista De Figuras	10
Lista De Anexos	11
Resumen	12
Abstract.....	13
1. Introducción	14
2. Marco De Referencia Y Contexto Organizacional	16
2.1 Universidad EAFIT - antecedentes	16
2.2 Declaraciones Institucionales	17
2.3 Plan de Desarrollo Institucional: Itinerario EAFIT 2030	17
2.4 Proyecto Educativo Institucional - PEI	18
2.5 Estructura Organizacional de la Universidad EAFIT	20
2.6 Factores ambientales Universidad EAFIT	21
2.6.1 Cultura Organizacional	21
2.6.2 Recursos Humanos	22
2.6.3 Normatividad	23
2.6.4 Sistemas de Información de Proyectos	24
2.6.5 Canales de comunicación	24
2.7 Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	25
2.7.1 Talento EAFIT	25
2.7.2 Comunidad de graduados	26

3.	Planteamiento Del Problema	28
4.	Justificación	32
5.	Objetivos.....	34
5.1	General.....	34
5.2	Específicos	34
6.	Diseño metodológico	35
6.1	Enfoque Cualitativo.....	36
6.1.1	Grupos focales	36
6.1.2	Entrevistas semiestructuradas a expertos	37
6.1.3	Muestreo intencionado (bola de nieve).....	39
6.2	Enfoque Cuantitativo	40
6.2.1	Cuestionarios y formularios	40
7.	Marco Teórico.....	42
7.1	Estándar para la dirección de proyectos.....	43
7.1.1	Estándar del Instituto de Gerencia de Proyectos (Project Management Institute – PMI).....	43
7.1.2	Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK® – 6ª Edición) (PMI, 2017).....	46
7.2	Grupos de Procesos de Inicio.....	52
7.2.1	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.....	53
7.2.2	Identificar a los interesados	57
7.3	Grupo de Procesos de Planificación.....	60
7.3.1	Plan para la dirección del proyecto.....	60
7.3.2	Plan para la gestión del alcance.....	62
7.3.3	Plan para la Gestión del Cronograma	66

7.3.4	Plan para la Gestión de los Costos	68
7.3.5	Plan para la Gestión de la Calidad	72
7.3.6	Plan para la Gestión de los Recursos	74
7.3.7	Plan para la Gestión de las Comunicaciones	76
7.3.8	Plan para la gestión de los riesgos.....	77
7.3.9	Plan para la Gestión de Adquisiciones	79
7.3.10	Plan para el Involucramiento de los Interesados	80
7.4	Plataformas Informáticas para Centros de Desarrollo Profesional (<i>carEer services</i>) y bolsas de empleo	82
7.4.1	Sistema de seguimiento de Candidatos (ATS).....	82
7.4.2	Centros de Desarrollo Profesional o <i>Career services</i>	83
8.	Resultados.....	85
8.1	Introducción	85
8.2	Grupos de Proceso de Inicio	85
8.2.1	Caso de negocio.....	85
8.2.2	Factores ambientales de la organización	94
8.2.3	Activos de la organización	96
8.2.4	Acta de Constitución del Proyecto.....	98
8.2.5	Identificación de los interesados.....	105
8.3	Grupo de Procesos de Planificación.....	108
8.3.1	Conceptualización del Proyecto	108
8.3.2	Solicitud de propuesta	113
8.3.3	Desarrollo y evaluación de propuestas.....	113
8.3.4	Negociación y firma de contrato	118

8.3.5	Plan para la Dirección del Proyecto “Nueva Plataforma de Experiencias de Talento – Talento EAFIT”	118
9.	Conclusiones	140
10.	Referencias	141
11.	Anexos	145

Lista De Tablas

Tabla 1. Guía de entrevista semiestructurada a expertos (fragmento). Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024).	38
Tabla 2. Cuestionario de evaluación de variables técnicas de las plataformas informáticas (fragmento). Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024)	41
Tabla 3. Criterios de evaluación de las propuestas de los proveedores de plataformas informáticas. Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024).	41
Tabla 4. Matriz de Relaciones de los procesos clasificados en Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento. Fuente: modificado de PMI (2017).	53
Tabla 5. <i>Planes y documentos que integran el Plan para la Dirección del Proyecto.</i> Fuente: PMI (2017).	62
Tabla 6. Listado de restricciones identificadas por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	87
Tabla 7. Listado de supuestos identificados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	88
Tabla 8. Tabla de beneficios esperados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	89
Tabla 9. Tabla de riesgos identificados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	90
Tabla 10. Clasificación de los riesgos identificados por caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: modificado de Dirección de TI.	93

Tabla 11. Principales hitos del proyecto con sus respectivas fechas programadas. Fuente: elaboración propia, 2025.	103
Tabla 12. Organizaciones y Grupos organizacionales que intervienen en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.....	104
Tabla 13. Equipo de trabajo del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	105
Tabla 14. Clasificación de los grupos de interés identificados por el proyecto. Fuente: elaboración propia, 2025.	107
Tabla 15. <i>Resumen de los requisitos funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.</i>	109
Tabla 16. Resumen de los requisitos No funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.....	109
Tabla 17. Resumen requisitos de proveedor de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.....	110
Tabla 18. Instituciones educativas para referenciar en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración propia.	111
Tabla 19. Proveedores de plataformas informáticas incluidos en la Fase I del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.....	112
Tabla 20. Cronograma de las sesiones de demostración de las plataformas participantes en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	114

Tabla 21. Criterios de evaluación de propuestas de proveedores del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: modificado EAFIT - Dirección de TI, 2024.....	115
Tabla 22. Criterios de evaluación del cumplimiento de requisitos funcionales y no funcionales del proveedor. Fuente: modificado de EAFIT - Dirección de TI, 2024.	116
Tabla 23. Entregables del proyecto Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	120
Tabla 24. Listado resumido de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	124
Tabla 25. Criterios de estimación de recursos de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	125
Tabla 26. Duración estimada de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia.	126
Tabla 27. Cronograma de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia.....	127
Tabla 28. Estimación de los costos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	129
Tabla 29. Estimación de los costos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	130
Tabla 30. Elementos de calidad y criterios de aceptación del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.....	131
Tabla 31. Plan de recursos humanos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	132

Tabla 32. Plan de comunicaciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	134
Tabla 33. Plan de gestión de riesgos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	136
Tabla 34. Plan de adquisiciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	138
Tabla 35. Línea base del desempeño del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de desarrollo curricular basado en competencias. Fuente: EAFIT – PEI (2024).....	18
Figura 2. Rol del estudiante dentro del aprendizaje experiencial. Fuente: EAFIT – PEI (2024).....	19
Figura 3. Configuración de capacidades de la Universidad EAFIT. Fuente: EAFIT – Configuración Organizacional (2025).....	21
Figura 4. Grupos focales de la investigación para la creación de los requisitos funcionales y técnicos de la nueva plataforma de experiencias de talento. Fuente: elaboración propia.	37
Figura 5. Proveedores de plataformas informáticas para la gestión de prácticas profesionales y servicios a graduados, resultantes del muestreo intencionado. Fuente: elaboración propia.	39
Figura 6. Comparación entre las guías del PMBOK® de la sexta y séptima edición. Fuente: PMI (2021).....	44
Figura 7. Relaciones entre los elementos constitutivos del PMBOK®. Fuente: modificado de PMI (2017).....	47
Figura 8. Relaciones entre los grupos de procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMI (2017).	48
Figura 9. Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) del proyecto Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia	123
Figura 10. Secuencia de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia.	125

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Tabla Detallada de los Requisitos funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración Propia, 2025.	145
Anexo 2. Tabla Detallada de los Requisitos No funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración Propia, 2025.	154
Anexo 3. Requisitos del Proveedor. Fuente: Dirección de TI, 2024.	164
Anexo 4. Guía de referenciación para las reuniones de referenciación con otras instituciones educativas. Fuente: elaboración propia, 2025.....	167
Anexo 5. Invitación a participar en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento que será enviada a los proveedores seleccionados. Fuente: modificado Dirección de TI, 2024.....	169
Anexo 6. Listado de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	170
Anexo 7. Tabla de recursos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.	173
Anexo 8. Estimación de la duración de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración Propia, 2025.	176
Anexo 9. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración propia, 2025.....	179
Anexo 10. Diagrama de Gantt del Proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración propia, 2025.	199

Resumen

Se presenta el proyecto búsqueda, evaluación, selección e implementación de una plataforma digital para las experiencias de talento, desarrollada por la Universidad EAFIT, con el propósito de transformar la forma en que se gestionan las experiencias formativas de estudiantes y graduados. La propuesta surge ante la necesidad de integrar, digitalizar y fortalecer procesos relacionados con prácticas profesionales, inmersiones empresariales, comunidad de graduados y procesos de filantropía e inversión de impacto, articulando diferentes dependencias institucionales mediante una solución tecnológica centralizada. El objetivo del proyecto fue seleccionar e implementar una plataforma tipo SaaS que respondiera a criterios de funcionalidad, escalabilidad, usabilidad y alineación con el ecosistema digital universitario. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa, descriptiva y aplicada, estructurada bajo los lineamientos del estándar del PMBOK 6ª edición del Project Management Institute (PMI), con énfasis en el grupo de procesos de planificación. Se desarrollaron planes de alcance, cronograma, calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones y gestión de riesgos, integrando herramientas como la EDT, cronogramas, matrices de evaluación, plan de calidad y registro de riesgos. El proceso permitió no solo seleccionar e implementar la solución tecnológica adecuada, sino también establecer mecanismos de coordinación interinstitucional, control de calidad y sostenibilidad operativa. Como resultado, se fortaleció la cultura de planificación basada en buenas prácticas y se generó una ruta metodológica que puede ser replicada en otros proyectos institucionales de transformación digital en el ámbito universitario.

Palabras Clave: Plataforma digital, Experiencias de Talento, Gerencia de proyectos, PMBOK, Educación Superior, Planeación estratégica

Abstract

This document presents the project for the search, evaluation, selection, and implementation of a digital platform for talent experiences, developed by Universidad EAFIT, to transform how formative experiences for students and graduates are managed. The proposal arose from the need to integrate, digitize, and strengthen processes related to professional internships, business immersions, the alumni community, and philanthropy and impact investment initiatives, by articulating various institutional departments through a centralized technological solution. The main objective of the project was to select and implement a SaaS platform that met criteria of functionality, scalability, usability, and alignment with the university's digital ecosystem. A qualitative, descriptive, and applied methodology was employed, structured according to the guidelines of the PMBOK 6th Edition standard from the Project Management Institute (PMI), with emphasis on the planning process group. Planning components such as scope, schedule, quality, resources, communications, procurement, and risk management were developed, integrating tools such as the WBS, schedules, evaluation matrices, quality plan, and risk register. This process not only enabled the selection and implementation of the appropriate technological solution, but also helped establish mechanisms for interdepartmental coordination, quality control, and operational sustainability. As a result, a planning culture based on best practices was strengthened, and a methodological pathway was generated that can be replicated in other institutional digital transformation projects within the higher education sector.

Keywords: Technological platform, Project Management, PMBOK, Higher Education, Talent Experiences, Strategic Planning

1. Introducción

En los últimos años las instituciones de educación superior han enfrentado el reto creciente de fortalecer los vínculos entre sus estudiantes, graduados, organizaciones externas pertenecientes a diferentes ecosistemas empresariales y las propias instituciones, con el propósito de enriquecer la formación integral, fomentar la empleabilidad y proyectar su impacto en la sociedad. En este contexto, la Universidad EAFIT identificó la necesidad de transformar su modelo de gestión de experiencias estudiantiles, particularmente en lo relacionado con prácticas profesionales, las inmersiones empresariales, la relación con la comunidad de graduados y el área de filantropía e inversión de impacto. Este proyecto, liderado por el área de Talento EAFIT y patrocinado por la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, propuso como solución la implementación de una nueva plataforma tecnológica que centralizara, simplificara y potenciara la gestión de estos procesos, permitiendo así una relación más fluida y estratégica entre los actores clave del ecosistema universitario.

El trabajo de grado tiene como propósito principal documentar el proceso de búsqueda, evaluación, selección e implementación de una plataforma digital para las experiencias de talento, enmarcado en las buenas prácticas del PMBOK 6ª edición (PMI, 2017). En particular, se analizan de manera detallada los procesos de planificación del proyecto, abordando áreas críticas como la gestión del alcance, cronograma, calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones y riesgos. El objetivo no es solo relatar la ejecución del proyecto, sino también generar una herramienta académica y práctica que permita reflexionar sobre cómo la aplicación sistemática de los procesos de dirección de proyectos puede potenciar la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la entrega de soluciones alineadas con las necesidades institucionales.

La metodología empleada en el desarrollo de esta tesis es de tipo cualitativo, descriptivo y aplicado, con una fuerte orientación hacia el análisis documental y la

gestión práctica de proyectos reales dentro del contexto universitario. Se parte de la recolección de información institucional sobre las necesidades funcionales y técnicas, se construyen instrumentos de planificación (como el enunciado del alcance, la EDT, cronogramas, matrices de riesgos y planes de calidad), y se hace seguimiento a la interacción entre las distintas áreas responsables del proyecto, incluyendo Talento, Dirección de TI, Dirección de Compras y el proveedor externo seleccionado. Esta metodología permite una comprensión integral del proyecto, que va más allá de lo tecnológico, para adentrarse en lo organizacional, lo estratégico y lo humano.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo se apoya en los lineamientos del PMBOK® 6ª edición (PMI, 2017), que provee una estructura metodológica para la dirección de proyectos en diez áreas de conocimiento. En el desarrollo de la plataforma se priorizó la planificación como grupo de procesos clave, por lo cual se abordaron en profundidad procesos como definir las actividades, secuenciarlas, estimar recursos y duración, planificar la calidad, identificar y mitigar riesgos, gestionar adquisiciones y articular la comunicación entre múltiples partes interesadas. A lo largo del documento se evidencia cómo estos procesos no solo sirvieron para estructurar el trabajo, sino también para anticipar obstáculos, gestionar incertidumbres y asegurar la entrega de una solución alineada con los valores y metas institucionales.

Este trabajo de grado no solo documenta un caso de éxito en la transformación digital universitaria, sino que propone una ruta metodológica replicable para otros contextos académicos o institucionales.

2. Marco de referencia y contexto organizacional

2.1 Universidad EAFIT - antecedentes

La Universidad EAFIT fue concebida a finales de la década de los cincuenta del siglo pasado como respuesta del empresariado antioqueño a las crecientes necesidades socioeconómicas de los sectores industrial y empresarial de la región, enfocándose en la formación de personas capaces de administrar, liderar y hacer crecer los negocios existentes, crear nuevos y dirigir a la clase trabajadora. Inicialmente se denominó “Escuela de Administración y Finanzas” (EAF), pero poco tiempo después, y con la creación del “Instituto Tecnológico”, se transformó en la “Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías” (EAFIT). Desde sus inicios, EAFIT incorporó las prácticas profesionales a su modelo educativo, el cual estaba además complementado con un plan académico interdisciplinario, un centro de idiomas y uno de investigaciones. Un hito importante relacionado con las prácticas profesionales fue la primera cohorte de Ingenieros de Producción que las realizaron en la empresa Kawasaki (EAFIT – Historia, 2025).

En la actualidad, la Universidad EAFIT es una institución de educación superior, de carácter privado, que tiene su campus principal en la ciudad de Medellín y cuenta con otras sedes menores ubicadas en Sabaneta, Llanogrande, Bogotá y Pereira. Dentro de su portafolio educativo se incluyen 26 programas de pregrado distribuidos en cinco escuelas, 35 especializaciones, 54 maestrías, 6 doctorados y diversos programas enfocados a públicos adultos y juvenil como la universidad de los niños o el programa Saberes de Vida (EAFIT - PEI, 2024). En cifras, la comunidad universitaria de EAFIT está compuesta por aproximadamente 9200 estudiantes de pregrado y 2500 de posgrado; por su parte, la de graduados la constituyen casi 66000 profesionales luego de seis décadas de funcionamiento de la universidad (EAFIT - Graduados, 2024).

2.2 Declaraciones institucionales

La Universidad EAFIT, acorde con su identidad y coherencia como institución, ha hecho las siguientes declaraciones (EAFIT – Institucional, 2025):

- *Propósito superior y Misión:* Inspirar vidas, crear conocimiento y transformar la sociedad.
- *Visión:* Innovación, liderazgo y acción global para la sostenibilidad del planeta y el cultivo de la humanidad.
- *Valores institucionales:* Integridad, Audacia, Excelencia, Inclusión y Pluralismo

Estas declaraciones son la base sobre la cual se construye el quehacer de la universidad y son materializadas a través del Plan de Desarrollo Institucional (Itinerario EAFIT 2030) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

2.3 Plan De Desarrollo Institucional: Itinerario EAFIT 2030

El Plan de Desarrollo Institucional: Itinerario EAFIT 2030 es un marco general que recoge los objetivos de la universidad y le permite desarrollar los procesos de acreditaciones y registros calificados, afrontar dificultades y garantizar la sostenibilidad financiera, entre otros aspectos, de tal forma que pueda alcanzar lo que se propone para el futuro. Está construido sobre los siguientes cuatro itinerarios (EAFIT – Plan Estratégico de Desarrollo, 2025):

- *Aprendizaje, Ciencia, Tecnología e Innovación y Cultura con sentido humano:* incluye temáticas como la transformación curricular, el sistema de Ciencia, Tecnología e Investigación y la consolidación del proyecto de Universidad – Parque.
- *Ecosistema inteligente y consciente:* aborda la transformación y cultura organizacionales, el gobierno corporativo, los sistemas de gestión académica, la narrativa institucional y la inteligencia competitiva en educación.

- *Alianzas para construir sociedad*: desarrolla las conexiones con los ecosistemas empresariales, público y emprendimientos y los procesos de regionalización e internacionalización de la universidad.
- *Sostenibilidad que genera confianza y esperanza*: este itinerario busca la sostenibilidad de la institución en áreas como la ambiental, movilidad y las compras, al tiempo que promueve el cuidado de la comunidad Eafitense.

2.4 Proyecto Educativo Institucional - PEI

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de EAFIT constituye la carta de navegación de la universidad en su propuesta educativa, al tiempo que es una herramienta pedagógica para materializar sus ejes misionales de educación flexible y relevante, generación y transferencia de conocimiento consciente y responsable, y construcción de tejido social y productivo (EAFIT – Acreditación, 2025).

EL PEI se basa en el diseño curricular basado en *competencias* (Fig. 1) y en modelo pedagógico que privilegia un *aprendizaje experiencial*. Este enfoque le permite a EAFIT adaptarse y responder a los cambios del medio y las nuevas tendencias y mantener la conexión con el mundo (EAFIT – PEI, 2024).

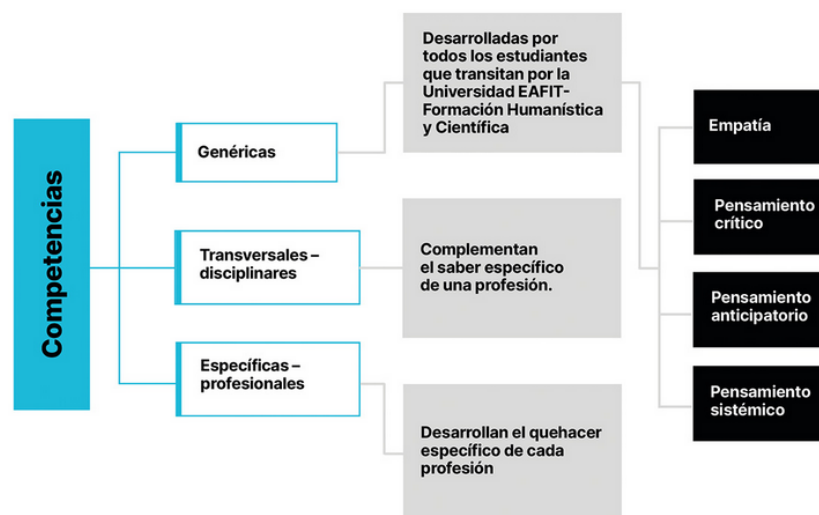


Figura 1. Modelo de desarrollo curricular basado en competencias. Fuente: EAFIT – PEI (2024).

La formación por competencias, basadas en las dimensiones del saber, ser y hacer, resalta la gradualidad del proceso educativo y formativo del estudiante, al tiempo que les permite conocer su nivel de avance y les hace conscientes de sus necesidades de mejora o de oportunidades de aprendizaje. En este sentido, el estudiante se convierte en el centro del proceso educativo y se le responsabiliza por la apropiación del conocimiento y la aplicación e integración de los saberes en las actividades que desarrolla (Fig. 2) (EAFIT – PEI, 2024).



Figura 2. Rol del estudiante dentro del aprendizaje experiencial. Fuente: EAFIT – PEI (2024).

Este modelo educativo establece entonces tres niveles en lo curricular (EAFIT – PEI, 2024):

- *Macro-currículo*, asociado a las normativas y directivas nacionales que rigen la actividad educativa.
- *Meso-currículo*, que contempla los elementos generales de cada programa como plan de estudios, relaciones entre asignaturas y áreas de profundización.
- *Micro-currículo*, que detalla las actividades que desarrollan estudiantes y docentes en las clases, laboratorios, prácticas profesionales, investigación

aplicada, pasantías, trabajo de campo, mentorías, consultorios y misiones académicas

Por otro lado, el modelo propende por crear una relación estrecha con los *ecosistemas empresariales constituidos por los emprendimientos de alto impacto, los sistemas públicos y las empresas consolidadas*, que soporten el principio del aprendizaje experiencial (EAFIT - PEI, 2024).

El aprendizaje experiencial se enfoca a su vez actividades como la creación de proyectos, soluciones y modelaciones basadas en casos reales, el aprendizaje-servicio, el aprendizaje por descubrimiento, el aprendizaje basado en retos, el aprendizaje colaborativo, la gamificación, los laboratorios, el aula invertida y especialmente, las prácticas profesionales y las inmersiones de talento (EAFIT - PEI, 2024).

2.5 Estructura organizacional de la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT está compuesta por tres capacidades (Fig. 3) (EAFIT – Configuración Institucional, 2025):

- *Cinco Escuelas*: Administración, Ciencias Aplicadas e Ingeniería, Derecho, Finanzas, Economía y Gobierno y Artes y Humanidades. Estas conforman las capacidades de conocimiento.
- *Sistema de Ciencia, Tecnología e Investigación y Sistema de aprendizaje*, que corresponden a las capacidades de soporte académico y articulación, y la Secretaría General y Cinco direcciones, que son la capacidad de soporte corporativo. Una de las direcciones es la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
- *Ecosistemas Públicos, de Emprendimientos y de Empresas Consolidadas*, lo que configuran las capacidades de conexión.

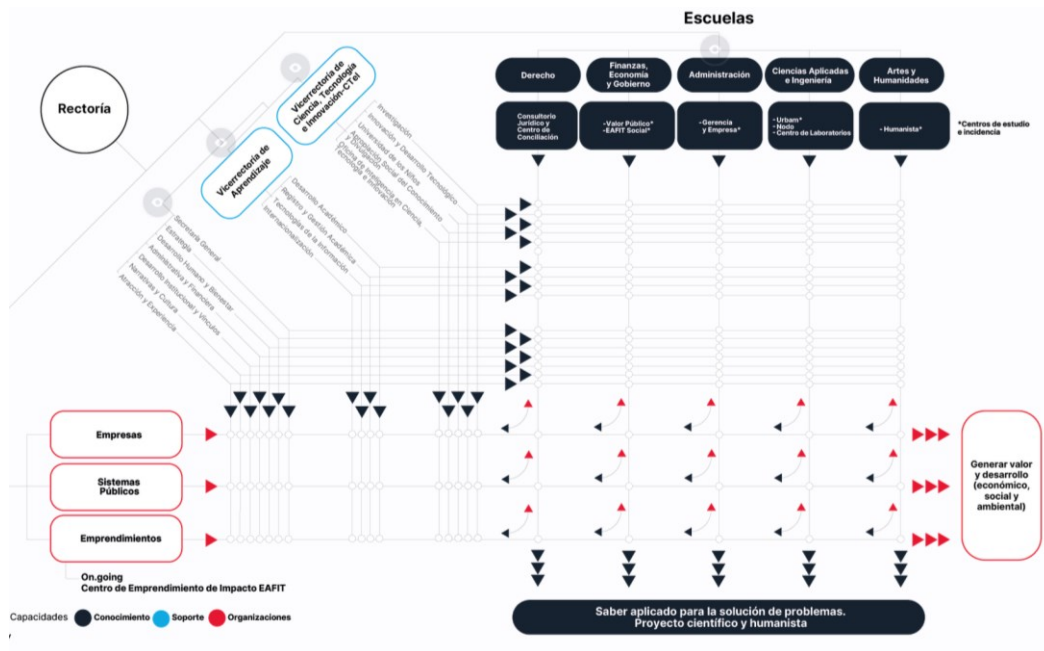


Figura 3. Configuración de capacidades de la Universidad EAFIT. Fuente: EAFIT – Configuración Organizacional (2025).

2.6 Factores ambientales Universidad EAFIT

Los factores ambientales de una organización hacen parte del entorno en el que se desarrollan los proyectos, influenciándolos tanto positiva como negativamente. Algunos se consideran factores ambientales propios o internos (e.g. cultura organizacional, infraestructura, softwares, empleados, etc.) y otros externos (e.g. condiciones del mercado, restricciones legales, estándares gubernamentales o de la industria, condicionantes financieros, etc.) (PMI, 2017).

2.6.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la Universidad EAFIT gira alrededor de una estructura diseñada para hacer realidad la transformación de su modelo educativo y que responda a los desafíos de la educación superior contemporánea. La institución se define como “una comunidad de conocimientos con la capacidad de incidir positivamente en su entorno, promoviendo un modelo educativo que articula lo humano, lo tecnológico y lo sostenible”. De acuerdo con el Itinerario 2030, EAFIT

busca quiere convertirse en un ecosistema de aprendizaje que vaya más allá del aula, enfocándose en la formación integral del estudiante, en el desarrollo del pensamiento crítico, la responsabilidad ética y el desarrollo de habilidades y capacidades para enfrentar los desafíos del siglo XXI (EAFIT – PEI, 2024).

Esta cultura se apoya también en su estructura organizacional orientada a la adaptabilidad, la participación y la autonomía de sus unidades académicas y administrativas, de tal forma que se favorezcan la interdisciplinariedad, el intercambio de saberes y la interacción cercana entre la academia, los sectores productivos y la sociedad. EAFIT promueve una visión del futuro en la que la educación es el motor del cambio y su cultura institucional refleja esta misión como eje articulador de todas sus acciones (EAFIT – PEI, 2024).

2.6.2 Recursos Humanos

La Universidad EAFIT está constituida por una comunidad de cerca de 53000 estudiantes, casi 67000 graduados, más de 1200 colaboradores y 1000 docentes, entre profesores de planta, de cátedra, de idiomas y de los cursos de educación continua (EAFIT – Informe de Sostenibilidad 2024, 2025).

El Departamento de Talento Humano de la Universidad EAFIT está adscrito a la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar. Esta dependencia tiene como objetivo principal acompañar y asesorar a los líderes institucionales en la gestión integral de los colaboradores de la institución, lo que abarca desde la incorporación de nuevos empleados hasta su integración en la cultura organizacional, el desarrollo de sus habilidades y la administración de procesos de vinculación (EAFIT – Desarrollo de Empleados, 2025).

La Universidad EAFIT ofrece a sus empleados diferentes tipos de servicios, todos ellos encaminados a mejorar la calidad de vida y el bienestar de su comunidad laboral. Entre estos se incluyen consulta médica general sin costo, becas en educación formal y no formal para empleados y sus beneficiarios, acceso a instalaciones deportivas, librería Acentos, tienda EAFIT, centro de

acondicionamiento físico y el Centro Cultural Biblioteca Luís Echavarría Villegas. Así mismo, la universidad ofrece beneficios económicos extralegales para empleados de planta y varias opciones de asegurabilidad. Por último, la universidad también promueve la flexibilidad laboral mediante programas como flexi-trabajo, jornadas flexibles y medias jornadas libres por cumpleaños (EAFIT – Desarrollo de Empleados, 2025).

2.6.3 Normatividad

La Universidad EAFIT cuenta con un marco normativo integral que regula su funcionamiento y establece directrices para la comunidad universitaria. El principal de estos son los *estatutos generales*, los cuales constituyen la base legal de la institución, definiendo su estructura organizacional, objetivos, principios y normas fundamentales para su operación (EAFIT – Reglamentos, 2025).

La universidad también cuenta con otros documentos que regulan diferentes áreas (EAFIT – Reglamentos, 2025):

- Reglamento Académico de Pregrado: define las normas relacionadas con los programas de pregrado en aspectos académicos, disciplinarios y administrativos.
- Reglamento Académico de Posgrado: define las directrices para los programas de posgrado, asegurando la calidad y coherencia en la formación avanzada.
- Estatuto Profesorado: regula las condiciones laborales, derechos y deberes del cuerpo docente, promoviendo la excelencia académica y el desarrollo y estabilidad profesionales.
- Reglamento Económico Académico: detalla las políticas financieras relacionadas con la matrícula, pagos y otros aspectos económicos de la vida estudiantil y la estabilidad financiera de la universidad.

Además, la universidad cuenta con políticas y protocolos que orientan temas como propiedad intelectual, seguridad vial, uso de tecnologías y procedimientos específicos para programas académicos. Toda esta normatividad está diseñada

para garantizar un ambiente académico y administrativo coherente, transparente y alineado con los valores institucionales de EAFIT (EAFIT – Reglamentos, 2025).

2.6.4 Sistemas de Información de Proyectos

Actualmente la Universidad EAFIT no cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) institucional. Estas funciones han sido asumidas parcialmente por áreas de gestión de proyectos anidadas en partes de la organización como la Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) o la Dirección de Informática (TI).

En el caso de la Unidad de Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel), su función es la de crear y desarrollar proyectos de innovación, conectando la experiencia y el conocimiento de la universidad con las oportunidades y necesidades del entorno para transformar realidades en la sociedad. También apoya los procesos de obtención de patentes y la creación de *spin-offs* de la universidad (EAFIT – Innovación, 2025).

2.6.5 Canales de comunicación

La Universidad EAFIT dispone de diversos medios institucionales de comunicación diseñados para mantener informada y conectada a su comunidad académica y administrativa. El Portal Web Institucional (www.eafit.edu.co) sirve como canal principal, ofreciendo información sobre programas académicos, servicios, noticias y contenidos investigativos. Para los estudiantes, el Canal de Estudiantes proporciona noticias y servicios de interés, accesibles en www.eafit.edu.co/estudiantes. Además, la Agencia de Noticias EAFIT visibiliza logros institucionales y capacidades de conocimiento, con contenidos disponibles en www.eafit.edu.co/noticias (EAFIT - Medios Institucionales, 2025).

La universidad también mantiene una presencia activa en diversas redes sociales, facilitando la interacción y el diálogo con la comunidad. Estas plataformas incluyen Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y TikTok. Para comunicaciones más

directas, EAFIT ofrece canales como WhatsApp, correo electrónico, y una línea de atención telefónica (EAFIT - Medios Institucionales, 2025).

2.7 Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos

La Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos se encarga de conectar el talento Eafitense con las organizaciones de los diferentes ecosistemas, al tiempo que fortalece la cultura de la filantropía y estrecha los lazos con la comunidad de graduados. Está compuesta por las áreas de Talento, Comunidad de Graduados y Filantropía e Inversión de Impacto (EAFIT - Talento, 2024).

2.7.1 Talento EAFIT

El área de Talento EAFIT es la encargada de administrar y gestionar todo lo relacionado con las experiencias de talento, entendidas estas como las prácticas profesionales, las experiencias tempranas, o inmersiones, y las actividades con la comunidad de graduados (EAFIT - Talento, 2024).

Experiencias de talento

Las experiencias de talento están constituidas por las prácticas profesionales y las inmersiones tempranas que realizan los estudiantes de pregrado de la universidad en ecosistemas empresariales, emprendimientos o sistemas públicos (EAFIT – Talento, 2025).

La práctica profesional está considerada como una de las actividades inspiradas por el aprendizaje experiencial (EAFIT - PEI, 2024). Dentro del PEI, la práctica hace parte del plan de estudios y es requisito para obtener el título universitario respectivo; su objetivo fundamental es que el estudiante aplique en las organizaciones los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas a lo largo de su formación profesional. Por otro lado, las inmersiones de talento son estadías cortas y de baja intensidad horaria que hacen los estudiantes en diferentes tipos de organizaciones, enfrentándose a retos concretos y adquiriendo experiencia

profesional que les ayuda a mejorar su perfil y a definir la ruta académica que desean seguir (EAFIT - Talento, 2025).

Rutas de talento

Las rutas de talento organizacional, de emprendimiento y académica, son los caminos que los estudiantes de pregrado eligen seguir durante su estadía en la universidad. Estas rutas le permiten vivir experiencias en diferentes entornos acordes con cada una, ya sean estos en organizaciones consolidadas, sistemas públicos, emprendimientos o instituciones educativas, al tiempo que amplían su red de contactos laborales (EAFIT – Talento, 2025).

2.7.2 Comunidad de graduados

La universidad EAFIT cuenta con aproximadamente 66 000 graduados luego de sus 64 años de existencia. Dentro de los servicios que la universidad le ofrece a esta comunidad están (EAFIT - Graduados, 2024):

- *Comunidad de LinkedIn de graduados*: grupo en LinkedIn integrado por graduados de la Universidad EAFIT y administrado por el área de Graduados, donde se publica información general de la universidad, de eventos que se realizan y de información general y de interés.
- *Filantropía*: área perteneciente a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos encargada de promover la cultura de la solidaridad, la creación de vínculos y procuración de fondos para dar acceso a la educación superior a estudiantes de bajos recursos, con excelencia académica, con requerimientos económicos especiales, provenientes de Medellín o de cualquier ciudad del país para realizar un pregrado en la Universidad EAFIT (EAFIT - Filantropía, 2024)
- *Mentorías profesionales*: acompañamiento a graduados por aliados como Marble Headhunter o COMFAMA para potencializar su perfil profesional y el potencial de conexión con el mundo laboral.

- *Enlaces a oportunidades laborales*: enlaces al portal de empleo de COMFAMA para conocer y postularse a oportunidades laborales.
- *Realización de ferias y eventos*: ferias de talento realizadas en la Universidad EAFIT o instituciones aliadas para acercar a las organizaciones a los candidatos eafitenses.
- *Cursos de educación continua y Posgrados*: oferta académica ofrecida por la Universidad EAFIT en su programa de educación continua y portafolio de posgrados.
- *Emprendimientos*: apoyo a las iniciativas de emprendimiento y que es liderado por On Going.
- *Ofertas laborales en EAFIT*: información sobre los procesos de reclutamiento y selección que adelanta la universidad a fin de cubrir vacantes internas.

3. Planteamiento del problema

El área de Talento EAFIT, adscrita a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, es la encargada de administrar y gestionar todo lo relacionado con las experiencias de talento, entendidas estas como las prácticas profesionales, las experiencias tempranas, o inmersiones, y las actividades con la comunidad de graduados.

Sin embargo, en esta gestión, Talento EAFIT se enfrenta a varias realidades que impactan directamente su misión de conectar al talento Eafitense con las oportunidades de experiencias o el mundo laboral:

- Dependencia de conexiones personales para acceder a experiencias de talento u oportunidades de primeros empleos: históricamente, muchos Eafitenses han obtenido su primer empleo o experiencia de talento (práctica profesional) a través de conexiones familiares, amigos o redes de conocidos. Esta situación ha limitado las oportunidades para aquellos que no cuentan con ellas, ya sea porque son de regiones alejadas de Medellín o simplemente por su entorno social de origen. La universidad, y en especial Talento EAFIT, tienen entonces el reto de favorecer y fortalecer estas conexiones con organizaciones, *startups* y la academia de manera más temprana y decidida.
- Desarticulación entre experiencias académicas a lo largo de la estancia del estudiante en la universidad: la universidad ofrece un alto número de actividades entre semilleros de investigación, monitorias académicas o administrativas, grupos estudiantiles y artísticos, programas de investigación, por solo mencionar algunas, que no están interconectadas entre sí y que no conforman trayectorias de formación que les conduzcan a desarrollar su proyecto de vida académica durante su paso por la universidad. En este sentido, Talento EAFIT requiere crear unas Rutas de Talento que articulen las experiencias en la universidad en los ámbitos académico, organizacional y de emprendimiento, de tal forma que

los estudiantes puedan desarrollar su vocación personal y transformarla en un proyecto de vida personal y profesional.

- Desarrollo de habilidades blandas (*power skills*) para complementar la formación vocacional: al mismo tiempo que no se tienen articuladas las experiencias en la universidad, el fortalecimiento de habilidades blandas o *power skills* y el desarrollo de competencias necesarias para la vida profesional, en términos de empleabilidad, está ausente o es débil en la formación académica de los estudiantes de pregrado y los recién graduados. Talento EAFIT busca entonces brindar a los estudiantes más oportunidades de vivencias y de acompañamiento, los cuales les permitan identificar y formarse en las diferentes habilidades que se requieren para tomar decisiones más asertivas sobre su futuro profesional en los ecosistemas empresariales definidos por la universidad.
- Incremento de estudiantes becados: según el más reciente informe de becados de la Universidad EAFIT, solo el 41% de los estudiantes que finalizan la educación media pueden acceder a la universidad. Por su parte, el mismo documento resalta que en EAFIT dos de cada diez (2/10) estudiantes reciben algún tipo de apoyo económico para adelantar sus estudios superiores (EAFIT – Filantropía, 2025). Esta situación ha llevado a la universidad a plantearse el reto de aumentar la cobertura de las becas del 100% del valor de la matrícula a más del 40% de su población estudiantil y para la próxima década, buscando con esto incidir positivamente en la población joven que no puede acceder a la educación universitaria o que tiene problemas económicos para mantenerse activa en los pregrados.
- Pérdida de diferenciación de la universidad por tener prácticas profesionales: el modelo de “aprender haciendo” ha sido uno de los pilares de la educación de la Universidad EAFIT desde su fundación. A través de la incorporación de las prácticas profesionales en todos los pregrados de la institución, se busca que los estudiantes apliquen en el mundo profesional los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida académica. Recientemente se sumaron a estas experiencias

las inmersiones tempranas, que son estancias en organizaciones de baja intensidad horaria y buscando resolver retos puntuales que estas tengan. Sin embargo, este modelo ha sido replicado y mejorado por otras instituciones educativas de la ciudad, la región y el país, lo que ha hecho que se pierda el factor diferenciador de la universidad en el ámbito formativo frente a estas. Esta realidad le plantea entonces a EAFIT la necesidad de integrar nuevas actividades y formas de trabajo al proceso, de tal forma que sea atractivo preferir la universidad a otras instituciones.

- Rápida evolución de las tecnologías de reclutamiento y selección de candidatos con la adopción de nuevas tecnologías que implementan Inteligencia Artificial: los procesos de reclutamiento y selección de candidatos están siendo rápidamente revolucionados por la incorporación de Inteligencia Artificial (IA) a los Sistemas de Seguimiento de Aplicaciones o *Applicant Tracking Systems* (ATS en inglés). De igual forma, los procesos de formación profesional y capacitación están siendo cambiados y llevados a la incorporación de la IA a campos tan diversos que van desde la creación de hojas de vida hasta la búsqueda de oportunidades laborales en campos específicos del conocimiento y en los que se buscan perfiles muy especializados. La Universidad EAFIT no tiene en este momento un sistema informático que apoye a sus estudiantes y graduados a mejorar sus habilidades y perfiles digitales, ni que aproveche la IA para el mejoramiento de su capacidad de empleabilidad.

La Universidad EAFIT requiere entonces una plataforma informática robusta que dé soluciones a los problemas anteriormente planteados y que se convierta en un soporte a todos los procesos, especialmente aquellos relacionados con la gestión de la información de los estudiantes, organizaciones y los procesos de creación de oportunidades, postulación de candidatos, reclutamiento y selección, entre otros.

Con todo lo anterior en mente, Talento EAFIT ha iniciado un proyecto que le brinde una plataforma informática que soporte sus procesos misionales; este proyecto se compondrá por dos fases: 1) una primera de búsqueda y selección de una

plataforma que cumpla con los requisitos funcionales, técnicos y económicos definidos; 2) el diseño de una fase de implementación de la plataforma seleccionada que incluya demos, pruebas con información real, simulaciones, entre otras actividades, y que sirva para que posteriormente entre en funcionamiento de manera integrada con las otras aplicaciones usadas por la universidad para el manejo de información de sus alumnos y graduados.

4. Justificación

Talento EAFIT ha iniciado un proyecto de búsqueda, selección e implementación una plataforma de gestión de la información de las experiencias de talento, que tenga en parte las funcionalidades de un *Sistema de Seguimiento de Candidatos*, o ATS, y que le permita a la comunidad Eafitense, compuesta por estudiantes de pregrado y graduados, conectar con las organizaciones pertenecientes a los ecosistemas de emprendimientos, sistemas públicos y empresas consolidadas.

