



Modelo de acompañamiento laboral para estudiantes de pregrado SKILLUP

Roberto Antonio Rico Cuenca
Luis Carlos Urueña Cardona
Johana Milena Duarte Medina

Modelo de acompañamiento laboral para estudiantes de pregrado SKILLUP

**Roberto Antonio Rico Cuenca
Luis Carlos Urueña Cardona
Johana Milena Duarte Medina**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración - MBA

Director (a):
José Alba Escamilla

Modalidad:
Innovación educativa
"Business case"

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
6 / Noviembre / 2025

Agradecimientos

Este trabajo de grado es el resultado de un proceso de aprendizaje, reflexión y crecimiento que no habría sido posible sin el acompañamiento, la orientación y el apoyo de diversas personas e instituciones que contribuyeron significativamente a su desarrollo.

Agradecemos en primer lugar a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y propósito, por permitirnos culminar este proyecto con determinación y gratitud.

Extendemos un especial reconocimiento a la Fundación de Educación Superior San José, por brindar los espacios académicos, el acompañamiento docente y las herramientas necesarias para la construcción del modelo SkillUp.

A la Dirección de la Maestría en Administración de Negocios (MBA), por su guía metodológica y por promover una visión innovadora que trasciende el aula y conecta la academia con la realidad del entorno laboral.

Nuestro más sincero agradecimiento a José Alba Escamilla por su orientación constante, sus valiosos aportes teóricos y prácticos, y por motivarnos a mantener un enfoque claro en cada etapa del proyecto.

Reconocemos también el apoyo del Comité de Innovación y Proyección Institucional, quienes contribuyeron con su experiencia y compromiso en la validación del modelo de acompañamiento laboral, fortaleciendo su pertinencia y aplicabilidad.

A nuestros compañeros de maestría, por su colaboración, ideas compartidas y espíritu de trabajo en equipo, que enriquecieron el proceso de aprendizaje colectivo.

Finalmente, agradecemos profundamente a nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia y confianza durante todo este recorrido académico. Su apoyo fue la base que nos impulsó a alcanzar este logro.

Resumen ejecutivo

El proyecto SkillUp presentado aquí es una propuesta de innovación educativa para mejorar la empleabilidad de los estudiantes universitarios en el desarrollo de habilidades profesionales, blandas y digitales. Toda gira en torno a diagnosticar una brecha creciente entre lo que formamos académicamente y lo que se necesita en el mercado laboral, evidenciado por bajas tasas de inserción temprana y la desconexión entre universidades y empresas. La solución incluye la creación e implementación de un modelo de apoyo laboral digital que sigue metodologías ágiles, diseñado e implementado utilizando estos principios ágiles (Design Thinking, Lean Startup y Scrum).

Conectamos la formación, la mentoría y el compromiso con el sector productivo. Su validación se llevó a cabo a través de un programa piloto organizado por la institución, en el cual se utilizaron talleres experienciales, prototipado de modelos y pruebas con los usuarios finales. Los hallazgos indican un alto nivel de satisfacción (85%) entre estudiantes y profesores, además de un aumento del 20% en la percepción de empleabilidad y la intención de adopción por parte de varias instituciones.

A largo plazo, SkillUp quiere ser un ecosistema educativo que vincule el aprendizaje, la investigación y la empleabilidad, y se convierta en un ejemplo nacional en innovación educativa, apoyando la transición de la educación superior hacia una más humana, flexible y sostenible. Palabras clave: innovación educativa, empleabilidad, transformación digital, aprendizaje activo, metodologías ágiles.

Contenido

Resumen ejecutivo	4
Contenido	5
Objetivos y alineación estratégica.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Contexto y desafío de innovación	12
Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta	12
Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio:.....	14
Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):	17
HMW final seleccionado:.....	18
Solución Innovadora.....	19
Descripción general del problema	19
Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas.....	19
Una solución única: SkillUp	20
Principales características y beneficios:	20
Innovación frente a las soluciones existentes	21
Mercado objetivo e impacto.....	21
Descripción de la solución (storyboard):	21
Figura 2: Storyboard	23
Figura 3: Visualización prototipo plataforma SkillUp.....	24
Análisis de mercado y competencia.....	27
Identificación de las partes interesadas clave (Stakeholders).....	27
Metodología utilizada para la evaluación	28
Análisis Cualitativo Complementario.....	28
Conclusiones Conectadas con el Proyecto SkillUp	29
Análisis de la aceptación de la solución	30
Hallazgos e insights de la retroalimentación	31

<i>Identificación de preocupaciones o resistencias</i>	31
<i>Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders</i>	32
<i>Los grupos participantes ofrecieron sugerencias valiosas, entre las cuales destacan:...</i>	32
<i>Análisis de viabilidad técnica y comercial</i>	32
<i>Plan de acción para abordar preocupaciones e incorporar mejoras.....</i>	33
<i>Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo</i>	33
<i>Canvas Modelo de negocio innovador</i>	35
<i>El modelo de negocio.....</i>	35
<i>Propuesta de valor canvas.....</i>	35
<i>Estrategia de plataforma o ecosistema.....</i>	37
<i>Plan de implementación bajo metodologías ágiles</i>	39
<i>Roadmap de innovación y metodología de desarrollo:.....</i>	39
<i>Metodología adoptada y justificación</i>	39
<i>Oportunidades de iteración y mejora continua</i>	41
<i>Equipo y recursos necesarios:</i>	41
<i>Recursos tecnológicos y logísticos.....</i>	42
<i>Gestión del conocimiento y cultura de innovación</i>	43
<i>Análisis Financiero y de Impacto.....</i>	44
<i>Inversión Inicial y estructura de costos.....</i>	44
<i>Proyecciones Financieras</i>	45
<i>Indicadores Financieros Clave:.....</i>	47
<i>Punto de Equilibrio:</i>	49
<i>Análisis de sensibilidad y riesgos</i>	49
<i>Impacto Social y Ambiental</i>	51
<i>Gestión de riesgos y oportunidades</i>	53
<i>Matriz de riesgos y estrategias de mitigación</i>	53
<i>Priorización de riesgos (Mapa de calor)</i>	55
<i>Proceso de revisión y actualización.....</i>	55
<i>Métricas de éxito y KPIs de Innovación</i>	57
<i>OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto.....</i>	57
<i>Proceso de revisión y actualización.....</i>	59