Esta plataforma permitirá a Talento EAFIT lo siguiente:

- Soporte para las experiencias de talento y la creación de relaciones de valor con las organizaciones: Talento EAFIT crea y requiere mantener relaciones de valor con organizaciones pertenecientes al tejido empresarial antioqueño, de Colombia y el exterior. Con ellas desarrolla, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), experiencias de talento donde sus estudiantes y graduados pueden aportar con sus conocimientos al crecimiento de las empresas en los ámbitos organizacional, económico, de innovación y transformación cultural, entre otros. De la misma forma, y de manera filantrópica, estas organizaciones apoyan económicamente a estudiantes de pregrado para que, mediante becas, estos puedan desarrollar planes académicos de pregrado. Toda la información de las organizaciones, el registro de las experiencias de talento y los estudiantes y graduados que han pertenecido o pertenecen a ellas, debe quedar consignado en la plataforma que se seleccione.
- Articulación y conexión de las necesidades de las organizaciones con el talento Eafitense, al tiempo que se retroalimenta la academia con estas interacciones: la plataforma debe permitir que las necesidades de talento de las organizaciones sean resueltas con los procesos de reclutamiento y selección de candidatos eafitenses. Estos procesos deben estar acompañados de herramientas que faciliten la recopilación y análisis de numerosas hojas de vida, desarrollo de entrevistas y pruebas psicométricas y, finalmente, permitir a las organizaciones

vincular a los candidatos idóneos para las oportunidades laborales. Luego de finalizadas las experiencias de los estudiantes de pregrado, la plataforma debe permitir recabar información sobre el desempeño de estos en sus respectivas experiencias de talento, de tal forma que se pueda retroalimentar a la academia con las áreas de conocimiento en que los estudiantes se destacan, cuáles deben fortalecer y cuáles adquirir, siempre con el acompañamiento de las áreas curriculares de la universidad.

- ***Mantener a EAFIT como un referente en la manera de conectar el talento con las organizaciones:*** la universidad EAFIT y, en especial, su modelo de aprendizaje experiencial ha sido por años un referente para otras instituciones de educación superior colombianas en lo relacionado con las prácticas profesionales y las conexiones con las organizaciones. Con la nueva plataforma se busca entonces seguir brindando a los candidatos eafitenses, maneras de soportar la actividad académica y la construcción de su historia durante la universidad y su vida profesional, de modo que puedan seguir destacándose y preparándose y participando del mundo laboral.

5. Objetivos

5.1 General

Integrar al ecosistema digital de la Universidad EAFIT, y en especial a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, un sistema informático que soporte la gestión de las experiencias de talento de sus estudiantes y comunidad de graduados en los sistemas públicos, empresas consolidadas y emprendimientos.

5.2 Específicos

1. Especificar las necesidades funcionales de Talento EAFIT para la nueva plataforma de experiencias de talento
2. Compilar los requisitos técnicos de la plataforma a seleccionar en cuanto a la arquitectura de TI, manejo de datos, interoperabilidad, disponibilidad y soporte, entre otros.
3. Realizar una referenciación con al menos 8 instituciones de educación superior en Colombia y 2 fuera del país, sobre sus experiencias en la adopción y uso de plataformas informáticas para el manejo de experiencias de talento
4. Desarrollar un proceso de selección de proveedores que incluya la invitación a participar, el envío y solicitud de documentación y la presentación de propuestas técnicas y económicas.
5. Realizar pruebas funcionales y técnicas a las plataformas con datos reales y bajo diferentes escenarios de operación y seleccionar la mejor plataforma con base en los criterios y procedimientos establecidos
6. Diseñar un plan de implementación de puesta en marcha de la plataforma que incluya fases, cronograma y actividades a realizar antes de la entrada en operación.

6. Diseño metodológico

El proyecto de búsqueda, selección e implementación de la nueva plataforma de experiencias de Talento EAFIT tendrá un carácter *explicativo o causal*. De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2017), este tipo de estudios busca explicar las causas de ocurrencia de un fenómeno, cómo se manifiesta y la relación entre las variables que intervienen en él o, más ampliamente, a contrastar leyes o principios científicos a partir de la experimentación (Bernal, 2010).

En el caso del proyecto, se indagará, probará y, finalmente, seleccionará, la plataforma que cumpla con la mayor cantidad de requerimientos, tanto funcionales como técnicos, y obtenga los más altos puntajes en las pruebas que se realizarán por parte de las áreas de Talento y TI de la Universidad EAFIT. En este sentido, tendrá un carácter *transversal*, al indagar sobre las plataformas y proveedores un solo momento del tiempo (Bernal, 2010).

En cuanto al enfoque de la investigación, se tendrá un enfoque *mixto*, al combinar tanto metodologías cualitativas como cuantitativas para el levantamiento de información, identificación de posibles proveedores de la plataforma y el proceso de selección de la mejor alternativa (Hernández Sampieri et al., 2017). Dentro de las cualitativas están:

- Grupos focales: levantamiento de requisitos funcionales y técnicos con las áreas de Talento y TI de la Universidad EAFIT.
- Entrevistas semiestructuradas a expertos: referenciación con las áreas de prácticas profesionales y graduados de instituciones universitarias en Colombia y en el exterior.
- Muestreo intencionado (bola de nieve): identificación de usuarios y proveedores de plataformas informáticas presentes en el mercado laboral y académico colombiano y del exterior.

Por otro lado, dentro de las cuantitativas están:

- Cuestionarios y formularios: dirigidos a proveedores invitados a participar con preguntas específicas sobre indicadores financieros, documentación técnica, propuesta económica, funcionalidades, entre otras, de tal forma que pueda valorarse cuantitativamente la idoneidad y funcionalidades de sus respectivas plataformas.

6.1 Enfoque Cualitativo

Los procesos de investigación cualitativa se enfocan en la comprensión de los fenómenos a partir de la exploración basada en la observación y exploración de los participantes dentro de su entorno natural (Hernández Sampieri et al., 2017).

En el proyecto se llevarán a cabo las siguientes investigaciones cualitativas:

6.1.1 Grupos focales

En esta técnica de recolección de datos se reúne un grupo de personas para trabajar conjuntamente en conceptos, experiencias, emociones o, en general, en temas que le interesan a la investigación (Hernández Sampieri et al., 2017).

Para el proyecto se reunirán las áreas de Talento EAFIT, por un lado, y la dirección de TI, por el otro, para la construcción de los requisitos funcionales y técnicos, respectivamente, que deben cumplir y tener la nueva plataforma de experiencias de talento. De los grupos focales debe surgir entonces uno de los documentos (Fig.4) que serán enviados a los proveedores y que servirá para evaluar la pertinencia de cada solución tecnológica.



Figura 4. Grupos focales de la investigación para la creación de los requisitos funcionales y técnicos de la nueva plataforma de experiencias de talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

6.1.2 Entrevistas semiestructuradas a expertos

Las entrevistas son conversaciones entre dos o más personas con el objetivo de intercambiar información entre una de ellas (entrevistador) y la otra (entrevistado) (Hernández Sampieri et al., 2017).

En el desarrollo del proyecto, se plantea realizar ocho (8) entrevistas a personas expertas de las áreas de prácticas profesionales y/o graduados de instituciones de educación superior del país y dos (2) del exterior. Estas entrevistas se harán de manera remota en la mayoría de los casos y seguirán una guía que indagará por los siguientes temas (Tabla 1):

Tabla 1. Guía de entrevista semiestructurada a expertos (fragmento). Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024).

Guía de Referenciación con Instituciones de Educación Superior		
Tema	Preguntas	Prioridad
Búsqueda	Nombre del sistema	1
Búsqueda	Nombre del proveedor	1
Operación	Tiempo que llevan con el sistema	1
Operación	Cantidad aproximada de usuarios - Hay límites y costos asociados según el número de usuarios?	2
Implementación	¿Cuánto se demoró la implementación del sistema?	1
Implementación	¿Qué tan impactante fue para el público el uso del nuevo sistema? Que tan duro les dio - que tanto acompañamiento tuvieron que hacer	1
Búsqueda	¿Cuáles fueron las principales necesidades o procesos que les cubrió el sistema?	1
Implementación	Conocen en que tecnología está hecha la aplicación y que motor de base de datos utiliza?	3
Operación	¿Qué módulos tienen activos en el sistema?	1
Operación	¿Como califican el soporte técnico del proveedor ? Es Oportuno y eficaz?	2
Operación	¿Cómo es la comunicación o relacionamiento con el proveedor para la atención del soporte?	2
Operación	¿Qué tantos incidentes se presentan en la plataforma?	2
Operación	¿Qué tantos requerimientos solicitan las áreas funcionales en la plataforma?	2

- **Búsqueda:** Hace referencia a la primera etapa donde la institución universitaria buscó y valoró las plataformas existentes en el mercado o consideró hacer el desarrollo propio de la misma. Se indagará por cómo fue el proceso y los criterios para seleccionar la plataforma que usan actualmente.
- **Implementación:** Se refiere al proceso de puesta en marcha de la plataforma, iniciando con la selección del proveedor hasta la entrega en productivo de la aplicación. Además, incluye todas las actividades de entrenamiento del personal y difusión entre las comunidades de estudiantes, graduados y organizaciones.
- **Operación:** Indagará por el día a día del funcionamiento de la plataforma, la estabilidad y resolución de fallas, actualizaciones y adaptación a los requerimientos que surgen.

Las respuestas abiertas de los expertos serán recopiladas por los entrevistadores y servirán para categorizar las plataformas desde la perspectiva de los usuarios (áreas de prácticas profesionales y graduados).

6.1.3 Muestreo intencionado (bola de nieve)

Este se denomina también “muestreo en cadena o por redes” (Hernández Sampieri et al., 2017) y consiste en identificar personas claves que a su vez, referencian a otros que pueden ser incluidos en la investigación.

El área de Talento EAFIT tiene relaciones con otras áreas equivalentes que usan plataformas informáticas para gestionar sus procesos. De las conversaciones con esas instituciones, surgieron los proveedores considerados en el proyecto (Fig. 5).

- *Reqlut*: Chile. <https://reqlut.com/>
- *Simplicity*: Estados Unidos. <https://www.symplicity.com/>
- *Coally*: Colombia. <https://coally.com/>
- *Territorium*: México. <https://territorium.com/>
- *Magneto*: Colombia. <https://www.magneto365.com/es>



Figura 5. Proveedores de plataformas informáticas para la gestión de prácticas profesionales y servicios a graduados, resultantes del muestreo intencionado. Fuente: elaboración propia, 2025.

Estas plataformas son varias de las más usadas por otras instituciones no consultadas en las entrevistas a expertos y que no tienen desarrollos propios. Con cada una de las empresas mencionadas se realizarán conversaciones de acercamiento al conocimiento de sus respectivas plataformas y se les enviará información (requisitos funcionales y técnicos) para que presenten sus propuestas.

6.2 ENFOQUE CUANTITATIVO

La investigación cuantitativa está compuesta por pasos secuenciales que no pueden omitirse y que abarcan desde el planteamiento del problema, la definición de variables a medir y de hipótesis de trabajo, la fase experimental, la recolección y análisis y discusión de resultados, hasta la formulación de conclusiones basadas en todo el proceso (Hernández Sampieri et al., 2017).

En el proyecto se planean utilizar los siguientes métodos cuantitativos:

6.2.1 Cuestionarios y formularios

El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas que buscan recabar información de las variables que intervienen y que permita alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (Bernal, 2010).

Para el proyecto se ha desarrollado un cuestionario que será hecho a los proveedores invitados a participar, con preguntas específicas sobre indicadores financieros, documentación técnica, propuesta económica, funcionalidades, entre otras, de tal forma que pueda valorarse cuantitativamente la idoneidad y funcionalidades de sus respectivas plataformas (Tabla 2.)

Tabla 2. Cuestionario de evaluación de variables técnicas de las plataformas informáticas (fragmento). Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024)

UNIVERSIDAD EAFIT		EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN RF-REQUISITOS NO FUNCIONALES					
ID.	Categoría	REQUISITOS NO FUNCIONALES	Deseable / Requerido	¿La aplicación incluida en la propuesta cubrirá el requerimiento?	Tipo de esfuerzo	¿Los servicios profesionales cotizados incluyen la puesta en marcha del requerimiento?	Indique el nombre del módulo/componente con el cual quedara cubierto el requerimiento (Si aplica)
		¿La solución propuesta se ofrece en modalidad Cloud tipo (SaaS, PaaS o IaaS), On-Premises o cualquier otra modalidad?					
RNF-01	Arquitectura	Nota: especificar en las observaciones todas las modalidades ofrecidas en la propuesta y si hay otras modalidades posibles ¿La solución propuesta puede ser desplegada en múltiples nubes o existe alguna restricción técnica que lo impida?	Requerido				
RNF-02	Arquitectura	Incluir un diagrama de arquitectura de la solución propuesta que contenga los componentes principales de la solución, la relación entre dichos componentes, en el que se incluyan: - Componentes Funcionales / Software - Componentes de Seguridad - Componentes de Networking - Componentes de Infraestructura - Componentes de Integración - Componentes de BI y Analítica - Componentes Externos a la solución con los que se integren - Relación entre los componentes	Deseable				

Cada una de las respuestas dada por los proveedores será tabulada y convertida en valores numéricos que totalizarán una puntuación, de acuerdo con los estándares definidos por la Dirección de TI de la Universidad EAFIT.

Una vez se tengan diligenciados todos los formularios se pasará a evaluar las propuestas con base en su costo, capacidad funcional, experiencia del proveedor y referenciación hecha por Talento EAFIT (Tabla 3). La propuesta con mejor evaluación será considerada como la más conveniente para ser seleccionada como solución informática para la gestión de las experiencias de Talento.

Tabla 3. Criterios de evaluación de las propuestas de los proveedores de plataformas informáticas. Fuente: (EAFIT - Dirección de TI, 2024).

Criterio	Descripción	Peso (%)	Asignación calificación
Costo de la solución	Costo total de la solución en el periodo contratado	50,0%	Máximo puntaje para la propuesta que más se acerque al promedio simple, es decir 5 puntos. 1 unidad menos a la propuesta con la segunda oferta que más se acerque al promedio, es decir, 4 puntos y así sucesivamente
Capacidad funcional	Evaluación de las capacidades funcionales de acuerdo con una matriz específica construida para el mismo	30,0%	A través de matriz de evaluación funcional, resultado en escala de 0 a 5.
Experiencia del proveedor	Tiempo de experiencia del proveedor en la solución contratada y/o representando al fabricante involucrado	15,0%	Máximo puntaje para el proveedor mayor número de certificados de experiencia presentados
Referenciación del proveedor	Percepción del equipo del proyecto sobre el proveedor y la plataforma, según el ejercicio de referenciación realizado con otras Universidades: Bueno, regular o malo	5,0%	Puntos en escala de 0 a 5, así Bueno:5 - Regular:3 - Malo:1
100%			

7. Marco Teórico

La gerencia de proyectos se define como un modo de dirección y de organización del trabajo dentro de las organizaciones que les permite alcanzar los objetivos establecidos y que, por su flexibilidad, se alinea con las estrategias corporativas (Moreno, 2016).

También se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos establecidos, sea este un producto, un servicio o un entregable, de tal manera que se cumplan el cronograma trazado, el presupuesto asignado y los requisitos de calidad acordados (PMI, 2025b).

Hay un par de aspectos de esta última definición que es necesario ampliar:

- Los *conocimientos, habilidades y técnicas* deben ser comunes a las personas que están involucrados en la gerencia de proyectos; en este sentido, deben haber sido usadas y probadas con éxito en diferentes tipos de proyectos, confiriéndoles credibilidad y aplicabilidad en múltiples contextos organizacionales. Los *estándares* en la dirección de proyectos nacen entonces de la recopilación y difusión de estas técnicas y describen el sistema dentro del cual operan los proyectos, incluida la gobernanza, las posibles funciones, el entorno del proyecto y las consideraciones para la relación entre la dirección de proyectos y la gestión del producto (PMI, 2021).
- Las organizaciones y sus proyectos se enfrentan a *restricciones* o desafíos en diferentes momentos, especialmente, en un entorno que es cada vez más complejo y que les exige “hacer más con menos” (PMI, 2013). Estas restricciones suelen agruparse en términos del tiempo de ejecución, los riesgos identificados y con posibilidad de materialización, la cantidad de recursos disponibles, los costos o el presupuesto asignado, los requerimientos de calidad definidos y el alcance mismo de los proyectos.

7.1 Estándar para la dirección de proyectos

Los estándares son documentos reconocidos como modelos o ejemplos que deben seguirse por parte de una comunidad. En el contexto de la gerencia de proyectos, son guías de buenas prácticas que identifican conceptos clave, metodologías, entradas y salidas de los procesos, públicos interesados, entre otros aspectos, y que permiten desarrollar los proyectos de manera efectiva (PMI, 2017).

7.1.1 Estándar del Instituto de Gerencia de Proyectos (*Project Management Institute – PMI*)

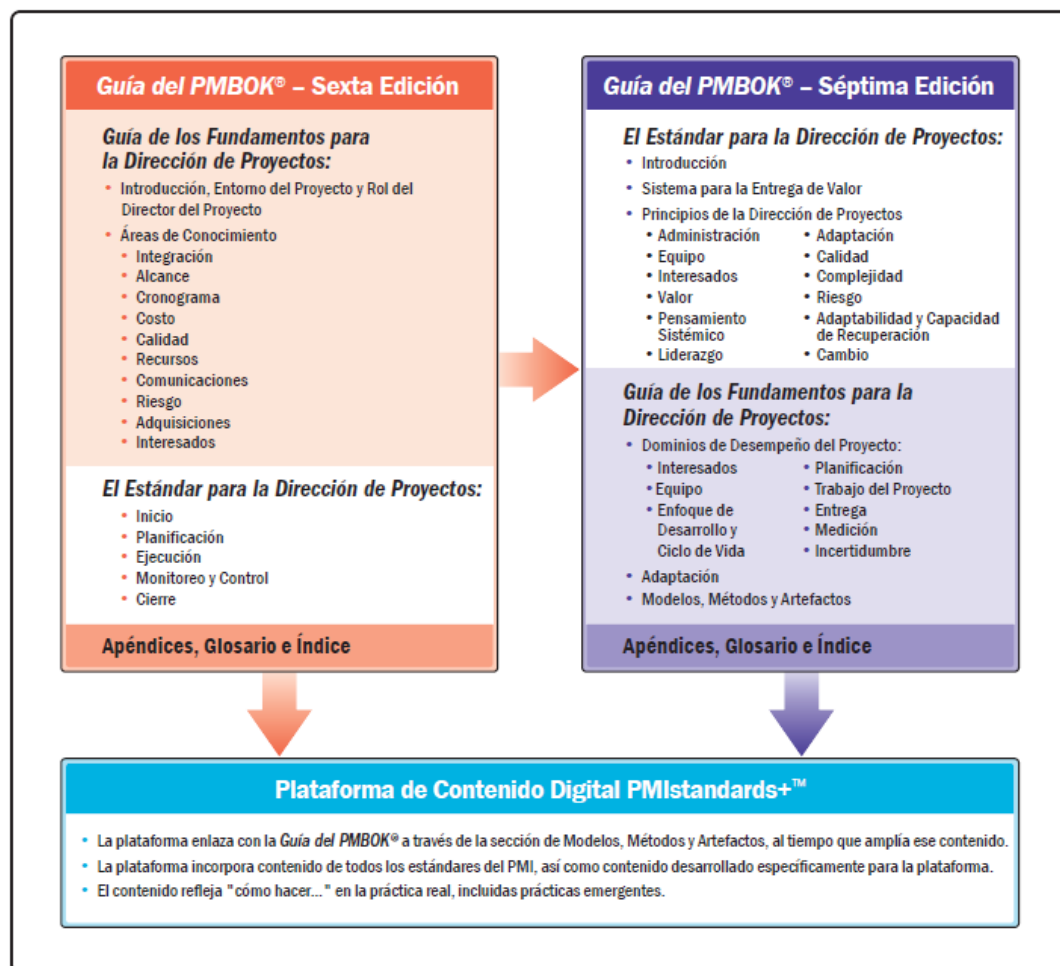
El PMI es una organización líder en la gestión de proyectos a nivel mundial, que proporciona plataformas, publicaciones y certificaciones para las personas interesadas e involucradas en la gerencia de proyectos (PMI, 2025a). Una de sus publicaciones más relevantes son los estándares para la gerencia de proyectos o PMBOK®, siglas en inglés del libro de conocimiento en gerencia de proyectos o *Project Management Book of Knowledge*.

Si bien este documento ha evolucionado con el tiempo, actualmente, hay dos versiones que son ampliamente utilizadas y que tienen enfoques radicalmente diferentes. Por un lado, “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK® – 6ª edición)” se centra alrededor de los proyectos desarrollados bajo un marco de trabajo predictivo o tradicional, donde se diferencian cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre del proyecto) y diez áreas de conocimiento (integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados) (PMI, 2017).

Por otro lado, la última versión, denominada “Estándar para la Dirección de Proyectos y Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK® – 7ª edición)”, integra los proyectos desarrollados en marcos de trabajo predictivos, híbridos y ágiles, centrándose en la entrega de valor de los proyectos, definiendo doce principios para la dirección de proyectos (administración, equipo,

interesados, valor, pensamiento sistémico, liderazgo, adaptación, calidad, complejidad, riesgo, adaptabilidad y cambio) y ocho dominios de desempeño (interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre) (PMI, 2021).

A pesar de las diferencias que ambos estándares tienen, el PMI los ha integrado con una plataforma de contenidos digital denominada PMIstandards+ (Fig. 6). Allí los usuarios encuentran prácticas, métodos y artefactos que dan cuenta de la naturaleza dinámica de los proyectos, junto con explicaciones de la manera de usarlos (PMI, 2021).



Plataforma de Contenido Digital PMIstandards+™

- La plataforma enlaza con la *Guía del PMBOK®* a través de la sección de Modelos, Métodos y Artefactos, al tiempo que amplía ese contenido.
- La plataforma incorpora contenido de todos los estándares del PMI, así como contenido desarrollado específicamente para la plataforma.
- El contenido refleja "cómo hacer..." en la práctica real, incluidas prácticas emergentes.

Figura 6. Comparación entre las guías del PMBOK® de la sexta y séptima edición. Fuente: PMI (2021).

Antes de describir en detalle el estándar del PMBOK – 6ª edición, es importante definir los siguientes conceptos alrededor de la gerencia de proyectos (PMI, 2017; PMI 2021):

- Proyecto: es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único. Cabe anotar que el carácter “temporal” del proyecto implica que tiene un inicio y un fin, ya sea para la totalidad o para una parte de este, y no implica necesariamente que sea breve o de larga duración. El proyecto se da por finalizado cuando se cumplen los objetivos o se decide que no pueden alcanzarse, se acaba la financiación o el presupuesto, no hay recursos disponibles, o se acaba, o desaparece el motivo por el que se planteó.
- Programa: son “proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados entre sí y cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual” (2021, p. 4).
- Portafolio: es una colección de “proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones continuas gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos del negocio” (2021, p. 4).
- Dirección de proyectos: es la “aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este” (2021, p. 4). La dirección de proyectos es entonces la orientación del grupo de trabajo del proyecto con el fin de lograr el objetivo propuesto, sirviéndose de diferentes metodologías o enfoques, sean estos de tipo predictivo, ágil o híbridos. Por último, una dirección de proyectos adecuada evita a la organización el incurrir en sobrecostos, tener desperdicios, retrabajos, perder reputación o perder el control del proyecto, entre otros efectos indeseados.

7.1.2 *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK® – 6ª Edición) (PMI, 2017)*

Este documento, publicado por el PMI en 2017, se considera como un texto que describe las mejores prácticas en gerencia de proyectos (descriptivo) pero no las ordena u organiza (prescriptivo), y en este sentido no debe considerarse como una metodología de trabajo en sí mismo (PMI, 2017). El texto está organizado en dos partes:

- Parte 1 - Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®): reúne las mejores prácticas en la gestión de proyectos y que son aplicables a la mayoría de ellos, la mayoría de las veces, junto con el entorno en que se desarrollan y el rol que cumple el director del proyecto (PMI, 2017). Acá se detallan diez áreas de conocimiento que se aplican generalmente en los proyectos, identificando para cada una las entradas, herramientas utilizadas y salidas que generan.
- Parte 2 - Estándar para la dirección de proyectos: describe las mejores prácticas en la dirección de proyectos organizadas por *grupos de procesos* y ciclo de vida e interesados en el proyecto. El estándar enfatiza que estos grupos son diferentes a las *fases* del proyecto (PMI, 2017).

Ciclo de vida del proyecto

En términos generales, se considera que cualquier proyecto se desarrolla siguiendo una serie de etapas o fases que abarcan desde su inicio hasta su finalización; a la agrupación de estas fases se le denomina *ciclo de vida del proyecto*. Las fases que identifica el PMBOK® – 6ª Edición dentro de un proyecto son (PMI, 2017) (Fig. 7):

- Fase de Inicio del proyecto
- Fase de Organización y preparación
- Fase de ejecución
- Fase de cierre del proyecto

Por su parte, una fase se define como un conjunto de actividades relacionadas de forma lógica entre sí y que culmina cuando uno o más entregables son finalizados. Entre la finalización de una fase y el inicio de la siguiente, se da una revisión y aprobación de los resultados y una posible planeación de las acciones a desarrollar; esto se denomina: punto de revisión de fase (Fig. 7) (PMI, 2017).

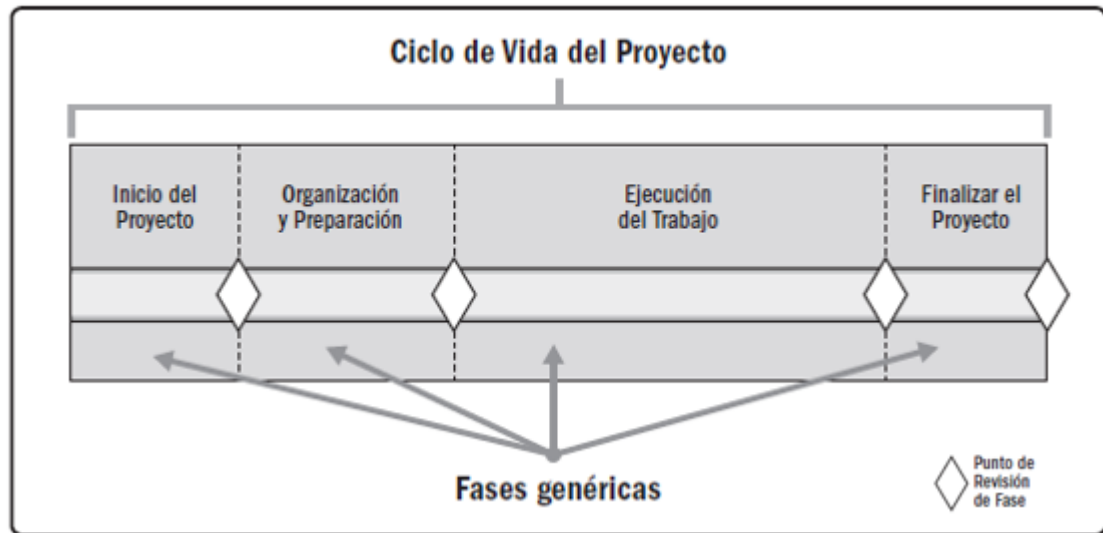


Figura 7. Relaciones entre los elementos constitutivos del PMBOK®. Fuente: modificado de PMI (2017).

El PMBOK® – 6ª edición establece que las fases pueden darse en alguna o varias de las siguientes formas (PMI, 2017):

- Predictivas o en Cascada: cuando desde la fase inicial del proyecto se determinan las restricciones de tiempo, presupuesto y alcance. Este último se controla cuidadosamente.
- Iterativa: ocurre cuando el alcance se define en la fase inicial pero el tiempo y presupuesto varían conforme se avanza el proyecto. Estas iteraciones son ciclos que se repiten y en los que se desarrolla el producto.
- Incremental: corresponden también a ciclos iterativos, pero a diferencia de estos en cada ciclo se añaden funcionalidades cada vez mayores al producto.

- Adaptativa, ágil u orientados al cambio: es aquel donde el alcance se define antes de cada iteración.
- Híbrido: están compuestos por fases, o partes de estas, desarrolladas de manera predictiva para los elementos conocidos y otras de manera adaptativa para los que se definen conforme avanza el proyecto.

Grupos de Procesos

El ciclo de vida del proyecto está compuesto por fases consecutivas y ordenadas cronológicamente desde su inicio hasta su finalización. A su vez, las fases incluyen varios procesos que, por su naturaleza, se pueden integrar en los denominados *Grupos de Procesos*. Algunos de estos procesos se dan una sola vez a lo largo de la vida del proyecto, mientras que otros pueden darse en un momento específico o presentarse varias veces y en fases diferentes (Fig 8). Cada proceso es alimentado por unos insumos (entradas), utiliza herramientas y técnicas para transformarlos y entrega finalmente un producto (salidas) (PMI, 2017).

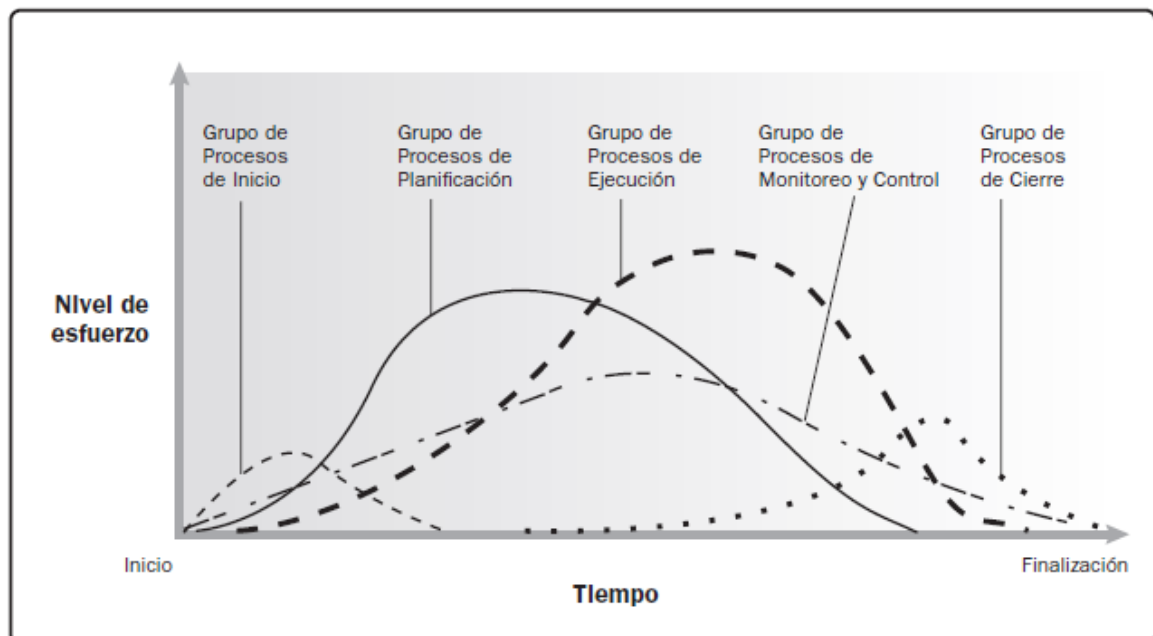


Figura 8. Relaciones entre los grupos de procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMI (2017).

A continuación, se describen brevemente los diferentes grupos de procesos (PMI, 2017):

- Grupos de Procesos de Inicio: son aquellos que se dan para definir un nuevo proyecto o iniciar una nueva fase del ciclo de vida de un proyecto existente. Estos procesos suelen alinear las expectativas de los interesados con los objetivos estratégicos de la organización y su revisión constante permite mantener el proyecto centrado en dichos objetivos. Dentro de este grupo se destaca el *Acta de Constitución* del proyecto; este incluye, entre otros ítems, el alcance inicial, el presupuesto disponible para iniciar, el gerente del proyecto y la identificación de interesados.
- Grupo de Procesos de Planificación: a este grupo lo componen aquellos procesos enfocados en definir el alcance total del proyecto, la definición de los objetivos y el plan para lograrlos. El *Plan para la Dirección del Proyecto* es el principal proceso que lo compone, integrando a su vez un alto número de otros procesos en varias de las áreas de conocimiento definidas, incluyendo, entre otras, la gestión del alcance, el cronograma, los costos, la calidad y los riesgos. Cabe mencionar que, al ejecutar este grupo de procesos, se da un refinamiento del plan mencionado al reconsiderar las actividades a medida que se entienden mejor, por ello, el proyecto avanza en el tiempo o se iteran los ciclos de planeación.
- Grupo de Procesos de Ejecución: corresponden a los procesos realizados para materializar el plan de dirección del proyecto, lo que su vez implica la coordinación de numerosos factores (e.g. presupuesto, interesados, etc.) que garantizan el logro de los objetivos establecidos. A este grupo pertenecen procesos como la gestión de las comunicaciones, la identificación y cuantificación de los riesgos, las adquisiciones de recursos y la gestión del conocimiento generado, entre otros.

- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: son procesos que permiten hacer seguimiento al cumplimiento y desempeño del proyecto en tiempos regulares, lo que da al director y su equipo la capacidad de analizar, regular y hacer las correcciones que se requieran. Dentro de este grupo se destacan los controles a los costos, cronograma, riesgos, comunicaciones, adquisiciones, alcance y la gestión integrada de cambios, entre otros.
- Grupos de Procesos de Cierre: por último, los procesos de cierre son aquellos relacionados con la verificación de la culminación del proyecto o de la fase en desarrollo. Con estos se garantiza que se alcanzaron los objetivos propuestos, se entregaron los documentos acordados y el proyecto se da por finalizado. Dentro de este grupo se destacan el proceso de levantamiento y registro de las *lecciones aprendidas* durante la realización del proceso.

Áreas de Conocimiento

Las áreas de conocimientos son una manera alterna de agrupar los procesos, pero con base en temáticas o conocimientos específicos y no asociados al ciclo de vida del proyecto; estas áreas y procesos incluyen entradas, salidas, herramientas y técnicas utilizadas en los proyectos. En la Guía del PMBOK® – 6ª Edición se identifican diez áreas diferentes (PMI, 2017):

- Gestión de la Integración: agrupa los procesos asociados a la identificación, definición, combinación, unificación o coordinación dentro de los Grupos de Procesos del proyecto. Dentro de los más relevantes están el Acta de Constitución, el Plan de Dirección, la gestión del trabajo y del conocimiento, el monitoreo de los costos y riesgos y el documento de cierre del proyecto.
- Gestión del Alcance: reúne los procesos que garantizan que el proyecto se realice, tales como la definición y planificación del alcance, la recopilación de requisitos y la creación de la Estructura de Desglose de Trabajos (EDT), entre otros.

- **Gestión del Cronograma:** son todos aquellos procesos relacionados con la administración eficiente y el control del cronograma del proyecto. Dentro de los más importantes están los de planeación, de secuenciación en el tiempo de actividades y los de determinación de la duración de cada proceso
- **Gestión de los Costos:** esta área incluye todos los procesos relacionados con la planificación, estimación del presupuesto, gestión y obtención de la financiación, gestión y control de costos y del presupuesto; busca ante todo que el proyecto pueda realizarse por completo y sin sobrecostos.
- **Gestión de la Calidad:** agrupa todos los procesos que incluyan y garanticen que se cumplen con los parámetros de calidad esperados y que se satisfacen las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos:** acá se reúnen todos los procesos que intervienen en la identificación, la adquisición y la gestión de los recursos del proyecto. Se destacan, entre otros, la estimación de los recursos que requerirá cada actividad, el desarrollo y gestión de las personas que trabajan en el proyecto y los controles necesarios para garantizar que cada una de las actividades del proyecto pueda realizarse adecuadamente.
- **Gestión de las Comunicaciones:** a esta área pertenecen los procesos que garantizan que la información que se requiere o genera en el proyecto sea identificada, incluida en la planeación, distribuida o almacenada adecuadamente, controlada, monitoreada y compartida con los interesados.
- **Gestión de los Riesgos:** es una de las áreas de conocimiento con más procesos. Abarcan desde la planificación de la gestión y la respuesta, su implementación, identificación, análisis, planificación y monitoreo de los riesgos del proyecto. Dentro de los más importantes están las valoraciones cualitativa y cuantitativa de los riesgos, así como el plan de acción frente a ellos.

- Gestión de las Adquisiciones: agrupa los procesos de compra de productos, servicios o resultados que el proyecto requiere; también los de control a estas adquisiciones.
- Gestión de los Interesados: agrupa procesos donde se identifican los grupos de personas que pueden ser beneficiados o afectados por el proyecto, analizando sus expectativas y los impactos que tendrá el realizarlo. Además, hay procesos de gestión para que los interesados participen activamente en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto.

Matriz Grupos de Procesos vs Áreas de Conocimiento

Los procesos que se dan en las diferentes fases dentro del ciclo de vida del proyecto pueden ubicarse dentro de una matriz que relaciona los Grupos de Procesos y las Áreas de Conocimiento (Tabla 4).

7.2 Grupos de Procesos de Inicio

El PMI (2017) define el Grupo de Procesos de Inicio como aquellos que se dan para plantear un nuevo proyecto o iniciar una nueva fase del ciclo de vida de uno existente.

A continuación, se describen los principales aspectos de los que son incluidos dentro de las áreas de conocimiento de Gestión de la Integración y Gestión de los Interesados (Tabla 4).

Tabla 4. Matriz de Relaciones de los procesos clasificados en Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento. Fuente: modificado de PMI (2017).

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de 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
Gestión de la Integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el Plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Gestionar el conocimiento del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del Alcance		Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT		Validar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del Cronograma		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controla el cronograma	
Gestión de los Costos		Planificar la gestión de costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la Calidad		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	
Gestión de los Recursos		Planificar la gestión de los recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir recursos Desarrollar el equipo Dirigir el equipo	Controlar los recursos	
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los Riesgos		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de los riesgos Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones		Planificar la gestión de adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
Gestión de los Interesados	Identificar los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

7.2.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, vinculándolo de forma directa con los objetivos estratégicos de la organización. Esta acta es realizada una única vez por el patrocinador y el gerente del proyecto y en ella se definen, entre otros, la autoridad que tiene el gerente sobre los recursos de la organización a fin de cumplir con el proyecto; en último término, el acta le confiere la autoridad necesaria para planificar, ejecutar y controlar el proyecto (PMI, 2017).

En el Acta de Constitución se incluyen aspectos como (PMI, 2017):

- Propósito, objetivos del proyecto y criterios de éxito.
- Requisitos clave, límites y entregables.
- Riesgos identificados para la ejecución del proyecto.
- Cronograma de hitos
- Recursos financieros presupuestados.
- Identificación de interesados.
- Equipo de trabajo.
- Director del proyecto con sus responsabilidades y niveles de autoridad.
- Patrocinadores con sus responsabilidades y niveles de autoridad.

El desarrollo del Acta de Constitución tiene varios elementos constitutivos (PMI, 2017):

Documentos del negocio

Son documentos que contienen información general sobre los objetivos del proyecto y de cómo este se articula a su vez con los objetivos estratégicos y las metas del negocio. El más importante es el *Caso de negocio*, el cual a su vez brinda información desde el punto de vista del negocio para determinar si los resultados esperados justifican o no las inversiones requeridas (relación costo-beneficio del proyecto). El caso de negocio puede surgir de una o varias de las siguientes situaciones (PMI, 2017):

- *Demanda del mercado*: e.g. una situación coyuntural o de ventana de oportunidad que moviliza el mercado hacia una nueva situación.
- *Necesidad de la organización*: e.g. los factores internos o externos llevan a la organización a adaptarse a un contexto nuevo.
- *Solicitud de un cliente*: e.g. un agente externo requiere el desarrollo de un nuevo producto o el mejoramiento de uno existente.
- *Avance tecnológico*: e.g. una nueva tecnología permite mejorar un producto o un proceso y la organización quiere adoptarla.

- *Requisito legal*: e.g. la legislación se actualiza y lleva a la organización a adoptar medidas para ajustarse a esta nueva situación o cuando debe ejecutar acciones para cumplir con una normativa que se le impone o debe cumplir para estar en el mercado
- *Impacto ecológico*: e.g. la organización requiere adaptar sus procesos a una nueva normativa ambiental o se identifica que uno de sus productos es nocivo para un determinado ecosistema.
- *Necesidad social*: e.g. un ente gubernamental requiere construir infraestructura para comunicar poblaciones aisladas.

Además del caso del negocio, otro documento relevante que acompaña el acta de constitución es el *Registro de Supuestos del Proyecto*. Este se utiliza para tener identificados y por escrito, todas las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel y que pueden influir sobre el proyecto (PMI, 2017).

Acuerdos

Los acuerdos iniciales del proyecto incluyen documentos como contratos o acuerdos de nivel de servicio (ANS), declaraciones de intención, correos electrónicos, entre otros, para definir las intenciones iniciales del proyecto (PMI, 2017)

Factores Ambientales de la Empresa

En el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto pueden influir varios factores internos o externos (ambientales) de la empresa (PMI, 2017):

- Estándares gubernamentales o de la industria, tales como de calidad, de seguridad o de fabricación.
- Normativas o restricciones legales que la organización debe o desea cumplir.
- Condiciones del mercado.
- Culturas organizacional y corporativa de la empresa.

- Políticas y procedimientos de la organización destinados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Expectativas de los interesados en el proyecto y percepción del riesgo (umbrales).

En segundo término, y una vez definido el caso de negocio, el desarrollo del Acta de Constitución requiere indagar sobre temas como la viabilidad del proyecto y del equipo de trabajo que lo llevará a cabo, por mencionar solo algunas. Para llevar a cabo estas indagaciones se tienen (PMI, 2017):

Juicio de Expertos

Son las opiniones, recomendaciones, asesorías, etc., que brindan al patrocinador y al gerente del proyecto, personas u organizaciones que son ampliamente reconocidas en el sector, ya sea por su nivel académico, su trayectoria profesional, sus habilidades específicas o por haber desarrollado o asesorado proyectos similares.

Dentro de los temas que los expertos acompañan están la estrategia organizacional, la identificación de riesgos para el proyecto, los beneficios que pueden obtenerse o los conocimientos o habilidades que se requieren para culminarlo.

Recopilación de Información

Teniendo en cuenta lo identificado por los expertos, se recaba información adicional de los interesados o el equipo de trabajo en grupos focales, actividades de ideación (e.g. lluvias de ideas) o entrevistas individuales.

Equipo de Trabajo y Reuniones

El gerente del proyecto utiliza su equipo de trabajo durante el desarrollo del acta de constitución. Para ello debe estar en capacidad de gestionar adecuadamente las diferencias y acuerdos a los que se lleguen durante las actividades grupales, mantener una dinámica de trabajo propicia mediante reuniones y trabajo individual, y facilitar y promover la participación de todos los integrantes.

7.2.2 Identificar a los interesados

La identificación de los interesados, que hace a su vez parte del Área de Conocimiento de Gestión de los Interesados, se refiere a la identificación de las personas, organizaciones o grupos de interés que pueden verse impactados por el proyecto, tanto positiva como negativamente. Pretende, además, conocer las expectativas de estos frente al proyecto, cómo lo influyen y el nivel de participación o involucramiento que pueden llegar a tener (PMI, 2017).

La identificación de interesados se hace al inicio del proyecto, aunque puede modificarse a lo largo de su ejecución, ya sea cuando se comienza una nueva fase o cuando se da un cambio en la organización que afecte el proyecto. Si esto último ocurre, el gerente del proyecto y su equipo deben reconsiderar ajustes en los documentos del proyecto y en la lista de los interesados (PMI, 2017).

Documentos para la Identificación de Interesados

Para llevar a cabo la identificación de los interesados se requieren varios documentos y planes¹ (PMI, 2017):

- Acta de Constitución del proyecto: en este documento se incluye la lista inicial de interesados del proyecto y sus necesidades.
- Caso de negocio: allí también se incluyen los interesados que son identificados en las etapas iniciales del proyecto.
- Plan de gestión de beneficios: hace referencia al plan establecido para obtener los beneficios que se identifican en el caso de negocio; dentro de este, se identifican posibles beneficiarios del proyecto que se convierten en interesados.
- Plan para la dirección del proyecto: incluye los planes de comunicaciones y de involucramiento de los interesados. El primero define las estrategias que se

¹ Los planes aquí mencionados serán definidos y descritos en detalle en la sección 8.3 - Grupos de Procesos de Planificación.

llevarán a cabo para que la información del proyecto sea comunicada a los interesados, mientras que el segundo define las acciones que se plantean para mantener participando activantes a los interesados en las diferentes etapas del proyecto.

- Documentos del proyecto: son aquellos que pueden registrar cambios en la lista de interesados sin estar directamente relacionados con su identificación. Dentro de ellos están los registros de cambios, de incidentes o la documentación de requisitos del proyecto (e.g. requisitos funcionales).

Factores Ambientales

Los factores ambientales de la organización que pueden influir en la identificación de los interesados del proyecto son (PMI, 2017):

- Culturas organizacional y corporativa
- Gobierno corporativo, políticas y documentos de la organización
- Estándares gubernamentales o de la industria
- Tendencias del mercado
- Ubicación geográfica de la organización

Además de la documentación mencionada, el proceso de identificación de los interesados se apoya en varias técnicas (PMI, 2017):

- Juicio de expertos: el grupo de expertos que acompaña o es consultado por el proyecto ayuda a identificar interesados con base en el conocimiento que tienen de sobre la organización, el entorno que la rodea, el mercado al que pertenece, las particularidades culturales de los lugares donde opera y las capacidades del equipo de trabajo.
- Recopilación y análisis de los datos: para la identificación de interesados se pueden llevar a cabo encuestas, grupos focales o reuniones de tormentas de ideas, entre otras actividades.

- Análisis de los interesados: la información recabada ayuda a clasificar a los interesados en grupos dependiendo de sus cargos en la organización, roles en el proyecto, expectativas, etc. Estos intereses pueden subdividirse en derechos (e.g. legales), propiedad intelectual, conocimientos especializados, contribuciones o simplemente intereses por verse impactado por el proyecto.
- Representación de los datos: el análisis de los interesados y la información que allí se genera puede ser representada de varias maneras a fin de establecer las relaciones que deben mantenerse con cada grupo. Dentro de las más utilizadas están:
 - ✓ *Matrices de poder-interés, de poder-influencia o de impacto-influencia:* clasifican a los interesados por su nivel de autoridad sobre las decisiones del proyecto, capacidad para influir en los resultados o para inducir cambios en la planificación o desarrollo del proyecto.
 - ✓ *Cubos de interesados:* combinan las matrices anteriores dando una tercera dimensión al análisis.
 - ✓ *Modelos de prominencia:* clasifican los interesados por su poder, urgencia en la atención y por su legitimidad sobre el proyecto.
 - ✓ *Modelos de dirección de influencia:* agrupan los interesados por su influencia sobre el proyecto o quienes lo realizan.
 - ✓ *Priorización:* se aplican cuando hay muchos interesados en el proyecto y las relaciones de estos con el proyecto son complejas.
- Reuniones: para hacer seguimiento al proceso y mantener actualizada la información sobre los interesados.

Con todo lo anterior, el proyecto logra identificar los interesados y crear un registro de esa información donde se consignan la identificación de cada uno, la evaluación que se realiza de su involucramiento y su clasificación. Por último, la identificación

de los interesados es un proceso que puede cambiar durante la duración del proyecto a medida que se desarrolla y aparecen nuevos (PMI, 2017).

7.3 Grupo de Procesos de Planificación

Al Grupo de Procesos de Planificación pertenecen aquellos enfocados en definir el alcance total del proyecto, la definición de los objetivos y el plan para lograrlos (PMI, 2017). Abarcan todas las áreas de conocimiento, desde la gestión de la integración hasta la gestión de los interesados, tal y como se muestra en la Tabla 4. A continuación, se presentan los principales aspectos de cada uno de los procesos de planificación en cuanto a sus objetivos, fuentes de información, herramientas y técnicas utilizadas y documentos producidos.

7.3.1 Plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección, que hace parte del área de conocimiento de la gestión de la integración, es el documento que integra la estrategia, los enfoques y los procedimientos para la ejecución, monitoreo y control del proyecto. De forma más específica, define cómo se ejecutarán, monitorearán y controlarán las actividades desde el inicio hasta el cierre del proyecto, al tiempo que establece las líneas base de tiempo, alcance y costos que servirán de referencia para las actividades incluidas en el plan (PMI, 2017).

El desarrollo del plan para la dirección del proyecto se basa en el acta de constitución del proyecto, la cual establece los objetivos generales y las restricciones iniciales, funcionando como el punto de partida para la planificación detallada. Además, se incorporan los planes subsidiarios que se desarrollan en otros procesos de planificación, tales como el plan de gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. También se consideran los factores ambientales de la empresa, que incluyen aspectos como la cultura organizacional, las regulaciones gubernamentales y el entorno de mercado en el que se desarrolla el proyecto. Asimismo, los activos de los procesos organizacionales, que comprenden

metodologías, estándares, plantillas, bases de datos de lecciones aprendidas y experiencias de proyectos anteriores, sirven como referencia para estructurar un plan eficiente y adaptado a la realidad de la organización (PMI, 2017).

La documentación anterior debe ser complementada con recursos y técnicas para el desarrollo del plan de dirección del proyecto. Dentro de las más importantes están el juicio de expertos, el cual permite aprovechar la experiencia de profesionales con antecedentes en proyectos similares, asegurando que las mejores prácticas sean incorporadas en la planificación. También se emplean técnicas de recopilación de datos, como el análisis de alternativas, para evaluar distintas opciones de ejecución y seleccionar la más adecuada según las restricciones del proyecto. La toma de decisiones, que puede incluir enfoques como la votación y el análisis multicriterio, permite priorizar estrategias y asignar recursos de manera eficiente. Finalmente, las reuniones con el equipo de gestión del proyecto y los principales interesados facilitan la coordinación, promoviendo la alineación del plan con las expectativas y necesidades de la organización (PMI, 2017).

Con todo lo anterior, el plan para la dirección del proyecto consolidada, integra y detalla todos los planes subsidiarios y documentos del proyecto (Tabla 5), estableciendo los lineamientos para la ejecución del proyecto. Este plan contiene elementos clave como la definición del alcance, la estructura de desglose del trabajo (EDT), el cronograma, el presupuesto, los estándares de calidad, la estrategia de gestión de riesgos y los mecanismos de comunicación entre los interesados (PMI, 2017).

Tabla 5. Planes y documentos que integran el Plan para la Dirección del Proyecto.

Fuente: PMI (2017).

Plan para la Dirección del Proyecto	Documentos del Proyecto	
1. Plan para la gestión del alcance	1. Atributos de la actividad	19. Mediciones de control de calidad
2. Plan de gestión de los requisitos	2. Lista de actividades	20. Métricas de calidad
3. Plan de gestión del cronograma	3. Registro de supuestos	21. Informe de calidad
4. Plan de gestión de los costos	4. Base de las estimaciones	22. Documentación de requisitos
5. Plan de gestión de la calidad	5. Registro de cambios	23. Matriz de trazabilidad de requisitos
6. Plan de gestión de los recursos	6. Estimaciones de costos	24. Estructura de desglose de recursos
7. Plan de gestión de las comunicaciones	7. Pronósticos de costos	25. Calendarios de recursos
8. Plan de gestión de los riesgos	8. Estimaciones de la duración	26. Requisitos de recursos
9. Plan de gestión de las adquisiciones	9. Registro de incidentes	27. Registro de riesgos
10. Plan de involucramiento de los interesados	10. Registro de lecciones aprendidas	28. Informe de riesgos
11. Plan de gestión de cambios	11. Lista de hitos	29. Datos del cronograma
12. Plan de gestión de la configuración	12. Asignaciones de recursos físicos	30. Pronósticos del cronograma
13. Línea base del alcance	13. Calendarios del proyecto	31. Registro de interesados
14. Línea base del cronograma	14. Comunicaciones del proyecto	32. Acta de constitución del equipo
15. Línea base de costos	15. Cronograma del proyecto,	33. Documentos de prueba y evaluación
16. Línea base para la medición del desempeño	16. Diagrama de red del cronograma del proyecto	
17. Descripción del ciclo de vida del proyecto	17. Enunciado del alcance del proyecto	
18. Enfoque de desarrollo	18. Asignaciones del equipo del proyecto	

7.3.2 Plan para la gestión del alcance

El plan para la gestión del alcance hace parte del área de conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto. Allí se definen y documentan el enfoque, los procedimientos y las metodologías que se emplearán para garantizar que el alcance del proyecto se establezca, verifique y controle de manera efectiva. Este plan y su seguimiento son claves para asegurar que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la organización y del proyecto, así como con las expectativas de los interesados (PMI, 2017).

Para su desarrollo se utilizan el acta de constitución del proyecto, el cual proporciona una visión general del proyecto y las restricciones iniciales relacionadas con el alcance. También se consideran los factores ambientales de la empresa, como regulaciones gubernamentales, estándares del sector, cultura organizacional y herramientas tecnológicas disponibles que pueden influir en la gestión del alcance.

Además, los activos de los procesos organizacionales, como políticas, procedimientos, bases de datos de lecciones aprendidas y plantillas de proyectos anteriores sirven como referencia para estructurar un plan adecuado. Por último, los planes subsidiarios relevantes, como el plan de gestión del cronograma, los recursos y los riesgos, deben alinearse con la estrategia de gestión del alcance (PMI, 2017).

Las herramientas y técnicas empleadas en este proceso incluyen el juicio de expertos, en el que se recurre a profesionales con experiencia en la definición y control del alcance para identificar buenas prácticas y posibles riesgos. Se utilizan técnicas de análisis de datos como la evaluación de proyectos anteriores y el análisis de alternativas. La toma de decisiones, mediante técnicas como el análisis multicriterio o el consenso de los interesados, permite establecer los límites del alcance y seleccionar estrategias para evitar la expansión descontrolada del trabajo (scope creep) (PMI, 2017).

Se obtiene de esta forma el plan de gestión del alcance, el cual describe cómo se definirán, validarán y controlarán los requisitos y los entregables del proyecto. Este plan establece los procedimientos para la elaboración de la estructura de desglose del trabajo (EDT), la validación del alcance con los interesados y la gestión de solicitudes de cambio. Su implementación ayuda a que el proyecto se mantenga dentro de los límites definidos, evitando sobrecargas de trabajo y asegurando que los entregables cumplan con las expectativas establecidas desde el inicio (PMI, 2017).

Recopilar los Requisitos

El proceso de recopilar los requisitos del proyecto pertenece al área de conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto y, de esta forma, al grupo de procesos de planificación. Su propósito principal es identificar y documentar las necesidades y expectativas de los interesados en relación con los productos, servicios o resultados del proyecto. Esta actividad es esencial porque define con

claridad qué se debe entregar y cómo, permitiendo establecer una base sólida para el desarrollo del alcance y la planificación detallada (PMI, 2017).

El proceso se basa en el acta de constitución del proyecto, del cual toma el marco general y la justificación del proyecto; así como el plan para la dirección del proyecto, especialmente el plan de gestión del alcance, que orienta cómo se recopilarán, documentarán y validarán los requisitos. También utiliza la identificación de interesados, que describe las necesidades y expectativas de las partes involucradas, y los activos de los procesos organizacionales, como plantillas para entrevistas o formatos de cuestionarios, que facilitan el levantamiento de información. Los factores ambientales, como la cultura organizacional y el acceso a tecnologías de comunicación, también inciden en la forma en que se recogen los requisitos (PMI, 2017).

Las herramientas que se utilizan en este proceso se enfocan en la obtención estructurada y sistemática de información. Entre ellas se destacan las entrevistas individuales con interesados clave, que permiten captar necesidades específicas, los grupos focales y talleres de facilitación, útiles para obtener consenso entre múltiples partes interesadas, y las técnicas de observación, que revelan necesidades no expresadas explícitamente. Como salida del proceso se obtiene un documento que consolida todos los requisitos de manera estructurada, separando los requerimientos funcionales, no funcionales o técnicos, de calidad, de proveedor o del negocio asociados al proyecto (PMI, 2017).

Definir el Alcance

El proceso de definición del alcance tiene como objetivo precisar y documentar de forma detallada los límites del proyecto, especificando qué entregables serán incluidos y cuáles quedarán fuera de su alcance. Esta definición, además de establecer el marco de referencia para el desarrollo del trabajo, permite gestionar las expectativas de los interesados y sirve como base para la planificación del cronograma, costos y calidad (PMI, 2017).

El proceso toma elementos del plan para la dirección del proyecto, en particular el plan de gestión del alcance, el plan de gestión de requisitos y los documentos del proyecto como el registro de requisitos. También se consideran el acta de constitución del proyecto, que proporciona una visión general del producto y sus restricciones, y los factores ambientales de la empresa, como políticas institucionales y estructuras organizativas. Los activos de los procesos organizacionales, como plantillas y bases históricas de otros proyectos, ofrecen referencias útiles para definir el alcance de manera clara y completa (PMI, 2017).

Entre las herramientas y técnicas más utilizadas en el proceso de definición del alcance están el juicio de expertos, que permite incorporar la experiencia técnica y administrativa de proyectos similares, y el análisis del producto, que ayuda a descomponer los requerimientos en características funcionales y técnicas. También se emplean técnicas de toma de decisiones como la votación o la priorización, así como la facilitación de talleres con grupos de interesados, con el fin de resolver ambigüedades y alcanzar consenso sobre el alcance final (PMI, 2017).

De esta forma se obtiene el enunciado del alcance del proyecto, un documento que detalla los entregables, los criterios de aceptación, los límites del proyecto, las exclusiones, las restricciones y las suposiciones clave. Esta información proporciona una base sólida para elaborar la EDT y para controlar el desarrollo del proyecto (PMI, 2017).

Estructura de Desglose de Trabajos (EDT)

El proceso de creación de la Estructura de Desglose de Trabajos (EDT, o WBS por sus siglas en inglés) consiste en descomponer el alcance del proyecto en componentes más manejables y organizados jerárquicamente, conocidos como paquetes de trabajo. Esta estructura permite una planificación más detallada, facilita la asignación de responsabilidades y mejora el control del proyecto. La EDT representa visual y conceptualmente el alcance aprobado, y se convierte en la base

para estimar recursos, tiempos y costos, así como para desarrollar el cronograma, establecer métricas de control y gestionar riesgos (PMI, 2017).

La creación de la EDT toma información del plan para la dirección del proyecto, especialmente, el plan de gestión y el enunciado del alcance del proyecto. Además, se utilizan los requisitos documentados y la documentación de los entregables aprobados, ya que son fundamentales para estructurar correctamente la jerarquía de componentes. Los factores ambientales (como metodologías internas o restricciones organizacionales) y los activos de los procesos organizacionales (plantillas de EDT, ejemplos de proyectos anteriores) también son insumos clave para definir una estructura lógica y útil (PMI, 2017).

En el proceso se utilizan herramientas que dividen el alcance total en paquetes de trabajo más pequeños y controlables. También se utiliza el juicio de expertos para validar la estructura propuesta y asegurar que no se omitan elementos críticos. En algunos casos se pueden usar plantillas predefinidas de EDT adaptadas a la naturaleza del proyecto, así como herramientas de software para representar gráficamente la estructura jerárquica y facilitar su gestión (PMI, 2017).

La EDT creada muestra y organiza visualmente los entregables y componentes principales del trabajo. Junto con ella se genera el diccionario de la EDT, un documento complementario que describe en detalle cada paquete de trabajo, incluyendo su definición, criterios de aceptación, responsable, y vínculos con otros componentes. También se actualiza el enunciado del alcance si es necesario. Esta estructura se convierte en un instrumento clave para todo el ciclo de vida del proyecto, ya que permite planificar, ejecutar y controlar de manera más efectiva cada elemento del trabajo acordado (PMI, 2017).

7.3.3 Plan para la Gestión del Cronograma

La planificación de la gestión del cronograma pertenece al área de conocimiento de Gestión del Cronograma del Proyecto. Este plan tiene como objetivo establecer los procedimientos y metodologías que se utilizarán para desarrollar, gestionar y

controlar el cronograma del proyecto mediante la estimación de duraciones, la secuenciación de tareas y la actualización permanente del cronograma a lo largo del proyecto (PMI, 2017).

Las entradas de este proceso incluyen el acta de constitución del proyecto, que proporciona información general sobre plazos y restricciones iniciales, factores ambientales de la empresa como la cultura organizacional, herramientas de software disponibles para la gestión del cronograma y normas de la industria; también intervienen los activos de los procesos organizacionales como políticas internas, procedimientos previos, plantillas y bases de datos de cronogramas de proyectos anteriores, los cuales sirven como referencia para estructurar un plan efectivo. Además, los planes subsidiarios, como el plan de gestión del alcance y el plan de gestión de recursos, deben alinearse con la estrategia de planificación del tiempo (PMI, 2017).

Las herramientas y técnicas empleadas en este proceso incluyen el juicio de expertos, donde se consulta a profesionales con experiencia en planificación de cronogramas para identificar enfoques óptimos y prever posibles desafíos. Se utilizan técnicas de análisis de datos, como el análisis de alternativas, para evaluar diferentes métodos de estimación del tiempo y seleccionar el más adecuado. La toma de decisiones es clave en la selección de herramientas de programación y metodologías de gestión del tiempo, pudiendo incluir técnicas como la votación o el análisis multicriterio. Finalmente, las reuniones con los interesados y el equipo de proyecto permiten discutir expectativas, definir responsabilidades y establecer los lineamientos para la gestión del cronograma (PMI, 2017).

Como resultado de este proceso se obtiene el plan de gestión del cronograma, un documento que establece las unidades de medida a utilizar, los procedimientos para la actualización del cronograma, las herramientas de programación seleccionadas y la manera en que se gestionarán las desviaciones y cambios en los plazos. Su correcta implementación permite que el equipo de gestión del proyecto mantenga un control efectivo sobre los tiempos de ejecución, así como que se tomen

decisiones oportunas para mitigar retrasos y optimizar el uso de los recursos (PMI, 2017).

7.3.4 Plan para la Gestión de los Costos

La planificación de la gestión de los costos hace parte de los procesos del área de conocimiento de Gestión de los Costos del Proyecto. La planificación de la gestión de los costos tiene como propósito definir los procedimientos que se utilizarán para estimar, presupuestar los costos de las actividades y controlar los costos del proyecto. El seguimiento del plan le permite al gerente del proyecto garantizar que este se ejecute dentro de los límites financieros aprobados, minimizando riesgos de sobrecostos o de falta de ejecución y asegurando el uso eficiente de los recursos presupuestados y asignados. Además, este plan establece los criterios para medir el desempeño financiero del proyecto y los mecanismos de control que permitirán identificar y corregir desviaciones a lo largo del ciclo de vida (PMI, 2017).

Las entradas de este proceso incluyen el acta de constitución del proyecto, que proporciona información relevante sobre el presupuesto del proyecto y las restricciones financieras que la organización o los patrocinadores imponen al proyecto. También se consideran los factores ambientales de la empresa tales como la política financiera, las tasas de inflación, las condiciones del mercado y las herramientas de software disponibles para la gestión de costos, por mencionar algunas. Los activos de los procesos organizacionales, como bases de datos de costos históricos, procedimientos contables, políticas de control financiero y lecciones aprendidas de proyectos anteriores, son referencias esenciales para estructurar el plan. Asimismo, otros planes subsidiarios, como el plan de gestión del alcance y el cronograma, deben alinearse con la estrategia de costos, ya que las estimaciones de costos dependen directamente del alcance definido y de la duración de las actividades (PMI, 2017).

Las herramientas y técnicas utilizadas en este proceso incluyen el juicio de expertos, donde se consulta a profesionales con experiencia en gestión financiera para

identificar riesgos y estrategias de control de costos. Se emplean técnicas de análisis de datos, como el análisis de alternativas y el análisis de tendencias, para evaluar distintos enfoques de estimación y control financiero. La toma de decisiones, mediante métodos como la votación o el análisis multicriterio, permite seleccionar herramientas y estrategias para gestionar costos de manera óptima. Finalmente, las reuniones con el equipo de gestión del proyecto y las partes interesadas facilitan la definición de políticas y la alineación de expectativas en relación con la administración financiera del proyecto (PMI, 2017).

El plan de gestión de los costos que se desarrolla detalla los procedimientos para la estimación de los costos, el manejo del presupuesto y los mecanismos que se utilizarán para monitorear y controlar los gastos del proyecto. Este plan define las unidades de medida para el análisis financiero, los umbrales de tolerancia para desviaciones presupuestarias, la periodicidad de los informes financieros y los procedimientos de control de cambios relacionados con los costos. Su correcta aplicación permite que la dirección del proyecto tome decisiones informadas en caso de variaciones presupuestarias, asegurando que el proyecto se mantenga dentro de los límites financieros establecidos (PMI, 2017).

Estimación de los Costos

El proceso de estimación de los costos tiene como finalidad determinar con la mayor precisión posible, el monto necesario para completar cada actividad del proyecto y los paquetes de trabajo definidos en la EDT. Este proceso es esencial para establecer un presupuesto realista y para tomar decisiones financieras fundamentadas. Su correcta aplicación permite prever necesidades de financiamiento, comparar escenarios, optimizar recursos y reducir el riesgo de desviaciones presupuestales. La calidad de las estimaciones depende de factores como el detalle del alcance, la claridad del cronograma y la disponibilidad de datos históricos o estándares organizacionales (PMI, 2017).

El proceso se apoya en información que proviene del plan de gestión de costos, que orienta la metodología a utilizar, la línea base del alcance y la EDT, que indican los elementos a estimar, y el cronograma del proyecto, el cual define el momento en que se incurren los costos. También se incorporan los requisitos de recursos, previamente definidos, que especifican qué y cuánto se requiere para cada tarea. Los factores ambientales de la empresa, como políticas contables o tasas de inflación, y los activos de los procesos organizacionales como bases de datos de costos anteriores o estándares de tarifas, son claves para contextualizar y validar las estimaciones (PMI, 2017).

Entre las herramientas y técnicas empleadas se destacan la estimación análoga (basada en datos de proyectos anteriores), la estimación paramétrica (que utiliza relaciones matemáticas entre variables), la estimación ascendente (bottom-up, sumando costos desde el nivel de actividad hacia arriba), y la técnica de tres valores (análisis de escenarios optimista, probable y pesimista). También se puede aplicar el análisis de reserva para incluir márgenes de contingencia, y el juicio de expertos resulta clave para ajustar o validar estimaciones en entornos de incertidumbre o alta complejidad técnica. En algunos casos se utilizan herramientas de software para simular costos en función del tiempo o los recursos disponibles (PMI, 2017).

La estimación detallada de los costos por actividad, paquete de trabajo o entregable, según el nivel requerido por el proyecto, es el producto que se obtiene de este proceso. También se generan las actualizaciones a los documentos del proyecto, como el registro de supuestos o los requisitos de recursos, cuando se detectan ajustes necesarios. Una salida relevante es la base para estimar el presupuesto, la cual servirá en el siguiente proceso para consolidar la línea base de costos. Estas estimaciones no solo son útiles para la planificación inicial, sino también como referencia durante la ejecución y control del proyecto, permitiendo identificar desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas (PMI, 2017).

Determinación del Presupuesto

El proceso de determinación del presupuesto del proyecto consiste en agregar los costos estimados de cada actividad, paquete de trabajo o componente de la EDT, con el fin de establecer una línea base de costos que sirva como referencia para monitorear y controlar el desempeño financiero del proyecto. Este presupuesto define cuánto será el costo presupuestado para ejecutar el proyecto en su totalidad, distribuyendo los recursos a lo largo del tiempo y permitiendo gestionar el flujo de fondos requerido. Además de cumplir una función técnica, el presupuesto aprobado representa un compromiso formal con los interesados y con la organización patrocinadora, y se convierte en una herramienta crítica para la toma de decisiones económicas durante toda la ejecución (PMI, 2017).

La base para este proceso es el plan de gestión de costos, ya que proporciona los criterios, métodos y umbrales para consolidar el presupuesto, las estimaciones de costos por actividad o paquete de trabajo y la línea base del alcance y del cronograma, que aseguran coherencia entre lo que se va a hacer, cuándo y cuánto costará. También se utilizan los calendarios de recursos, acuerdos contractuales y factores ambientales de la empresa como normativas contables, políticas de contingencia, límites de financiamiento o ejercicios presupuestales anuales (PMI, 2017).

Entre las herramientas y técnicas más relevantes están el método de agregación de costos ascendentes (bottom-up), que consolida el costo de los paquetes de trabajo; el análisis de reservas, que permite añadir márgenes para riesgos identificados (reserva de contingencia) y riesgos desconocidos (reserva de gestión); además del análisis histórico o análogo, útil para validar la razonabilidad del presupuesto propuesto. También se emplean herramientas de software para modelar el flujo de caja del proyecto y calcular necesidades de financiamiento por período. En algunos casos, se recurre al juicio experto o reuniones de validación presupuestal para garantizar que el presupuesto final sea realista, defendible y comprensible para los financiadores (PMI, 2017).

Como resultado de esta estimación se obtiene la línea base de costos del proyecto, que representa el valor autorizado contra el cual se medirá el desempeño financiero durante la ejecución. Esta línea base incluye todos los costos planificados, distribuidos en el tiempo y diferenciados entre costos directos, indirectos y reservas. También se generan los requisitos de financiamiento del proyecto, que indican cuánto dinero se necesitará y en qué momentos específicos, para permitir una gestión efectiva del flujo de caja. Adicionalmente, se actualizan documentos como el registro de riesgos (si se ajustan reservas), el cronograma del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, asegurando que todos los elementos estén alineados con la nueva información presupuestal (PMI, 2017).

7.3.5 Plan para la Gestión de la Calidad

El proceso de planificación de la gestión de la calidad hace parte del área de conocimiento de Gestión de la Calidad del Proyecto. Este plan establece la relación entre la gestión de calidad y aspectos como el alcance, el cronograma y los costos del proyecto, asegurando una integración efectiva en toda la ejecución. Allí se definen y establecen además los estándares de calidad que serán aplicados en el proyecto, así como los procedimientos, métricas y actividades necesarias para garantizar que los entregables cumplan con los requisitos y expectativas de los interesados. La aplicación de este plan garantiza que no se presenten defectos y que se optimicen los procesos para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente (PMI, 2017).

Del acta de constitución del proyecto se toman las directrices generales sobre los estándares de calidad y las restricciones impuestas por la organización o los patrocinadores. Se consideran también factores ambientales de la empresa tales como regulaciones gubernamentales, normativas de la industria, estándares de certificación (ISO, Six Sigma, LEAN, etc.) y la cultura organizacional en relación con la calidad. Además, los activos de los procesos organizacionales, que incluyen políticas de calidad, procedimientos de control, bases de datos de proyectos anteriores y lecciones aprendidas, sirven como referencia para la estructuración del

plan. Como en otros planes, en el plan para la gestión de la calidad se integran otros planes subsidiarios del proyecto como el plan de gestión del alcance y el plan de gestión de los costos. Esto es beneficioso porque la calidad está directamente relacionada con la entrega de los productos del proyecto dentro de las especificaciones y los límites presupuestarios establecidos (PMI, 2017).

Las herramientas y técnicas empleadas en este proceso incluyen el juicio de expertos, que permite incorporar conocimientos de profesionales con experiencia en control y aseguramiento de la calidad. Se utilizan técnicas de análisis de datos, como el análisis de costo-beneficio, para evaluar la relación entre los costos de prevención y los beneficios obtenidos al evitar defectos. También se aplican técnicas de toma de decisiones, como la votación o el análisis multicriterio, para definir los estándares y enfoques más adecuados en función de las necesidades del proyecto. La representación de datos se hace mediante diagramas de flujo, histogramas y hojas de verificación; esto facilita la visualización de tendencias y la identificación de áreas de mejora. Finalmente, las reuniones con los interesados y el equipo de gestión del proyecto aseguran que las expectativas de calidad estén alineadas y documentadas adecuadamente (PMI, 2017).

Como resultado se obtiene el plan de gestión de la calidad, un documento que define los controles de calidad que se aplicarán a lo largo del ciclo de vida del proyecto, los roles y responsabilidades en la gestión de la calidad y los procedimientos para realizar auditorías, inspecciones y pruebas. También establece los procesos para la mejora continua, asegurando que el proyecto no solo cumpla con los requisitos establecidos, sino que también optimice su desempeño en función de las lecciones aprendidas y mejores prácticas. El cumplimiento del plan de la gestión de la calidad permite reducir o eliminar el retrabajo, reducir costos asociados a defectos y mejorar la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos y servicios que cumplen con los estándares aplicables al proyecto (PMI, 2017).

7.3.6 Plan para la Gestión de los Recursos

El proceso de planificación de la gestión de los Recursos está incluido en el área de conocimiento de Gestión de los Recursos del Proyecto. Este proceso tiene como objetivos definir cómo se estimarán, adquirirán, gestionarán y utilizarán los recursos físicos y humanos necesarios para la ejecución del proyecto, así como garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos, optimizar su uso, prevenir cuellos de botella y asegurar que los miembros del equipo estén alineados con los objetivos del proyecto. Este plan también incluye la definición de los roles, responsabilidades, niveles de autoridad y estrategias para desarrollar y dirigir al equipo de trabajo por parte del director (PMI, 2017).

Como insumo para el plan de gestión de los recursos está el plan para la dirección del proyecto, el cual proporciona una visión general de los objetivos, cronograma y presupuesto del proyecto y permite identificar las necesidades de recursos con base en el alcance definido. El registro de riesgos identificados en el proyecto puede orientar las decisiones sobre asignación de recursos al identificar amenazas relacionadas con la disponibilidad o competencia de los mismos. Los factores ambientales de la empresa, como políticas de contratación, estructura organizacional, disponibilidad de personal y recursos físicos, también influyen en la planificación. De la misma manera, los activos de los procesos organizacionales, como políticas de gestión del talento, plantillas, bases de datos de desempeño anterior y lecciones aprendidas, son insumos clave para construir un plan realista y adaptado a la cultura de la organización (PMI, 2017).

Dentro de las herramientas y técnicas utilizadas para la elaboración del plan se tienen el juicio de expertos, el cual permite incorporar experiencias previas sobre cómo estructurar equipos, estimar cargas de trabajo o gestionar la rotación de personal, el análisis de datos, como la evaluación de alternativas para decidir entre distintos esquemas de asignación de recursos o métodos de adquisición, el organigrama del proyecto y los diagramas de jerarquía ayudan a representar gráficamente los roles, relaciones de autoridad y líneas de comunicación. También

se recurre a sistemas de información para la dirección de proyectos para facilitar la planificación y el seguimiento de los recursos. Las reuniones con el equipo y los interesados permiten aclarar expectativas, validar requerimientos y alinear criterios de asignación y gestión (PMI, 2017).

El plan que se obtiene documenta cómo se identificarán, asignarán, gestionarán y liberarán los recursos necesarios, definiendo además roles y responsabilidades, un cronograma de utilización de recursos, estrategias de formación y desarrollo del equipo, y protocolos para gestionar conflictos o problemas de desempeño. El cumplimiento del plan de gestión de los recursos asegura una gestión eficaz de los recursos humanos y materiales, contribuyendo directamente a la ejecución eficiente del proyecto y al logro de sus objetivos estratégicos (PMI, 2017).

Estimación de los Recursos de las Actividades

El proceso de estimación de los recursos de las actividades tiene como propósito identificar qué recursos materiales, no materiales y humanos serán necesarios para ejecutar cada una de las actividades definidas en el cronograma del proyecto. Además de señalar qué tipo de recurso se necesita, el proceso también busca determinar la cantidad y duración de su uso, lo cual es esencial para establecer una base realista de planificación de tiempos y costos (PMI, 2017)

Las entradas clave para este proceso son el plan de gestión del cronograma, que proporciona los lineamientos sobre cómo realizar las estimaciones, la lista de actividades, que indica qué tareas se van a ejecutar, y los atributos de las actividades, que describen características técnicas, habilidades requeridas y restricciones operativas. También se consideran la EDT y el registro de identificación de riesgos, que puede influir en decisiones sobre redundancia o respaldo. Factores ambientales, como la disponibilidad de personal, condiciones del mercado o normativa laboral, y activos organizacionales como bases de datos de recursos y políticas de asignación, complementan el análisis (PMI, 2017).

Las herramientas utilizadas en el proceso incluyen el juicio de expertos, indispensable para ajustar las necesidades de recursos según la experiencia previa en proyectos similares o condiciones del entorno, la descomposición del trabajo para estimar recursos a nivel de actividad, y la estimación análoga o paramétrica para identificar cantidades basadas en métricas históricas o productividades estándar. En casos de alta incertidumbre, se pueden usar simulaciones o escenarios para prever diferentes niveles de requerimientos (PMI, 2017).

Como salidas de este proceso se generan los requisitos de recursos por actividad, que detallan el tipo y cantidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos requeridos para cada tarea. Esta información se convierte en insumo para procesos posteriores como estimar duración, estimar costos y desarrollar el cronograma y puede generar actualizaciones al plan para la dirección del proyecto (PMI, 2017).

7.3.7 Plan para la Gestión de las Comunicaciones

El plan de la gestión de las comunicaciones, que hace parte del área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, tiene como objetivo definir un enfoque estructurado y coordinado para la gestión y control del flujo de información dentro del proyecto, facilitando así que los todos interesados identificados reciban la información adecuada, en el formato correcto y en el momento oportuno. Una gestión eficiente de las comunicaciones mantiene un alto nivel de colaboración entre los miembros del equipo, los patrocinadores y los interesados, evitando malentendidos y garantizando que la toma de decisiones esté basada en información clara y oportuna (PMI, 2017).

La planificación utiliza el acta de constitución del proyecto, del cual toma los interesados clave y sus expectativas de comunicación. También se tienen en cuenta los planes subsidiarios como el plan de gestión de los interesados y el plan de gestión de los recursos, ya que influyen en las necesidades de comunicación. Además, se utilizan los activos de los procesos organizacionales, como plantillas de

informes, bases de datos de proyectos anteriores y políticas de comunicación establecidas, sirven como referencia para estructurar el plan de comunicaciones de manera efectiva (PMI, 2017).

Algunas de las técnicas utilizadas en este proceso de planeación incluyen el juicio de expertos, que permite definir estrategias de comunicación adecuadas según la complejidad del proyecto y las expectativas de los interesados. Se emplean técnicas de análisis de datos, como la evaluación de alternativas, para determinar los métodos de comunicación más efectivos según la audiencia y el contexto. También se utilizan métodos de modelado de comunicación, como matrices de distribución de información y diagramas de flujo, para visualizar cómo se transmitirá la información dentro del proyecto. Finalmente, las reuniones con el equipo y los interesados ayudan a validar las estrategias de comunicación y a establecer acuerdos sobre los formatos y frecuencia de los reportes (PMI, 2017).

De esta forma se obtiene el plan de gestión de las comunicaciones, un documento que especifica los procedimientos para gestionar solicitudes de información, asegurar la confidencialidad de ciertos datos, garantizar que la comunicación fluya de manera efectiva entre los equipos de trabajo, establecer los canales de comunicación a utilizar, los responsables de cada tipo de comunicación y la periodicidad con la que se compartirán los reportes (PMI, 2017).

7.3.8 Plan para la gestión de los riesgos

El desarrollo del plan para la gestión de los riesgos pertenece al área de conocimiento de Gestión de los Riesgos del Proyecto. Este plan establece un marco de trabajo sistemático para identificar, analizar, responder, monitorear y controlar los riesgos del proyecto, a través de la aplicación de metodologías, roles definidos, responsabilidades, categorías de riesgo, tolerancias aceptadas, presupuestos y un cronograma de actividades relacionadas con la gestión del riesgo. Este plan proporciona una guía clara para enfrentar la incertidumbre y fortalecer la toma de decisiones durante la ejecución del proyecto (PMI, 2017).

El desarrollo del plan toma elementos del acta de constitución del proyecto como las restricciones, supuestos, objetivos generales y elementos clave para entender el contexto del riesgo. También se basa en el plan para la dirección del proyecto y sus planes subsidiarios como el de costos, cronograma, recursos y adquisiciones, los cuales aportan información crítica sobre dónde pueden concentrarse los riesgos. Los factores ambientales de la empresa considerados son la actitud organizacional frente al riesgo, la tolerancia de los interesados, las políticas regulatorias, la cultura y las herramientas disponibles para gestión del riesgo. Finalmente, los activos de los procesos organizacionales ofrecen políticas formales, plantillas, registros históricos de riesgos, análisis anteriores y lecciones aprendidas que sirven como punto de partida para diseñar un enfoque efectivo y adaptado a la organización (PMI, 2017).

Dentro de las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el plan de gestión de los riesgos se encuentran el juicio de expertos, a través del cual se consulta a especialistas que tengan experiencia en proyectos similares o en gestión de riesgos, análisis de documentación para revisar información previa del proyecto y detectar fuentes potenciales de incertidumbre, técnicas de recopilación de información como entrevistas y sesiones de trabajo colaborativo, las cuales permiten entender la percepción de los interesados sobre los riesgos. Finalmente, la toma de decisiones facilita seleccionar la estrategia de gestión de riesgos más adecuada, mientras que las reuniones con el equipo y los interesados ayudan a consensuar enfoques y asegurar la comprensión del plan por todas las partes relevantes (PMI, 2017).

El plan de gestión de los riesgos incluye definiciones clave, criterios para evaluar la probabilidad e impacto, estructuras de categorización del riesgo como estructuras jerárquicas o RBS y las herramientas que se utilizarán para los análisis cualitativos y cuantitativos. Además, se detallan los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos, los umbrales de tolerancia, los procedimientos para la actualización de los registros y la planificación de respuestas. Una gestión de riesgos activa basada en este plan, permite aumentar la preparación del proyecto frente a eventos inciertos,

fortaleciendo las posibilidades de alcanzar los objetivos dentro del alcance, tiempo y presupuesto definidos (PMI, 2017).

7.3.9 Plan para la Gestión de Adquisiciones

El proceso de planificación de la gestión de las adquisiciones hace parte del área de conocimiento de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Este plan tiene como objetivos determinar los bienes y servicios que serán adquiridos por el proyecto y para la organización, la manera en que se gestionarán los contratos con proveedores y los enfoques que se utilizarán para garantizar que las adquisiciones contribuyan al éxito del proyecto. Con esto, el gerente del proyecto tiene una estructura clara para la selección de proveedores, para establecer acuerdos contractuales y para definir los mecanismos de seguimiento y control de las adquisiciones, asegurándose que se cumplen los requisitos del proyecto y las regulaciones que le son aplicables (PMI, 2017).