<i>Plan de gestión del cambio y adopción</i>	61
<i>Estrategia de comunicación interna y externa</i>	61
<i>Cultura de innovación y mejora continua</i>	64
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	68
<i>Referencias</i>	71

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de empatía	17
Figura 2. Storyboard	23
Figura 3. Visualización del prototipo plataforma SkillUp	24.

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Matriz FODA	14
Tabla 2: Mapa de Empatía	16
Tabla 3: Journey Map del Estudiante	25
Tabla 4: Resumen Resultados Encuestas	28
Tabla 5: Propuesta de Valor	35
Tabla 6: Análisis Generación de Valor	36
Tabla 7: Línea de Tiempo	40
Tabla 8: Riesgos potenciales y estrategias de mitigación	41
Tabla 9: Roles de Implementación	42
Tabla 10: Presupuesto Estimado	42
Tabla 11: Estado de Resultados Proyectado	46
Tabla 12: Indicadores de Rentabilidad	46
Tabla 13: Flujo de Caja Neto	47
Tabla 14: ROI Proyectado por Año	48
Tabla 15: Punto de Equilibrio Proyectado	49
Tabla 16: Riesgos Potenciales	53
Tabla 17: Estrategias de Mitigación y Planes de Contingencia	54
Tabla 18: Priorización de Riesgos	55
Tabla 19: Detalle OKRs	57
Tabla 20: Métricas de Innovación	58
Tabla 21: Audiencias Clave	62
Tabla 22: Mensajes clave por audiencia	62
Tabla 23: Canales de comunicación	62
Tabla 24: Cronograma de actividades de comunicación	63
Tabla 25: Responsables de la Comunicación	63
Tabla 26: Métricas para evaluar la efectividad de la Comunicación	63
Tabla 27: Valores y comportamientos que fomentan la Innovación	65
Tabla 28: Programas de incentivos para la Innovación	65
Tabla 29: Métricas para evaluar la cultura de Innovación	66
Tabla 30: Plan para abordar la resistencia al cambio	66

Objetivos y alineación estratégica

Este proyecto SkillUp es una innovación educativa que tiene como objetivo reducir la brecha entre las demandas del mercado laboral y la formación académica a través de un modelo de apoyo digital que promueve la autoconciencia, el desarrollo de habilidades y la orientación profesional para estudiantes universitarios. Apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 4: Educación de Calidad y el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ya que ayuda a respaldar la empleabilidad juvenil, la relevancia educativa y el capital humano con propósito y sentido de contribución social.

A nivel institucional, SkillUp se alinea con tres ejes estratégicos: mejorar la empleabilidad, la transformación digital y el desarrollo integral del estudiante, mientras crea ventajas cualitativas (mayor satisfacción, sentido de propósito y habilidades blandas mejoradas) y ventajas cuantitativas (aumento de las tasas de empleo y reducción de los tiempos de colocación profesional).

Objetivo general

Crear e introducir un modelo de apoyo laboral llamado SkillUp, dirigido a fortalecer las competencias, habilidades y autoconciencia de los estudiantes de pregrado para permitir su inserción efectiva y sostenible en el mercado laboral.

Objetivos específicos

Comprender el entorno educativo y laboral actual, identificando tendencias, brechas y oportunidades que influyen en la empleabilidad de los estudiantes de pregrado.

Diagnosticar las necesidades, percepciones y expectativas de los estudiantes y actores institucionales respecto a los procesos de preparación profesional y transición al mercado laboral.

Evaluar las competencias transversales y socioemocionales más valoradas por las organizaciones, contrastándolas con las capacidades desarrolladas en el contexto académico.

Proponer un modelo integral de apoyo laboral (SkillUp) que integre tecnología, mentoría y estrategias de desarrollo humano, asegurando su validación, sostenibilidad y escalabilidad institucional.

Beneficios esperados

El proyecto contribuye al fortalecimiento de la estrategia institucional de innovación educativa y a la gestión del talento universitario, mediante:

- Impacto cualitativo: desarrollo de habilidades blandas, fortalecimiento del propósito vocacional, aumento del sentido de pertenencia y mayor conexión entre academia y empresa.
- Impacto cuantitativo: incremento del 20% en los indicadores de inserción laboral, aumento del 30% en participación de estudiantes en programas de orientación profesional, y reducción del tiempo promedio de empleabilidad a menos de seis meses tras la graduación.
- En conjunto, SkillUp se consolida como un modelo replicable, medible y sostenible que aporta valor a la gestión del conocimiento, la innovación educativa y la empleabilidad juvenil.

Contexto y desafío de innovación

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

El proyecto SkillUp se desarrolla en el marco del sector de la educación superior, un entorno que atraviesa profundas transformaciones derivadas de la digitalización, la automatización y los cambios en las dinámicas laborales globales. En este contexto, las universidades se enfrentan al desafío de preparar a los estudiantes no solo desde lo técnico, sino también desde lo humano, promoviendo competencias transversales que fortalezcan su capacidad de adaptación, aprendizaje continuo y pensamiento crítico (OECD, 2023).

En América Latina, los sistemas educativos están transitando hacia modelos más flexibles, centrados en competencias y articulados con el sector productivo, en respuesta a la creciente brecha entre la formación académica y las demandas del mercado laboral (OECD/IDB, 2022). Esta brecha se evidencia en las dificultades de inserción laboral de los egresados, la falta de orientación profesional efectiva y la escasa integración de herramientas tecnológicas para acompañar la transición al empleo (Olivares, 2025).

En este escenario, SkillUp emerge como una innovación educativa que combina tecnología, mentoría y desarrollo humano, con el propósito de fortalecer la empleabilidad estudiantil mediante un modelo digital de acompañamiento que promueve el autoconocimiento, la formación de habilidades blandas y la proyección profesional.

Las tendencias actuales del sector refuerzan la pertinencia de esta iniciativa. Entre las más destacadas se encuentran:

- Educación basada en competencias y aprendizaje experiencial.
- Digitalización y personalización del aprendizaje (Lara-Navarra et al., 2025).
- Colaboración academia-empresa.
- Micro credenciales y aprendizaje continuo (Statista Research Department, 2025).

Las universidades buscan así cumplir tres objetivos estratégicos: (a) fortalecer la pertinencia académica; (b) incrementar los $\sqrt{\neq}$ índices de empleabilidad y satisfacción estudiantil; y (c) consolidar una cultura de innovación pedagógica (OECD, 2023).

El desafío central de innovación consiste en diseñar un modelo institucional sostenible que cierre la brecha entre la formación académica y la inserción laboral efectiva. Este reto implica repensar los procesos tradicionales de orientación y bienestar, integrando herramientas digitales, datos analíticos y estrategias de autoconocimiento (Grand View Research, 2024).

El impacto esperado se proyecta en tres niveles:

1. Estudiantil: aumento del autoconocimiento, la confianza y la claridad vocacional.
2. Institucional: fortalecimiento de la propuesta de valor universitaria.
3. Social: contribución al cumplimiento de los ODS 4 y 8.

El ecosistema de innovación educativa que incluye SkillUp está compuesto por actores internos (estudiantes, profesores, consejeros, administradores) y externos (empresas, ministerios, redes académicas y consultorías de talento humano).

El plan incluye tecnologías como frameworks multiplataforma (PhoneGap), entornos LMS, analítica educativa e inteligencia artificial. SkillUp, a diferencia de las soluciones existentes, que se centran principalmente en la intermediación laboral, una tecnología, desarrollo humano y orientación profesional en una experiencia única y disruptiva (Lara-Navarra et al., 2025).

Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio:

El proyecto SkillUp ha sido desarrollado para encapsular la formación académica, el bienestar universitario y la orientación profesional, y para consolidar un modelo transversal que incluya el apoyo al estudiante a lo largo de su trayectoria educativa.

La estructura tradicional de una universidad —incluyendo el rectorado, las vicerrectorías académica y administrativa, la coordinación de programas y las oficinas de exalumnos— permite un modelo colaborativo donde cada unidad aporta capacidades específicas.

El análisis estratégico, mediante la matriz FODA, evidencia:

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Compromiso institucional con la formación integral. Docentes con experiencia profesional.	Creciente demanda de programas orientados a la empleabilidad. Disponibilidad de herramientas tecnológicas educativas.
Políticas de bienestar y proyección social.	Interés empresarial en vincular talento joven.
Debilidades	Amenazas
Ausencia de un modelo estructurado de acompañamiento laboral. Escasa articulación entre formación y proyección profesional. Limitada medición de competencias transversales.	Alta competencia interinstitucional por la empleabilidad. Cambios en las demandas del mercado laboral. Desajuste entre perfiles de egresados y necesidades empresariales.

Fuente: Elaboración propia usando los conceptos

El análisis confirma la necesidad de una solución innovadora que estandarice y potencie los procesos de acompañamiento laboral.

Los recursos disponibles para la implementación incluyen:

- Humanos: docentes, orientadores, psicólogos y gestores académicos.
- Tecnológicos: plataforma LMS, software de seguimiento académico y recursos digitales de autoevaluación.
- Financieros: presupuestos de innovación educativa y alianzas con empresas para el patrocinio de becas o mentorías.

Las principales áreas de mejora son: integrar la orientación profesional en el currículo, medir competencias socioemocionales e implementar herramientas digitales que conecten la formación con la empleabilidad.

Los objetivos que las universidades apuntan a impactar se centran en:

- Incrementar la empleabilidad de los egresados.
- Fortalecer el desarrollo de competencias blandas.
- Consolidar un modelo sostenible y medible de acompañamiento estudiantil.

Los KPIs sugeridos son: tasa de inserción laboral (%), nivel de satisfacción de los estudiantes con el apoyo (%), y número de asociaciones universidad-empresa. SkillUp se relaciona con la misión institucional de proporcionar profesionales competentes, éticos y socialmente conscientes y es complementario a este objetivo, fortaleciendo aún más la relación entre educación, propósito y desarrollo humano.