Para el desarrollo del plan se toma información del acta de constitución del proyecto como los requisitos clave y las restricciones de alto nivel que pueden influir en las adquisiciones. De igual forma, se incluye información del plan para la dirección del proyecto y sus planes subsidiarios, como el de gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos y gestión de los riesgos, los cuales ayudan a identificar qué elementos necesitan ser adquiridos externamente y qué criterios deben cumplirse. También se consideran los factores ambientales de la empresa como normativas gubernamentales, políticas de adquisiciones, disponibilidad de proveedores y condiciones del mercado. Los activos de los procesos organizacionales como políticas de compra, contratos previos, procedimientos de selección y bases de datos de desempeño de proveedores, proporcionan referencias útiles para estructurar el plan de adquisiciones (PMI, 2017).

En cuanto a las herramientas y técnicas que se utilizan en su elaboración están el juicio de expertos, el cual permite evaluar estrategias de adquisición, riesgos contractuales y mejores prácticas en la gestión de proveedores y técnicas de

análisis de datos como el análisis de costos para comparar diferentes opciones de contratación y evaluar la viabilidad financiera de las adquisiciones. La toma de decisiones multicriterio ayuda a seleccionar la estrategia de adquisición más adecuada en función de factores como costos, plazos y calidad. También se utilizan representaciones de datos como diagramas de flujo y matrices de evaluación de proveedores para facilitar la comprensión del proceso de selección. Por último, las reuniones con las partes interesadas permiten alinear expectativas y definir criterios de adjudicación antes de lanzar procesos de licitación o contratación (PMI, 2017).

El plan de gestión de adquisiciones define entonces los elementos que serán adquiridos externamente, el tipo de contratos que se utilizarán, los criterios de selección de proveedores, las métricas de desempeño y los procedimientos de gestión de contratos. También establece los roles y responsabilidades dentro del proceso de adquisiciones, brindando una asignación de tareas clara y sin ambigüedades. Una correcta planificación en esta área permite minimizar riesgos asociados a contrataciones deficientes, optimizar costos y garantizar que los productos y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad y los plazos del proyecto (PMI, 2017).

7.3.10 Plan para el Involucramiento de los Interesados

La planificación del involucramiento de los interesados hace parte del área de conocimiento de Gestión de los Interesados del Proyecto. Este plan busca desarrollar estrategias efectivas para involucrar a los interesados en función de sus necesidades, expectativas, nivel de influencia e interés en el proyecto. El involucramiento activo y planificado de los interesados es clave para generar apoyo, reducir resistencias y garantizar que sus requerimientos e intereses sean considerados durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este proceso también fortalece la comunicación y relación con los interesados, alineando las decisiones del equipo con los intereses organizacionales y sociales del entorno del proyecto (PMI, 2017).

Para el desarrollo del plan se utilizan el acta de constitución del proyecto, del que se toman los interesados clave y se delimita su influencia inicial en las decisiones del proyecto, el registro de interesados, que proporciona información detallada sobre sus necesidades, niveles de poder e interés, y permite analizar su impacto potencial, el plan para la dirección del proyecto y algunos otros planes subsidiarios, como los de comunicaciones, riesgos y recursos, dado que el involucramiento de interesados influye directamente en estos ámbitos. Los factores ambientales de la empresa como la cultura organizacional, la estructura jerárquica y el entorno político, así como los activos de los procesos organizacionales (e.g. políticas de participación, lecciones aprendidas y estrategias de gestión previas, etc.), también alimentan el diseño del plan (PMI, 2017).

Entre las herramientas y técnicas que se utilizan se encuentra el juicio de expertos, el cual permite obtener asesoría sobre la forma más efectiva de gestionar relaciones con interesados en función de experiencias anteriores o conocimientos especializados, métodos de recopilación de datos como análisis de documentos, para identificar factores que han influido en el comportamiento de los interesados en proyectos pasados y técnicas de representación de datos como mapas de poder-interés o de influencia-impacto, los cuales facilitan la visualización del nivel de involucramiento actual y el deseado para cada parte interesada. La toma de decisiones permite priorizar estrategias según los recursos disponibles, mientras que las reuniones de planificación fomentan la colaboración entre el equipo del proyecto y los líderes clave para definir acciones concretas de involucramiento (PMI, 2017).

La salida principal de este proceso es el plan para la gestión del involucramiento de los interesados. Este documento establece los enfoques personalizados para tratar con cada grupo o individuo clave, además de definir las estrategias específicas para incrementar el compromiso, minimizar la resistencia y adaptar los mensajes y canales de comunicación según el perfil de cada interesado. También incluye mecanismos para monitorear la evolución del involucramiento y ajustar las tácticas

conforme cambien los niveles de poder o interés a lo largo del proyecto. Al gestionar proactivamente a los interesados, se mejora el entorno del proyecto, se reduce la probabilidad de conflictos y se potencia el alineamiento entre los resultados esperados y las expectativas reales (PMI, 2017)

7.4 Plataformas informáticas para Centros De Desarrollo Profesional (*Career Services*) Y Bolsas De Empleo

Las organizaciones se ven enfrentadas en la actualidad a transformar de manera radical los procesos de gestión humana y, en especial, los de reclutamiento y selección de personal. Los métodos tradicionales que incluían procesos manuales y evaluaciones basadas en conceptos personales han sido reemplazados por el uso de tecnologías y el uso de la inteligencia artificial (Baieșu, 2024). Al respecto, Mishra, S., & Kumar (2023) resaltan que las nuevas generaciones de candidatos son más activos digitalmente para la búsqueda de empleo, lo que impone a las empresas dos retos al mismo tiempo: por un lado, satisfacer las demandas de los candidatos y, por el otro, mantener sus procesos libres de sesgos, con iguales condiciones para todos los postulantes y en línea con las directrices organizacionales.

La adopción de tecnología ha permitido a las organizaciones almacenar y analizar cantidades más grandes de currículums, ahorrando hasta el 40% de los tiempos de los procesos de selección, y aumentando la efectividad y rapidez en encontrar al candidato ideal. En este sentido, los sistemas de seguimiento de candidatos o ATS, por sus siglas en inglés, han jugado un papel fundamental al transformar la gestión de los procesos de selección (VORECOL, 2023).

7.4.1 Sistema de seguimiento de Candidatos (ATS)

Un sistema de seguimiento de candidatos, o *Applicant Tracking System* (ATS), es un software usado por las áreas de recursos humanos de las organizaciones diseñado para mejorar la gestión del reclutamiento, selección y contratación de candidatos. En general, lo componen herramientas de reclutamiento y selección de

candidatos que abarcan desde la publicación de ofertas en diferentes plataformas, la postulación de candidatos, los procesos de selección basados en video-entrevistas y pruebas psicométricas y la elección final, sirviendo, además, como repositorio de información donde se almacenan los detalles de los trabajos ofrecidos y de los candidatos involucrados (SAP, 2024).

Las organizaciones obtienen beneficios al usar un ATS. Entre ellas se destacan la optimización y reducción del tiempo de los diferentes procesos de reclutamiento, la mejora en la identificación y selección de los mejores candidatos, la integración y el uso de inteligencia artificial (IA), la digitalización de documentos y procesos, y la reducción de los errores inherentes a la acción humana (SAP, 2024).

En el caso del uso de la inteligencia artificial, esta ha empezado a integrarse en funcionalidades como *chatbots* de reclutamiento, automatización de tareas administrativas, emparejamiento de candidatos o *matching* y conectividad con los candidatos a través de comunicaciones automáticas usando mensajería instantánea, envío masivo de correos electrónicos y realización de pruebas en línea, entre otros (Processica, 2024). Particularmente, las plataformas ofrecen la realización de pruebas o simulación de entrevistas, donde el candidato puede posteriormente evaluar los resultados, sus fortalezas y oportunidades, y compartir los resultados con los reclutadores. De igual forma, analiza los perfiles de los candidatos y les ofrece oportunidades de trabajo con las que más compaginan (REQLUT, 2024).

Finalmente, y desde el punto de vista de los candidatos, estos encuentran beneficios como plataformas más intuitivas y que mejoran la experiencia de usuario, mejores comunicaciones con los empleadores, posibilidades ampliadas de empleo y menores sesgos en los procesos de reclutamiento (ORACLE, 2024).

7.4.2 Centros de Desarrollo Profesional o Career services

Muchas instituciones de educación superior cuentan con centros de desarrollo de profesional o *career services*. Estos centros acompañan y orientan a los estudiantes

durante su estadía en la universidad y luego de graduarse, en la construcción de un perfil profesional acorde con sus intereses y necesidades (Paré, 2023).

De la misma manera, los *career services* permiten a las instituciones atraer nuevos estudiantes al aconsejarlos sobre qué pregrados cursar en función de su perfil, mejorar las relaciones con las comunidades alrededor del proyecto universitario y posicionarlas en el entorno laboral como referentes de calidad educativa (Council of Ontario Universities, 2015).

8. Resultados

8.1 Introducción

En este capítulo se presentan los principales resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto “Nueva Plataforma de Experiencias de Talento – Talento EAFIT”. Se muestran los avances alcanzados en función de los objetivos planteados, la implementación de la plataforma informática, la articulación interinstitucional lograda y el impacto generado en los procesos de gestión de prácticas profesionales, inmersiones tempranas, comunidad de graduados y procesos de filantropía. Por último, este capítulo permite evidenciar cómo la aplicación sistemática de buenas prácticas de dirección de proyectos facilita la toma de decisiones, mejora la eficiencia operativa y genera condiciones favorables para la sostenibilidad de la solución planteada.

8.2 Grupos de proceso de inicio

8.2.1 Caso de negocio

Antecedentes

La Universidad EAFIT, siguiendo su compromiso institucional de formar integralmente a sus estudiantes y el crear conexiones de valor entre sus graduados, organizaciones aliadas y actores del ecosistema social, identificó la necesidad de transformar su modelo de gestión de experiencias de talento. Este modelo incluye las prácticas profesionales, las inmersiones tempranas, la ampliación de los servicios ofrecidos a los graduados y los procesos de filantropía e inversión de impacto, los cuales, hasta el momento, se gestionaban de manera fragmentada y con herramientas limitadas en términos de escalabilidad, trazabilidad y análisis estratégico.

En este contexto, surge el caso de negocio para una nueva plataforma tecnológica que permita centralizar, automatizar y enriquecer dichos procesos, con un enfoque orientado a la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos y la

mejora de la experiencia de usuario. Esta iniciativa no solo responde a una necesidad técnica, sino que se alinea con los objetivos institucionales de innovación, transformación digital y articulación de capacidades internas, justificando así la inversión en una solución robusta, flexible y sostenible en el tiempo.

Objetivos

- Tener una plataforma que facilite la conexión y la creación de relaciones de valor entre los estudiantes y graduados de la Universidad EAFIT con el mundo laboral.
- Conectar la academia, los emprendimientos, las organizaciones y la comunidad eafitense para resolver problemas y aprovechar oportunidades que potencien el talento y logren una inserción laboral exitosa.

Justificación

La Universidad EAFIT enfrenta desafíos importantes en cuanto al desarrollo y conexión del talento para la inserción laboral y el crecimiento profesional de sus estudiantes. A este respecto, se encuentra que:

- Dependencia de conexiones personales: históricamente, muchos eafitenses han obtenido su primer empleo a través de conexiones familiares, amigos o redes de conocidos. Esta situación anula o limita las oportunidades para aquellos que no las tienen, por lo que la universidad juega un papel fundamental en crear y fortalecer estas conexiones con organizaciones, emprendimientos y la academia de manera más temprana y de forma más decidida.
- Desarrollo integral del estudiante: la universidad ha entendido que es fundamental desarrollar tanto las habilidades blandas como las duras en los estudiantes, facilitando así la elección de una vocación profesional y el desarrollo de una formación integral sólida. Al brindar a los estudiantes más oportunidades de vivencias de talento en diversos ecosistemas, los estudiantes y graduados contarán con información valiosa para tomar decisiones más asertivas sobre su futuro profesional.

- Incremento de estudiantes becados: el objetivo institucional de aumentar el número de estudiantes becados o financiados por la universidad, quienes a menudo son los primeros en acceder a la educación superior en sus familias, requiere estrategias para fomentar su conexión con el mundo laboral.
- Innovación en la conexión laboral y profesional: la práctica profesional ya no constituye un diferenciador entre EAFIT y otras instituciones de educación superior. Esto hace que la universidad rediseñe e implemente estrategias de conexión laboral y profesional que sean realmente diferenciales, brindando un valor agregado que los estudiantes perciban como único y significativo en esta propuesta.

Restricciones y Supuestos

El caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado un grupo de restricciones (Tabla 6) y de Supuestos (Tabla 7) que pueden presentarse durante su realización y que lo impactan directamente.

Tabla 6. Listado de restricciones identificadas por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

N°	Restricciones	Descripción de la restricción
1	Tiempo de ejecución del proyecto	La Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos requiere que ambas fases del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento sean completadas en el año 2025.
2	Presupuesto del proyecto	El costo real del proyecto no puede superar el 10% del presupuesto asignado por la Dirección de TI para las iniciativas incluidas en el plan de desarrollo de 2025.
3	Integración en ecosistema informático de EAFIT	La plataforma seleccionada debe integrarse completamente en el ecosistema informático de la Universidad EAFIT, manteniendo especialmente su

		interoperabilidad y compatibilidad con los otros softwares de manejo de información académica y contable.
4	Imposibilidad de referenciación con instituciones educativas	La falta de referenciación con otras instituciones educativas de las plataformas incluidas en el proyecto imposibilitaría el proceso de selección de la plataforma que más se ajusta a los requerimientos funcionales de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.

Tabla 7. Listado de supuestos identificados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

N°	Supuestos	Descripción del supuesto
1	Disponibilidad, experiencia y cobertura de las plataformas informáticas	En el mercado existen y están disponibles plataformas informáticas especializadas en la gestión de información y procesos académicos en instituciones educativas, con la suficiente cobertura del tipo de actividades que estas realizan y que han sido usadas por otras instituciones educativas para sus procesos con graduados, estudiantes, organizaciones y filantropía.
2	Aceptación y uso por parte de grupos de interés	La plataforma que será seleccionada será aceptada y preferida por parte de los grupos de interés para gestionar sus procesos académicos y de formación profesional. Además, generará relaciones de valor entre los mismos.
3	Equipo de trabajo	El equipo de trabajo asignado al proyecto tiene las capacidades y asignaciones requeridas para desarrollar el proyecto cumpliendo los objetivos definidos y logrando los entregables esperados.
4	Cobertura de la plataforma	La plataforma seleccionada cubrirá la mayoría de los requisitos funcionales y no funcionales definidos por las direcciones de Desarrollo Institucional y Vínculos y TI.

Beneficios esperados

El caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado varios beneficios alcanzables si realiza el proyecto. La Tabla 8 resume los beneficios del proyecto, señalando, además, para cada uno, el indicador de medición del beneficio, el tipo, categorización, priorización y plazo de obtención del mismo.

Tabla 8. Tabla de beneficios esperados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Beneficio	Indicador de medición	Tipo/ Categorización	Priorización	Plazo
Mejorar la empleabilidad de estudiantes	Lograr el 100% de estudiantes ubicados en práctica	Cuantitativo/ Organizacional	Alto	Largo Plazo
Mejorar la empleabilidad de graduados	Aumentar en un 20% el número de vacantes publicadas al mes	Cuantitativo/ Organizacional	Medio	Mediano Plazo
Establecimiento de alianzas con organizaciones y visualización de las interacciones de relacionamiento	Número de alianzas de experiencias de talento establecidas	Cuantitativo/ Organizacional	Alto	Mediano Plazo
Experiencias de talento para el desarrollo estudiantil	Número de estudiantes en experiencias de talento	Cuantitativo/ Operacional	Alto	Mediano Plazo
Lograr la automatización del proceso de conexiones de talento al tiempo que se reduce la operatividad de los usuarios	Garantizar el 100% de trazabilidad y control sobre el proceso	Cuantitativo/ Operacional	Alto	Mediano Plazo
Aumentar la capacidad de integración con los sistemas de	Garantizar el 100% de integración con	Cuantitativo/ Operacional	Alto	Corto Plazo

información existentes en la universidad	los sistemas de la universidad			
Mantener el nivel de percepción del servicio de Talento EAFIT por parte de los estudiantes, graduados y organizaciones	Mantener el nivel de servicio sobre el 80% o de 4.0/5.0 a partir de los resultados de la encuesta	Cualitativo/ Operacional	Medio	Largo Plazo

Identificación y Análisis de Riesgos

El caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado seis (6) riesgos en los que la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos y la Universidad EAFIT incurrirían si no se realiza en el corto o media plazo. La Tabla 9 resume y describe los riesgos identificados.

Tabla 9. Tabla de riesgos identificados por el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

N°	Riesgos identificados	Descripción del riesgo
R1	Pérdida de liderazgo y posicionamiento en experiencias de talento	EAFIT fue pionero en las prácticas profesionales. Ahora tiene la oportunidad de generar un valor diferenciador a través de estas nuevas oportunidades a estudiantes, graduados y públicos externos
R2	Generar una imagen de ser una institución educativa poco innovadora en sus procesos	No contar con iniciativas de avanzada en enfoque educativos experienciales y de no soportar los procesos en plataformas tecnológicas innovadoras, puede afectar la imagen de marca y reputación de la EAFIT de cara a los diferentes públicos nacionales e internacionales
R3	Mala experiencia de usuario	Perder las plazas de práctica y demás oportunidades de experiencias de talento, tanto en cantidad como en calidad de estas, generando inconformidad de los estudiantes, organizaciones y graduados.

R4	Dificultad en el control y trazabilidad de la información de los procesos	No contar con una plataforma integrada y segura puede llevar a procesos manuales y poco confiables que pueden desencadenar errores humanos y pérdida de información. Además, que no se conectan con las plataformas existentes (integración defectuosa)
R5	Ineficiencia en los procesos internos	No contar con una plataforma integrada puede llevar a procesos excesivamente manuales y operativos que impliquen muchas horas hombre dedicadas.
R6	Dificultad de escalamiento del proceso	No contar con una plataforma que soporte los procesos de las áreas de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos puede afectar la cobertura de todos los grupos de interés asociados a la Universidad EAFIT

Cada uno de estos riesgos ha sido evaluado de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Probabilidad de ocurrencia:** esta variable mide cualitativamente la posibilidad de materialización del riesgo analizado, de acuerdo con una escala ascendente definida así:
 - *Raro:* la probabilidad de ocurrencia es casi nula.
 - *Improbable:* la probabilidad de ocurrencia es baja.
 - *Posible:* la probabilidad de ocurrencia es media.
 - *Probable:* la probabilidad de ocurrencia es alta.
 - *Casi seguro:* la probabilidad de ocurrencia es muy alta.

- **Impacto:** esta variable mide cualitativamente la severidad de los efectos sobre el proyecto de materialización del riesgo analizado, de acuerdo con una escala ascendente definida así:
 - *Insignificante:* el impacto de materialización es casi nulo.
 - *Menor:* el impacto de materialización es bajo.
 - *Moderado:* el impacto de materialización es medio.
 - *Mayor:* el impacto de materialización es alto.
 - *Crítico:* el impacto de materialización es muy alto.

- **Magnitud:** esta variable resulta del cruce de la probabilidad de ocurrencia y del impacto, midiendo cualitativamente la severidad de los riesgos sobre el proyecto, de acuerdo con una escala ascendente definida así:
 - *Baja:* la severidad del riesgo es baja, asociada a una probabilidad de tipo improbable y un impacto menor.
 - *Moderada:* la severidad del riesgo es moderada, asociada a una probabilidad de tipo posible y un impacto moderado.
 - *Alta:* la severidad del riesgo es alta, asociada a una probabilidad de tipo probable y un impacto mayor.
 - *Muy alta:* la severidad del riesgo es muy alta, asociada a una probabilidad de tipo casi segura y un impacto crítico.

Nota: dentro de la magnitud no se considera la severidad de un riesgo con probabilidad de ocurrencia tipo raro y un impacto insignificante.

Con base en estas variables, se clasificaron los riesgos identificados en el caso de negocio para el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, resultando que la magnitud de materialización tiene en todos ellos una **severidad muy alta** (Tabla 10).

Grupos de Interés

El caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado los siguientes grupos de interés:

- **Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos:** las tres áreas actuales que componen la dirección conforman el principal grupo de interés identificado por el proyecto. A continuación, se describen los intereses particulares de cada dependencia:
 - ***Talento EAFIT:*** esta área requiere un sistema informático que soporte los procesos de desarrollo y conexiones de talento con las organizaciones que pertenecen a los ecosistemas organizacionales, de emprendimiento y

sistemas públicos. Particularmente, requiere soporte a los procesos de experiencias de talento constituidas por las prácticas profesionales e inmersiones de talento.

Tabla 10. Clasificación de los riesgos identificados por caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: modificado de Dirección de TI.

N°	Riesgos identificados	Probabilidad	Impacto	Magnitud
R1	Pérdida de liderazgo y posicionamiento en experiencias de talento	Probable	Mayor	Muy Alta
R2	Generar una imagen desfavorable, de ser una institución educativa poco innovadora en sus procesos	Probable	Crítico	Muy Alta
R3	Mala experiencia de usuario	Casi Seguro	Crítico	Muy Alta
R4	Dificultad en el control y trazabilidad de la información de los procesos	Casi Seguro	Crítico	Muy Alta
R5	Ineficiencia en los procesos internos	Casi Seguro	Crítico	Muy Alta
R6	Dificultad de escalamiento del proceso	Casi Seguro	Mayor	Muy Alta

- **Filantropía e Inversión de Impacto:** esta dependencia requiere un sistema informático que integre los procesos de conexión con organizaciones y personas que pertenecen a la comunidad de donantes, sistemas de becas, *fundraisers* e integración con la Dirección Administrativa y Financiera (DIAF) de la Universidad EAFIT.

- **Graduados:** en esta área se requiere fortalecer y ampliar los servicios que la Universidad EAFIT ofrece a la comunidad de graduados. En especial, aquellos servicios que favorezcan la conexión con las oportunidades laborales, la mejora en la empleabilidad y las oportunidades de acceder a capacitación formal e informal con al área de Educación Continua.
- **Dirección de TI:** esta dirección es quien administra y garantiza la integridad, disponibilidad y funcionalidad de los servicios informáticos con que cuenta la Universidad EAFIT. Además, tiene la responsabilidad de liderar los proyectos que buscan integrar plataformas informáticas al ecosistema digital de la universidad.
- **Comunidad de Graduados:** la comunidad de graduados busca beneficiarse de los servicios que les ofrece la Universidad EAFIT, manteniendo o ampliando su relación con la institución y fortaleciendo su interacción profesional (*networking*).
- **Comunidad Estudiantil:** el grupo actual y futuro de estudiantes de la universidad se beneficiará de una plataforma que soporte las rutas de talento, potenciando el desarrollo de su perfil profesional y mejorando el acceso a los servicios que ofrece la universidad en temas como empleabilidad. De igual forma, el acompañamiento por profesionales expertos o mentores les permitirá ampliar su red de contactos (*networking*) y tener un proceso individualizado de formación académica, vocacional y profesional.

8.2.2 Factores ambientales de la organización

Cultura, estructura y gobernanza de la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT tiene una estructura organizacional conformada por tres capacidades:

- Escuelas: Administración, Ciencias Aplicadas e Ingeniería, Derecho, Finanzas, Economía y Gobierno y Artes y Humanidades.
- Sistema de Ciencia, Tecnología e Información (CTel) y Sistema de Aprendizaje.

- Ecosistemas organizaciones públicos, de emprendimiento y de empresas consolidadas.

Estas capacidades son soportadas por las áreas de soporte administrativas como lo son las Direcciones de Desarrollo Institucional y Vínculos, de TI o Secretaría General, por mencionar algunas.

Este factor ambiental impacta positivamente el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento porque configura un marco de referencia institucional de áreas que serán beneficiadas por su realización, al tiempo que esas mismas áreas proveen información para los procesos que se realizarán en la plataforma seleccionada.

Ecosistema digital universitario

La Universidad EAFIT tiene conformado un ecosistema digital que es administrado por la Dirección de TI. Dentro de los más relevantes para el proyecto están:

- EPIK (PeopleSoft Campus Solution)
- CONTRIBUTOR (Módulo de EPIK)
- EAFIT Interactiva (LMS institucional - Brighspace)
- SOFSIN (ERP Financiero)

La Nueva Plataforma de Experiencias de Talento debe interactuar con cada uno de estos softwares, por lo que la integración con ellos se convierte en un proceso clave para el proyecto.

Disponibilidad de recursos

La Dirección de TI tiene cada año un número de proyectos limitado por la disponibilidad de tiempo, recursos humanos (directores de proyectos y arquitectos de software) y presupuesto. Esta dependencia recoge las iniciativas de software que tienen todas las diferentes áreas de la universidad cada año y realiza un proceso de priorización donde se definen las que serán realizadas y las que serán postergadas o descartadas.

Por otro lado, la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos requiere asignar personal de manera temporal al proyecto y no tiene posibilidad de reemplazarlo total o parcialmente, haciendo que los integrantes del equipo del proyecto queden con una carga laboral elevada. Ambas situaciones condicionan negativamente el proyecto dado que limitan su ejecución en recursos y tiempo.

Condiciones del mercado

El mercado de plataformas informáticas que soporten los procesos de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos son limitadas. En el mercado se encuentran varias que se ajustan a los requerimientos y necesidades definidas por la organización:

- Simplicity
- Reqlut
- Magneto Universidades
- Territorium
- Coally

Cada una de estas opciones tiene diferencias en el enfoque, ya sea en graduados – bolsa de empleo, prácticas profesionales o pruebas de ingreso a la universidad. De igual forma, el nivel de funcionalidades que ofrecen de forma nativa varía desde muy completas hasta desarrollables.

Este factor impone limitaciones al proyecto en cuanto reduce el número de proveedores de software que pueden ser incluidos y restringe el enfoque que quiere darse luego de las lecciones aprendidas con plataformas anteriores (e.g. Movex).

8.2.3 Activos de la organización

Lecciones aprendidas de proyectos anteriores

La Dirección de Ti recopila y documenta las lecciones aprendidas de cada proyecto que realiza. Estas lecciones son usadas en los proyectos posteriores como insumo para el desarrollo del caso de negocio y los procesos de inicio y de planeación.

Dentro de las lecciones aprendidas que más impactan el proyecto están la de no tener una plataforma que requiera desarrollos informáticos extensos o que no tenga probada efectividad o uso por parte de otras instituciones educativas comparables con la Universidad EAFIT.

Reglamento de Experiencias de Talento

La Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos publica el reglamento de las experiencias de Talento, entendidas estas como las prácticas profesionales y las inmersiones de talento. Este documento recopila las definiciones, escenarios, normas, responsabilidades y sanciones, entre otros, que rigen estas actividades.

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento debe considerar esta normatividad asociada a los procesos de experiencias de talento, de tal forma que la plataforma se constituya en un soporte informático para desarrollarlas y que cumplan con las condiciones académicas que tienen definidas.

Manual de Procedimientos

La Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos publica el manual de procedimientos de los diferentes procesos que los estudiantes realizan en el marco de las rutas de talento, complementando de esta forma el reglamento de experiencias de talento.

Al igual que el reglamento de experiencias de talento, el manual de procedimientos impacta el proyecto en la medida que la plataforma debe soportar los procedimientos allí establecidos.

Cultura de la Filantropía

La Universidad EAFIT promueve la cultura de la filantropía a través de las actividades que desarrolla el área de Filantropía e Inversión de Impacto. Esta dependencia centraliza la asignación y los programas de becas a estudiantes, al tiempo que busca recursos entre la comunidad universitaria, las organizaciones y las fundaciones.

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento debe soportar los procesos que acompañan a esta cultura de la filantropía, permitiendo a la dependencia encargada tener un seguimiento y registro de los procesos de asignación de becas o consecución de recursos.

Comunidad de graduados: LinkedIn y Whatsapp

El área de graduados de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos administra un perfil oficial en la red social LinkedIn y un grupo de contactos de graduados en la plataforma Whatsapp.

Ambas redes le permiten estar en contactos con los graduados de los diferentes programas de pregrado y posgrado para informarles sobre oportunidades laborales en organizaciones aliadas de la universidad o en la misma universidad y para difundir información de interés.

La Nueva Plataforma de Experiencias de Talento debe soportar las actividades de la comunidad de graduados, haciendo que las redes sociales del área de graduados sean utilizadas ampliamente.

8.2.4 Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del Proyecto

Nueva Plataforma para las experiencias de talento – Talento EAFIT

Siglas del Proyecto

NPET

Definición del producto del proyecto

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de talento – Talento EAFIT buscará, seleccionará y planeará la implementación de una plataforma informática que soporte los procesos misionales de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, especialmente la transformación del modelo de experiencias de talento

basado en las rutas organizacional, de emprendimiento y académica, la gestión de la comunidad de graduados y el modelo de filantropía e inversión de impacto.

El proyecto se desarrollará en dos partes:

- Fase I: comprendida entre junio de 2024 y enero de 2025, buscará, evaluará y seleccionará una plataforma informática para la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos (DDIV), a través de una convocatoria cerrada a proveedores que ofrezcan soluciones de software para el sector educativo y localizadas en Colombia o el exterior. Este proceso tendrá, entre otros aspectos, presentaciones informativas y demostraciones de cada una de las empresas seleccionadas, revisión de información financiera y de información contra el lavado de activos y financiación del terrorismo (SAGRILAFIT) y el envío una propuesta comercial a tres años. La Fase I concluirá cuando se haya seleccionado la plataforma que más se ajusta a lo requerido por la DDIV y se haya presentado los resultados a los patrocinadores del proceso.
- Fase II; entre abril de 2025 y septiembre de 2025, planeará la implementación de la plataforma seleccionada en la Fase I, tomando como referencia la información recopilada allí y seguirá en este proceso los lineamientos establecidos por el PMI (2017) en la 6ª versión del PMBOK. La Fase II concluirá cuando se hayan entregado a los patrocinadores del proceso los planes de implementación de la plataforma.

El proyecto será liderado por la Dirección de TI con el acompañamiento de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos y el Departamento de Compras de la Universidad EAFIT. El patrocinador del proyecto es la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.

Alcance del Proyecto

La Fase I del proyecto seleccionará una plataforma informática que cumpla con los requisitos funcionales y no funcionales definidos por la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, seleccionada entre al menos 4 proveedores reconocidos y

basado en un proceso de referenciación con instituciones educativas de Colombia y el exterior. Luego de seleccionada, se adelantará el proceso de contratación por parte del Departamento de Compras de la Universidad EAFIT con el acompañamiento del Departamento de TI.

Por otro lado, la Fase II entregará la planificación completa de la implementación de la plataforma seleccionada, garantizando su integración en el ecosistema digital de la Universidad EAFIT y su posterior puesta en marcha por parte de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.

Definición de requisitos del Proyecto

Los requisitos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento serán levantados por la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos en el segundo semestre de 2024.

Los requisitos funcionales estarán asociados a las actividades de las áreas de Talento, Comunidad de Graduados y Filantropía e Inversión de Impacto. Estos requisitos serán categorizados por temáticas asociadas a las actividades, usuarios, administración y requerimientos varios de cada área, definiendo roles, actividades, administración y manejo de la información, analítica de datos y reportería, entre otros.

Por su parte, los requisitos no funcionales, o técnicos, serán los asociados a las especificaciones desde el punto del ecosistema informático de la Universidad EAFIT. Allí se definirán las características del sistema, almacenamiento, soporte, actualizaciones, interoperabilidad e integración con los otros softwares de la universidad y capacidad de usuarios, entre otros aspectos.

Ambos grupos de requisitos serán adicionalmente clasificados en categorías (e.g. requerido, deseable, etc.) en función de su necesidad de implementación o inclusión en las propuestas comerciales de los oferentes.

Un tercer grupo de requisitos están relacionados con información del proveedor en cuanto a experiencia, información financiera, cumplimiento de políticas contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, estrategia de implementación, metodología de proyectos de la empresa, modelo de servicio, aspectos relevantes sobre la migración de datos, modelo de transferencia de conocimiento y características de calidad de software.

La totalidad de los requisitos serán consignados en un único documento que servirá de base para la evaluación de las propuestas comerciales y funcionales de los oferentes incluidos en el proyecto como proveedores de plataformas.

Objetivos del Proyecto

- Alcance: entregar los planes de integración de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento al ecosistema digital de la Universidad EAFIT y, en especial, a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos. Se considerará como criterio de éxito la entrega del 90% de los planes de implementación de la plataforma.
- Tiempo: finalizar la planeación de la implementación de la plataforma para junio de 2025. Se considerará como criterio de éxito la entrega del 100% de los planes de integración con una desviación del cronograma inferior al 10% del tiempo.
- Costo: cumplir con el presupuesto asignado para el proyecto en un 100%. Se considerará como criterio de éxito una desviación inferior al 5% del presupuesto.

Finalidad del Proyecto

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento brindará a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos una plataforma seleccionada y los planes para implementarla dentro del ecosistema digital de la Universidad EAFIT.

Al tenerla, la dirección podrá soportar sus procesos misionales como la transformación del modelo de experiencias de talento, la gestión de la comunidad de graduados o el fortalecimiento del modelo de filantropía e inversión de impacto.

A más largo plazo, se espera que la nueva plataforma le permita a la Universidad EAFIT posicionarse como un referente en el modelo educativo basado en aprendizaje experiencial y en el desarrollo de competencias.

Justificación del Proyecto

La Universidad EAFIT enfrenta desafíos importantes en cuanto al desarrollo y conexión del talento para la inserción laboral y el crecimiento profesional de sus estudiantes. A este respecto, el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento busca resolver los siguientes:

- Dependencia de conexiones personales: históricamente, muchos eafitenses han obtenido su primer empleo a través de conexiones familiares, amigos o redes de conocidos. Esta situación anula o limita las oportunidades para aquellos que no las tienen, por lo que la universidad juega un papel fundamental en crear y fortalecer estas conexiones con organizaciones, emprendimientos y la academia de manera más temprana y de forma más decidida.
- Desarrollo integral del estudiante: la universidad ha entendido que es fundamental desarrollar tanto las habilidades blandas como las duras en los estudiantes, facilitando así la elección de una vocación profesional y el desarrollo de una formación integral sólida. Al brindar a los estudiantes más oportunidades de vivencias de talento en diversos ecosistemas, los estudiantes y graduados contarán con información valiosa para tomar decisiones más asertivas sobre su futuro profesional.
- Incremento de estudiantes becados: el objetivo institucional de aumentar el número de estudiantes becados o financiados por la universidad, quienes a menudo son los primeros en acceder a la educación superior en sus familias, requiere estrategias para fomentar su conexión con el mundo laboral.
- Innovación en la conexión laboral y profesional: la práctica profesional ya no constituye un diferenciador entre EAFIT y otras instituciones de educación superior. Esto hace que la universidad rediseñe e implemente estrategias de conexión laboral y profesional que sean realmente diferenciales, brindando un

valor agregado que los estudiantes perciban como único y significativo en esta propuesta.

Cronograma de hitos del Proyecto

La Tabla 11 muestra los principales hitos o eventos relevantes del proyecto y su distribución temporal.

Tabla 11. Principales hitos del proyecto con sus respectivas fechas programadas.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Hitos o eventos relevantes		Fecha Programada
Fase I	Presentación de caso de negocio	Julio 28/2023
	Aprobación del proyecto y <i>Kick-off</i> de la Fase I	Junio 11/2024
	Búsqueda de proveedores	Julio 29 – Agosto 09/2024
	Creación guía referenciación	Agosto 09/2024
	Referenciación con instituciones educativas	Agosto 12 – Septiembre 23/2024
	Levantamiento de requisitos funcionales y no funcionales	Julio 15 – Agosto 23/2024
	Envío de documentación a proponentes	Agosto 26 – 20/2024
	Presentaciones y Demostraciones de las plataformas	Octubre 14 – Noviembre 08/2024
	Evaluación técnica de propuestas	Noviembre 15 – Diciembre 06/2024
	Presentación resultados al comité evaluador	Diciembre 13/2024
Negociación y Contratación del servicio con el proveedor seleccionado		Marzo 31 – Abril 25/2025
Fase II	Kick-off de la Fase II	Mayo 05/2025
	Entrega del Cronograma de Implementación	Mayo 19/2025
	Entrega de la EDT y diccionario de la EDT de la implementación	Mayo 30/2025
	Entrega del presupuesto de la Implementación	Mayo 30/2025
	Entrega de los Planes de Comunicaciones y de Gestión de riesgos de la implementación	Junio 06/2025
	Entrega del Plan de adquisiciones	Junio 13/2025

Cierre del Proyecto	Septiembre 01/2025
---------------------	--------------------

Organizaciones o Grupos Organizacionales

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento es un esfuerzo mancomunado de varios grupos de trabajo dentro de la Universidad EAFIT y la participación de organizaciones externas a la institución. La Tabla 12 muestra aquellos que están involucrados en el proyecto.

Tabla 12. Organizaciones y Grupos organizacionales que intervienen en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Organización o Grupo Organizacional	Rol que desempeña
Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	<ul style="list-style-type: none"> • Dueña y patrocinadora del proyecto • Líder Funcional y equipo de trabajo
Dirección de Tecnologías de la Información (TI)	<ul style="list-style-type: none"> • Administradora y gestora del ecosistema digital de la universidad • Líder del proyecto • Arquitecta de soluciones
Departamento de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en negociación y contratación de la plataforma
Área de Licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión documental y contacto con proveedores
Proveedores de plataformas informáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de soluciones informáticas para universidades
Universidades en Colombia y el exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en referenciación de plataformas informáticas para universidades.

Equipo y Gerencia del Proyecto

El equipo que desarrollará el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento estará conformado por personal de las Direcciones de Desarrollo Institucional y Vínculos y de TI (Tabla 13).

Tabla 13. Equipo de trabajo del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Roles	Dependencia	Personas	Dedicación (% tiempo)
Gerente del Proyecto	Dirección de TI	1	25%
Líder Técnico Funcional	Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	1	40%
Arquitecta de Soluciones	Dirección de TI	1	25%
Equipo de Apoyo Funcional y técnico	Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	8	25%

Patrocinador del Proyecto

El patrocinador del proyecto será la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos de la Universidad EAFIT.

8.2.5 Identificación de los interesados

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado los siguientes grupos de interés:

- Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos: las tres áreas actuales que componen la dirección son el principal grupo de interés identificado por el proyecto. A continuación, se describen los intereses particulares de cada dependencia:
 - *Talento EAFIT*: esta área requiere un sistema informático que soporte los procesos de desarrollo y conexiones de talento con las organizaciones que

pertenecen a los ecosistemas organizacionales, de emprendimiento y sistemas públicos. Particularmente, requiere soporte a los procesos de experiencias de talento constituidas por las prácticas profesionales e inmersiones de talento.

- *Filantropía e Inversión de Impacto*: esta dependencia requiere un sistema informático que integre los procesos de conexión con organizaciones y personas que pertenecen a la comunidad de donantes, sistemas de becas, *fundraisers* e integración con la Dirección Administrativa y Financiera (DIAF) de la Universidad EAFIT.
- *Graduados*: en esta área se requiere fortalecer y ampliar los servicios que la Universidad EAFIT ofrece a la comunidad de graduados. En especial, aquellos servicios que favorezcan la conexión con las oportunidades laborales, la mejora en la empleabilidad y las oportunidades de acceder a capacitación formal e informal con al área de Educación Continua.
- Dirección de TI: esta dirección es quien administra y garantiza la integridad, disponibilidad y funcionalidad de los servicios informáticos con que cuenta la Universidad EAFIT. Además, tiene la responsabilidad de liderar los proyectos que buscan integrar plataformas informáticas al ecosistema digital de la universidad.
- Comunidad de Graduados: la comunidad de graduados busca beneficiarse de los servicios que les ofrece la Universidad EAFIT, manteniendo o ampliando su relación con la institución y fortaleciendo su interacción profesional (*networking*).
- Comunidad Estudiantil: el grupo actual y futuro de estudiantes de la universidad se beneficiará de una plataforma que soporte las rutas de talento, potenciando el desarrollo de su perfil profesional y mejorando el acceso a los servicios que ofrece la universidad en temas como empleabilidad. De igual forma, el acompañamiento por profesionales expertos, o mentores, les permitirá ampliar

su red de contactos (*networking*) y tener un proceso individualizado de formación académica, vocacional y profesional.

Clasificación de los Interesados

Los grupos de interés identificados por proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento tienen diferentes expectativas sobre este, por lo que han sido clasificados de acuerdo con su filiación interna a la institución o externa a ella, al tiempo que se han definido sus expectativas principales (Tabla 14).

Tabla 14. Clasificación de los grupos de interés identificados por el proyecto.
Fuente: elaboración propia, 2025.

Grupo de Interesados	Ámbito	Expectativas sobre el proyecto
Talento EAFIT	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte al proceso de transformación de experiencias de talento y del modelo educativo de la institución • Automatización de procesos documentales y de comunicación • Fortalecimiento de las rutas de talento y ecosistemas empresariales • Informes institucionales, acreditaciones, cambios curriculares • Creación de conexiones para estudiantes becados • Pruebas y test asistidos por IA
Filantropía e Inversión de Impacto	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a los procesos de becas y <i>fundraising</i> • Aumento de estudiantes becados • Integración con sistemas contables
Graduados EAFIT	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación y mejoramiento de los servicios ofrecidos actualmente • Mantenimiento y actualización permanente de bases de datos de graduados • Informes Institucionales
Dirección de TI	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con ecosistema digital de EAFIT • Ampliación de servicios ofrecidos actualmente
Comunidad de Graduados	Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento cercano con la institución • Ampliación de la red de contactos (<i>networking</i>)

		<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a educación no formal • Mentorías profesionales a estudiantes de pregrado
Comunidad Estudiantil	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del perfil profesional • Ampliación de las opciones de relacionamiento con organizaciones • Mejoramiento de habilidades para la empleabilidad • Acceso a educación no formal • Entrenamiento y orientación asistidas por IA • Acceso a mentorías profesionales con graduados expertos

8.3 Grupo De Procesos De Planificación

8.3.1 Conceptualización del Proyecto

Levantamiento de Requisitos

El equipo de trabajo del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento realizará el levantamiento de los requisitos funcionales y no funcionales que debe cumplir la nueva plataforma de experiencias de talento.