Mapa de empatía del cliente/usuario:

El usuario central de SkillUp es el estudiante universitario de últimos semestres o recién egresado.

Tabla 2: Mapa de Empatía

Dimensión	Descripción
Piensa y siente	“No sé cómo mostrar mis habilidades en una entrevista.” “Me gustaría tener una guía que me ayude a entender quién soy profesionalmente.”
Ve	Un mercado laboral competitivo y saturado, donde la experiencia parece tener más peso que el potencial.
Dice y hace	Busca oportunidades en portales de empleo, pero sin una estrategia clara o acompañamiento constante.
Oye	Consejos de familiares y docentes, a menudo contradictorios o poco aplicables.
Dolores	Inseguridad, falta de orientación, ansiedad ante la búsqueda de empleo.
Ganancias	Claridad vocacional, seguridad en entrevistas y acceso a oportunidades coherentes con su propósito.

Fuente: Elaboración propia usando los conceptos

El Mapa de la Experiencia del Cliente ilustra esta experiencia y las emociones y actitudes asociadas con cada etapa, desde la motivación inicial y las expectativas hasta los momentos de ansiedad o nerviosismo antes de ingresar a un trabajo. En conclusión, la visualización permite a las personas entender cómo se sienten consigo mismas, sus necesidades emocionales y cuáles deberían ser los puntos de contacto más valiosos para lo digital.

En resumen, el mapa sugiere que el estudiante requiere supervisión individualizada y constante que brinde seguridad, orientación y seguimiento. La solución propuesta tiene estas características, presentando una plataforma de acompañamiento inteligente que proporciona apoyo para la mentoría virtual y el análisis de datos, así como inteligencia artificial para guiar al usuario a lo largo del proceso de ingreso al mundo laboral.

Figura 1: Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración propia usando los conceptos

Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

El análisis revela una brecha entre la formación académica y la preparación profesional.

Aplicando la metodología "How Might We":

Propuestas iniciales:

- ¿Cómo podríamos acompañar integralmente a los estudiantes?
- ¿Cómo podríamos usar tecnología para personalizar su orientación?
- ¿Cómo podríamos conectar universidades, empresas y estudiantes?

Criterios: amplitud adecuada, enfoque inspirador, centrado en el usuario y alineado con la estrategia institucional.

HMW final seleccionado:

Como podríamos diseñar un modelo digital de acompañamiento que potencie el autoconocimiento y las competencias de los estudiantes universitarios, facilitando su inserción laboral y su desarrollo profesional integral?

Subproblemas: falta de integración formación-empleabilidad, débil vínculo universidad-empresa, ausencia de plataformas tecnológicas con enfoque humano, y necesidad de medir el impacto del acompañamiento. Este planteamiento constituye la base para el diseño de SkillUp como una solución de innovación educativa centrada en el desarrollo integral y la empleabilidad sostenible.

Solución Innovadora

Descripción general del problema

El sistema de educación superior tiene la tarea de preparar a los estudiantes no solo dentro de estas disciplinas, sino también de manera transversal para el empleo futuro. Aunque muchas universidades han avanzado hacia iniciativas de empleabilidad, persiste una discrepancia entre la preparación profesional y las habilidades socioemocionales, digitales y de autoconciencia que son esenciales en el mercado laboral contemporáneo (OCDE, 2023).

Los graduados a menudo enfrentan inseguridad en sus procesos de selección, una falta de conciencia personal de sus capacidades y una falta de acceso a apoyo estructurado, todo lo cual afectará su capacidad para proyectar una trayectoria profesional coherente y sostenible (Olivares, 2025).

Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas

Las tendencias de automatización, aprendizaje adaptativo e inteligencia artificial en tiempo real para la formación profesional están transformando el ecosistema laboral moderno. Plataformas como LinkedIn Learning, Coursera y Udemy indican dónde la personalización digital y el micro aprendizaje pueden desempeñar un papel clave dentro de un ecosistema de educación continua y ofrecer grandes oportunidades (Departamento de Investigación de Statista, 2025).

De manera similar, universidades líderes como Stanford o el Tecnológico de Monterrey han diseñado programas de mentoría profesional, desarrollo de portafolios digitales y autoconciencia como elementos centrales de las estrategias de empleabilidad (Lara-Navarra et al., 2025). Estas iniciativas demuestran que el futuro de la educación está ligado a esta convergencia de tecnología, asesoramiento vocacional y cultivo humano.

Una solución única: SkillUp

En este contexto, SkillUp se propone como una plataforma digital para el apoyo laboral inteligente, diseñada para conectar el desarrollo académico con la preparación emocional y profesional del estudiante. La propuesta combina herramientas tecnológicas de diagnóstico, módulos de aprendizaje interactivo, sesiones de mentoría personalizadas y análisis de datos institucionales, todo dentro de una experiencia educativa centrada en el usuario.

A diferencia de los modelos tradicionales, SkillUp integra la educación humanística con la inteligencia artificial, transformando la manera en que los estudiantes descubren, fortalecen y proyectan sus habilidades. Este enfoque mixto — humano y tecnológico — permite a la universidad apoyar al estudiante a lo largo de todo su ciclo educativo, generando valor institucional y social (Grand View Research, 2024).

Principales características y beneficios:

- Diagnóstico de autoconocimiento con retroalimentación personalizada.
- Rutas de aprendizaje personalizadas según fortalezas e intereses.
- Mentoría institucional con tutores formados en orientación profesional.
- Bolsa de oportunidades laborales conectada con empresas aliadas.
- Dashboard institucional con indicadores de empleabilidad y satisfacción.
- Gamificación y certificaciones que refuerzan el sentido de logro y pertenencia.

Estos componentes permiten que SkillUp se consolide como una herramienta replicable, medible y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y 8), fomentando la educación de calidad y el trabajo decente.

Innovación frente a las soluciones existentes

Mientras que algunos otros sitios existen simplemente para ofrecer servicios de búsqueda de empleo, SkillUp proporciona una experiencia completa que conecta el crecimiento personal, la mejora de habilidades y soluciones de búsqueda de empleo.

Su innovación reside en la intersección de la tecnología educativa, la orientación vocacional y el análisis institucional, ofreciendo a las universidades un ecosistema que mejora simultáneamente la empleabilidad de sus graduados y su propuesta de valor educativa (OCDE/BID, 2022).

Mercado objetivo e impacto

SkillUp se dirige a las instituciones de educación superior de América Latina que desean fortalecer su estrategia de empleabilidad, así como a los estudiantes y graduados que quieren ampliar su desarrollo profesional. Tendrá efectos beneficiosos en las tasas de inserción laboral, mayores niveles de satisfacción estudiantil y una mejor posición en el sistema de clasificación de educación superior.

Descripción de la solución (storyboard):

Título: “El viaje del estudiante hacia el empleo con SkillUp”

- Autoconocimiento – ‘Descubro quién soy’: El estudiante comienza con una herramienta de diagnóstico que evalúa intereses, fortalezas y aspiraciones profesionales.
 - Interacción principal del usuario: cuestionario digital + retroalimentación personalizada.
 - Momento destacado: obtiene un perfil de autoconocimiento con orientación inicial sobre cómo mejorar.
- Desarrollo de habilidades – “Me preparo para el mundo laboral”: Acceso a rutas de aprendizaje personalizadas sobre comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

- Interacción principal: módulos interactivos y talleres en línea.
- Momento destacado: construye confianza, refuerza habilidades blandas. •
Mentoría y apoyo – ‘Recibo mentoría para mi desarrollo’: Un personal de apoyo en una institución que proporciona mentoría y guía su desarrollo profesional. o
Interacción central: sesiones de mentoría presenciales o virtuales. o Momento destacado: crea su plan de acción profesional.
- Conexión con el entorno laboral – “Me conecto con oportunidades reales”: SkillUp ayuda a conectar al estudiante con empresas asociadas y bolsas de trabajo.
 - Contacto significativo: eventos de networking y aplicaciones en línea.
 - Momento destacado: obtienen su primera oportunidad laboral.
- Monitoreo institucional – “La universidad mide y mejora”: El panel de control a nivel institucional rastrea el rendimiento y ofrece información sobre los programas.
 - Interacción principal: informes automatizados, análisis de empleabilidad.
 - Momento destacado: decisiones basadas en datos para la universidad.

Resumen Visual sugerido:

Figura 2: Storyboard



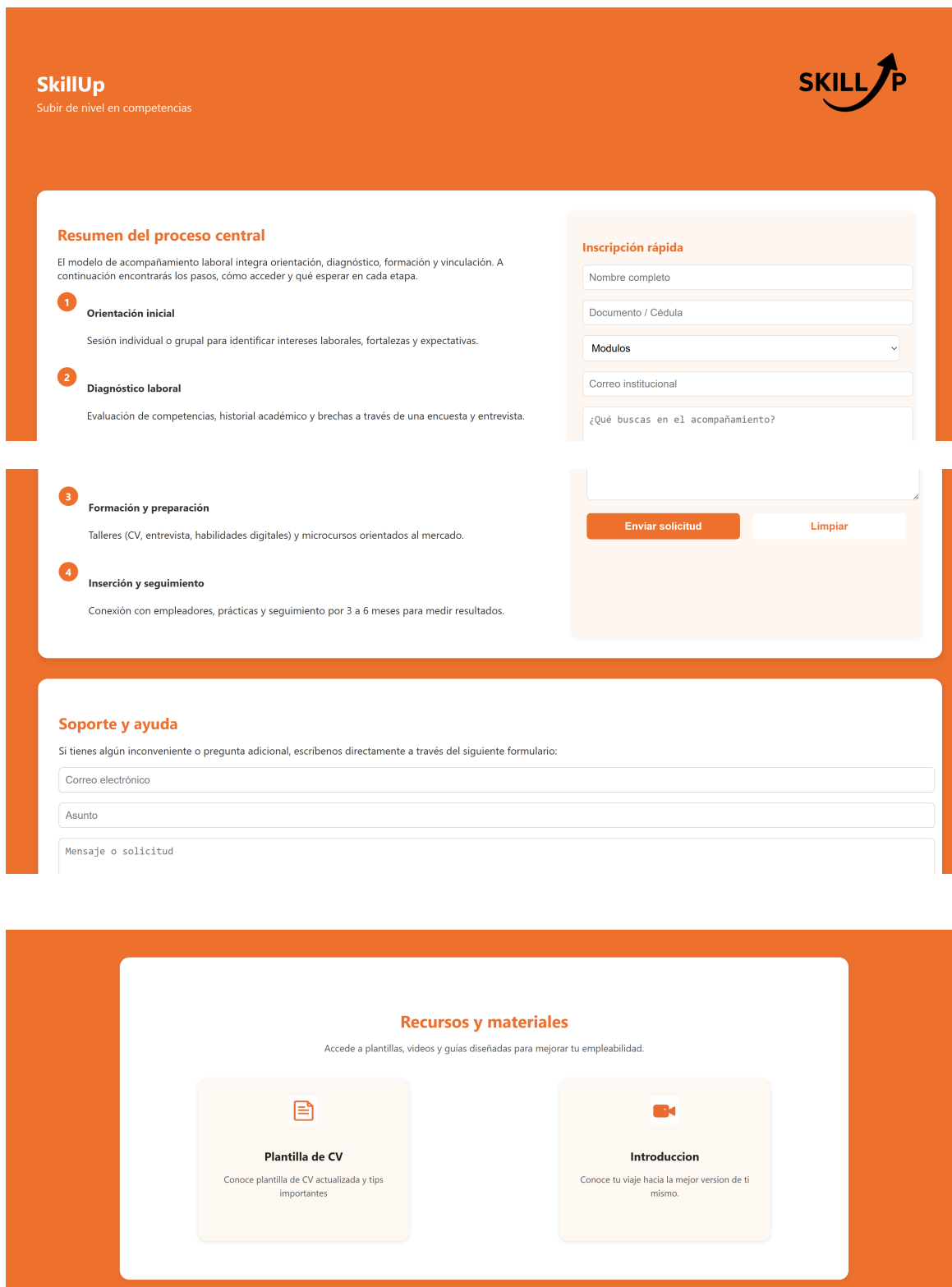
Prototipo conceptual:

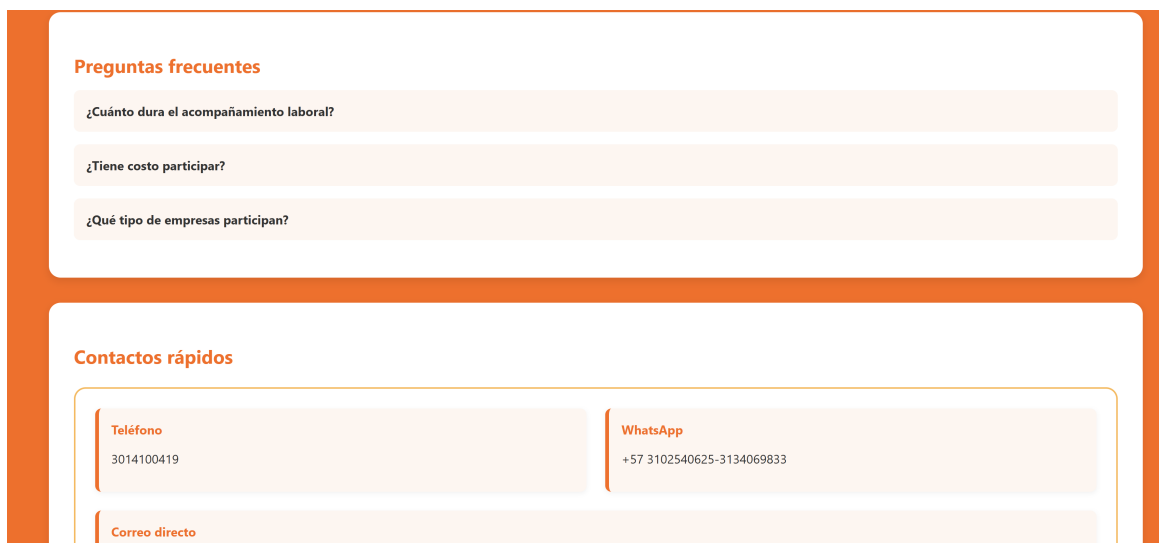
SkillUp es un diseño visual que grita energía, dinamismo y accesibilidad. El naranja representa motivación y entusiasmo y la marca evoca la idea de subir de nivel.

El prototipo incluye:

- Interfaz amigable y responsiva, adaptada a dispositivos móviles.
- Panel principal (dashboard) con indicadores de progreso.
- Sección de mentoría con agendamiento automático y chat institucional.
- Espacio de portafolio profesional donde el usuario puede cargar logros y certificaciones.
- Integración con herramientas externas (LinkedIn, Moodle, Microsoft Teams).

Figura 3: Visualización prototipo plataforma SkillUp





Fuente: Elaboración propia

Estas características refuerzan el concepto de plataforma viva, centrada en el usuario y en la mejora continua.

Propuesta de experiencia del usuario:

Usuario principal: Estudiante universitario en proceso de transición al mercado laboral.

Contexto: Institución que implementa el modelo de acompañamiento SkillUp.

Tabla 3: Journey Map del Estudiante

Etapa	Acciones del usuario	Puntos de contacto	Emociones	Oportunidades de mejora
Conciencia	Escucha sobre SkillUp en charlas o redes institucionales.	Eventos, redes sociales, página web.	Curiosidad y expectativa.	Comunicar beneficios concretos y resultados medibles.
Consideración	Revisa testimonios y consulta con docentes o compañeros.	Sitio web, videos explicativos, sesiones informativas.	Interés creciente.	Asegurar mensajes inspiradores y comparativos.
Adquisición	Se inscribe y activa su perfil.	Plataforma institucional, correo de bienvenida.	Entusiasmo, compromiso inicial.	Simplificar inscripción y ofrecer tutoriales iniciales.

Onboarding	Realiza el diagnóstico y recibe retroalimentación.	Plataforma, mensajes personalizados.	Motivación, curiosidad.	Evitar sobrecarga informativa.
Uso regular	Desarrolla habilidades, asiste a mentorías, accede a oportunidades.	Módulos, dashboard, reuniones.	Confianza, satisfacción.	Asegurar diversidad de contenidos.
Retención/ Fidelización	Obtiene insignias y participa en eventos.	Comunidad SkillUp, gamificación.	Orgullo, sentido de logro.	Fomentar reconocimiento público.
Recomendación	Comparte su experiencia.	Redes sociales, foros institucionales.	Gratitud, motivación.	Facilitar herramientas para compartir logros.