Para esto se realizarán cinco (5) grupos focales y cuatro (4) sesiones con expertos donde se definirán las funcionalidades de la nueva plataforma, así:

- **Requisitos funcionales:** asociados a los procesos de cada una de las dependencias de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos y a la administración de la información de usuarios (comunidad universitaria) y organizaciones. La Tabla 15 muestra un resumen de los principales grupos de requisitos definidos junto con la temática de la que trata cada uno. La tabla con la totalidad de los requisitos funcionales se encuentra en el Anexo 1.
- **Requisitos No funcionales:** asociados a las características técnicas del sistema informático en función de los estándares establecidos por la Dirección de TI. La Tabla 16 muestra un resumen de los principales grupos de requisitos que se definirán junto con la temática de la que trata cada uno. La tabla con la totalidad de los requisitos no funcionales se encuentra en el Anexo 2.

Tabla 15. Resumen de los requisitos funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.

Grupo de Requisitos	Temática de los requisitos funcionales
Integración con el ecosistema digital EAFIT	Integración con EPIK, SOFSIN, EAFIT Interactiva y CONTRIBUTOR
Usuarios	Funcionalidades, roles y acciones habilitadas para los diferentes tipos de usuarios de la plataforma
Gestión de las experiencias de Talento	Administración de las experiencias de talento a través de las rutas priorizadas institucionalmente
Gestión de los datos e información	Administración de la información de la plataforma, experiencias de talento, filantropía, comunidad de graduados y usuarios
Conexión de talento (ATS)	Sistema de conexión entre usuarios y las experiencias de talento en las organizaciones
Evaluación y seguimiento a experiencias de talento	Administración de las evaluaciones a actividades desarrolladas dentro de las experiencias de talento
Varios	Administración de la mensajería, encuestas, gráficos, analítica de datos, reportes, etc.

Tabla 16. Resumen de los requisitos No funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.

Grupo de Requisitos	Temática de los requisitos No funcionales
Arquitectura	Configuración y funcionalidades de la plataforma, arquitectura de la plataforma, licenciamiento e integración con ecosistema EAFIT
Datos	Características del almacenamiento y gestión de la información (data)
Disponibilidad	Disponibilidad de la plataforma, respaldo de la información y plan de continuidad
Interoperabilidad	Conexión, consumo información WEB, monitoreo y trazabilidad de integraciones
Mantenibilidad	Ambientes de prueba, lenguaje de programación, personalización de funciones, mantenimiento de la información

Rendimiento	Tiempos de respuesta, volumen de usuarios, concurrencia
Seguridad	Definición de roles, cumplimiento de normas, seguridad de la información, autenticación de usuarios
Usabilidad	Interfaces de la plataforma, App, reportería, accesibilidad para personas con discapacidad

- Requisitos de proveedor: relacionados con información del proveedor en cuanto a experiencia, información financiera, cumplimiento de políticas contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, estrategia de implementación, metodología de proyectos de la empresa, modelo de servicio, aspectos relevantes sobre la migración de datos, modelo de transferencia de conocimiento y características de calidad de software (Tabla 17). La tabla con la totalidad de los requisitos de proveedor se encuentra en el Anexo 3.

Tabla 17. Resumen requisitos de proveedor de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, Comunidad de graduados y Filantropía. Fuente: Elaboración propia, 2025.

Grupo de Requisitos	Temática de los requisitos de Proveedor
Calidad del Software	Necesidad de personalizaciones, desarrollos, pruebas de desempeño, estrés y carga
Estrategia de Implementación	Cronograma de implementación, roles y asignación, tiempo de estabilización de la plataforma, involucramiento de otros proveedores
Migración de datos	Tipos de datos a migrar, orden, mecanismos, procesos de migración, validación de la calidad de los datos
Modelo de Servicios	Atención de incidentes, tiempos de respuesta, disponibilidad, acuerdos de servicio, mesa de ayuda, generación de <i>tickets</i>
Transferencia del Conocimiento	Estrategia de transferencia del conocimiento, tiempos de capacitación, documentación como manuales, guías de procedimientos, diccionarios

Estos requisitos serán compilados en un archivo que será integrado a los documentos enviados a los oferentes dentro del proceso de solicitud de propuestas.

Referenciación de Plataformas y Proveedores

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento realizará un muestreo intencionado o “bola de nieve” con instituciones educativas universitarias, donde cada institución referirá a otras de las que conocen las plataformas que usan.

De esta forma se contactarán y referenciarán sus respectivas plataformas a ocho (8) universidades en Colombia y una (1) del exterior (Tabla 18). Se trata en general de instituciones de carácter privado equiparables a la Universidad EAFIT en cuanto a su modelo educativo y su área de Talento.

Tabla 18. Instituciones educativas para referenciar en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración propia.

N°	Institución	País	Plataforma	Referenciación
1	Universidad de Los Andes	Colombia	Coally	18/09/2024
2	Universidad de La Sabana	Colombia	Coally	23/09/2024
3	Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá	Colombia	Coally	07/10/2024
4	Pontificia Universidad Javeriana - Cali	Colombia	Reqlut	16/08/2024
5	Universidad Externado de Colombia	Colombia	Reqlut	20/08/2024
6	Universidad de La Salle	Colombia	Reqlut	16/08/2024
7	Universidad del Norte	Colombia	Simplicity	15/08/2024
8	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Colombia	Simplicity	24/09/2024
9	ITESO - Universidad Jesuita de Guadalajara	México	Simplicity	27/09/2024

Con cada una de ellas se indagarán aspectos de la plataforma que usan como las funcionalidades, servicios, aspectos técnicos y de servicio e interoperabilidad con

otros softwares del ecosistema digital de la institución. Las reuniones se harán usando una *guía de referenciación* definida previamente y que aborda aspectos relacionados con los procesos de selección, implementación y operación de cada plataforma (Anexo 4). Se incluirán además un espacio para solicitar a cada institución si recomienda o no la plataforma y las lecciones aprendidas durante sus respectivos procesos.

Búsqueda y selección del proveedor

El proceso de referenciación permitirá al equipo de trabajo del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento preseleccionar cinco (5) proveedores para la Fase I. Los proveedores seleccionados y sus características se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19. Proveedores de plataformas informáticas incluidos en la Fase I del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

N°	Proveedor	País origen	Página Web
1	Simplicity	Estados Unidos	https://www.symplicity.com/
2	REQLUT	Chile	https://reqlut.com/
3	COALLY	Colombia	https://coally.com/
4	Magneto Universidades	Colombia	https://www.magneto365.com/es
5	Territorium	México	https://territorium.com/

Con cada uno de los proveedores se hará una reunión de acercamiento para conocer preliminarmente sus respectivas plataformas, enfoques, funcionalidades, módulos, nivel de desarrollo, experiencia, relación con otras instituciones, entre otros aspectos.

8.3.2 Solicitud de propuesta

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento enviará, a través del área de Licitaciones del Departamento de Compras de la Universidad EAFIT y por mensajería electrónica, una invitación formal a participar en el proyecto a los proveedores seleccionados durante la etapa de conceptualización (Anexo 5).

Esta invitación estará conformada por la siguiente documentación:

- RFI – Invitación: este documento contiene un acuerdo de confidencialidad de la información suministrada por ambas partes, objeto de la invitación, alcance y descripción del proyecto, cronograma de actividades, forma y entrega de la documentación del proveedor, requisitos habilitantes y fechas de sustentación de la propuesta técnica y comercial.
- Anexo 1 – Contexto: contiene información general sobre la Universidad EAFIT y una descripción de la iniciativa del proyecto

Se adjuntarán, además, varios formatos para el diligenciamiento por parte de los proveedores:

- Formato 1 – Indicadores Financieros
- Formato 2 – Propuesta Económica
- Formato 3 – Requisitos Funcionales y No funcionales
- Formato 4 – Requisitos Habilitantes Procesos del Proveedor

Se dará a los proveedores un tiempo para recibir la documentación solicitada, de acuerdo con el cronograma de actividades del proyecto. De la misma forma, los proveedores pueden solicitar aclaraciones a temas incluidos en la propuesta que no comprendan totalmente.

8.3.3 Desarrollo y evaluación de propuestas

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento hará la evaluación de las propuestas enviadas por los proveedores realizando una serie de sesiones de sustentación y demostración con cada uno de ellos. Estas servirán para analizar

el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos por el proyecto, lo mismo que propuesta comercial y de servicio.

Sesiones de Sustentación y Demostración

La evaluación de las propuestas enviadas será apoyada por reuniones con cada uno de los proveedores incluidos en el proyecto, de acuerdo con un cronograma establecido (Tabla 20). Se realizarán las siguientes sesiones:

- Sesión de sustentación de requisitos funcionales: se demostrará el funcionamiento de la plataforma de acuerdo con los requisitos funcionales enviados por el proyecto.
- Sesión de sustentación de requisitos no funcionales o técnicos: se demostrará la arquitectura técnica de la plataforma y se validarán los requisitos no funcionales o técnicos, de acuerdo con lo enviado por el proyecto.
- Sustentación de la propuesta comercial: se presentará y sustentará la propuesta comercial, la estructura de costos, la estrategia de implementación y el modelo de soporte y mantenimiento de la plataforma, de acuerdo con los formatos enviados por el proyecto.

Tabla 20. Cronograma de las sesiones de demostración de las plataformas participantes en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Sesión	Responsable	Simplicity	Reqlut	Coally	Magneto
Sustentación Funcional	Dirección Desarrollo Institucional y Vínculos	Octubre 22	Octubre 29	Octubre 22	Octubre 29
Sustentación técnica	Dirección de TI	Octubre 28	Noviembre 01	Octubre 18	Noviembre 15
Sustentación Propuesta Comercial	Dirección TI – Dirección de Desarrollo	Octubre 24	Octubre 31	Octubre 28	Noviembre 05

	Institucional y Vínculos				
--	--------------------------	--	--	--	--

Evaluación de las propuestas

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento hará la evaluación de las propuestas de acuerdo con una serie de criterios establecidos por la Dirección de TI (Tabla 21). Estos criterios son definidos a continuación:

Tabla 21. Criterios de evaluación de propuestas de proveedores del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: modificado EAFIT - Dirección de TI, 2024.

Criterio	Descripción		Peso (%)	Peso (%)
Costo de la solución	Costo total de la solución en el periodo contratado		50%	50%
Capacidad funcional y técnica	Evaluación de las capacidades funcionales y técnicas definidas para el producto o servicio de acuerdo con una matriz específica construida para el mismo	Capacidad funcional: 15%	15.0%	35%
		Capacidad técnica: 15%	15.0%	
		Procesos del proveedor: 5%	5.0%	
Experiencia del proveedor	Tiempo de experiencia del proveedor en la solución contratada y/o representando al fabricante involucrado	Máximo puntaje para el proveedor con mayor número de certificados de experiencia presentados	15%	15%

- Costo de la solución (50%): la estructura de costos total, incluyendo el licenciamiento, implementación y soporte por un período de tiempo de tres años, será evaluado de acuerdo con los siguientes criterios:
 - Máximo puntaje para la propuesta que más se acerque al promedio aritmético. Se asignan 5 puntos.

- 1 unidad menos a la propuesta con la segunda oferta que más se acerque al promedio, es decir, 4 puntos y así sucesivamente.
- Capacidades Funcionales (15%) y No funcionales o técnicas (15%): el cumplimiento de los requisitos funcionales y no funcionales será evaluado individualmente durante las sesiones de sustentación, siguiendo una matriz de evaluación funcional que contiene una escala de 0 a 5 (Tabla 22).

Tabla 22. Criterios de evaluación del cumplimiento de requisitos funcionales y no funcionales del proveedor. Fuente: modificado de EAFIT - Dirección de TI, 2024.

TIPO DE ESFUERZO		¿CUMPLE?		
		Si	No	Parcial
Requisito soportado por la herramienta, no requiere ningún ajuste	Nativo	5	0	2
Se entiende que el proveedor dispone de una interfaz para la integración de datos desde otras aplicaciones o fuentes de información: - 5 (Si): tiene una Interfaz construida - 2 (Parcial): debe ajustar - 0 (No): debe construir desde cero	Integración	5	0	2
Requiere ajustes a la funcionalidad actual o desarrollo desde cero	Desarrollo	0	0	0
Requisitos no soportados en la herramienta y la Universidad EAFIT debe definir una política o proceso, procedimiento para soportarlo	Procesos Administrativos	0	0	0

- Procesos del Proveedor (5%): el cumplimiento de los requisitos de proveedor (e.g. experiencia, información financiera, estrategia de implementación, metodología de proyectos de la empresa, modelo de servicio, etc.) serán evaluados de acuerdo con el siguiente criterio:
 - Se ordenarán los proveedores desde aquel con el mayor hasta el menor número de certificados de experiencia presentados.

- Se asignará el máximo puntaje al primero de la lista y una unidad menos a cada uno de los siguientes, de acuerdo con el orden establecido.
- Experiencia del Proveedor (15%): se evaluará la experiencia del proveedor de acuerdo con la percepción del equipo del proyecto sobre el proveedor y la plataforma, según el ejercicio de referenciación realizado con otras Universidades, y siguiendo una escala definida así:
 - Bueno – 5 puntos
 - Regular – 3 puntos
 - Malo – 1 punto

Selección de la Plataforma

El proceso de evaluación de las propuestas enviadas por los proveedores será resumido en un único documento que las ordenará de mayor a menor puntaje obtenido, de acuerdo con los criterios establecidos en la Tabla 21.

La plataforma que será seleccionada será aquella que obtenga el **mayor puntaje** en la evaluación, convirtiéndose así en la que será recomendada a los patrocinadores del proyecto. En caso de empate numérico entre dos soluciones, se priorizará la que tenga la mejor percepción cualitativa entre los integrantes del equipo de trabajo.

La Fase I del proyecto finalizará con la presentación de resultados a los patrocinadores, entregando un resumen del proceso de selección y evaluación y dando el nombre de la plataforma seleccionada.

Desde el área de Licitaciones de la universidad se informará posteriormente a los proveedores sobre los resultados del proceso.

8.3.4 Negociación y firma de contrato

El proceso de negociación del contrato se inicia con la presentación de resultados de la Fase I del proyecto al Comité de Contratación del Departamento de Compras de la Universidad EAFIT.

El equipo de trabajo del proyecto entregará además la solicitud a este comité de la contratación de servicios, indicando las condiciones comerciales recomendadas, especialmente el valor total de la propuesta económica y el tiempo de duración deseado. El comité de contratación designará un equipo de negociación conformado así:

- Negociador principal – Departamento de Compras.
- Apoyo funcional – Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
- Apoyo Técnico – Dirección de TI.
- Apoyo legal – Secretaría General Universidad EAFIT.

8.3.5 Plan para la Dirección del Proyecto “Nueva Plataforma de Experiencias de Talento – Talento EAFIT”

Introducción

La Universidad EAFIT y su Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, han impulsado la realización del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Esta iniciativa, que nace desde el área de Talento EAFIT, tiene como objetivo consolidar en una sola plataforma informática los procesos de gestión de prácticas profesionales e inmersiones tempranas, los servicios de desarrollo, conexiones y mejoramiento para la empleabilidad de su comunidad de graduados y los procesos de becas y *fundraising* del área de Filantropía e Inmersión de Impacto.

Este plan ha sido elaborado siguiendo las recomendaciones de PMI en la Guía del PMBOK – 6a Edición (PMI, 2017). Como tal, el documento es una guía que recoge los distintos planes subsidiarios requeridos para gestionar de forma integral las áreas de conocimiento que afectan la ejecución del proyecto, incluyendo alcance,

tiempo, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de los interesados. Si bien el enfoque adoptado al proyecto es más tradicional, tiene algunos aspectos de metodologías ágiles en cuanto se trata de la búsqueda, selección y planeación de la implementación de una plataforma informática, lo que lo confiere finalmente una naturaleza híbrida del proyecto.

Contexto Institucional

La Universidad EAFIT es una institución de educación superior privada ubicada en Medellín. Desde su fundación, hace ya más de seis décadas, se ha consolidado como una universidad que articula formación académica, investigación, relaciones con el entorno productivo y proyección internacional. A través de su Plan de Desarrollo Institucional - Itinerario EAFIT 2030, la universidad plantea convertirse en un ecosistema de aprendizaje que vaya más allá del aula, centrado en la formación integral del estudiante, la ciencia, la tecnología, la innovación y una cultura con sentido humano. Su cultura institucional promueve la interdisciplinariedad, la interacción con los sectores productivos y el fortalecimiento del conocimiento.

La Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos conecta las organizaciones de los ecosistemas públicos, de emprendimiento y empresas consolidadas con el talento eafitense, a través de experiencias de talento (prácticas e inmersiones), el acompañamiento a la comunidad de graduados y la filantropía como eje de transformación social. Además, esta dirección es la patrocinadora del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, al tener bajo su gestión procesos misionales que requieren una solución tecnológica moderna, integrada y centrada en el estudiante de EAFIT y la relación con las organizaciones.

Definición del alcance del proyecto

El alcance de este proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento incluye la búsqueda, evaluación, selección y planeación de la implementación de una plataforma informática que permita gestionar de forma unificada los procesos

de experiencias de talento como prácticas profesionales e inmersiones tempranas, al tiempo que mejora los servicios ofrecidos a los graduados de la Universidad EAFIT y soporta los procesos del área de Filantropía e Inversión de Impacto

Esta plataforma deberá integrar funcionalidades como la publicación y gestión de ofertas de experiencias de talento o de empleo para graduados, el seguimiento al proceso de aplicación a estas, la trazabilidad de los procesos de los estudiantes y graduados, el acompañamiento institucional y la generación de informes institucionales para procesos como las acreditaciones, vistas de pares académicos o los informes de gestión académica.

Se excluyen expresamente del proyecto los desarrollos a la medida fuera de las capacidades ofrecidas por el proveedor y la plataforma, la contratación de infraestructura adicional no incluida en el proyecto y los procesos de gestión del cambio cultural que deban extenderse a otras dependencias. Se aplicarán controles para evitar o manejar cambios en el alcance. Los principales entregables del proyecto son definidos en la Tabla 23.

Tabla 23. Entregables del proyecto Nueva Plataforma de Experiencias de Talento.
Fuente: elaboración propia, 2025.

Fase del Proyecto	Entregables Principales	Responsable Principal
Búsqueda de plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor • Guía de referenciación 	Líder de Proyecto/Dirección de TI/Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos
Evaluación y Selección del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a proceso • RFI, Contexto Institucional y Formatos 1, 2, 3 y 4. • Matriz de evaluación • Contrato firmado 	Líder de Proyecto/Dirección de TI/Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Caso de Negocio • Acta de constitución • Plan para la dirección del Proyecto • Documentación de requisitos • EDT/Diccionario EDT • Cronograma de actividades 	Líder de Proyecto / Talento EAFIT

	<ul style="list-style-type: none"> • Costos y Presupuesto • Plan de la Calidad • Plan de Recursos Humanos • Plan de Comunicaciones • Plan de Gestión de los Riesgos • Plan de Adquisiciones • Plan Línea Base • Acta de Cierre Proyecto 	
Integración en ecosistema digital EAFIT	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Integración con EPIK, SOFSIN, Eafit Interactiva, Contributor 	Líder de Proyecto / Talento EAFIT
Levantamiento de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos 	Líder de Proyecto/Proveedor

Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) y Diccionario de la EDT

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT o WBS) facilita la visualización de las actividades del proyecto en componentes más pequeños y manejables, lo que permite una mejor asignación de responsabilidades, estimación de tiempos y control del progreso (PMI, 2017).

Para este proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, la EDT se construyó a partir del análisis de las fases identificadas en el acta de constitución, el cronograma de actividades y el alcance del proyecto. Cada fase principal del proyecto ha sido subdividida en productos concretos y verificables, los cuales permiten garantizar trazabilidad, control y alineación con los objetivos estratégicos del proyecto (Fig. 9). El diccionario de la EDT se encuentra en el Anexo 7.

Actividades del Proyecto

La definición de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está basada en el acta de constitución y la EDT. En esta, los trabajos de la EDT se dividen en actividades más concretas o pequeñas y manejables, lo que permitirá una planificación, ejecución y seguimiento adecuados del cronograma del proyecto.

Las actividades del proyecto han sido identificadas y asociadas a los trabajos de la EDT, definiendo sus entregables y las dependencias entre ellas. El listado resumido de actividades se muestra en la Tabla 24. La tabla de actividades completa del proyecto se puede consultar en el Anexo 6.

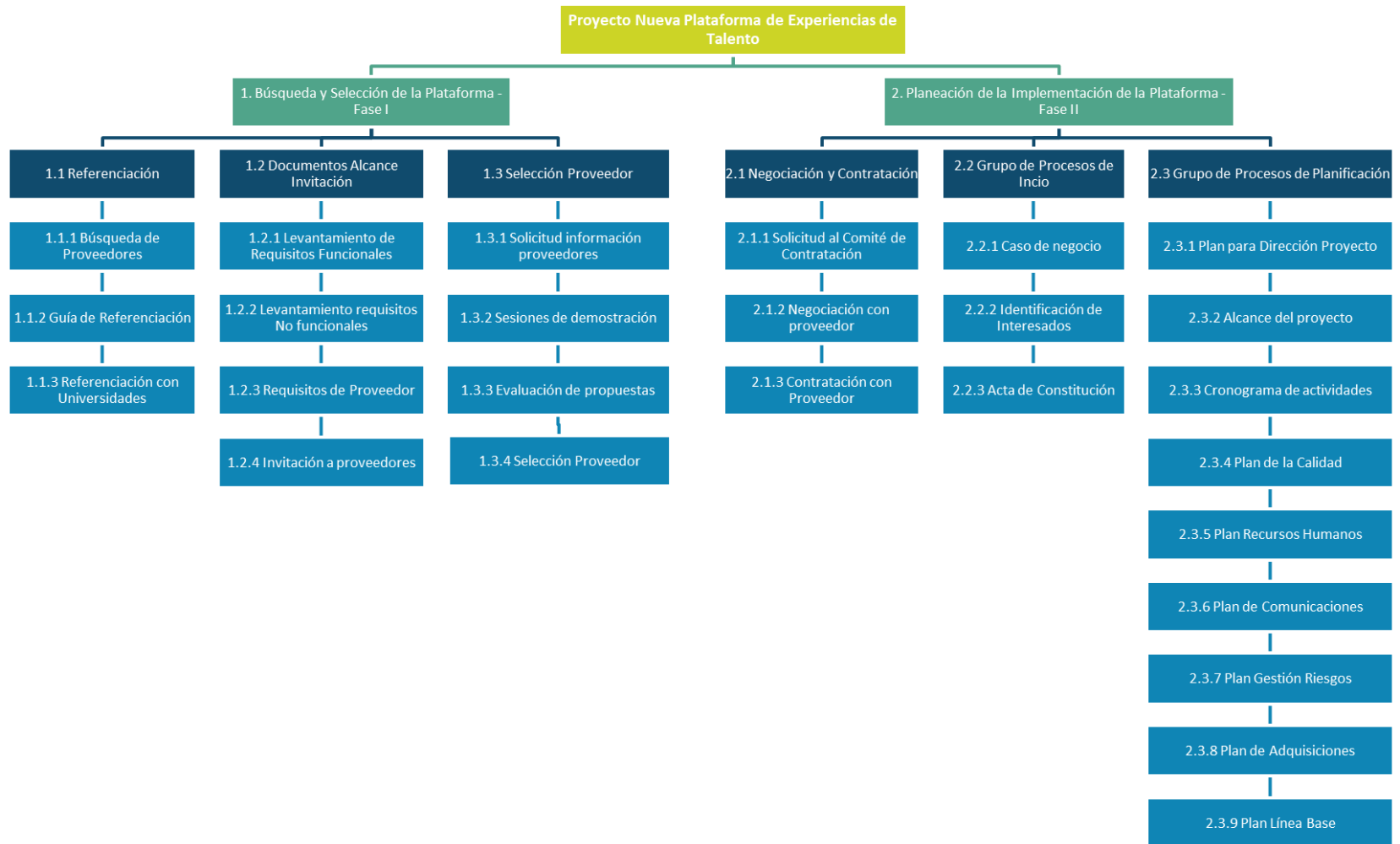


Figura 9. Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) del proyecto Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Tabla 24. Listado resumido de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

ID	Actividad	ID	Actividad	ID	Actividad	ID	Actividad	ID	Actividad
A1	Consulta Proveedores Plataformas	A8	Documentar requisitos	A15	Evaluación de propuestas	A22	Presentación Caso de negocio	A29	Cronograma de actividades
A2	Reunión con proveedores	A9	Invitación a proveedores	A16	Selección de Proveedor	A23	Aceptación Caso de negocio	A30	Plan de la Calidad
A3	Creación de la guía de referenciación	A10	Recepción Información Proveedores	A17	Solicitud Comité de Contratación	A24	Identificación Interesados	A31	Plan de recursos humanos
A4	Reuniones con universidades	A11	Compilación Información Proveedores	A18	Entrega documentación	A25	Presentación Acta de Constitución	A32	Plan de Comunicaciones
A5	Levantamiento de requisitos	A12	Sesiones de demostración - sustentación	A19	Equipo de contratación	A26	Aprobación Acta de Constitución	A33	Plan de Gestión de Riesgos
A6	Levantamiento de requisitos	A13	Evaluación de cumplimiento de requisitos	A20	Negociación con proveedor	A27	Plan para la dirección del Proyecto	A34	Plan de Adquisiciones
A7	Levantamiento de requisitos	A14	Evaluación de oferta comercial	A21	Contatación con proveedor	A28	Definición del alcance del proyecto	A35	Plan Línea Base

Secuenciar las actividades

El proceso de secuenciar las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento tiene como objetivo identificar y documentar las relaciones lógicas entre las actividades del proyecto, definiendo el orden en que deben ejecutarse. La secuencia de actividades puede visualizarse en la Fig. 10.

Este proceso es fundamental para construir la red del cronograma del proyecto, ya que permite visualizar dependencias, determinar rutas críticas y planificar el tiempo de manera realista (PMI, 2017).

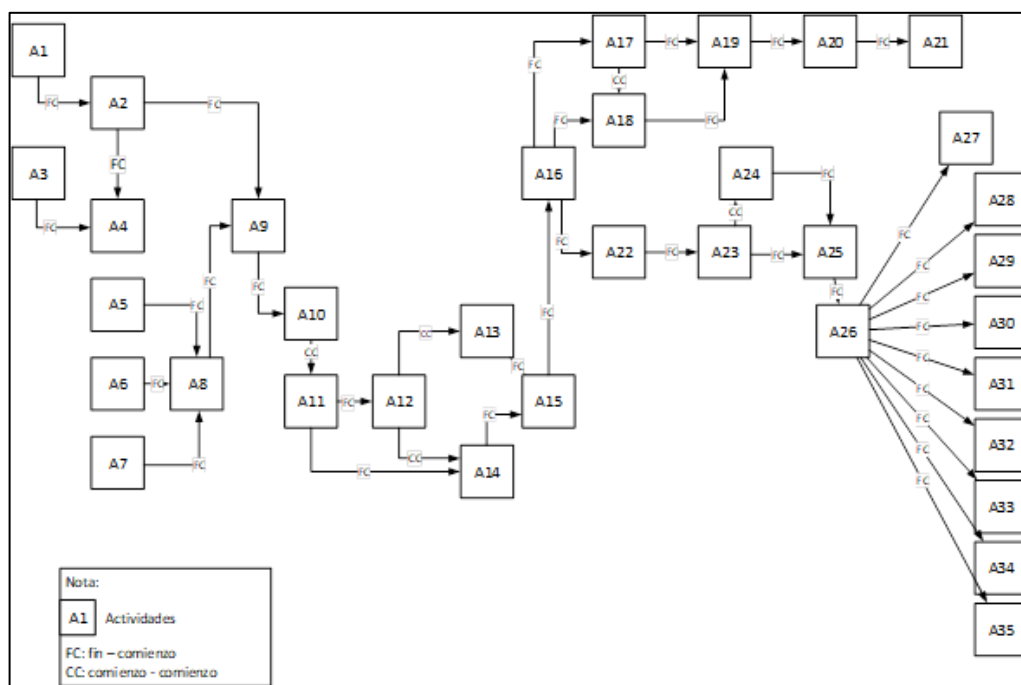


Figura 10. Secuencia de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Estimar los recursos de las actividades

La estimación de los recursos de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está basada en el listado de actividades del proyecto (Tabla 24) y su secuenciamiento (Fig. 10). La tabla completa puede ser consultada en el Anexo 6. La estimación tuvo los siguientes criterios (Tabla 25):

Tabla 25. Criterios de estimación de recursos de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Tipo Recurso	Cantidad	Observaciones
Humano	Equipo Proyecto: 9 Patrocinadores: 4 Dirección de Ti: 3 Área Licitaciones: 1 Equipo Negociación: 5	Unidades corresponden a personas integrantes de cada grupo
Herramientas	Documentos: 25	

	Plataforma: 1 - Teams	
--	-----------------------	--

Estimar la duración de las actividades

La estimación de la duración de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está basada en el cronograma general de actividades presentado en el caso de negocio y la secuenciación de actividades. La Tabla 26 muestra un resumen de la duración estimada para cada actividad. La tabla con la información detallada puede consultarse en el Anexo 8.

Tabla 26. Duración estimada de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia.

ID	Actividad	Duración (días)	ID	Actividad	Duración (días)
A1	Consulta Proveedores Plataformas	14	A19	Equipo de contratación	14
A2	Reunión con proveedores	14	A20	Negociación con proveedor	21
A3	Creación de la guía de referenciación	7	A21	Contratación con proveedor	14
A4	Reuniones con universidades	42	A22	Presentación Caso de negocio	14
A5	Levantamiento de requisitos	35	A23	Aceptación Caso de negocio	1
A6	Levantamiento de requisitos	14	A24	Identificación Interesados	7
A7	Levantamiento de requisitos	7	A25	Presentación Acta de Constitución	14
A8	Documentar requisitos	7	A26	Aprobación Acta de Constitución	1
A9	Invitación a proveedores	14	A27	Plan para la dirección del Proyecto	28
A10	Recepción Información Proveedores	14	A28	Definición del alcance del proyecto	7
A11	Compilación Información Proveedores	21	A29	Cronograma de actividades	7
A12	Sesiones de demostración - sustentación	21	A30	Plan de la Calidad	7
A13	Evaluación de cumplimiento de requisitos	7	A31	Plan de recursos humanos	7
A14	Evaluación de oferta comercial	14	A32	Plan de Comunicaciones	7
A15	Evaluación de propuestas	14	A33	Plan de Gestión de Riesgos	7
A16	Selección de Proveedor	7	A34	Plan de Adquisiciones	7
A17	Solicitud Comité de Contratación	1	A35	Plan Línea Base	7
A18	Entrega documentación	7			

Desarrollar el Cronograma

El cronograma de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento se basó en el cronograma de hitos del caso de negocio. Este proceso permitió articular los tiempos de levantamiento de requerimientos, selección del proveedor, desarrollo de la solución, pruebas, capacitación y puesta en marcha (Tabla 27). Su correcta aplicación facilitó la anticipación de dependencias clave entre áreas (como Talento, Dirección de TI y proveedores externos) y permitió alinear el despliegue de la plataforma con los períodos académicos y administrativos de la Universidad EAFIT. El Anexo 10 muestra el Diagrama de Gantt del Proyecto, resaltando la ruta y las actividades críticas.

Tabla 27. Cronograma de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia.

Fase del Proyecto	Actividad o Hito Principal	Fechas	Dependencias clave	Dependencias clave
Fase I	Presentación del caso de negocio	Julio 28, 2023	Dirección de Talento / Dirección de TI	Patrocinadores Equipo Proyecto
	Aprobación y Kick-off Fase I	Junio 11, 2024	Dirección de Desarrollo Institucional	Patrocinadores Equipo Proyecto
	Búsqueda de proveedores	Julio 29 – Agosto 09, 2024	Área de Compras / Dirección TI	Equipo Proyecto
	Levantamiento de requisitos	Julio 15 – Agosto 23, 2024	Líderes funcionales / Usuarios clave	Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Dirección de TI
	Referenciación con instituciones educativas	Agosto 12 – Septiembre 23, 2024	Universidades externas	Equipo Proyecto Patrocinadores
	Demostraciones de plataformas	Octubre 14 – Noviembre 08, 2024	Proveedores / Comité evaluador	Proveedor Equipo proyecto
	Evaluación técnica de propuestas	Noviembre 15 – Diciembre 06, 2024	Equipo evaluador	Equipo Proyecto
	Presentación al comité evaluador	Diciembre 13, 2024	Dirección de Proyecto	Equipo Proyecto

	Negociación y contratación del proveedor	Marzo 31 – Abril 25, 2025	Área de Compras / Proveedor seleccionado	Dirección de TI Departamento de Compras
Fase II	Kick-off de la Fase II	Mayo 05, 2025	Comité del Proyecto / Proveedor	Equipo Proyecto
	Entrega del cronograma de implementación	Mayo 19, 2025	Dirección TI	Equipo Proyecto
	Entrega EDT y diccionario de la EDT	Mayo 30, 2025	Dirección TI / Proveedor	Equipo Proyecto
	Entrega del presupuesto de implementación	Mayo 30, 2025	Dirección de Desarrollo Institucional	Equipo Proyecto
	Entrega planes de comunicaciones y gestión de riesgos	Junio 06, 2025	Líder de comunicaciones / Gestión de riesgo	Equipo Proyecto
	Entrega del plan de adquisiciones	Junio 13, 2025	Dirección de Compras	Equipo Proyecto
	Cierre del proyecto	Septiembre 01, 2025	Todos los actores involucrados	Equipo Proyecto/Patrocinadores Direcciones de TI y de Desarrollo Institucional y Vínculos

Estimación de los Costos del Proyecto

El proceso de estimación de los costos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está hecho de forma aproximada dado que no se conocen con exactitud los valores comerciales de las plataformas que harán parte de la Fase I. Sin embargo, se presenta una estructura de costos preliminar que considera las fases del proyecto y de los recursos requeridos para desarrollarlas (Tabla 28).

Tabla 28. Estimación de los costos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Componente o Fase	Ítem de Costo	Tipo de recurso	Costo Aproximado (Millones de Pesos)	Observaciones
Plataforma tecnológica (SaaS)	Licencia anual SaaS	Servicio externo	70 - 158	Incluye módulos funcionales y soporte base
Implementación técnica	Servicios de parametrización e integración	Servicio profesional	300 - 630	Adaptación al entorno institucional
Capacitación a usuarios	Formación a usuarios clave	Servicio educativo	70 - 100	Incluida o no en el contrato con el proveedor
Personal institucional (TI / Talento)	Horas hombre dedicadas al proyecto	Recurso humano interno	50	Estimación por dedicación parcial
Costos logísticos	Espacios, herramientas, documentación, eventos	Logística / operación	25	Materiales de formación, actas, recursos físicos
Reserva para imprevistos	Contingencias técnicas y operativas	Reserva de gestión	90	Aproximadamente 10% del total estimado

Determinación del Presupuesto

El proceso de determinación del presupuesto del proyecto se enfoca en consolidar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo del proyecto en una línea base de costos. En el contexto del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, este proceso se basó en un estimado amplio de valores para los procesos analizados, los cuales van desde el licenciamiento de la plataforma que se seleccione hasta la capacitación de los diferentes grupos de interés identificados (Tabla 29).

Tabla 29. Estimación de los costos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Componente o Fase	Ítem de Costo	Tipo de recurso	Costo Aproximado (Millones de Pesos)	Observaciones
Plataforma tecnológica (SaaS)	Licencia anual SaaS	Servicio externo	70 - 158	Incluye módulos funcionales y soporte base
Implementación técnica	Servicios de parametrización e integración	Servicio profesional	300 - 630	Adaptación al entorno institucional
Capacitación a usuarios	Formación a usuarios clave	Servicio educativo	70 - 100	Incluida o no en el contrato con el proveedor
Personal institucional (TI / Talento)	Horas hombre dedicadas al proyecto	Recurso humano interno	50	Estimación por dedicación parcial
Costos logísticos	Espacios, herramientas, documentación, eventos	Logística / operación	25	Materiales de formación, actas, recursos físicos
Reserva para imprevistos	Contingencias técnicas y operativas	Reserva de gestión	90	Aproximadamente 10% del total estimado

Planificación de la Calidad

En el contexto del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, la calidad no solo se relaciona con la funcionalidad técnica de la plataforma, sino con aspectos más amplios como:

- La usabilidad del sistema por parte de estudiantes, graduados, organizaciones, personal administrativo y donantes.
- El cumplimiento de requisitos funcionales y no funcionales (técnicos) definidos por los documentos relacionados y levantados por las Direcciones de Desarrollo Institucional y Vínculos y de Tecnologías de la Información (TI).

- La interoperabilidad con sistemas existentes del ecosistema digital de la universidad como EPIK, SOFSIN, Eafit Interactiva, entre otros.
- La experiencia de usuario en pruebas, formación y operación inicial.
- La satisfacción de los actores clave con los entregables y procesos.

Este proceso también incluye la identificación de métricas clave para validar el cumplimiento de estándares durante fases como pruebas funcionales, piloto, ajustes e integración. La Tabla 30 muestra los criterios de calidad que se aplicarán al proyecto.

Tabla 30. Elementos de calidad y criterios de aceptación del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Elemento de Calidad	Requisito o Criterio de Aceptación	¿Cómo se medirá?	Momento de verificación	Responsable
Funcionalidad de la plataforma	Cumplimiento del 100% de requisitos funcionales y no funcionales definidos en el documento de Requisitos	Lista de verificación funcional (<i>checklist</i>)	Finalización de pruebas técnicas	Dirección de TI / Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos
Integración con Ecosistema Digital EAFIT	Integración e Interoperabilidad del 100% con las plataformas que componen el ecosistema digital de EAFIT (e.g. EPIK, SOFSIN, Eafit Interactiva, Portal Web, etc.)	Pruebas técnicas con datos reales	Durante integración	Dirección de TI
Usabilidad para estudiantes	Accesibilidad, navegación intuitiva, tiempos de carga aceptables	Prueba de usuario, encuesta de satisfacción	Durante la implementación de la plataforma	Proveedor / Talento
Estabilidad de la plataforma	Plataforma operativa sin errores críticos y disponibilidad superior al 95%	Registro de fallas, reporte del proveedor	Durante pruebas funcionales	Proveedor / Dirección TI

Satisfacción de actores clave	Aceptación institucional y organizacional, percepción de valor del sistema	Encuestas a usuarios internos y externos	Post implementación y durante operación inicial	Equipo de Proyecto/ Dirección de TI
Documentación entregada	Manuales de usuario y guías técnicas completas y actualizadas	Revisión documental	Antes de la capacitación de usuarios	Proveedor / Dirección de TI / Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos
Custodia de la Información	Procesos estandarizados y repositorio de documentación establecido	Revisión documental	Posterior a la implementación, dentro de los seis primeros meses	Proveedor / Dirección de TI / Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos

Planificación de los Recursos Humanos

El plan de recursos humanos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está basado en el cronograma de actividades del proyecto, su duración y los recursos humanos requeridos para desarrollarlos. El plan es mostrado en la Tabla 31.

Tabla 31. Plan de recursos humanos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Rol / Recurso	Responsabilidades principales	Fase de participación	Tipo de participación	Tiempo estimado (días)
Líder de Proyecto	Liderar la ejecución, dar seguimiento a actividades y asegurar entregables	Todo el proyecto	Alta	50
Líder Funcional	Definir requerimientos, validar entregables, liderar implementación y retroalimentación	Planificación, ejecución, cierre	Alta	35
Arquitecto de Software	Revisión de requerimientos técnicos, pruebas, integración de plataformas	Planificación, pruebas, integración	Alta	30

Equipo Proyecto	Evaluar propuestas técnicas y funcionales, participar en selección del proveedor	Selección	Media	10
	Capacitación a usuarios clave, soporte en formación posterior	Capacitación, inicio de operaciones	Media	8
Proveedor plataforma	Desarrollo, pruebas, capacitación, ajustes técnicos	Ejecución, pruebas, capacitación	Alta	40
Asesor jurídico	Revisión y formalización de contratos	Contratación	Baja	5
Usuarios internos (Talento, otros)	Participación en validaciones, pruebas piloto, retroalimentación	Validación, pruebas, operación inicial	Media	12
Estudiantes y organizaciones	Participación en piloto funcional	Piloto	Baja	3

Este plan busca tener una asignación clara y eficiente de los recursos humanos y técnicos necesarios a lo largo de las ambas fases del proyecto, máxime cuando este involucra áreas tan diferentes como proveedores, graduados, estudiantes y personal administrativo

Planificación de las Comunicaciones del Proyecto

El plan de comunicaciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento toma información de los grupos de interés identificados, lo mismo que de los responsables del cronograma de actividades y del plan de recursos. El plan de comunicaciones puede consultarse en la Tabla 32.