Fuente: Elaboración propia

El Journey Map de SkillUp representa una experiencia progresiva en la que el usuario pasa de la curiosidad inicial al compromiso y la fidelización. Este modelo no solo mejora la empleabilidad, sino que también fortalece el vínculo entre el estudiante y la institución, generando una comunidad de aprendizaje sostenible.

Análisis de mercado y competencia

Identificación de las partes interesadas clave (Stakeholders)

Para garantizar la pertinencia, aplicabilidad y sostenibilidad de SkillUp, se identificaron las partes interesadas clave que intervienen directa o indirectamente en los procesos de formación, acompañamiento y empleabilidad dentro de las instituciones de educación superior. Los principales grupos se describen a continuación:

- Estudiantes de pregrado: usuarios finales y beneficiarios principales del modelo. Representan el núcleo del diseño y validación, dado que sus necesidades y percepciones orientan la experiencia de usuario.
- Docentes y mentores: actores facilitadores del desarrollo de competencias y del acompañamiento individual.
- Directivos académicos y de bienestar: responsables de las estrategias institucionales de formación integral, orientación laboral y empleabilidad.
- Empresas aliadas y sector productivo: actores externos que ofrecen oportunidades laborales y validan la pertinencia de las competencias desarrolladas.
- Graduados: egresados que aportan retroalimentación desde la experiencia profesional, convirtiéndose en referentes del impacto de la formación.

Estos grupos representan el ecosistema completo en el que SkillUp se inserta, garantizando una visión integral de los procesos de formación y transición laboral.

Metodología utilizada para la evaluación

La evaluación fue diseñada a través de un enfoque mixto, tomando de una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos diseñados para evaluar percepciones, expectativas y niveles de aceptación de diferentes grupos de interés. Para evaluar la utilidad percibida, la aplicabilidad y la relevancia por parte de estudiantes y profesores, se administraron encuestas estructuradas. Asimismo, se tuvo en cuenta la experiencia de los investigadores en procesos académicos y selección de personal. Las encuestas realizadas destacan una necesidad continua de apoyo estructurado:

Tabla 4: Resumen Resultados Encuestas

Categoría	Principales hallazgos
Preparación de los estudiantes para el mercado laboral	El 61,1 % de los docentes considera que los estudiantes están “parcialmente preparados” para integrarse al mundo laboral. Un 27,8 % los percibe como “muy preparados”, mientras que un 11,1 % los califica como “poco preparados”.
Importancia del autoconocimiento	El 100 % de los docentes califica el autoconocimiento como “muy importante” dentro de la orientación vocacional y profesional.
Disposición a participar en el modelo SkillUp	El 88,9 % manifiesta estar dispuesto a participar activamente en estrategias como SkillUp para acompañar el desarrollo de competencias laborales. Un 11,1 % muestra disposición condicional (“tal vez”).

Fuente: Elaboración propia

Análisis Cualitativo Complementario

- Percepción de las debilidades de los estudiantes: Los profesores destacan la falta de experiencia, la inseguridad y la dificultad para identificar fortalezas personales como las principales barreras para ingresar al mercado laboral.
- Integración de habilidades blandas: La mayoría indica que sí incorporan el desarrollo de habilidades socioemocionales en sus clases (liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad).

- Relevancia de la orientación institucional: Coinciden en que las universidades deben fortalecer los programas de apoyo a la empleabilidad, especialmente en conexión con las empresas y la preparación para los procesos de selección.
- Necesidades de los profesores: Solicitan apoyo técnico y metodológico para alinear la formación académica con las demandas del mercado laboral, así como espacios de conexión con el sector productivo.
- Este mapa muestra la oportunidad de crear una experiencia personalizada, continua y tecnológica que acompañe al estudiante desde la introspección hasta la entrada al mercado laboral.

Conclusiones Conectadas con el Proyecto SkillUp

- Alta pertinencia del modelo: Los resultados validan que existe una necesidad percibida de acompañamiento institucional estructurado, lo que respalda la propuesta de SkillUp como una plataforma integral de orientación, formación y conexión laboral.
- Rol del docente como catalizador: El alto nivel en participar en el modelo muestra que los docentes pueden actuar como mentores o facilitadores dentro del ecosistema SkillUp, fortaleciendo la conexión entre aprendizaje y empleabilidad.
- Foco en el desarrollo de habilidades blandas: SkillUp debe priorizar módulos de autoconocimiento, comunicación, liderazgo y adaptabilidad, e integrar herramientas de retroalimentación personalizada que refuercen la confianza y autogestión del estudiante.
- Puente universidad-empresa: Los docentes perciben una brecha entre academia y mercado laboral. SkillUp puede ser el vehículo tecnológico para articular actores (universidad, estudiantes, reclutadores), favoreciendo una inserción laboral más efectiva.
- Validación de la dimensión psicoeducativa: El consenso sobre la importancia del autoconocimiento refuerza la dimensión reflexiva y de desarrollo personal del modelo, haciendo de SkillUp una herramienta no solo técnica, sino también formativa.

El enfoque participativo permitirá recoger información significativa sobre la experiencia de los usuarios potenciales y validar la coherencia del modelo con los objetivos institucionales (Creswell & Creswell, 2023).