Al igual que en el plan de Recursos Humanos, las comunicaciones en el proyecto cobran relevancia porque participan varias áreas de la universidad y grupos externos. Este plan garantiza que se mantenga una comunicación fluida, de doble vía y donde los grupos de interés se estén informados oportunamente.

Planificación de la Gestión de Riesgos

El proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento ha identificado varios riesgos potenciales que impactan desde la reputación de la universidad hasta la usabilidad de la plataforma seleccionada (Tabla 33).

Tabla 32. Plan de comunicaciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Interesado	Tipo de Información a Recibir	Frecuencia	Medio de Comunicación	Responsable del Envío
Líder del Proyecto	Avances generales, hitos cumplidos, riesgos y decisiones críticas	Semanal	Reuniones de seguimiento, actas	Líder Funcional
Líder Funcional	Información operativa, requerimientos, validaciones funcionales	Permanente / según necesidad	Reuniones, correo, herramientas colaborativas (Teams, MS Project)	Equipo proyecto
Dirección de TI	Alertas técnicas, necesidades de integración, tiempos de pruebas	Quincenal	Informes técnicos, reuniones TI	Arquitecta de Soluciones
Administrativos	Avances, validaciones de funcionalidades, cronograma de piloto	Mensual / por fase	Boletines internos, sesiones informativas	Líder Técnico Funcional / Comunicaciones
Proveedor plataforma	Requerimientos funcionales, cambios, entregables y cronograma	Permanente / por entregable	Plataforma de gestión de proyectos, correo	Líder Proyecto
Estudiantes, graduados, organizaciones	Información sobre implementación, capacitación y uso de la plataforma	Fase de implementación	Correo masivo, redes internas, micrositio	Área de Comunicaciones Institucional
Patrocinadores del proyecto	Reporte ejecutivo de avance y toma de decisiones	Bimensual	Reuniones de comité, presentaciones	Líder Proyecto

Estos cobran aún más relevancia cuando se considera que el proyecto involucra múltiples dependencias institucionales, recursos externos y factores de incertidumbre técnica, operativa y de aceptación por parte de los usuarios. Además, hay riesgos asociados a:

- Integración con sistemas institucionales (EPIK, SOFSIN, etc.).
- Adopción y curva de aprendizaje por parte de los usuarios.
- Calidad del servicio prestado por el proveedor.
- Cambios en las prioridades institucionales o falta de disponibilidad de recursos clave.

Planificación de las Adquisiciones

La planificación de las adquisiciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento está completamente alrededor de la plataforma seleccionada en la Fase I. Algunos de los aspectos más relevantes de este plan son (Tabla 32):

- Debe proveer una solución tecnológica que no requiera casi ningún desarrollo, más allá de las personalizaciones propias de la marca institucional.
- Debe permitir evaluar el cumplimiento de los requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor establecidos por el proyecto, de tal forma que dé solución a todas las necesidades de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos. Estos requisitos están consignados en el documento respectivo
- Debe incluir las etapas de análisis de propuestas, validación del cumplimiento de requisitos y la negociación y firma de contrato de licenciamiento, soporte e implementación.
- Debe estar alineado con los procesos establecidos por la Dirección de TI y el Departamento de Compras, cumpliendo así las directrices institucionales.

Tabla 33. Plan de gestión de riesgos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

ID	Elemento del Proyecto	Riesgo Identificado	Causa Probable	Impacto Potencial	Prob.	Impacto	Estrategia de Respuesta	Responsable Principal
R1	Plataforma informática SaaS	El sistema no cumple con los requerimientos funcionales o no funcionales, ya sea total o parcialmente	Evaluación inadecuada del proveedor, requisitos mal definidos	Plataforma limitada, retrabajo, insatisfacción de usuarios	Media	Alta	Mitigar: matriz de evaluación robusta y validación técnica	Equipo Proyecto/ Dirección de TI
R2	Plataforma informática SaaS	Cambios en requisitos luego de iniciar la ejecución	Requisitos incompletos o no validados con usuarios	Reprocesos, incremento de costos, retrasos en entrega	Alta	Media	Mitigar: validación cruzada y comité de control de cambios	Direcciones de Desarrollo Institucional y Vínculos y de TI
R3	Implementación técnica	Retrasos en la adaptación de la plataforma al entorno EAFIT	Problemas técnicos, desconocimiento del entorno o baja coordinación	Desfase del cronograma, presión sobre fases posteriores	Alta	Alta	Transferir: cláusulas contractuales con cronograma vinculante	Dirección de TI / Proveedor
R4	Capacitación a usuarios clave	Formación insuficiente o poco pertinente para usuarios funcionales	Falta de enfoque didáctico, tiempo limitado o materiales inadecuados	Baja adopción, errores en el uso de la plataforma	Media	Alta	Mitigar: revisión anticipada de materiales y retroalimentación piloto	Proveedor / Dirección de Talento

R5	Soporte y mantenimiento	Fallas frecuentes o respuesta inadecuada ante incidentes post implementación	Acuerdo de nivel de servicio (AMS) mal definido o proveedor sin capacidad	Interrupciones del servicio, pérdida de confianza	Media	Alta	Transferir: incluir ANS en el contrato y hacer monitoreo continuo	Dirección de TI/Área Contratación
R6	Coordinación institucional	Desalineación entre áreas clave del proyecto	Roles no claros, falta de reuniones, comunicación fragmentada	Retrasos, decisiones sin respaldo institucional	Media	Media	Mitigar: plan de comunicaciones específico y comité interdependencias	Líder Proyecto
R7	Documentación del proyecto	Falta de trazabilidad de entregables o decisiones	Gestión documental dispersa o no sistematizada	Riesgos legales, dificultad en auditorías, pérdida de control	Baja	Media	Mitigar: repositorio centralizado y control de versiones	Líder Proyecto

Tabla 34. Plan de adquisiciones del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Adquisición	Descripción	Tipo Contrato	Criterios de Evaluación	Responsable de la Adquisición	Documentos Relevantes
Plataforma informática SaaS	Solución tecnológica para gestión de experiencias de talento, graduados y filantropía	Contratación de proveedor (SaaS)	Cumplimiento de requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor; usabilidad; escalabilidad; soporte	Dirección de TI / Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos/ Departamento de Compras	RFP, matriz de evaluación, contrato
Servicios de implementación	Adaptación e integración de la plataforma en el ecosistema EAFIT	Prestación de servicios	Experiencia previa, cronograma de implementación, soporte técnico	Dirección de TI / Proveedor	Acta de requerimientos, cronograma
Servicios de capacitación	Formación a usuarios clave sobre el uso de la plataforma	Incluidos en contrato principal	Calidad de materiales, metodología, satisfacción de usuarios	Proveedor / Dirección de Talento	Manuales de usuario, cronograma de formación
Soporte técnico y mantenimiento	Acompañamiento o pos-implementación, actualización de plataforma	Contrato de servicio recurrente	Nivel de servicio (ANS), tiempos de respuesta, canales de atención	Dirección de TI	Acuerdo de nivel de servicio (ANS)

Planificación de la Línea Base del Desempeño

La línea base del desempeño es un conjunto de planes integrados que permiten medir el avance del proyecto en cuanto al alcance, tiempo y costos. En el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento esta línea base fue construida a partir de la consolidación de tres elementos:

- La EDT como reflejo del alcance definido.
- El cronograma detallado de actividades y entregables.

- La planificación presupuestal.

Estos componentes permitieron establecer un marco de referencia claro para hacer seguimiento y control al desarrollo del proyecto, anticipar desviaciones y tomar decisiones oportunas (Tabla 35).

Tabla 35. Línea base del desempeño del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Componente	Elemento clave	Referencia en el documento	Descripción
Alcance	EDT – Estructura de Desglose del Trabajo	Figura 9	Organización jerárquica del trabajo del proyecto
Cronograma	Cronograma detallado de actividades	Tabla 24 y Figura 10	Secuencia y fechas de las actividades
Costos	Estimación de costos y recursos	Tablas 25 y 26	Costos por actividad y duración estimada

9. Conclusiones

La estructuración metodológica del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento, basada en el estándar del PMBOK 6ª, edición permitió consolidar una planeación integral, donde cada área de conocimiento (e.g. alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, adquisiciones o comunicaciones, entre otros) fue abordada de forma coherente, permitiendo una ejecución ordenada, con criterios de control y gobernabilidad adecuados al contexto universitario.

La implementación de una plataforma tecnológica tipo SaaS para la gestión de experiencias de talento representa un avance significativo en la transformación digital institucional, al centralizar procesos que anteriormente se gestionaban de manera dispersa, mejorar la trazabilidad de la información, y facilitar la interacción entre estudiantes, egresados, organizaciones aliadas y la Universidad.

El proceso de adquisiciones, guiado por una evaluación técnica y funcional rigurosa, garantizó la selección de una solución alineada con las necesidades estratégicas de EAFIT, priorizando criterios de escalabilidad, usabilidad, interoperabilidad y soporte. Esta decisión también contribuyó a establecer relaciones contractuales con cláusulas que protegen la sostenibilidad del proyecto.

El proyecto evidenció la importancia de integrar tempranamente a los actores clave, no solo en la definición de requerimientos, sino también en procesos de validación, pruebas y capacitación. Este enfoque participativo incrementó la aceptación de la plataforma y fortaleció el sentido de corresponsabilidad institucional.

La gestión de riesgos fue clave para anticipar y mitigar factores que podían afectar el cronograma y la calidad del proyecto, especialmente aquellos relacionados con integraciones técnicas, soporte pos-implementación, y alineación interinstitucional. La incorporación de un plan de riesgos robusto permitió gestionar la incertidumbre de forma preventiva.

10. Referencias

- Baieșu, M. (2024). The recruitment and selection process in the digital age. *Scientific Collection «InterConf»*, 199, 41–48.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3a Edición). PEARSON Education.
- Council of Ontario Universities. (2015). *#MyCareer: How Ontario university career services prepare students for the future*. 16. <https://cou.ca/wp-content/uploads/2015/05/MyCareer-Report-on-Ontario-university-career-services.pdf>
- EAFIT - Acreditación. (2025, enero 20). *Seguimos Aprendiendo. Informe de Autoevaluación Institucional*. <https://www.eafit.edu.co/institucional/acreditacion/Paginas/acreditacion.aspx>
- EAFIT - Configuración Institucional. (2025, enero 22). *Configuración Institucional*. <https://www.eafit.edu.co/institucional/Paginas/Organigrama-Institucional.aspx>
- EAFIT - Desarrollo de Empleados (2025, marzo 30.) *Talento Humano*. <https://www.eafit.edu.co/desarrollo-empleados>.
- EAFIT - Dirección de TI. (2024, diciembre 22). *EAFIT - Dirección de TI*. <https://www.eafit.edu.co/servicios-en-linea/cinf/Paginas/inicio.aspx>
- EAFIT - Filantropía. (2024, diciembre 22). *EAFIT - Filantropía*. <https://www.eafit.edu.co/institucional/centro-filantropia/Paginas/inicio.aspx>
- EAFIT - Filantropía (2025, febrero 20). *Informe de gestión Filantropía 2023*. [https://www.eafit.edu.co/institucional/centro-filantropia/Documents/Informes%20de%20gesti%C3%B3n/InformaDeGestion_FilantropiaEAFIT2023%20\(1\).pdf](https://www.eafit.edu.co/institucional/centro-filantropia/Documents/Informes%20de%20gesti%C3%B3n/InformaDeGestion_FilantropiaEAFIT2023%20(1).pdf)

- EAFIT - Graduados. (2024, diciembre 22). *EAFIT - Graduados*.
<https://www.eafit.edu.co/graduados>
- EAFIT - Historia. (2025, enero 22). *Conoce nuestra historia*.
<https://www.eafit.edu.co/institucional/historia/Paginas/historia-eafit.aspx>
- EAFIT - Informe de Sostenibilidad 2024 (2025). *SOMOS EAFIT - Informe de Sostenibilidad 2024*. 26 (179). <https://www.eafit.edu.co/informe-de-sostenibilidad-2024>
- EAFIT - Innovación (2025, abril 01). *Unidad de Proyectos CTel*.
<https://www.eafit.edu.co/innovacion/acerca-de/Paginas/proyectos.aspx>
- EAFIT - Institucional (2025, abril 01). *Nuestras Declaraciones Institucionales*.
<https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/itinerario-2030.aspx>
- EAFIT - Medios Institucionales (2025, abril 02). *Medios institucionales*.
<https://www.eafit.edu.co/medios/Paginas/inicio.aspx>
- EAFIT - PEI. (2024, diciembre 22). *Modelo Educativo: Educación flexible y relevante*. Proyecto Educativo Institucional.
<https://www.eafit.edu.co/institucional/pei/Paginas/modelo-educativo-educacion-flexible-y-relevante.aspx>
- EAFIT - Plan Estratégico de Desarrollo. (2025, enero 17). *Plan de Desarrollo Institucional: Itinerario EAFIT 2030*. <https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/plan-estrategico-desarrollo.aspx>
- EAFIT - Reglamentos (2025, abril 01). *Estatutos, reglamentos, políticas y protocolos*. <https://www.eafit.edu.co/reglamentos>
- EAFIT - Talento (2025, abril 16). *Reglamento de experiencias de talento*.
<https://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Documents/reglamento-de-experiencias-de-talento.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017).

Fundamentos de investigación (4th ed.). McGraw-Hil.

MAGNETO. (2024). *Software de reclutamiento y ATS para RR.HH.*
<https://www.magneto365.com/es/soluciones/seleccion-digital>

Mishra, S., & Kumar, S. P. (2023). E-recruitment and training comprehensiveness: Untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125–136.

Moreno M., N.A. (2016). *Introducción a la Gerencia de Proyectos: conceptos y Aplicación.* Ediciones EAN.
<https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

ORACLE. (2024). *What Is An Applicant Tracking System?*
<https://www.oracle.com/human-capital-management/recruiting/what-is-applicant-tracking-system/>

Paré, R. (2023). *Elevating Career Services: A Roadmap to Transformative Leadership.* <https://www.linkedin.com/pulse/elevating-career-services-roadmap-transformative-leadership-pare/>

Processica. (2024). *Future Trends in AI Recruitment: Embracing Innovation and Efficiency.* <https://www.linkedin.com/pulse/future-trends-ai-recruitment-embracing-innovation-efficiency-3pi8f/>

Project Management Institute (PMI). (2013). *Cómo desenvolverse en un entorno complejo. Pulse of the Profession.* <https://www.pmi.org/learning/library/es-2013-pulse-profession-como-desenvolverse-entorno-complejo-13555>

Project Management Institute (PMI). (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Sexta Edición.*
https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/2032/Guia_del_PMBOK_sexta_edicion_espanol.pdf

- Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos*.
https://drive.google.com/file/d/1KLCZeLAMcbktrdkyLsiF_Eh1KmQCn7f0/view
- Project Management Institute (PMI) (2025a, febrero 11). *¿Qué hacemos?*
<https://www.pmi.org/about>
- Project Management Institute (PMI) (2025b, enero 22) *¿Qué es la gestión de proyectos?* <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management>
- REQLUT. (2024). *Reqlut Inteligencia Artificial Headhunting*. <https://reqlut.com/riah>
- SAP. (2024). *What is an applicant tracking system (ATS)?*
<https://www.sap.com/products/hcm/recruiting-software/what-is-an-applicant-tracking-system.html>
- VORECOL. (2023). *¿Qué papel juega la inteligencia artificial en la evolución de los sistemas ATS en 2023?* <https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-papel-juega-la-inteligencia-artificial-en-la-evolucion-de-los-sistemas-ats-en-2023-160037>

11. ANEXOS

Anexo 1. Tabla Detallada de los Requisitos funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración Propia, 2025.

ID.	CATEGORÍA	REQUERIMIENTO.	Requerido / Deseable
1	Integración con sistemas EAFIT		
1.1	Integración con sistema académico de la universidad Epik (PeopleSoft Campus Solution)	Permite enlazarse con el sistema académico de la universidad (EPIK) permitiendo consultar sobre los estudiantes y graduados información personal, académica y financiera, como nombre, código, documento de identidad, correo electrónico institucional y personal (alternativo), celular y teléfono alternativo, dirección de residencia, promedio académico, forma de pago del semestre actual, plan académico, pregrado(s) que cursa, estado actual, contacto de emergencia, nombre y número de contacto del acudiente, Condiciones o situaciones especiales (e.g. neurodiversidad, discapacidad, etc.) o de procesos académicos especiales.	Requerido
1.2	Integración con el LMS institucional (BrightSpace-EAFIT Interactiva)	Permite con el LMS institucional (BrightSpace-EAFIT Interactiva), de tal forma que toda la información académica (notas, rúbricas, competencias, etc) se vean reflejadas en EAFIT Interactiva y soporte las consultas y generación de informes a las escuelas en EAFIT Interactiva.	Requerido
1.3	Integración con sistema financiero (Sofsin)	ERP Financiero: Permite reportar al sistema financiero (SOF SIN) la información de horas ejecutadas, organización y nombre del estudiante en inmersión y visualizar el pago efectuado a la universidad por parte de la organización y al estudiante en inmersión por parte de la universidad	Requerido
1.4	Integración con EPIK/Contributor	Permite enlazarse con el sistema académico de la universidad (EPIK) permitiendo consultar de los graduados información personal, académica, laboral, donaciones, etc.	Requerido
1.5	Integración con EPIK/Contributor	Permite integrar el sistema de la Universidad (EPIK-contributor) para visualizar o consultar información de convenios o donaciones realizados por las empresas	Requerido
1.6	Integración con EPIK/Contributor	Permite integrar el sistema de la Universidad (EPIK-contributor) para visualizar o consultar información de otros aliados de la Universidad como donantes externos y mostrar información básica del aliado.	Requerido
2	Usuarios		
2.1	Organizaciones	Permite a la organización registrarse en la plataforma con información de nombre comercial, NIT, Sector económico (CIU), Dirección Comercial, Teléfono, País, nombre, documento de identidad, email y número celular de la persona del contacto principal y de uno secundario y Certificado de Existencia y Representación Legal vigente	Requerido

2.2	Organizaciones	Permite a la organización crear o registrar oportunidades (solicitudes) de experiencias tempranas (o inmersiones), prácticas profesionales y de graduados por segmentos de nivel de experiencia, indicando en cada caso información sobre fechas de inicio y finalización, funciones, remuneración, lugar de trabajo, tipo de documento de vinculación, intensidad horaria, beneficios, requisitos y datos de la persona contacto	Requerido
2.3	Organizaciones	Permite a la organización consultar y descargar información de los candidatos como documento de hoja de vida, perfil profesional, ruta de talento, historial académico, competencias y experiencias previas profesionales o académicas	Requerido
2.4	Organizaciones	Permite a la organización seleccionar y cambiar de estado de selección a los candidatos postulados en las oportunidades que ha creado y que, luego del proceso de selección, han resultado elegidos.	Requerido
2.5	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) 1) registrar información sobre pertenencia y actividades desarrolladas en las diferentes rutas de talento o en semilleros de investigación, monitorias académicas o administrativas, cursos extracurriculares realizados o que esté cursando, grupos deportivos o artísticos, pasantías, inmersiones, experiencias profesionales previas, logros y reconocimientos, etc. y 2) calcular, acumular y registrar las horas dedicadas por el estudiante en cada una de las rutas o con base en las fechas ingresadas en cada una	Requerido
2.6	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) elegir una de las varias rutas de talento (académica, emprendimiento u organizacional) y realizar cambios entre ellas	Requerido
2.7	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) gestionar los certificados digitales obtenidas en las diferentes rutas de talento o en semilleros de investigación, monitorias académicas o administrativas, cursos extracurriculares realizados o que esté cursando, grupos deportivos o artísticos, pasantías, inmersiones, experiencias profesionales previas	Requerido
2.8	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) cargar o crear un perfil por ruta de talento que incluya sus preferencias profesionales y exportar un documento de hoja de vida que resuma toda la información ingresada en los campos definidos	Requerido
2.9	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) 1) visualizar las oportunidades existentes y activas en la plataforma, pudiendo postularse a ellas y hacerle seguimiento a su avance y 2) enviar el perfil a las organizaciones	Requerido
2.10	Candidatos eafitenses	Permite a los candidatos (estudiantes o graduados) conocer las evaluaciones de las experiencias de talento que está cursando o ha cursado a lo largo de su historial académico, visualizando las rúbricas de cada uno.	Requerido

2.11	Mentores	Permite a los mentores de práctica acceder a la plataforma con sus credenciales institucionales, ya sea porque son egresados o funcionarios de EAFIT o porque Talento se les ha tramitado ante TI (SAUL)	Requerido
2.12	Mentores	Permite a los mentores de práctica consultar información de los estudiantes que tiene asignado en su grupo de mentoría en cada experiencia de talento, junto con datos como nombre completo, ID de EPIK, número de contacto, pregrado, correo electrónico, organización donde realiza la experiencia de talento, nombre del tutor o jefe en la empresa, correo electrónico del tutor y número de contacto del tutor	Requerido
2.13	Mentores	Permite a los mentores de práctica registrar las actividades que desarrolla con cada grupo con identificadores de fecha, lugar, asistentes, organización en la que está realizando la experiencia de talento, duración de la experiencia de talento, objetivo de la reunión, temas tratados, conclusiones y actividades asignadas	Requerido
2.14	Mentores	Permite a los mentores de práctica registrar las notas asignadas al Proyecto Especial de Práctica y al seguimiento, ya sean individual o colectivamente	Requerido
2.15	Mentores	Permite a los mentores de práctica consultar la evaluación que hacen los estudiantes al proceso de mentoría, tanto en lo cuantitativo como los comentarios que eventualmente registren	Requerido
2.16	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite administrar las bases de datos de usuarios y modificar toda la información referente a organizaciones, candidatos eafitenses, mentores, tutores y asesores	Requerido
2.17	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite crear organizaciones que no ofrecen oportunidades de experiencia de talento con información de nombre comercial, NIT, Sector económico (CIU), Dirección Comercial, Teléfono, País, nombre, documento de identidad, email y número celular de la persona del contacto principal y de uno secundario y Certificado de Existencia y Representación Legal vigente	Requerido
2.18	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite 1) generar cartas de presentación para los diferentes usuarios de forma masiva o personalizadas y 2) enviarlas por correo electrónico	Requerido
2.19	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite ingresar las rúbricas y sus valores porcentuales de las evaluaciones para cada experiencia de Talento, ya sea mediante la conexión con el LMS institucional (BrightSpace-EAFIT Interactiva) o con el sistema académico de la universidad (EPIK)	Requerido
2.20	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite generar y consultar informes de todos los módulos y los resultados de las evaluaciones para cada experiencia de talento	Requerido
2.21	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite 1) hacer seguimiento al proceso de formalización de la experiencia de Talento de los estudiantes, pudiendo consultar la información que ingresan y los documentos que cargan a la plataforma y 2) aprobar la formalización cuando la información y la documentación cargada estén completas y correctas	Requerido

2.22	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite enviar el enlace personalizado con la rúbrica correspondiente para la evaluación de la experiencia de Talento, generado de forma automática según fecha de finalización y con opción de envío de forma manual.	Requerido
2.23	Grupos poblacionales Filantropía	Permite crear los siguientes grupos poblacionales: - Empresas o fundaciones - Graduados - Estudiantes - Otros aliados personas naturales (externos o empleados de EAFIT donantes)	Requerido
2.24	Apoyo Administrativo, asesores y líderes de Talento	Permite crear de forma individual o masiva otras empresas en la plataforma con datos como: nombre comercial, razón social, NIT, Sector económico (CIU), Dirección Comercial, Teléfono, País e información del contacto principal y de uno secundario, nombre, documento de identidad, email y número celular	Requerido
2.25	Rol administrativo	Permite agregar o modificar información adicional a cada una de las empresas de formar individual o masiva, con campos como: ecosistema (sector empresarial), clasificación por vínculo, convenios activos, fondos de donación, etc.	Requerido
2.26	Rol administrativo	Permite crear o agregar nuevas variables o características para segmentar a los graduados. Esta caracterización sería con información relacionada con: si fue becado o no, si hizo parte de algún grupo estudiantil, si ha participado en actividades de voluntariado, si ha obtenido algún tipo de reconocimiento, si ha salido en algún ranking nacional o internacional, si tiene alguna membresía con Filantropía y la Universidad, que tipo de donantes es, etc. Esta información podrá añadirse de forma manual para cada persona o a través de cargas masivas.	Requerido
2.27	Rol administrativo	Permite crear varios contactos por empresas, indicando para cada contacto a través de qué área o iniciativa se generó el vínculo, es decir, si para fines de Talento o Filantropía	Requerido
2.28	Rol administrativo	Permite visualizar el perfil de cada empresa identificando el número de practicantes, las inmersiones, números de graduados empleados, donaciones realizadas a la Universidad, etc. (perfil de la empresa)	Requerido
2.29	Rol administrativo	Permite recibir y gestionar las alertas o notificaciones de las solicitudes de cambios o actualización de datos de parte de los diferentes grupos poblacionales	Requerido
2.30	Fundraiser	Las fundraiser del equipo de Filantropía e Inversión de Impacto podrán tener un usuario de consulta en la plataforma que les permita buscar y visualizar información de los diferentes grupos poblacionales. Además, podrán editar o actualizar algunos campos específicos, como: Contacto de filantropía con la empresa, tipo de vínculo, membresías, etc.	Requerido
2.31	Graduados	Permite a los graduados registrarse en la plataforma y ver la información predeterminada que por la integración con EPIK está en el sistema.	Requerido

2.32	Graduados	Permite a los graduados, en caso de requerir, editar o actualizar campos como: correo, celular, ubicación de residencia, empresa, cargo, etc.	Requerido
3	Gestión de la experiencia de talento		
3.1	Gestión de la ruta de talento	Permite registrar información sobre pertenencia o participación de los candidatos eafitenses en monitorias, semilleros, grupos de investigación, jóvenes investigadores, grupos deportivos o artísticos, pasantías, inmersiones, entre otros	Requerido
3.2	Gestión de la ruta de talento	Permite registrar y hacer seguimientos a las particularidades de cada una de las diferentes rutas de talento (académica, emprendimiento u organizacional) y realizar cambios entre ellas por parte de los candidatos eafitenses, personal administrativo de Talento, asesores y líderes de Talento	Requerido
3.3	Gestión de la ruta de talento	Permite calcular, acumular y registrar las horas dedicadas por el estudiante en cada una de las actividades para verificar la idoneidad y pertinencia del aprendizaje	Requerido
3.4	Gestión de la ruta de talento	Permite generar y gestionar los certificados digitales obtenidos en las actividades incluidas en las rutas de talento de los candidatos eafitenses	Requerido
3.5	Gestión de experiencias tempranas - EAFIT	Permite: 1) registrar de manera diferencial entre experiencias propias y especiales, información general sobre la experiencia temprana como: tipo de inmersión (extendida o intensiva), lugar, duración, número de horas, funciones realizadas e información sobre su tutor en cuanto a nombre completo, correo electrónico y número de contacto	Requerido
3.6	Gestión de experiencias tempranas - EAFIT	Permite almacenar el acuerdo tripartito suscrito en la experiencia temprana y firmado por las partes, lo mismo que el certificado de afiliación a la ARL por parte de la universidad EAFIT o de la empresa.	Requerido
4	Gestión de datos y de información		
4.1	Gestión de datos	Permite generar una alerta o notificación a los administradores, cuando algún usuario realice ciertos cambios o actualizaciones de la información. Esto permitirá que las personas del apoyo administrativo gestionen estas solicitudes en el sistema adecuado	Requerido
4.2	Gestión de datos	Permita enlazar/conectar la empresa en la que trabaja el graduado a partir de la información de EPIK, con las empresas registradas o guardadas en el sistema.	Requerido
4.4	Gestión de datos	Permite que la información agregada internamente por la Universidad (RF - 2.4) para cada uno de los grupos poblacionales no sea visualizada por ellos al momento de hacer uso de sus perfiles de manera personal. Es decir, las características, segmentación u otra información de interés interno sólo podrá ser visualizado por los roles administrativos de la Universidad.	Requerido
5	Conexión (ATS)		
5.1	Creación de oportunidades experiencias de talento	Permite 1) registrar toda la información relacionada con oportunidades de experiencias de talento tales como inmersiones y prácticas profesionales; 2) cuando la misma oportunidad aplique para varios	Requerido

		pregrados o perfiles profesionales, permite duplicar las oportunidades existentes entre pregrados u organizaciones y 3) modificar o ajustar las condiciones iniciales de la oportunidad en cualquiera de los campos definidos (e.g. duración)	
5.2	Revisión de las oportunidades de talento	Permite revisar los detalles de las oportunidades creadas en cuanto a idoneidad, lugar de ejecución, fechas de inicio y finalización, horario laboral, modalidad (remota, alternancia, presencial, etc.), duración, actividades a realizar, remuneración, requisitos técnicos, número de vacantes y observaciones adicionales como salario emocional, beneficios extras, etc.	Requerido
5.3	Revisión de las oportunidades de talento	Permite cambiar el estatus de las oportunidades a: en revisión, activa, inactiva, rechazada, cerrada, extendida o duplicada	Requerido
5.4	Revisión de las oportunidades de talento	Permite modificar o ajustar las condiciones iniciales de la oportunidad en cualquiera de los campos definidos (e.g. duración)	Requerido
5.5	Gestión del perfil profesional	Permite registrar el historial académico y profesional en cuanto a actividades extracurriculares como semilleros, grupos estudiantiles, programa de jóvenes investigadores, portafolios personales, experiencias laborales, actividades desarrolladas, etc.,	Requerido
5.6	Gestión del perfil profesional	Permite 1) registrar crear un documento resumen de su historial académico y profesional denominado hoja de vida y 2) exportarlo en formatos compatibles y eligiendo entre varias opciones de plantillas preestablecidas	Requerido
5.7	Gestión del perfil profesional	Permite cargar un documento de hoja de vida desarrollado en otra plataforma o formato	Requerido
5.8	Gestión del perfil profesional	Permite medir el avance porcentual en el diligenciamiento de la información del perfil profesional y lo expresa mediante un indicador visual	Requerido
5.9	Aplicación a experiencias de talento	Permite 1) visualizar las ofertas/oportunidades existentes en cada una de las rutas de talento y por perfil profesional o por preferencias profesionales, 2) aplicar y postularse a una o varias de dichas ofertas según su preferencia y 3) Visualizar el estado de avance en los procesos de selección a los que ha aplicado	Requerido
5.10	Formalización de las experiencias de talento - organizaciones	Permite 1) seleccionar o confirmar a un candidato en una de las experiencias de talento que hacen parte de las ofertas que fueron creadas y 2) notificarle por correo electrónico al candidato eafitense que ha sido seleccionado	Requerido
5.11	Formalización de las experiencias de talento - candidato	Permite 1) ingresar información sobre el área en la organización, funciones a desempeñar, datos de contacto del tutor en la organización incluyendo nombre completo, correo electrónico, número de contacto, 2) almacenar información como el certificado de afiliación a la ARL y 3) asignarle al candidato ubicado en práctica un mentor de prácticas y que así conforme un grupo de mentoría de práctica	Requerido

5.12	Ajuste en la formalización de las experiencias de talento	Permite 1) modificar o ajustar las condiciones iniciales de la oportunidad en cualquiera de los campos definidos (e.g. duración) y estando activa y 2) modificar la información ingresada por la organización o por el candidato eafitense luego de haber creado la formalización	Requerido
6	Evaluación y seguimiento a experiencias de talento		
6.1	Evaluación de las experiencias tempranas de talento (inmersiones)	Permite crear la evaluación de la experiencia de talento a través de rúbricas definidas institucionalmente y segmentarla en porcentajes de acuerdo con lo establecido por Talento para las evaluaciones de las experiencias de talento	Requerido
6.2	Evaluación de las experiencias tempranas de talento (inmersiones)	Permite 1) enviar el enlace al formulario de evaluación de la experiencia de talento y 2) recopilar la información del formulario diligenciado	Requerido
6.3	Evaluación de las experiencias tempranas de talento (inmersiones)	Permite registrar la nota asignada por el jefe en la inmersión mediante un enlace a un formulario que se le envía y cuyas respuestas son almacenadas en la plataforma	Requerido
6.4	Evaluación de las experiencias tempranas de talento (inmersiones)	Permite reportar al sistema académico Epik (PeopleSoft Campus Solution) la nota final calculada en la experiencia de talento con base en las rúbricas y porcentajes establecidos por Talento	Requerido
6.5	Evaluación de las experiencias de talento (prácticas)	Permite crear la evaluación de la experiencia de talento a través de rúbricas definidas institucionalmente como un formulario que puede ser compartido con los tutores (jefes) en las organizaciones y a los mentores de prácticas	Requerido
6.6	Evaluación de las experiencias de talento (prácticas)	Permite: 1) enviar notificación de correo electrónico a mentores, tutores y candidatos eafitenses (estudiantes) el formulario para diligenciar la evaluación de la experiencia de talento y 2) recopilar la información del formulario diligenciado almacenándola en la plataforma	Requerido
6.7	Evaluación de las experiencias de talento (prácticas)	Permite: 1) calcular la nota final como un promedio ponderado basado en las evaluaciones hechas por tutores, mentores y estudiantes y 2) reportar al sistema al sistema académico Epik (PeopleSoft Campus Solution) la nota final calculada en la experiencia de talento.	Requerido
6.8	Gestión de mentores	Permite visualizar el grupo de mentoría asignado y la información de los estudiantes en práctica que lo conforman, incluyendo todos los datos de la formalización de la práctica	Requerido
6.9	Gestión de mentores	Permite asignar notas cuantitativas a los estudiantes que tiene asignados con base en las rúbricas definidas y usando los enlaces a los formularios creados desde Talento EAFIT	Requerido
6.10	Gestión de mentores	Permite: 1) registrar las actividades que realiza con el estudiante dentro del plan de práctica, como visitas a la empresa y reuniones grupales o individuales y 2) ingresar y generar un reporte final de la práctica de los estudiantes dentro de su grupo de mentoría, a fin de hacer una retroalimentación al proceso.	Requerido
7	Varios		
7.1	Notificaciones	Genera notificaciones a través de correos electrónicos con información relevante y dirigidos a diferentes grupos sobre: 1) cuando se activen	Requerido

		oportunidades de práctica o de inmersiones por parte de los asesores de práctica, 2) cuando el estudiante se postula a una experiencia de talento, 3) el avance en el proceso de selección de las experiencias de talento en las que participa dentro de la ruta de talento elegida 4) cuando la empresa selecciona y confirma un estudiante para una experiencia de talento, 5) cuando un estudiante es retirado de un proceso de selección porque ha sido confirmado en otra experiencia de talento, 6) cuando el estudiante NO queda seleccionado en un proceso en el que participa, 7) cuando se le asigne un mentor de práctica o de inmersión, 7) Administración de notificaciones para los diferentes módulos del sistema (procesos y transacciones del sistema) y seguimiento	
7.2	Notificaciones	Permite la administración de notificaciones para los diferentes módulos del sistema (procesos y transacciones del sistema) y reenvió para realizar los seguimientos respectivos	Requerido
7.3	Tableros y gráficos	Contiene: 1) una sección donde se pueden visualizar estadística de cada uno de los módulos mediante filtros que puedan ser personalizados, 2) Permite consultar y exportar datos en formatos compatibles con los diferentes softwares de visualización de datos (e.g. Excel, Power BI, Tableau, Looker Studio, etc)	Requerido
7.4	Sitio con información de interés	Presenta y almacena información relevante para candidatos eafitenses sobre temas como empleabilidad, elaboración de HV, oportunidades laborales, etc y permite consultar y descargar videos, piezas gráficas, cronogramas, presentaciones, etc.	Requerido
7.5	Repositorio	Almacena 1) información de interés que los diferentes grupos de usuarios pueden visualizar y descargar selectivamente, tales como presentaciones, videos de clases, plantillas de HV, guías de procedimientos, etc y 2) documentación de la formalización de las experiencias de talento como convenios, documentos de seguridad social, acuerdos tripartitos	Deseable
7.6	Cartas de presentación	Permite generar una carta de presentación personalizada, con base en una serie de campos que el candidato eafitense puede seleccionar según la necesidad.	Deseable
7.7	Encuesta de medición de indicadores	Permite 1) medir el nivel de servicio ofrecido por Talento mediante métricas de uso de la plataforma, tiempos de respuesta de solicitudes, entre otras	Deseable
7.8	Gestión de comunicados masivos	Permite 1) seleccionar el público objetivo del comunicado, 2) redactar el mensaje desde la plataforma mismo o enlazada con Microsoft 365 y con posibilidad de adjuntar documentos	Requerido
7.9	Parametrización	Permite parametrizaciones por parte del usuario administrador: Creación de usuarios, creación de organizaciones, creación de rutas de talento, monitorias, semilleros, grupos de investigación, jóvenes investigadores, grupos deportivos o artísticos, pasantías, inmersiones	Requerido

7.10	Parametrización	Parametrizaciones que incluya el sistema en listas desplegables que permita la normalización de los campos y puedan ser gestionadas por un usuario administrador	Requerido
7.11	Manejo de roles y permisos	Permite el manejo de roles y permisos para cada una de las funcionalidades del sistema, así como la asociación de usuarios administradores, asesores, mentores, tutores, contactos empresas a los roles	Requerido
7.12	Búsquedas avanzadas	Permite generar búsquedas avanzadas a través de los filtros relacionados con cada uno de los campos de información registrados de todos los grupos poblacionales.	Requerido
7.13	Reportes	Permite exportar reportes en Excel, pdf o csv por segmentos de los grupos poblacionales con ciertas características o información seleccionada.	Requerido
7.14	Gráficos	Permite a partir de los campos o funcionalidades nuevas generar reportes tipo gráficos (barras, pastel, líneas, dispersión) que permita hacer análisis de datos.	Deseable

Anexo 2. Tabla Detallada de los Requisitos No funcionales de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento.

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

ID.	Categoría	REQUISITOS NO FUNCIONALES	Deseable / Requerido
RNF-01	Arquitectura	¿La solución propuesta se ofrece en modalidad Cloud tipo (SaaS, PaaS o IaaS), On-Premises o cualquier otra modalidad? Nota: especificar en las observaciones todas las modalidades ofrecidas en la propuesta y si hay otras modalidades posibles	Requerido
RNF-02	Arquitectura	¿La solución propuesta puede ser desplegada en múltiples nubes o existe alguna restricción técnica que lo impida?	Deseable
RNF-03	Arquitectura	Incluir un diagrama de arquitectura de la solución propuesta que contenga los componentes principales de la solución, la relación entre dichos componentes, en el que se incluyan: <ul style="list-style-type: none"> - Componentes Funcionales / Software - Componentes de Seguridad - Componentes de Networking - Componentes de Infraestructura - Componentes de Integración - Componentes de BI y Analítica - Componentes Externos a la solución con los que se integren - Relación entre los componentes Nota: incluir todos los componentes que apliquen de acuerdo a la solución propuesta.	Requerido
RNF-04	Arquitectura	¿En qué patrón de arquitectura se basa la solución propuesta?: <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura separada por capas - Arquitectura basada microservicios - Arquitectura basada en eventos - Arquitectura orientada al servicio - Arquitectura monolítica - Arquitectura cliente/servidor - Otra, ¿cuál? Nota: si la solución propuesta incluye múltiples aplicaciones, describir el patrón de arquitectura de cada una de estas y los lenguajes y frameworks utilizados para el desarrollo de las aplicaciones.	Requerido
RNF-05	Arquitectura	¿Cuál es modelo de licenciamiento para el uso de la solución propuesta?	Requerido

		<p>Nota: Referencie o describa su modelo de licenciamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripción anual / semestral / mensual. - Licencia por la solución. - Licencia por usuario nombrado. - Pago por paquete de transacciones. - Otro tipo de modelo de licenciamiento, explicar en detalle. <p>Describir en las observaciones las condiciones o limitaciones que el modelo de licenciamiento tiene, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de usuarios - Funcionalidades disponibles - Almacenamiento - Transacciones - Otros 	
RNF-06	Arquitectura	<p>¿La solución propuesta incluye el uso de componentes o herramientas de Inteligencia Artificial (IA), para habilitar capacidades funcionales o para la gestión de la infraestructura en la que se soporta la solución?</p> <p>Nota: explicar cómo se incluye la IA en la solución propuesta.</p>	Deseable
RNF-07	Datos	<p>¿Los datos históricos gestionados en la solución se mantienen disponibles en el sistema durante el tiempo que la Universidad tenga activo el servicio?</p> <p>Nota: Especifique si existe alguna restricción o condiciones que limite el almacenamiento de esta información y/o si es necesario realizar procesos de depuración de data histórica?</p>	Requerido
RNF-08	Datos	<p>¿Se pueden almacenar diferentes tipos de documentos estructurados y no estructurados?</p>	Requerido
RNF-09	Datos	<p>¿La solución propuesta permite la extracción de los datos para integrarlos a la herramienta de BI y Analítica institucional?</p> <p>Nota: Actualmente en la Universidad se utilizan los recursos de Azure.</p>	Deseable
RNF-10	Datos	<p>La solución cuenta con un diccionario de datos que describa el esquema de base datos con sus tablas, campos y relaciones entre estas tablas.</p> <p>Nota: evidenciar el cumplimiento para el proceso de evaluación de la propuesta e indicar si posteriormente puede ser entregada en caso de ser seleccionados.</p>	Requerido
RNF-11	Datos	<p>¿La solución provee funcionalidades para la carga de información desde fuentes externas, en formatos como Excel, archivos planos,</p>	Requerido

		<p>otros?</p> <p>Nota: detallar estas funcionalidades y especificar las limitantes que se tienen.</p>	
RNF-12	Datos	<p>¿La solución provee funcionalidades para exportar información en formatos como Excel, archivos planos, otros?</p> <p>Nota: detallar estas funcionalidades y especificar las limitantes que se tienen</p>	Requerido
RNF-13	Datos	<p>¿La solución propuesta provee almacenamiento de información necesario para soportar la operación o uso de las aplicaciones?</p> <p>Nota: especificar si existen condiciones técnicas o de negocio, que limiten el almacenamiento requerido por las aplicaciones</p>	Requerido
RNF-14	Disponibilidad	<p>¿La solución propuesta se encuentra construida en arquitectura de alta disponibilidad para garantizar continuo funcionamiento y minimizar las interrupciones ante una falla de algunos de sus componentes funcionales?</p> <p>Nota: detallar la estrategia y los componentes utilizados para soportar la alta disponibilidad y carga de los datos y aplicaciones que tengan redundancia que pueda soportar la caída de algunos de los componentes</p>	Requerido
RNF-15	Disponibilidad	<p>¿La solución propuesta incluye plan de continuidad y estrategia de Disaster Recovery Plan (DRP)?</p> <p>Nota: detallar la estrategia y los componentes utilizados.</p>	Requerido
RNF-16	Disponibilidad	<p>¿La solución provee estrategia de respaldo en el que se incluya un procedimiento para restaurar la información?</p> <p>Nota: Explicar cómo funciona esta estrategia en términos de la tabla de retención de datos, los entornos disponibles para la restauración y la frecuencia con la que se realizan los respaldos</p>	Requerido
RNF-17	Disponibilidad	<p>¿La disponibilidad del servicio ofrecido es mayor o igual al 99,8% anual?</p> <p>Nota: Por favor especificar en las observaciones los niveles de disponibilidad ofrecidos.</p>	Requerido
RNF-18	Interoperabilidad	<p>¿La solución provee conectores nativos para realizar integraciones con otras herramientas sin requerir codificación, es decir, que solo implique configuración?</p>	Deseable
RNF-19	Interoperabilidad	<p>¿La solución permite el consumo de Web Services (REST y/o SOAP)?</p>	Requerido

RNF-20	Interoperabilidad	¿La solución permite la exposición de Web Services (REST y/o SOAP)?	Requerido
RNF-21	Interoperabilidad	¿La solución incluye herramientas de ETL para la carga y procesamiento masivo de información?	Deseable
RNF-22	Interoperabilidad	¿La solución provee mecanismos para el monitoreo y registro de trazabilidad de las integraciones con otros sistemas de información?	Requerido
RNF-23	Interoperabilidad	¿La solución provee mecanismos para el reintento de las integraciones que presenten error?	Requerido
RNF-24	Mantenibilidad	¿La solución propuesta soporta procesos automatizados de pruebas y despliegue técnico en ambientes de prueba (QA) y ambiente de producción, a través herramientas que implementen integración y despliegue continuos (CI/CD)?	Requerido
RNF-25	Mantenibilidad	<p>¿Los componentes utilizados en cada uno de los módulos de la solución están soportados en las 2 últimas versiones disponibles de los fabricantes?, Incluyendo: S.O., bases datos, servidores de aplicación, servidores web, frameworks y librerías, entre otros.</p> <p>Nota: detallar los componentes utilizados y su versión, en cada una de las aplicaciones que hacen parte de la solución.</p>	Requerido
RNF-26	Mantenibilidad	<p>¿La solución propuesta incluye los procesos de actualización continua de la misma para mantener actualizados los diferentes componentes utilizados, tanto técnicos como funcionales, incluyendo: S.O., bases datos, servidores de aplicación, servidores web, frameworks y librerías, entre otros?</p> <p>Nota: detallar los procesos de actualización establecidos tanto para la implementación como para el mantenimiento de la solución especificando, responsables, frecuencia, ubicación, versionamiento de la solución y otras políticas que se tengan definidas.</p>	Requerido
RNF-27	Mantenibilidad	<p>¿La aplicación mantiene la compatibilidad con las últimas 2 versiones mayores estables de los navegadores Web (Chrome, Firefox, EDGE, Safari y Opera)?</p> <p>Nota: detallar los procesos de actualización establecidos para asegurar esta compatibilidad tanto para el momento de la implementación como en el mantenimiento</p>	Requerido
RNF-28	Mantenibilidad	¿La solución propuesta permite la personalización de funcionalidades estándar o la creación de nuevas funcionalidades con base en las necesidades de la institución, manteniendo la posibilidad de actualización de acuerdo con las liberaciones que haga el fabricante?	Requerido

		Nota: explicar cómo funciona el modelo de personalización.	
RNF-29	Mantenibilidad	¿La propuesta incluye un ambiente de pruebas y las licencias necesarias para construir laboratorios e integraciones separado del ambiente productivo durante la implementación y mantenimiento?	Requerido
RNF-30	Mantenibilidad	¿En caso de que la Universidad no continúe con la suscripción del servicio por cualquier razón, EAFIT tendrá acceso a toda su información libremente? Nota: Por favor detallar las consideraciones y plazos al respecto (formatos que se permiten para exportar datos, tiempo después de finalizado el contrato por cualquier motivo)	Requerido
RNF-31	Rendimiento	¿Se tienen mediciones de tiempos de respuesta de la solución, frente a las acciones del usuario final como, por ejemplo, guardar, buscar, ejecutar, procesar, entre otros? Por favor especificar en las observaciones las diferentes casuísticas asociado a los tiempos de respuesta de la solución. Nota: la Universidad espera tener unos tiempos de respuesta de la aplicación de máximo de 3 a 5 segundos, dependiendo del tipo de acción del usuario.	Requerido
RNF-32	Rendimiento		Requerido

		<p>¿La solución ofrecida es capaz de responder adecuadamente con un mínimo de 150 usuarios concurrentes por semestre, con un crecimiento dinámico de acuerdo con la necesidad y procesos de negocio? Estudiantes por semestre:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Etiquetas de fila</th> <th>#Estudiantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2461</td> <td>1312</td> </tr> <tr> <td>Práctica</td> <td>706</td> </tr> <tr> <td>Pre-Práctica</td> <td>606</td> </tr> <tr> <td>2466</td> <td>1386</td> </tr> <tr> <td>Práctica</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td>Pre-Práctica</td> <td>786</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>2698</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: Por favor detalle en las observaciones los mecanismos de escalamiento, en caso de ser necesarios</p>	Etiquetas de fila	#Estudiantes	2461	1312	Práctica	706	Pre-Práctica	606	2466	1386	Práctica	600	Pre-Práctica	786	Total general	2698	
Etiquetas de fila	#Estudiantes																		
2461	1312																		
Práctica	706																		
Pre-Práctica	606																		
2466	1386																		
Práctica	600																		
Pre-Práctica	786																		
Total general	2698																		
RNF-33	Rendimiento	¿La solución permite la carga de archivos de forma concurrente en una misma funcionalidad, sin comprometer el rendimiento de la aplicación, disponible para los usuarios finales de la misma?	Requerido																
RNF-34	Rendimiento	¿La solución permite la descarga de archivos de manera concurrente sobre una misma funcionalidad, sin comprometer el rendimiento de la aplicación, y disponible para los usuarios finales de la misma?	Requerido																
RNF-35	Seguridad	¿La solución soporta integración con el Directorio Activo Institucional (Azure Active Directory de EAFIT) a través de protocolo OAuth2 o SAML, que incluya capacidades Single Sign On (SSO) y Múltiple Factor de Autenticación (MFA)?	Requerido																
RNF-36	Seguridad	<p>¿La solución propuesta permite la definición de roles y permisos, para la asignación de acceso a los usuarios de las aplicaciones incluidas en dicha solución, de acuerdo a su perfil?</p> <p>Nota: especificar el nivel de control en el acceso que puede otorgarse a los usuarios en las aplicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la aplicación - Acceso funcionalidad - Acciones sobre la funcionalidad (consulta, edición, creación, eliminación) - Acciones sobre campos específicos 	Requerido																

		- Segmentación del acceso a los datos en la misma funcionalidad	
RNF-37	Seguridad	<p>¿La solución provee registro de auditoría sobre las diferentes transacciones y eventos ocurridos en la solución, permitiendo identificar quien realiza el cambio, cuando, el origen (IP, MAC, maquina) y el detalle de los cambios realizados, ¿y se provee funcionalidades de consulta para dicha auditoría?</p> <p>Nota: En caso de no cumplir totalmente el requisito, por favor especificar cual es el nivel de auditoria disponible en la solución.</p>	Requerido
RNF-38	Seguridad	<p>¿La solución propuesta cumple con la ley 1581 de 2012 de Colombia y sus actualizaciones, acerca del manejo de datos personales (habeas data)?</p> <p>Nota: En caso de no cumplir el requisito, especificar que estándar o reglamentación cumple.</p>	Requerido
RNF-39	Seguridad	<p>¿La solución propuesta garantiza el uso de buenas prácticas de desarrollo seguro para cumplir con los lineamientos y recomendaciones de OWASP Mobile Top 10 para aplicaciones móviles y/o OWASP Top 10 para aplicaciones Web?</p> <p>Nota: detallar en el campo observaciones como se garantizan/certifican estas buenas prácticas</p>	Requerido
RNF-40	Seguridad	<p>¿El fabricante de la solución propuesta cumple con estándares, certificaciones o sistemas para la protección de la información?</p> <p>Nota: especificar en el campo observaciones los estándares, certificaciones o sistemas con los que cumple, como: ISO 27001, PCI DSS, SOC, entre otras.</p>	Requerido
RNF-41	Seguridad	<p>¿Las cuentas de usuario, de servicio y sus respectivas contraseñas usadas por la aplicación para acceder a la información almacenada en las bases de datos están protegidas por algún nivel de encriptación?</p> <p>Nota: especificar el nivel de encriptación y su ubicación.</p>	Requerido
RNF-42	Seguridad	<p>¿El repositorio de información de la solución permite el cifrado de la misma?</p> <p>Nota: especificar en el campo observación el nivel de cifrado permitido</p>	Requerido
RNF-43	Seguridad	<p>¿La solución propuesta tiene definido los requisitos de privilegios y permisos necesarios para su instalación, administración y operación?</p>	Requerido

		Nota: especificar los requisitos para la instalación, administración y operación de la solución	
RNF-44	Seguridad	¿Toda la información generada desde la solución es almacenada en repositorios centralizados y/o institucionales y no almacenamiento local del usuario?	Requerido
RNF-45	Seguridad	¿La solución cuenta con mecanismos de identificación y protección de documentos sensibles? Nota: explicar los mecanismos de seguridad que aplican por ejemplo con herramientas de control de fuga de información (DLP), Roles y permisos, entre otras.	Requerido
RNF-46	Seguridad	¿La solución propuesta incluye mecanismos de seguridad en la transmisión de los datos usando protocolos seguros como SFTP/FTPS, VPN, certificados de seguridad y/o cifrado, entre otros? Nota: especificar los mecanismos de seguridad, protocolos, y/o servicios que son utilizados por la solución	Requerido
RNF-47	Seguridad	¿La solución propuesta incluye el uso de VPN Site to Site para garantizar la transmisión de los datos de forma segura, para la interconexión de los sitios o ubicaciones remotas? Nota: detallar responsabilidades, se entiende conexiones de ubicaciones remotas - De Nube a OnPremise EAFIT - De Nube a Nube EAFIT	Requerido
RNF-48	Seguridad	¿La solución propuesta permite la configuración de dominios eafit.edu.co, para la operación de dicha solución?	Deseable
RNF-49	Seguridad	¿La solución cuenta con el despliegue de un control WAF y ANTI DoS?	Requerido
RNF-50	Seguridad	¿Para la solución propuesta se realizan procesos de aseguramiento, mediante por ejemplo pruebas <i>pentesting</i> o <i>ethical hacking</i> , a nivel de aplicación y código? Nota: especificar los procedimientos que se aplican para dicho aseguramiento y las certificaciones que lo sustenta.	Requerido
RNF-51	Seguridad	¿Si la solución propuesta esta soportada en infraestructura en la nube, está cuenta con Firewall Perimetral implementado?	Requerido
RNF-52	Seguridad	¿La solución cuenta con sistemas de monitoreo del estado de salud de los servicios o aplicaciones implementadas?	Requerido
RNF-53	Seguridad	¿La solución propuesta tiene una estrategia de logs de eventos que permitan realizar análisis de errores u otros eventos que se generen en la solución y además cuenta con un mecanismo que permita realizar depuraciones de estos registros?	Requerido

RNF-54	Usabilidad	<p>¿La solución provee aplicaciones con interface web para los usuarios finales, incluyendo todos los perfiles que interactúan con la aplicación?</p> <p>Nota: detallar en las observaciones las diferentes aplicaciones Web que hacen parte de la solución propuesta.</p>	Requerido
RNF-55	Usabilidad	<p>¿La solución provee aplicaciones de escritorio para los usuarios finales y que puedan trabajar localmente, incluyendo todos los perfiles que interactúan con la aplicación?</p> <p>Nota: detallar en las observaciones las diferentes aplicaciones de escritorio que hacen parte de la solución propuesta.</p>	Deseable
RNF-56	Usabilidad	<p>En caso de que la solución propuesta incluya aplicaciones de escritorio, ¿Estas tienen la capacidad de trabajar sin conexión (offline) al servidor central?</p> <p>Nota: detallar en las observaciones cuales de estas aplicaciones de escritorio incluidas en la solución tienen esta capacidad y cuáles no.</p>	Deseable
RNF-57	Usabilidad	<p>¿La solución permite personalizar el diseño gráfico de la(s) aplicación(es) donde se encuentra el contenido, incluyendo la imagen institucional y mejoras en la presentación de dichos contenidos?</p> <p>Nota: detallar en las observaciones cual es el nivel de personalización permitido y el esfuerzo necesario, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logos - Tipografía (títulos, párrafos, etiquetas.) - Colores - Configurar un diseño gráfico institucional, personalizando todos los componentes de interfaz de usuario. 	Deseable
RNF-58	Usabilidad	<p>¿Los usuarios pueden realizar ajustes en la presentación de la aplicación de acuerdo con su perfil y preferencias?</p> <p>Nota: estos ajustes se refieren a temas gráficos, favoritos, entre otros.</p>	Deseable
RNF-59	Usabilidad	<p>¿La solución web propuesta provee un diseño responsive, que permite a los usuarios utilizar la aplicación a través de dispositivos de diferentes tamaños y tipos, por ejemplo: móviles, tabletas, portátiles y PCs?</p> <p>Nota: detallar para cada uno de los componentes o aplicaciones que hacen parte de la solución, si cumple o no con este requerimiento.</p>	Requerido

RNF-60	Usabilidad	<p>¿La solución propuesta incluye aplicaciones móviles que permita consulta y/o gestión de la información por parte de los usuarios finales?</p> <p>Nota: especificar la compatibilidad con las diferentes plataformas para dispositivos móviles y sus versiones, por ejemplo, IOS, Android, entre otros.</p>	Deseable
RNF-61	Usabilidad	<p>¿La solución provee un mecanismo de control para el tiempo de expiración de la sesión por inactividad de los diferentes usuarios?</p> <p>Nota: detallar si el control es configurable por un usuario administrador o como se realiza dicha configuración.</p>	Requerido
RNF-62	Usabilidad	<p>¿La solución propuesta tiene ayudas contextuales que permitan comprender qué debe contener cada elemento y obtener más información de los campos que se están diligenciando?</p>	Requerido
RNF-63	Usabilidad	<p>¿La solución proporciona mensajes de error que sean informativos y orientados a usuario final?</p> <p>Nota: especificar si estos mensajes son fijos o pueden ser personalizados por un usuario administrador.</p>	Requerido
RNF-64	Usabilidad	<p>¿La solución provee un módulo de reportes propio donde el usuario final pueda diseñar y construir sus propios reportes?</p> <p>Nota: especificar qué tipo de reportes se pueden desarrollar (tablas, graficas, entre otros)</p>	Deseable
RNF-65	Usabilidad	<p>¿La solución permite la configuración de múltiples idiomas para la presentación al usuario final, mensajes error, ayudas en línea, entre otros; sin intervención técnica y la cual pueda responder a la preferencia del usuario?</p> <p>Nota: detallar que herramientas de inclusión tienen implementadas</p>	Requerido
RNF-66	Usabilidad	<p>¿El sistema implementa funcionalidades y mecanismos que aseguren la accesibilidad e inclusión social para personas con discapacidades visuales, auditivas, motoras o cognitivas?, incluyendo el cumplimiento de las directrices de accesibilidad web (WCAG), la adaptación de la interfaz de usuario, la compatibilidad con tecnología asistiva, ¿y la consideración de diversidad cultural y multilingüismo?</p>	Deseable

Anexo 3. Requisitos del Proveedor. Fuente: Dirección de TI, 2024.

ID.	CATEGORÍA	REQUERIMIENTO
RP-1	Calidad de Software	Si el proyecto incluye personalizaciones: Explique cómo es el proceso de la certificación de la calidad tanto para parametrización como para personalizaciones
RP-2	Calidad de Software	Si el proyecto incluye personalizaciones: Explique que entregables se generan resultantes del proceso de aseguramiento de calidad. Ej: diseño de los casos o escenarios de prueba, informe de certificación, evidencias de pruebas
RP-3	Calidad de Software	Si el proyecto incluye personalizaciones: Explique cuál es el tiempo de garantía y cuál es el proceso que se debe seguir en caso de presentarse alguna situación en ambiente productivo.
RP-4	Calidad de Software	De acuerdo con su experiencia, explique si el proyecto de implementación incluye pruebas de desempeño, carga y estrés, y describa su alcance
RP-5	Estrategia de implementación	De acuerdo con su experiencia, describa la estrategia de implementación que crea más adecuada para abordar este proyecto en la Universidad EAFIT
RP-6	Estrategia de implementación	Anexe Cronograma a alto nivel donde se visualice la duración de cada etapa por semana. Nota: tenga en cuenta los tiempos de procesos de negocio de la universidad
RP-7	Estrategia de implementación	Anexe la descripción de los roles y cantidad de personas que se requieren para el proyecto tanto de parte de la Universidad EAFIT como del equipo del proveedor y para este último indique el valor hora adicional si aplica.
RP-8	Estrategia de implementación	Anexe Cronograma a alto nivel de asignación de recursos por semanas, donde se identifiquen el porcentaje de asignación de las personas de EAFIT y de la consultoría.
RP-9	Estrategia de implementación	Describa cómo es el proceso de estabilización del producto una vez se salga a producción, detalle los roles involucrados, tiempo y el proceso de atención de incidentes en esta etapa.
RP-10	Estrategia de implementación	De acuerdo con su experiencia en este tipo de proyectos de implementación describa qué actividades de gestión de cambio sugiere y en cuales estaría dispuesto a participar.
RP-11	Estrategia de implementación	Si el proyecto de implementación incluye actividades con otros proveedores, explique cómo es su participación.
RP-12	Metodología de proyectos	Anexe la metodología de proyectos que la empresa aplica para ejecución de este tipo de proyectos de implementación
RP-13	Migración de Datos	Describa la estrategia de migración de datos: tipo de datos a migrar, orden, mecanismos.

RP-14	Migración de Datos	Los servicios profesionales incluyen una participación en el diseño de los procesos de migración de datos. Explique las responsabilidades y participación tanto de ustedes como por parte de la Universidad EAFIT.
RP-15	Migración de Datos	Los servicios profesionales incluyen una participación en la identificación de los datos a migrar. Explique las responsabilidades y participación tanto de ustedes como por parte de la Universidad EAFIT.
RP-16	Migración de Datos	Los servicios profesionales incluyen una participación en la validación de la calidad de datos que se van a migrar a la aplicación. Explique las responsabilidades y participación tanto de ustedes como por parte de la Universidad EAFIT.
RP-17	Migración de Datos	¿Los servicios profesionales incluyen una participación en la ejecución de los procesos de migración de datos? Explique las responsabilidades y participación tanto de ustedes como por parte de la Universidad EAFIT.
RP-18	Modelo de Servicios	Describa el modelo para la atención de los incidentes. Incluya los horarios de atención, los canales de atención (Chat, correo electrónico, contact center, sitio web), idiomas en que se presta el servicio, la categorización de los incidentes, entre otros.
RP-19	Modelo de Servicios	Describa el modelo para la atención de los requerimientos (asesorías, desarrollos de mejoras, parametrizaciones). Incluya los horarios de atención, los canales de atención (Chat, correo electrónico, contact center, sitio web), idiomas en que se presta el servicio, la categorización de los requerimientos, entre otros.
RP-20	Modelo de Servicios	Detalle los acuerdos de nivel de servicio para la atención y solución de los incidentes y requerimientos. Especificarlos en número de horas.
RP-21	Modelo de Servicios	Describa cómo realiza el seguimiento al servicio de atención a incidentes, requerimiento, entre otros.
RP-22	Modelo de Servicios	Describa las penalizaciones por incumplimiento de los acuerdos de servicio
RP-23	Modelo de Servicios	Indique si estuviese dispuesto a utilizar la herramienta de Service Desk de la Universidad EAFIT (ARANDA Software)
RP-24	Modelo de Servicios	Especifique cómo es el proceso de actualización de versiones, la frecuencia, qué información o entregables generan cada vez que se libera una nueva versión y cómo los usuarios son informados de estas nuevas versiones.
RP-25	Modelo de Servicios	Describa cómo es el proceso para incluir en el producto las mejoras necesarias para el cumplimiento de nuevos requerimientos de ley e indique si están incluidas dentro del contrato de mantenimiento.
RP-26	Modelo de Servicios	Si ofrece herramientas colaborativas para el soporte de la aplicación para poder identificar el error en línea y de manera inmediata, describa cual herramienta y cómo es su uso.
RP-27	Modelo de Servicios	Si dentro del contrato de mantenimiento realizan actualizaciones de la base de datos, describa cómo es su proceso e impacto a los usuarios.
RP-28	Transferencia de conocimiento	Explique cuál es la estrategia incluida en la propuesta para la transferencia de conocimiento para los usuarios finales y líderes funcionales del negocio.
RP-29	Transferencia de conocimiento	Explique cuál es la estrategia sugerida de transferencia de conocimiento para el personal de TI de la Universidad EAFIT para la administración e instalación de la aplicación. (Si aplica)

RP-30	Transferencia de conocimiento	<p>Explique cómo es su participación en la capacitación a usuarios técnicos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La administración e instalación de la base de datos (si aplica) -El modelo de datos de la aplicación (Si aplica) -La construcción de reportes
RP-31	Transferencia de conocimiento	<p>Describa en qué formato entregan la documentación para usuarios final: manuales técnicos y manuales funcionales.</p>

Anexo 4. Guía de referenciación para las reuniones de referenciación con otras instituciones educativas. Fuente: elaboración propia, 2025.

N°	Tema	Preguntas
1	Búsqueda	Nombre del sistema
2	Búsqueda	Nombre del proveedor
3	Búsqueda	¿Cuáles fueron las principales necesidades o procesos que les cubrió el sistema?
4	Búsqueda	¿Qué otros sistemas evaluaron antes de implementar este? ¿Qué criterios tuvieron para decidir por esta?
5	Implementación	¿Cuánto se demoró la implementación del sistema?
6	Implementación	¿Qué tan impactante fue para el público el uso del nuevo sistema? Que tan duro les dio - que tanto acompañamiento tuvieron que hacer
7	Implementación	¿Conocen en que tecnología está hecha la aplicación y que motor de base de datos utiliza?
8	Implementación	¿La implementación incluyo integraciones con otros sistemas internos? ¿Cuáles? ¿Mecanismos? ¿Fueron desarrolladas por el mismo proveedor u otro o recurso interno? ¿Cuánto se demoró la implementación de las integraciones si las realizó el proveedor?
9	Implementación	¿Cuánto fue el periodo de estabilización?
10	Implementación	Arquitectura de la aplicación - OnPremise o SaaS
11	Implementación	¿Realizaron procesos de migración desde sistemas anteriores? ¿Cómo fue el proceso?
12	Implementación	¿Las estimaciones de tiempo del proveedor son acertadas?
13	Implementación	¿Cuáles han sido las mayores dificultades durante la implementación y/o operación que han tenido?
14	Implementación	Tienen Autenticación con Directorio Activo
15	Implementación	¿Tienen recomendaciones sobre aspectos clave que se deben incluir o negociar en el contrato con el proveedor?
16	Implementación	¿Hubo cláusulas o términos en su contrato que ahora consideran esenciales?

17	Operación	Tiempo que llevan con el sistema
18	Operación	¿Cantidad aproximada de usuarios - Hay límites y costos asociados según el número de usuarios?
19	Operación	¿Qué módulos tienen activos en el sistema?
20	Operación	¿Como califican el soporte técnico del proveedor? ¿Es Oportuno y eficaz?
21	Operación	¿Cómo es la comunicación o relacionamiento con el proveedor para la atención del soporte?
22	Operación	¿Qué tantos incidentes se presentan en la plataforma?
23	Operación	¿Qué tantos requerimientos solicitan las áreas funcionales en la plataforma?
24	Operación	¿Cuál es la percepción de los usuarios? ¿Cómo la miden?
25	Operación	Costos de operación y licenciamiento u otros
26	Operación	¿Como perciben el rendimiento del sistema? ¿Cómo la miden?
27	Operación	¿Tienen límite de almacenamiento de la información?
28	Operación	¿Qué tan amplios son los reportes que genera el sistema? ¿Qué tan confiables? ¿Flexibles - reportes predefinidos - personalizados? ¿Son en línea?
29	Operación	¿Es posible consultar o extraer información desde otras herramientas para temas de analítica?
30	Operación	¿Qué tan usable/intuitiva es la herramienta?
31	Operación	¿Con que frecuencia se lanzan actualizaciones? ¿Y cómo se enteran de que trae la actualización?
32	Operación	¿El proveedor toma en cuenta las mejoras que son solicitadas por los usuarios?
33	Conclusión	¿Recomendarías el proveedor? De 1 a 10
34	Conclusión	¿Qué consejo le darían a una institución que está considerando adquirir este sistema?
35	Conclusión	¿Recomendarían este sistema a otras instituciones similares? De 1 a 10 ¿Por qué sí o por qué no?

Anexo 5. Invitación a participar en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento que será enviada a los proveedores seleccionados. Fuente: modificado Dirección de TI, 2024.

From: Licitaciones Eafit <licitaciones@eafit.edu.co>
Sent on:
To:
CC:
Subject:
Attachments: EAFIT-RFI InvitaciónSoluciónTalentoEAFIT.pdf (170.16 KB), Anexo 1-Contexto.pdf (45.79 KB), Formato 1-Indicadores financieros.xlsx (14.69 KB), Formato 2-Propuesta económica.docx (32.59 KB), Formato 3-RequisitosTécnicoFuncionales.xlsx (69.67 KB), Formato 4-RequisitosProcesosDelProveedor.docx.xlsx (30.7 KB)

ReactionsSummary

Buenas tardes,

Desde la Dirección de tecnologías de la información de la Universidad EAFIT queremos comunicarle que es de nuestro interés recibir información sobre el proceso de implementación de un sistema que soporte los procesos de Experiencias de talento: Experiencias laborales tempranas y prácticas profesionales y Desarrollo de comunidad de graduados y su posterior soporte y mantenimiento.


A continuación, se relacionan los documentos que debe de tener presente al momento de enviar la información solicitada y los formatos que debe diligenciar y enviar junto con la demás documentación que se relaciona en la invitación:

- EAFIT-RFI InvitaciónSoluciónTalentoEAFIT
- Anexos que deberá validar y tener en cuenta a la hora de presentar su propuesta
 - Anexo 1-Contexto
- Formatos que deben diligenciar y enviar junto con la propuesta comercial donde se detalle claramente las condiciones del servicio
 - Formato 1 -Indicadores financieros
 - Formato 2 -Propuesta económica
 - Formato 3 -Requisitos Técnicos - Funcionales
 - Formato 4 -Requisitos procesos del proveedor

Los invitamos a revisar el cronograma de actividades incluido en el documento *EAFIT-RFI InvitaciónSoluciónTalentoEAFIT* donde están detalladas cada una de las actividades con su respectiva fecha, solicitamos comedidamente se ajusten a este cronograma pues no se realizará ampliación de plazos.

Esperamos su participación y puntualidad en este proceso.

Saludos,

 **Licitaciones**
Departamento De Adquisiciones Y Servicios
Teléfono (57 4) 201 9500, extensión 9412
licitaciones@eafit.edu.co

Camera 49 N° 7 sur – 50, Medellín – Colombia
Línea de atención al usuario: (57 4) 2019500 / 01 8000 515 900

Anexo 6. Listado de actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

ID	Trabajo EDT	Actividad	Descripción	Entregable	Responsable	Dependencia
A1	1.1.1 Búsqueda Proveedores	Consulta Proveedores Plataformas	Búsqueda y consulta de proveedores de plataformas informáticas para universidades	Listado de Proveedores	Equipo Proyecto	Ninguna
A2	1.1.1 Búsqueda Proveedores	Reunión con proveedores	Reuniones remotas con proveedores de plataformas informáticas para instituciones educativas	Listado de Proveedores	Equipo Proyecto	A1
A3	1.1.2 Guía de Referenciación	Creación de la guía de referenciación	Creación y compilación de una guía de referenciación para las reuniones con instituciones académicas que utilicen plataformas informáticas para soportar los procesos de prácticas profesionales y comunidad de graduados	Guía de referenciación	Equipo Proyecto	Ninguna
A4	1.1.3 Referenciación con Universidades	Reuniones con universidades	Reuniones remotas con Universidades de Colombia y el exterior que utilicen plataformas informáticas de los proveedores seleccionados	Resumen de la referenciación	Equipo Proyecto	A2, A3
A5	1.2.1 Levantamiento requisitos funcionales	Levantamiento de requisitos	Levantamiento de los requisitos funcionales con cada una de las tres áreas de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos mediante grupos focales	Listado de requisitos funcionales	Equipo Proyecto	Ninguna
A6	1.2.2 Levantamiento requisitos no funcionales	Levantamiento de requisitos	Levantamiento de los requisitos no funcionales de la plataforma mediante juicio de expertos	Listado de requisitos no funcionales	Equipo Proyecto	Ninguna
A7	1.2.3 Levantamiento requisitos proveedor	Levantamiento de requisitos	Levantamiento de los requisitos de proveedor mediante juicio de expertos	Listado de requisitos de proveedor	Equipo Proyecto	Ninguna
A8	1.2.4 Invitación a proveedores	Documentar requisitos	Compilación de los requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor levantados	Documento requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor	Equipo Proyecto	A5, A6, A7
A9	1.2.4 Invitación a proveedores	Invitación a proveedores	Envío de documentación a proveedores RFI, Contexto Organizacional, documento requisitos, formatos 1, 2, 3 y 4	Documentos de invitación	Líder Proyecto/Área Licitaciones	A2, A8
A10	1.3.1 Solicitud Información Proveedores	Recepción Información Proveedores	Recepción de documentación de proveedores	Documentación completa por proveedor	Líder Proyecto/ Proveedores/ Área Licitaciones	A9

A11	1.3.1 Solicitud Información Proveedores	Compilación Información Proveedores	Compilación de la información recibida de los proveedores	Documento compilatorio información proveedores	Equipo Proyecto	A10
A12	1.3.2 Sesiones de demostración	Sesiones de demostración - sustentación	Sesiones de demostración y sustentación de requisitos y propuesta comercial con cada proveedor	Matriz de demostraciones y sustentaciones	Equipo Proyecto	A11
A13	1.3.3 Evaluación de propuestas	Evaluación de cumplimiento de requisitos	Evaluación del cumplimiento de requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor	Matriz de cumplimiento de requisitos	Equipo Proyecto	A11
A14	1.3.3 Evaluación de propuestas	Evaluación de oferta comercial	Evaluación financiera de la propuesta comercial del proveedor	Matriz de evaluación financiera	Equipo Proyecto	A11, A12
A15	1.3.3 Evaluación de propuestas	Evaluación de propuestas	Evaluación conjunta de cumplimiento de requisitos y propuesta comercial	Matriz de evaluación de propuesta	Equipo Proyecto	A13, A14
A16	1.3.4 Selección de proveedor	Selección de Proveedor	Selección del proveedor que obtenga el máximo puntaje en la evaluación de cumplimiento de requisitos y propuesta comercial	Presentación a Patrocinadores y Equipo Proyecto	Líder Proyecto	A15
A17	2.1.1 Solicitud al Comité de Contratación	Solicitud Comité de Contratación	Presentación al Comité de Contratación con los resultados de la Fase I del proyecto	Solicitud de contratación	Líder Proyecto	A16
A18	2.1.1 Solicitud al Comité de Contratación	Entrega documentación	Entrega de documentación a Comité de Contratación (requisitos, formatos, propuesta comercial)	Documentos para contratación	Equipo Proyecto	A16
A19	2.1.1 Solicitud al Comité de Contratación	Equipo de contratación	Conformación del equipo de contratación por Área de Compras, Licitaciones, Dirección de TI, Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos y Secretaría General	Equipo Contratación	Dirección de TI, Licitaciones, Compras, Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	A18
A20	2.1.2 Negociación con Proveedor	Negociación con proveedor	Reuniones con Proveedor para lograr acuerdos comerciales	Acuerdo comercial	Equipo Contratación	A19
A21	2.1.3 Contratación con proveedor	Contratación con proveedor	Firma de contrato con proveedor de plataforma informática	Contrato comercial	Equipo Contratación	A20
A22	2.2.1 Caso de Negocio	Presentación Caso de negocio	Formulación y presentación del caso de negocio	Caso de negocio	Equipo Proyecto	A16
A23	2.2.1 Caso de Negocio	Aceptación Caso de negocio	Aceptación del caso de negocio	Caso de negocio	Equipo Proyecto	A22
A24	2.2.2 Identificación Interesados	Identificación Interesados	Compilación y clasificación de los interesados	Tabla de clasificación de interesados	Equipo Proyecto	A23

A25	2.2.3. Acta de Constitución	Presentación Acta de Constitución	Formulación y presentación del acta de constitución del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Proyecto	A23, A24
A26	2.2.3. Acta de Constitución	Aprobación Acta de Constitución	Aprobación y firma del acta de constitución del proyecto con patrocinadores	Acta de constitución del proyecto	Equipo Proyecto	A25
A27	2.3.1 Plan para la Dirección del Proyecto	Plan para la dirección del Proyecto	Formulación y entrega del Plan para la dirección del proyecto	Plan para la Dirección del Proyecto	Equipo Proyecto	A26
A28	2.3.2 Alcance del proyecto	Definición del alcance del proyecto	Formulación y entrega del alcance del proyecto	Tabla de entregables del proyecto	Equipo Proyecto	A27
A29	2.3.3 Cronograma de actividades	Cronograma de actividades	Formulación y entrega del cronograma de actividades	Cronograma de actividades	Equipo Proyecto	A27
A30	2.3.4 Plan de la Calidad	Plan de la Calidad	Planeación de la Calidad del Proyecto y sus entregables	Plan de la Calidad del Proyecto	Equipo Proyecto	A27
A31	2.3.5. Plan de Recursos Humanos	Plan de recursos humanos	Planeación de los Recursos Humanos del Proyecto y sus actividades	Plan de Recursos Humanos	Equipo Proyecto	A27
A32	2.3.6 Plan de Comunicaciones	Plan de Comunicaciones	Planeación de las Comunicaciones con los grupos de Interés del Proyecto	Plan de Comunicaciones	Equipo Proyecto	A27
A33	2.3.7 Plan de Gestión de Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos	Planeación de la Gestión de Riesgos del Proyecto	Plan de Gestión del Riesgo	Equipo Proyecto	A27
A34	2.3.8 Plan de Adquisiciones	Plan de Adquisiciones	Planeación de las adquisiciones del proyecto	Plan de Adquisiciones	Equipo Proyecto	A27
A35	2.3.9 Plan Línea Base	Plan Línea Base	Planeación de la Línea Base del Proyecto	Plan Línea Base	Equipo Proyecto	A27

Anexo 7. Tabla de recursos del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración propia, 2025.

Entregable	Actividad	Nombre Recurso	Tipo Recurso	Unidad	Rol/Función	Observación
Listado de Proveedores	Consulta Proveedores Plataformas	Equipo Proyecto	Humano	4	Consultas en páginas web universidades Preselección proveedores	
	Reunión con proveedores	Equipo Proyecto/Proveedores	Humano	9	Conversaciones con proveedores preseleccionados	
Guía de referenciación	Creación de la guía de referenciación	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Resumen de la referenciación	Reuniones con universidades	Equipo Proyecto/Patrocinador/Arquitecta	Humano Herramientas	16 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Listado de requisitos funcionales	Levantamiento de requisitos	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Listado de requisitos no funcionales	Levantamiento de requisitos	Dirección de TI	Humano Herramientas	3 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Listado de requisitos de proveedor	Levantamiento de requisitos	Dirección de TI	Humano Herramientas	3 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Documento requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor	Documentar requisitos	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Reuniones participativas Documento Referenciación	Documento reutilizable
Documentos de invitación	Invitación a proveedores	Equipo Proyecto/Licitaciones	Humano Herramientas	2 6	Mensajería Electrónica RFI, Contexto, Formatos 1 a 4	Documento reutilizable
Documentación completa por proveedor	Recepción Información Proveedores	Equipo Proyecto/Licitaciones	Humano Herramientas	2	Mensajería electrónica Documentación Proveedor	
Documento compilatorio información proveedores	Compilación Información Proveedores	Dirección de TI	Humano Herramientas	9 1	Mensajería electrónica Documentación Proveedor	
Matriz de demostraciones y sustentaciones	Sesiones de demostración - sustentación	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	16 1	Sesiones participativas Documento Requisitos Funcionales	

Matriz de cumplimiento de requisitos	Evaluación de cumplimiento de requisitos	Dirección de TI	Humano Herramientas	3 1	Sesiones participativas Documento Requisitos	
Matriz de evaluación financiera	Evaluación de oferta comercial	Dirección de TI	Humano Herramientas	3 1	Sesiones participativas Documento Propuesta Comercial	
Matriz de evaluación de propuesta	Evaluación de propuestas	Equipo Proyecto/Dirección TI	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Documento Evaluación Propuestas	
Presentación a Patrocinadores y Equipo Proyecto	Selección de Proveedor	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Presentación Evaluación Propuestas	Documento reutilizable
Solicitud de contratación	Solicitud Comité de Contratación	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Presentación Evaluación Propuestas	
Documentos para contratación	Entrega documentación	Equipo Proyecto/Dpto Compras	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Presentación Evaluación Propuestas y propuesta comercial	
Equipo Contratación	Equipo de contratación	Equipo Contratación	Humano	5	N/A	
Acuerdo comercial	Negociación con proveedor	Equipo Contratación/ proveedores	Humano	6	Negociación para acuerdo Comercial	
Contrato comercial	Contatación con proveedor	Equipo Contratación/ proveedores	Humano	6	Firma contrato	
Caso de negocio	Presentación Caso de negocio	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Documento Caso de Negocio	
	Aceptación Caso de negocio	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Documento Caso de Negocio	
Tabla de clasificación de interesados	Identificación Interesados	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Tabla Clasificación Interesados	
Acta de constitución del proyecto	Presentación Acta de Constitución	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	13 1	Sesiones participativas Acta de Constitución del Proyecto	Documento reutilizable
	Aprobación Acta de Constitución	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	13 1	Sesiones participativas Acta de Constitución del Proyecto	Documento reutilizable

Plan para la Dirección del Proyecto	Plan para la dirección del Proyecto	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan Para la Dirección del Proyecto	Documento reutilizable
Tabla de entregables del proyecto	Definición del alcance del proyecto	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Tabla Entregables del Proyecto	Documento reutilizable
Cronograma de actividades	Cronograma de actividades	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Cronograma de actividades del proyecto	Documento reutilizable
Plan de la Calidad del Proyecto	Plan de la Calidad	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan de Calidad del Proyecto	Documento reutilizable
Plan de Recursos Humanos	Plan de recursos humanos	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan de Recursos Humanos	Documento reutilizable
Plan de Comunicaciones	Plan de Comunicaciones	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan de Comunicaciones	Documento reutilizable
Plan de Gestión del Riesgo	Plan de Gestión de Riesgos	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan Gestión del Riesgo	Documento reutilizable
Plan de Adquisiciones	Plan de Adquisiciones	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan de Adquisiciones	Documento reutilizable
Plan Línea Base	Plan Línea Base	Equipo Proyecto	Humano Herramientas	9 1	Sesiones participativas Plan Línea Base	Documento reutilizable

Anexo 8. Estimación de la duración de las actividades del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: elaboración Propia, 2025.

ID	Actividad	Entregable	Responsable	Dependencia	Duración (días)	Base estimación	Nivel Certeza
A1	Consulta Proveedores Plataformas	Listado de Proveedores	Equipo Proyecto	Ninguna	7	Análoga	Medio
A2	Reunión con proveedores	Listado de Proveedores	Equipo Proyecto	A1	14	Análoga	Medio
A3	Creación de la guía de referenciación	Guía de referenciación	Equipo Proyecto	Ninguna	7	Análoga	Alto
A4	Reuniones con universidades	Resumen de la referenciación	Equipo Proyecto	A2, A3	42	Análoga	Medio
A5	Levantamiento de requisitos	Listado de requisitos funcionales	Equipo Proyecto	Ninguna	35	Paramétrica	Medio
A6	Levantamiento de requisitos	Listado de requisitos no funcionales	Equipo Proyecto	Ninguna	14	Paramétrica	Alto
A7	Levantamiento de requisitos	Listado de requisitos de proveedor	Equipo Proyecto	Ninguna	7	Paramétrica	Alto
A8	Documentar requisitos	Documento requisitos funcionales, no funcionales y de proveedor	Equipo Proyecto	A5, A6, A7	7	Análoga	Alto
A9	Invitación a proveedores	Documentos de invitación	Líder Proyecto/Área Licitaciones	A2, A8	14	Paramétrica	Alto

A10	Recepción Información Proveedores	Documentación completa por proveedor	Líder Proyecto/ Proveedores/ Área Licitaciones	A9	14	Paramétrica	Medio
A11	Compilación Información Proveedores	Documento compilatorio información proveedores	Equipo Proyecto	A10	21	Análoga	Alto
A12	Sesiones de demostración - sustentación	Matriz de demostraciones y sustentaciones	Equipo Proyecto	A11	21	Análoga	Medio
A13	Evaluación de cumplimiento de requisitos	Matriz de cumplimiento de requisitos	Equipo Proyecto	A12	7	Análoga	Alto
A14	Evaluación de oferta comercial	Matriz de evaluación financiera	Equipo Proyecto	A11, A12	14	Análoga	Alto
A15	Evaluación de propuestas	Matriz de evaluación de propuesta	Equipo Proyecto	A13, A14	14	Análoga	Alto
A16	Selección de Proveedor	Presentación a Patrocinadores y Equipo Proyecto	Líder Proyecto	A15	7	Paramétrica	Alto
A17	Solicitud Comité de Contratación	Solicitud de contratación	Líder Proyecto	A16	1	Paramétrica	Alto
A18	Entrega documentación	Documentos para contratación	Equipo Proyecto	A16	7	Paramétrica	Alto
A19	Equipo de contratación	Equipo Contratación	Dirección de TI, Licitaciones, Compras, Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos	A17, A18	14	Paramétrica	Alto
A20	Negociación con proveedor	Acuerdo comercial	Equipo Contratación	A19	21	Análoga	Medio
A21	Contratación con proveedor	Contrato comercial	Equipo Contratación	A20	14	Paramétrica	Alto
A22	Presentación Caso de negocio	Caso de negocio	Equipo Proyecto	A16	14	Análoga	Alto
A23	Aceptación Caso de negocio	Caso de negocio	Equipo Proyecto	A22	1	Paramétrica	Alto
A24	Identificación Interesados	Tabla de clasificación de interesados	Equipo Proyecto	A23	7	Análoga	Alto

A25	Presentación Acta de Constitución	Acta de constitución del proyecto	Equipo Proyecto	A23, A24	14	Análoga	Alto
A26	Aprobación Acta de Constitución	Acta de constitución del proyecto	Equipo Proyecto	A25	1	Paramétrica	Alto
A27	Plan para la dirección del Proyecto	Plan para la Dirección del Proyecto	Equipo Proyecto	A26	28	Análoga	Medio
A28	Definición del alcance del proyecto	Tabla de entregables del proyecto	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A29	Cronograma de actividades	Cronograma de actividades	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A30	Plan de la Calidad	Plan de la Calidad del Proyecto	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A31	Plan de recursos humanos	Plan de Recursos Humanos	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A32	Plan de Comunicaciones	Plan de Comunicaciones	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A33	Plan de Gestión de Riesgos	Plan de Gestión del Riesgo	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A34	Plan de Adquisiciones	Plan de Adquisiciones	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio
A35	Plan Línea Base	Plan Línea Base	Equipo Proyecto	A26	7	Análoga	Medio

Anexo 9. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Fuente: Elaboración propia, 2025.

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.1.1	Búsqueda de proveedores
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Conformar una lista de proveedores de soluciones informáticas para instituciones de educación superior.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Los proveedores son empresas privadas o públicas que comercializan soluciones informáticas (plataformas) a instituciones de educación superior en Colombia. Estas pueden estar o no radicadas en Colombia y prestan sus servicios comerciales directamente o a través de representantes en el país, respectivamente.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Búsqueda en páginas web de instituciones de educación superior en Colombia, Latinoamérica, Estados Unidos o Europa, buscadores o bases de datos de información académica (e.g. Google Scholar, SCOPUS, etc.), páginas de internet o contactos personales en otras instituciones, de proveedores de soluciones informáticas (plataformas) a instituciones de educación superior en Colombia relacionados con bolsas de empleo, prácticas profesionales, servicios a graduados, publicación de oportunidades laborales, reclutamiento y selección de candidatos o centros de desarrollo profesional (<i>Career Centers</i>).</p> <p>Con los proveedores que presten servicios en Colombia, en Instituciones de Educación Superior avaladas por el Ministerio de Educación Nacional, se conformará una lista con información comercial y de contactos.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Julio 29 de 2024 a Agosto 09 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se deben encontrar mínimo seis (6) proveedores que presten servicios en Colombia
SUPUESTOS	En el mercado se pueden encontrar proveedores de soluciones informáticas (plataformas) a instituciones de educación superior en Colombia relacionados con bolsas de empleo, prácticas profesionales, servicios a graduados, publicación de oportunidades laborales, reclutamiento y selección de candidatos o centros de desarrollo profesional (<i>Career Centers</i>).
RIESGOS	No se identifican
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$3,064,000 – 20 horas
DEPENDENCIAS	N/A

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.1.2	Guía de referenciación
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Crear una guía de temas que sirva para dirigir las conversaciones con las instituciones de educación superior que utilizan plataformas informáticas para la gestión de estudiantes en práctica y grupos de graduados.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La guía de referenciación es un documento digital que contiene temas generales y preguntas sobre algunos temas específicos para hacer durante las conversaciones con

	las instituciones de educación superior que utilizan plataformas informáticas para la gestión de estudiantes en práctica y grupos de graduados
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se creará una lista de temas a tratar con las instituciones de educación superior que utilizan plataformas informáticas para la gestión de estudiantes en práctica y grupos de graduados. Estos temas abordarán cuestiones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso y criterios de selección de las plataformas que utilizan • Proceso de implementación de la plataforma • Descripción del enfoque que le dan • Procesos de la operación diaria de la plataforma • Recomendaciones <p>La lista tendrá los temas agrupados por categorías y servirá para hacer anotaciones personales sobre las respuestas que darán las personas de las instituciones con las que se hará la referenciación.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Julio 29 de 2024 a Agosto 09 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se debe tener un (1) archivo digital con los temas organizados por categorías
SUPUESTOS	Se pueden plantear temas de interés para el proyecto que pueden ser abordados con las instituciones educativas que apoyarán el proceso de referenciación de las plataformas.
RIESGOS	No se identifican
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	N/A

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.1.3	Referenciación con Universidades
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Conversar con las instituciones de educación superior que utilizan plataformas informáticas para la gestión de estudiantes en práctica y grupos de graduados.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Proceso de llevar a cabo una conversación con personal de una institución donde se abordan temas alrededor de las plataformas informáticas que utilizan para la gestión de las prácticas profesionales y los servicios que ofrecen a la comunidad de graduados.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se convocarán reuniones informales y de manera remota con instituciones de educación superior en Colombia que utilizan plataformas informáticas para la gestión de estudiantes en práctica y grupos de graduados.</p> <p>La convocatoria se hará desde el correo institucional de EAFIT, invitando a las personas de cada institución a acompañar la referenciación de la plataforma informática que usan. La lista de personas será conformada con información proveniente de las páginas web de cada institución, por referenciación de los líderes de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos o por los proveedores.</p> <p>Se programarán y realizarán las reuniones por un término de máximo dos (2) horas, de tal forma que puedan abordarse los temas incluidos en la guía para la referenciación.</p> <p>En la guía se tomarán notas sobre lo conversado a lo largo de la reunión. Estas notas serán usadas como indicador del nivel de conveniencia de cada plataforma para ser incluida en el proyecto.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Agosto 12 de 2024 a Septiembre 23 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se debe tener al menos tres (3) reuniones por cada plataforma que sea usada en Colombia.
SUPUESTOS	Se pueden realizar las reuniones con las universidades que usan plataformas informáticas y esta compartirán información de manera voluntaria.
RIESGOS	No se identifican
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Equipo del Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Costos/tiempos estimados: \$27,576,000 – 24 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Paquete de Trabajo 1.1.2 – Guía de Referenciación

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.2.1	Levantamiento de Requisitos Funcionales
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Compilar todos los requerimientos asociados a las funciones que se desarrollan por partes de las áreas adscritas a la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	<p>Definir todas las funciones que deben ser cubiertas por la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Estas funciones son categorizadas por áreas temáticas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integración con el ecosistema digital de la Universidad EAFIT. Roles y usuarios de la plataforma Gestión de las experiencias de talento Gestión de los datos y la información Conexión de gestión de experiencias de talento (ATS) Evaluación de las experiencias de talento Notificaciones, mensajería, etc.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se hará un inventario de funciones y requerimientos con cada una de las áreas que integran la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos. Estas serán agrupadas en categorías como las mencionadas antes y serán descritas individualmente detallando todo lo que debe hacer la plataforma para que la función sea cubierta por completo. Por último, se categorizará cada funcionalidad en requerida o deseable, de tal forma que sea claro cuáles funcionalidades son imprescindibles y cuáles no.</p> <p>Con todos los requerimientos se creará un documento editable que servirá en el proceso de evaluación de proveedores que se llevará a cabo después.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Responsable: Líder del Proyecto Participa: Equipo del Proyecto, Patrocinadores Revisa: Líder del Proyecto Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Julio 15 de 2024 a Agosto 23 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se debe tener un (1) documento editable con todas las funciones requeridas por las áreas que integran la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
SUPUESTOS	Se pueden identificar y documentar todas las funcionalidades que requiere la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
RIESGOS	<p>Algunas funcionalidades pueden no ser cubiertas por las plataformas, ya sea porque no las integran de forma nativa o porque su desarrollo excede los términos del contrato.</p> <p>Estrategia de manejo: se mitigará dando prelación a las plataformas que cumplan con la mayoría o la totalidad de las funciones</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Equipo del Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Costos/tiempos estimados: \$5,936,000 – 30 horas

DEPENDENCIAS	N/A
---------------------	-----

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.2.2	Levantamiento de Requisitos No Funcionales
Objetivo del Paquete De Trabajo	Compilar todos los requerimientos asociados a las características técnicas del sistema que soporta a la plataforma que vaya a ser seleccionada.
Descripción del Paquete De Trabajo	<p>Levantar o documentar todos los requisitos no funcionales, o también denominados técnicos, que deben ser cubiertos por la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Estas funciones son categorizadas por áreas temáticas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura informática de la plataforma. • Gestión y migración de datos. • Disponibilidad de la plataforma. • Interoperabilidad de la plataforma. • Mantenibilidad de la plataforma. • Rendimiento de la plataforma • Seguridad de la información. • Usabilidad de la plataforma.
Descripción del Trabajo a Realizar	<p>Se hará un inventario de los requerimientos técnicos que debe cumplir la plataforma, de tal forma que pueda integrarse en el ecosistema digital de la Universidad EAFIT. Estas serán agrupadas en categorías como las mencionadas antes y serán descritas individualmente detallando todo lo que debe hacer la plataforma para que la función sea cubierta por completo. Por último, se categorizará cada funcionalidad en requerida o deseable, de tal forma que sea claro cuáles funcionalidades son imprescindibles y cuáles no.</p> <p>Todos los requerimientos no funcionales serán integrados al mismo documento editable que servirá en el proceso de evaluación de proveedores que se llevará a cabo después y que ya contiene a los requisitos funcionales.</p>
Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Dirección de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
Fechas programadas	Julio 15 de 2024 a Agosto 23 de 2024
Criterios de Aceptación	Se debe tener un (1) documento editable con todas las funcionalidades técnicas por la Dirección de TI para la integración de la plataforma en el ecosistema digital de la Universidad EAFIT.
Supuestos	Se pueden identificar y documentar todas las funcionalidades técnicas establecidas por la Dirección de TI.
Riesgos	<p>Algunas funcionalidades técnicas pueden no ser cubiertas por las plataformas, ya sea porque no las integran de forma nativa o porque su desarrollo excede los términos del contrato.</p> <p>Estrategia de manejo: se mitigará dando prelación a las plataformas que cumplan con la mayoría o la totalidad de los requisitos técnicos</p>
Recursos Asignados y Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Dirección de TI • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI • Costos/tiempos estimados: \$1,659,000 – 10 horas
Dependencias	N/A

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.2.3	Levantamiento de Requisitos de Proveedor
Objetivo del Paquete De Trabajo	Compilar todos los requerimientos asociados a la capacidad del proveedor para prestar los servicios requeridos a través de su plataforma informática.
Descripción del Paquete De Trabajo	Definir los requisitos que debe cumplir el proveedor de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Estos son categorizados por áreas temáticas como: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del software. • Estrategia de Implementación. • Metodología de proyectos que utiliza. • Procesos de migración de datos. • Modelo de servicio que presta. • Transferencia de conocimiento.
Descripción del Trabajo a Realizar	Se hará un inventario de los requerimientos que debe cumplir el proveedor de la plataforma, de tal forma que se garantice su implementación en el ecosistema digital. Los requerimientos serán agrupados en categorías como las mencionadas antes y serán descritos individualmente detallando todo lo que debe cumplir el proveedor para hacer que la plataforma cumpla con lo requerido por la universidad. Todos los requerimientos de proveedor serán integrados al mismo documento editable que servirá en el proceso de evaluación de proveedores que se llevará a cabo después y que ya contiene a los requisitos funcionales y no funcionales.
Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Dirección de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
Fechas programadas	Julio 15 de 2024 a Agosto 23 de 2024
Criterios de Aceptación	Se debe tener un (1) documento editable con todos los requisitos de proveedor, que garanticen que la plataforma cumplirá con lo requerido por la Universidad EAFIT.
Supuestos	Se pueden identificar y documentar todas los requerimientos de proveedor que ha establecidos por la Dirección de TI.
Riesgos	Algunos requerimientos pueden no ser cubiertos por el proveedor. Estrategia de manejo: se mitigará dando prelación a las plataformas que cumplan con la mayoría o la totalidad de los requisitos de proveedor
Recursos Asignados y Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Dirección de TI • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI • Costos/tiempos estimados: \$1,659,000 – 10 horas
Dependencias	N/A

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.2.4	Invitación a Proveedores
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Abrir un proceso formal de licitación para proveedores de plataformas informáticas que soporten los procesos y requerimientos de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La licitación se inicia con el envío de un correo oficial desde el perfil Institucional del Área de Licitaciones de la Universidad EAFIT a los proveedores seleccionados en PDT anteriores. Este correo los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Invitación a participar • Términos de referencia de la convocatoria (RFI) • Contexto Institucional • Archivo de Requisitos Funcionales, No Funcionales y de Proveedor

	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos 1 a 4 para ser diligenciados <p>En el correo se indican los tiempos y modo de entrega de la información por parte del proveedor.</p>
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se convocarán proveedores de plataformas informáticas a participar en un proceso de licitación para prestar los servicios de una plataforma informática que soporte los procesos que desarrolla la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos de la Universidad EAFIT.</p> <p>Este proceso se hará a través de correo institucional, enviando un correo con documentación adjunta que los proveedores deben diligenciar, lo mismo que la solicitud de información de la empresa, estados financieros, propuesta comercial y demás información que pueda ser validada y que sirva para evaluar la plataforma.</p> <p>Los proveedores tendrán un tiempo y un modo de entrega de la información solicitada, lo mismo que para resolver dudas sobre el proceso o solicitar aclaraciones o ampliaciones de la información.</p> <p>La información suministrada será compilada en un archivo digital editable que servirá para el proceso de evaluación y demostración de cada plataforma.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Área de licitaciones • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Agosto 26 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Cada proveedor debe enviar la información completa y totalmente diligenciada.
SUPUESTOS	Los proveedores tienen y pueden compartir la información solicitada
RIESGOS	<p>Los proveedores pueden no presentar la información completa por no tenerla o tenerla desactualizada</p> <p>Estrategia de manejo: mitigar el riesgo con seguimiento al proceso de entrega de la documentación.</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto, Área Licitaciones • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI y del Área de Licitaciones • Costos/tiempos estimados: \$638,000 – 2 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 1.1.1 – Búsqueda de Proveedores • Paquete de Trabajo 1.2.1 – Levantamiento de Requisitos Funcionales • Paquete de Trabajo 1.2.2 – Levantamiento de Requisitos no Funcionales • Paquete de Trabajo 1.2.3 – Levantamiento de Requisitos de Proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.3.1	Solicitud Información Proveedores
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Recibir la información de los proveedores en el marco de la licitación para proveedores de plataformas informáticas que soporten los procesos y requerimientos de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	<p>Los proveedores deben enviar, dentro de los tiempos acordados y utilizando el canal de comunicación indicado, la información para el proceso de licitación. En este correo, los proveedores deben enviar diligenciados los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a los Términos de referencia de la convocatoria (RFI) • Archivo de Requisitos Funcionales, No Funcionales y de Proveedor diligenciado • Formatos 1 a 4 diligenciados • Propuesta económica a tres (3) años
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se recibirá la información de los proveedores de plataformas informáticas en el marco del proceso de licitación para prestar los servicios de una plataforma informática que soporte los procesos que desarrolla la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos de la Universidad EAFIT.

	La información recibida será almacenada en el repositorio de proyectos de la Dirección de TI y será compilada en un archivo digital editable que será usado para el análisis y evaluación de las propuestas.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Área de licitaciones • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Septiembre 30 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Cada proveedor debe enviar la información completa y totalmente diligenciada.
SUPUESTOS	Los proveedores tienen y pueden compartir la información solicitada
RIESGOS	<p>Los proveedores pueden no presentar la información completa por no tenerla o tenerla desactualizada</p> <p>Estrategia de manejo: mitigar el riesgo con seguimiento al proceso de entrega de la documentación.</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto, Área Licitaciones • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI y del Área de Licitaciones • Costos/tiempos estimados: \$1,659,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 1.2.4 – Invitación a Proveedores

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.3.2	Sesiones de Demostración
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	<p>Conocer y revisar las funcionalidades de cada plataforma incluida en el proyecto.</p> <p>Resolver las dudas que hayan surgido de la revisión de la documentación enviada por los proveedores, especialmente sobre el cumplimiento de los requisitos funcionales.</p>
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Las sesiones de demostración consisten en reuniones remotas donde cada proveedor hace la presentación de su plataforma y explica en detalle todas sus características, haciendo énfasis en el nivel y modo de cumplimiento de los requisitos funcionales definidos en los términos de referencia de la convocatoria.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se programarán dos (2) sesiones de demostración con cada proveedor, donde se explorarán las características de cada plataforma, sus particularidades técnicas, el nivel y modo de cumplimiento de los requisitos funcionales y no funcionales y se resolverán dudas que hayan podido surgir a partir de la documentación que enviaron.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Patrocinadores, Proveedores, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Octubre 22 de 2024 a Noviembre 05 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Cada proveedor debe presentar su plataforma y mostrar el nivel y modo de cumplimiento de los requisitos establecidos
SUPUESTOS	Los proveedores presentarán su plataforma de acuerdo con la agenda definida
RIESGOS	<p>Los proveedores pueden no presentar la información completa por no tenerla o tenerla desactualizada</p> <p>Estrategia de manejo: mitigar el riesgo con seguimiento al proceso de entrega de la documentación.</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto, Patrocinadores, Proveedores, Dirección de TI • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI y del Área de Licitaciones • Costos/tiempos estimados: \$12,596,000 – 8 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 1.3.1 – Solicitud Información Proveedores

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo																								
1.3.3	Evaluación de Propuestas																								
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Evaluar las propuestas técnicas y comerciales de los proveedores de plataformas informáticas que soportan los procesos de gestión de experiencias de talento, comunidad de graduados y de filantropía e inversión de impacto.																								
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	<p>La evaluación consiste en calificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de cada proveedor, de acuerdo con los siguientes criterios (ver Tabla 21):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Descripción</th> <th></th> <th>Peso (%)</th> <th>Peso (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costo de la solución</td> <td>Costo total de la solución en el periodo contratado</td> <td></td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Capacidad funcional y técnica</td> <td rowspan="3">Evaluación de las capacidades funcionales y técnicas definidas para el producto o servicio de acuerdo con una matriz específica construida para el mismo</td> <td>Capacidad funcional: 15%</td> <td>15,0%</td> <td rowspan="3">35%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad técnica: 15%</td> <td>15,0%</td> </tr> <tr> <td>Procesos del proveedor: 5%</td> <td>5,0%</td> </tr> <tr> <td>Experiencia del proveedor</td> <td>Tiempo de experiencia del proveedor en la solución contratada y/o representando al fabricante involucrado</td> <td>Máximo puntaje para el proveedor con mayor número de certificados de experiencia presentados</td> <td>15%</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Criterio	Descripción		Peso (%)	Peso (%)	Costo de la solución	Costo total de la solución en el periodo contratado		50%	50%	Capacidad funcional y técnica	Evaluación de las capacidades funcionales y técnicas definidas para el producto o servicio de acuerdo con una matriz específica construida para el mismo	Capacidad funcional: 15%	15,0%	35%	Capacidad técnica: 15%	15,0%	Procesos del proveedor: 5%	5,0%	Experiencia del proveedor	Tiempo de experiencia del proveedor en la solución contratada y/o representando al fabricante involucrado	Máximo puntaje para el proveedor con mayor número de certificados de experiencia presentados	15%	15%
Criterio	Descripción		Peso (%)	Peso (%)																					
Costo de la solución	Costo total de la solución en el periodo contratado		50%	50%																					
Capacidad funcional y técnica	Evaluación de las capacidades funcionales y técnicas definidas para el producto o servicio de acuerdo con una matriz específica construida para el mismo	Capacidad funcional: 15%	15,0%	35%																					
		Capacidad técnica: 15%	15,0%																						
		Procesos del proveedor: 5%	5,0%																						
Experiencia del proveedor	Tiempo de experiencia del proveedor en la solución contratada y/o representando al fabricante involucrado	Máximo puntaje para el proveedor con mayor número de certificados de experiencia presentados	15%	15%																					
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se compilará cada propuesta en un archivo digital editable que permita calificar, de acuerdo con los criterios mostrados en la tabla anterior, el nivel de cumplimiento de los requisitos, el costo de la solución tecnológica y los criterios de experiencia.</p> <p>Cada propuesta será ordenada desde la que obtiene mayor puntaje hasta la de menor puntaje.</p>																								
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Responsable: Líder del Proyecto Participa: Equipo del Proyecto, Equipo de TI Revisa: Líder del Proyecto Aprueba: Líder del Proyecto 																								
FECHAS PROGRAMADAS	Noviembre 15 de 2024 a Diciembre 06/2024																								
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La propuesta de cada proveedor debe obtener un puntaje de acuerdo con los criterios establecidos																								
SUPUESTOS	Los proveedores presentarán una información que puede ser evaluada																								
RIESGOS	<p>Los proveedores pueden no presentar la información completa por no tenerla o tenerla desactualizada</p> <p>Estrategia de manejo: mitigar el riesgo con seguimiento al proceso de entrega de la documentación y durante las sesiones de demostración</p>																								
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Equipo del Proyecto, Dirección de TI Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI y de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Costos/tiempos estimados: \$3,192,000 – 10 horas 																								
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Paquete de Trabajo 1.3.1 – Solicitud Información Proveedores Paquete de Trabajo 1.3.2 – Sesiones de Demostración 																								

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
1.3.4	Selección del Proveedor
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Seleccionar al proveedor de la plataforma informática que más nivel de cumplimiento tiene de los requisitos establecidos en el proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Se seleccionará la plataforma que mayor puntaje obtenga en la evaluación de las propuestas técnicas, económicas y de experiencia
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se ordenarán las plataformas de acuerdo con el puntaje obtenido durante la evaluación de las propuestas técnicas, económicas y de experiencia. La plataforma con el mayor puntaje será la seleccionada.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Diciembre 06/2024 a Diciembre 13 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La propuesta de cada proveedor debe obtener un puntaje de acuerdo con los criterios establecidos
SUPUESTOS	Los proveedores presentarán una información que puede ser evaluada
RIESGOS	Los proveedores pueden no presentar la información completa por no tenerla o tenerla desactualizada Estrategia de manejo: mitigar el riesgo con seguimiento al proceso de entrega de la documentación, durante las sesiones de demostración y el proceso de evaluación
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto, Dirección de TI • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de TI y de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$3,192,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 1.3.3 – Evaluación de Propuestas

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.1.1	Solicitud al Comité de Contratación
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Hacer formalmente al Comité de Contratación del Departamento de Compras de la Universidad EAFIT, la solicitud de contratación del proveedor seleccionado durante el proceso
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Se solicitará al Comité de contratación el inicio de un proceso de negociación y firma del contrato con el proveedor seleccionado durante la Fase I del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se realizará una reunión de presentación de resultados del proceso de búsqueda, evaluación y selección de la plataforma informática para la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Como conclusión de esta presentación, se solicitará al Comité iniciar el proceso de conformación del equipo negociador y del proceso de negociación y posterior contratación del proveedor seleccionado
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder del Proyecto • Participa: Equipo del Proyecto, Departamento de Compras • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Diciembre 13 de 2024
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La solicitud debe ser hecha al Comité de Contratación

SUPUESTOS	Los proveedores presentarán una información que puede ser evaluada
RIESGOS	Los recursos del Comité de Contratación pueden no ser suficientes para iniciar el proceso Estrategia de manejo: acordar con el comité los recursos necesarios para la ejecución de la tare
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo del Proyecto, Departamento de compras • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$766,000 – 2 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 1.3.4 – Selección del proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.1.2	Negociación con Proveedor
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Iniciar el proceso de negociación de la propuesta comercial enviada por el proveedor en el marco del proceso de licitación del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Realizar reuniones con el proveedor y el equipo de negociación para acordar los términos comerciales del contrato que será suscrito entre la universidad y el proveedor
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se conformará un equipo negociador por personas de las siguientes áreas de la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de compras • Dirección de TI • Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Secretaría General de la Universidad <p>Este equipo realizará varias reuniones con el representante comercial del proveedor para acordar los términos del contrato que será suscrito con la universidad</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Negociador • Participa: Equipo Negociador • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Marzo 31 a Abril 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El equipo negociador debe acordar los términos comerciales del contrato que se suscribirá
SUPUESTOS	Los proveedores y el equipo negociador llegarán a un acuerdo
RIESGOS	<p>Los proveedores y el equipo negociador pueden no alcanzar un acuerdo comercial</p> <p>Estrategia de manejo: se realizarán las reuniones en el marco del respeto mutuo y buscando un acuerdo que beneficie a ambas partes.</p> <p>Si no le lograra, se procederá a contactar al segundo proveedor en el orden de evaluación (segundo puntaje más alto)</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo negociador • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$4,787,000 – 15 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.1.1 – Solicitud al Comité de Contratación

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.1.3	Contratación con Proveedor
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Firmar un contrato de prestación de servicios con el proveedor de la plataforma informática seleccionada

DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Establecer un acuerdo comercial entre la universidad y el proveedor de la plataforma seleccionada. Este acuerdo perfeccionado con la firma de un contrato por ambas partes
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Luego del proceso de negociación, el equipo negociador suscribirá un contrato de prestación de servicios (u otra modalidad) con el proveedor de la plataforma informática seleccionada. Este contrato debe contar con el visto bueno de los Departamento de Compras y de TI de la Universidad EAFIT
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Negociador • Participa: Equipo Negociador • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Marzo 31 a Abril 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El equipo negociador debe acordar los términos comerciales del contrato que se suscribirá
SUPUESTOS	Los proveedores y el equipo negociador llegarán a un acuerdo
RIESGOS	Los proveedores y el equipo negociador pueden no alcanzar un acuerdo comercial Estrategia de manejo: se realizarán las reuniones en el marco del respeto mutuo y buscando un acuerdo que beneficie a ambas partes. Si no le lograra, se procederá a contactar al segundo proveedor en el orden de evaluación (segundo puntaje más alto)
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo negociador • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$4,787,000 – 15 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.1.2 – Negociación con Proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.2.1.	Caso de Negocio
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Desarrollar, presentar y obtener la aprobación del caso de negocio a los patrocinadores del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Se desarrollará el caso de negocio del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento. Este será presentado a los patrocinadores
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Desarrollar el caso de negocio del proyecto de acuerdo con los estándares establecidos por el PMBOK 6ª edición (PMI, 2017). Este caso de negocio será presentado a los patrocinadores del proyecto, justificando cada uno de sus elementos, y obteniendo finalmente la aprobación para desarrollarlo
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Abril 30 de 2025 a Mayo 05 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los patrocinadores deben aprobar el desarrollo del caso de negocio
SUPUESTOS	Los patrocinadores aprobarán el caso de negocio
RIESGOS	Los patrocinadores no aceptan el caso de negocio Estrategia de manejo: se harán las correcciones o modificaciones al caso de proyecto que indiquen o soliciten los patrocinadores
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos

	<ul style="list-style-type: none"> Costos/tiempos estimados: \$3,104,000 – 5 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Paquete de Trabajo 2.1.3 – Contratación con Proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.2.2	Identificación de interesados
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar todos los grupos de interesados del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Los interesados son personas, grupos sociales, organizaciones o cualquier otro actor, que se vea afectado por el proyecto, ya sea positiva o negativamente. En la medida de esa afectación, tendrá expectativas frente al proyecto, cómo lo influyen y su nivel de involucramiento. El proceso de identificación consiste entonces es individualizar cada actor, conocer sus expectativas frente al proyecto, el poder o la influencia que tiene sobre su desarrollo o los beneficios que espera de su realización.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Hacer un listado de todos los posibles interesados en el proyecto, de tal manera que se puedan determinar sus características, expectativas, poder o los beneficios que espera, por mencionar solamente algunos. Una vez identificados, se relacionarán en una tabla donde cada uno quede bien caracterizado. Esta información se usará para el desarrollo del caso de negocio y el acta de constitución del proyecto.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Responsable: Líder Proyecto Participa: Equipo Proyecto Revisa: Líder del Proyecto Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 05 de 2025 a Mayo 19 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los interesados deben quedar completamente identificados y caracterizados
SUPUESTOS	Los interesados pueden ser completamente identificados
RIESGOS	Algunos interesados no son identificados o quedan mal identificadas sus características Estrategia de manejo: se mitigará mediante la realización de grupos focales y revisión cruzada entre las áreas.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Paquete de Trabajo 2.1.3 – Contratación con Proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.2.3	Acta de Constitución
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Desarrollar, presentar y obtener la aprobación del acta de constitución del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	El acta de constitución es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, vinculándolo de forma directa con los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2017). Este documento reúne información que proviene del caso del negocio, la identificación de interesados, el registro de supuestos del proyecto, los factores ambientales de la empresa, entre otros.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento con base en toda la información recopilada.

	Esta Acta será presentada a los patrocinadores del proyecto y debe ser aceptada para considerar que inicia formalmente.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 05 de 2025 a Mayo 19 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los patrocinadores deben aprobar el Acta de Constitución del Proyecto
SUPUESTOS	El Acta de Constitución será aprobada
RIESGOS	Los patrocinadores no aprueban el Acta de Constitución del Proyecto Estrategia de manejo: se harán las correcciones o modificaciones al caso de proyecto que indiquen o soliciten los patrocinadores
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$7,276,000 – 20 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.2.1 – Caso de Negocio • Paquete de Trabajo 2.2.2 – Identificación de Interesados

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.2.2	Identificación de interesados
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar todos los grupos de interesados del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Los interesados son personas, grupos sociales, organizaciones o cualquier otro actor, que se vea afectado por el proyecto, ya sea positiva o negativamente. En la medida de esa afectación, tendrá expectativas frente al proyecto, cómo lo influyen y su nivel de involucramiento. El proceso de identificación consiste entonces es individualizar cada actor, conocer sus expectativas frente al proyecto, el poder o la influencia que tiene sobre su desarrollo o los beneficios que espera de su realización.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Hacer un listado de todos los posibles interesados en el proyecto, de tal manera que se puedan determinar sus características, expectativas, poder o los beneficios que espera, por mencionar solamente algunos. Una vez identificados, se relacionarán en una tabla donde cada uno quede bien caracterizado. Esta información se usará para el desarrollo del caso de negocio y el acta de constitución del proyecto.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 05 de 2025 a Mayo 19 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los interesados deben quedar completamente identificados y caracterizados
SUPUESTOS	Los interesados pueden ser completamente identificados
RIESGOS	Algunos interesados no son identificados o quedan mal identificadas sus características Estrategia de manejo: se mitigará mediante la realización de grupos focales y revisión cruzada entre las áreas.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.1.3 – Contratación con Proveedor

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.2.3	Acta de Constitución
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Desarrollar, presentar y obtener la aprobación del acta de constitución del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	El acta de constitución es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, vinculándolo de forma directa con los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2017). Este documento reúne información que proviene del caso del negocio, la identificación de interesados, el registro de supuestos del proyecto, los factores ambientales de la empresa, entre otros.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto de la Nueva Plataforma de Experiencias de Talento con base en toda la información recopilada. Esta Acta será presentada a los patrocinadores del proyecto y debe ser aceptada para considerar que inicia formalmente.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 05 de 2025 a Mayo 19 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los patrocinadores deben aprobar el Acta de Constitución del Proyecto
SUPUESTOS	El Acta de Constitución será aprobada
RIESGOS	Los patrocinadores no aprueban el Acta de Constitución del Proyecto Estrategia de manejo: se harán las correcciones o modificaciones al caso de proyecto que indiquen o soliciten los patrocinadores
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$7,276,000 – 20 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.2.1 – Caso de Negocio • Paquete de Trabajo 2.2.2 – Identificación de Interesados

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.1	Plan para la Dirección del Proyecto
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Desarrollar y presentar el Plan para la Dirección del Proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	El plan para la dirección del proyecto es el documento que integra la estrategia, los enfoques y los procedimientos para la ejecución, monitoreo y control del proyecto. De forma más específica, define cómo se ejecutarán, monitorearán y controlarán las actividades desde el inicio hasta el cierre del proyecto, al tiempo que establece las líneas base de tiempo, alcance y costos que servirán de referencia para las actividades incluidas en el plan (PMI, 2017).
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Desarrollar y presentar el plan para la dirección del proyecto con todos sus componentes e información para el desarrollo de este. Este documento tomará elementos de planes subsidiarios como los planes de gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, entre otros.

	Se construirá y entregará este documento a los patrocinadores
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto, Patrocinadores, Equipo de TI • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los patrocinadores deben aprobar el Plan para la Dirección del Proyecto
SUPUESTOS	El Plan para la Dirección del Proyecto será aprobado
RIESGOS	<p>Los patrocinadores no aprueban el Plan para la Dirección del Proyecto</p> <p>Estrategia de manejo: mitigar mediante la realización de las correcciones o modificaciones que indiquen o soliciten los patrocinadores</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto, Patrocinadores • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$6,702,000 – 30 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.2.3 – Acta de Constitución del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.2	Alcance del Proyecto
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar el Alcance del Proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La definición del alcance del proyecto consiste en documentar el enfoque, los procedimientos y las metodologías que se usarán para garantizar que el alcance se cumpla.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Definir el alcance del proyecto en cuanto a entregables y responsables de su ejecución. Toda esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se definen el alcance del proyecto y sus entregables
SUPUESTOS	El alcance del proyecto puede ser definido
RIESGOS	<p>El alcance del proyecto no se logra o alguno(s) de los entregables no se entrega</p> <p>Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.3	Cronograma de actividades
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un cronograma de las actividades que se desarrollarán en el marco del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	El cronograma de actividades es la organización en el tiempo de las actividades que hacen parte del proyecto. Este documento garantiza que se tiene un control en la ejecución y entrega de las actividades programadas
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se identificarán todas las actividades del proyecto y luego éstas serán organizadas temporalmente, atendiendo a las relaciones entre ellas y los períodos de tiempo considerados en el proyecto. Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el cronograma de actividades del proyecto
SUPUESTOS	El cronograma de actividades puede ser definido
RIESGOS	El cronograma de actividades no se logra o alguna(s) de las actividades no se realizan Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.4	Plan de Calidad
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un cronograma de las actividades que se desarrollarán en el marco del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La calidad del proyecto se refiere a los estándares con que se considerarán aceptables los entregables de las actividades y procesos, los procedimientos que deben cumplirse y en general, que se cumplan la expectativas de los interesados
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se identificarán todas las actividades del proyecto y luego, los estándares de calidad que deben cumplir su ejecución o sus entregables. Estos serán caracterizadas en una tabla que relacione el elemento de calidad, los criterios de aceptación, el proceso para medirlo, el momento de la verificación y el responsable por su ejecución. Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Calidad del proyecto

SUPUESTOS	El Plan de Calidad puede ser definido
RIESGOS	El Plan de Calidad no se logra o alguna(s) de las actividades no alcanzan los estándares definidos Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.5	Plan de Recursos Humanos
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un plan para el uso de los recursos humanos del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Los recursos humanos son, en el marco del proyecto, las personas y capacidades que estas tienen para desarrollar las actividades de este, cumpliendo con los diferentes planes que se definen
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se identificarán los diferentes roles que se requieren para el proyecto y se le asignarán las responsabilidades, fases y tipo de participación, dedicación del tiempo al proyecto (em %) y el tiempo estimado en que estarán involucrados Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Recursos Humanos del proyecto
SUPUESTOS	El Plan de Recursos Humanos puede ser definido
RIESGOS	El Plan de Recursos Humanos no se logra o alguna(s) de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo se retira del proyecto Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto y el acompañamiento constante a los colaboradores por parte de los líderes
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.6	Plan de Comunicaciones
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un plan de comunicaciones con los patrocinadores, equipos de trabajo y los interesados del proyecto

DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Las comunicaciones definen el modo, frecuencia, tipo de información a recibir, medio de comunicación y responsables de las comunicaciones de la información general del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se identificarán los aspectos de las comunicaciones entre los integrantes del proyecto y los grupos de interés. Se hará una tabla donde se especifiquen los roles que deben recibir información, la información que se les enviará y su frecuencia, medio de comunicación y responsable del envío Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Comunicaciones del proyecto
SUPUESTOS	El Plan de Comunicaciones puede ser definido
RIESGOS	El Plan de Comunicaciones no se cumple o a personas o grupos de interés no les llega la información requerida Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto y el acompañamiento constante a los colaboradores por parte de los líderes
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.7	Plan de Gestión de los Riesgo
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un plan de gestión de los riesgos identificados durante el desarrollo del caso de negocio y el acta de constitución
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La gestión de los riesgos es el proceso de identificación, categorización, valoración y análisis de los impactos y la severidad de la materialización de los riesgos del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Se identificarán los riesgos que pueden afectar el proyecto, categorizándolos y definiendo su impacto y severidad de materialización sobre el proyecto. Esto permitirá evaluar la magnitud de la afectación que tendría sobre este si se presentan Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Gestión del Riesgo del Proyecto
SUPUESTOS	El Plan de Gestión del Riesgo puede ser definido
RIESGOS	El Plan de Gestión del Riesgo no se cumple porque se materializa uno o varios de los riesgos identificados. Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto

RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.8	Plan de Adquisiciones
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un plan de adquisiciones para el proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Las adquisiciones del proyecto se refieren a los activos, tangibles o intangibles, que el proyecto tiene proyectado adquirir para su desarrollo o como entregable del mismo
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se identificarán los activos que serán adquiridos por el proyecto. Esto hace referencia directa al licenciamiento o adquisición de los servicios de la plataforma informática para la gestión de las experiencias de talento, la comunidad de graduados y los procesos de filantropía</p> <p>Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Adquisiciones del Proyecto
SUPUESTOS	El Plan de Adquisiciones puede ser definido
RIESGOS	<p>El Plan de Adquisiciones no se cumple porque algún aspecto del proceso de contratación impide que se pueda acceder a los servicios que ofrece el proveedor</p> <p>Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

Código del Paquete de Trabajo (PDT)	Nombre del Paquete de Trabajo
2.3.9	Plan de Línea base
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir y presentar un plan de la línea base del desempeño, el cual involucra el alcance, tiempo y los costos del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	La línea base se basa en la EDT en cuanto a las actividades y el alcance, el cronograma de actividades y la planificación presupuestal del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<p>Se identifican los elementos claves de cada uno de los componentes (alcance, tiempo y costos) dentro del proyecto, estableciendo los detalles de cada uno y los responsables de su control</p> <p>Esta información se consigna en un documento escrito que se integra al Plan para la Dirección del Proyecto</p>

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Líder Proyecto • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: Líder del Proyecto • Aprueba: Líder del Proyecto
FECHAS PROGRAMADAS	Mayo 19 de 2025 a Mayo 30 de 2025
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se define el Plan de Línea Base del Proyecto
SUPUESTOS	El Plan de Línea Base puede ser definido
RIESGOS	<p>El Plan de Línea Base no se cumple porque algún aspecto no se da, ya sea del alcance, el cronograma o el presupuesto.</p> <p>Plan de Manejo: se mitiga mediante el control de actividades que realiza el equipo del proyecto</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Equipo Proyecto • Equipos: equipos de cómputo de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos • Costos/tiempos estimados: \$1,532,000 – 10 horas
DEPENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Trabajo 2.3.1 – Plan para la Dirección del Proyecto