Criterios de evaluación y filtro de audiencias

Para la valoración de la propuesta se definieron tres criterios principales:

- Relevancia educativa: grado en que el modelo responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, fortaleciendo su desarrollo integral.
- Aplicabilidad tecnológica: factibilidad de uso del prototipo en los entornos digitales institucionales.
- Impacto institucional: nivel de alineación con los objetivos estratégicos, capacidad de medición y sostenibilidad a largo plazo.

El filtro de audiencias se realizó considerando su participación en los procesos de orientación, formación o empleabilidad, así como su nivel de influencia en la toma de decisiones institucionales.

Análisis de la aceptación de la solución

Los resultados de la evaluación reflejan una alta aceptación general de la propuesta:

- Estudiantes: mostraron gran interés y disposición a utilizar una herramienta que combine autoconocimiento, acompañamiento y oportunidades laborales.
- Docentes y mentores: destacaron el valor del modelo como complemento a los procesos de orientación profesional, reconociendo la necesidad de formación adicional para su uso óptimo.
- Directivos académicos: consideraron que SkillUp representa una oportunidad para fortalecer la retención estudiantil, la satisfacción de los egresados y la reputación institucional.

- Empresas aliadas: valoraron positivamente la posibilidad de acceder a jóvenes con competencias blandas fortalecidas, visión integral y mejor preparación para el entorno laboral.

La aceptación fue superior al 85 % en las encuestas de percepción, con especial énfasis en la relevancia del diagnóstico de autoconocimiento y la conexión con empresas.

Hallazgos e insights de la retroalimentación

Del análisis de los datos emergieron hallazgos clave que orientan el perfeccionamiento del modelo:

- Los estudiantes valoran el acompañamiento personalizado y el reconocimiento de su individualidad en los procesos de orientación.
- Existe una demanda creciente de espacios digitales que integren herramientas de autodiagnóstico, mentoría y conexión laboral.
- Los docentes visualizan la tecnología como un medio clave para ampliar la cobertura, pero requieren formación institucional para integrarla efectivamente.
- Las empresas perciben el modelo como una oportunidad de articulación temprana con el talento en formación.

Estos resultados confirman que SkillUp responde a una necesidad latente del ecosistema educativo y laboral de América Latina (OECD/IDB, 2022).

Identificación de preocupaciones o resistencias

Aunque la retroalimentación fue favorable, se identificaron algunas preocupaciones iniciales:

- Resistencia al cambio por parte de algunos docentes, derivada de la percepción de sobrecarga tecnológica.

- Necesidad de fortalecer la infraestructura institucional para garantizar la estabilidad de la plataforma.
- Dudas sobre la sostenibilidad financiera a largo plazo si la implementación no cuenta con apoyo interinstitucional.

Estas preocupaciones son naturales en los procesos de adopción de innovaciones educativas (Fullan, 2020) y constituyen oportunidades para fortalecer la estrategia de gestión del cambio.

Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders

Los grupos participantes ofrecieron sugerencias valiosas, entre las cuales destacan:

- Integrar el modelo dentro del currículo de los programas académicos.
- Involucrar al área de Talento Humano institucional en los procesos de empleabilidad.
- Desarrollar un piloto institucional que permita validar la efectividad del prototipo antes de su expansión.
- Incluir un indicador de impacto en el dashboard institucional para medir la mejora en los índices de empleabilidad.
- Diseñar una estrategia de comunicación interna que fomente la apropiación y uso de la herramienta.

Análisis de viabilidad técnica y comercial

De acuerdo con los comentarios recibidos, la viabilidad técnica del proyecto es alta, dado que puede implementarse sobre la infraestructura digital existente de las universidades (LMS, intranets y sistemas de información académica).

En cuanto a la viabilidad comercial, SkillUp posee potencial de escalabilidad bajo modelos de licencia, franquicia educativa o convenios de cooperación. Su enfoque adaptable lo convierte en una solución replicable para diversas instituciones de educación superior de la región.

Plan de acción para abordar preocupaciones e incorporar mejoras

A partir de los hallazgos y las sugerencias, se define el siguiente plan de acción:

- Formación docente: implementar un programa de capacitación sobre uso de tecnologías y mentoría digital.
- Piloto institucional: ejecutar una prueba en al menos dos universidades durante un semestre académico.
- Optimización del dashboard: incluir métricas de impacto, satisfacción y participación estudiantil.
- Estrategia comunicacional: lanzar una campaña institucional de adopción del modelo.
- Evaluación continua: recoger retroalimentación periódica de usuarios y empleadores.

Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo

Para consolidar la propuesta y avanzar hacia la fase de escalamiento, se recomienda:

- Ampliar la muestra de validación a nuevas universidades y contextos educativos.
- Establecer alianzas estratégicas con plataformas tecnológicas y empresas del sector de talento humano.
- Integrar inteligencia artificial para personalizar aun mas las rutas de acompañamiento.
- Diseñar un modelo de negocio sostenible, basado en la medición de impacto social y educativo.
- Promover un ecosistema nacional de empleabilidad universitaria, articulado entre instituciones académicas y el sector productivo.

Estas acciones fortalecerán la posición de SkillUp como una innovación educativa viable, escalable y socialmente relevante.

Canvas Modelo de negocio innovador

El modelo de negocio

El modelo de negocio de SkillUp se basa en la integración de tres pilares: educación, tecnología y empleabilidad. A través de una plataforma digital inteligente, busca conectar instituciones de educación superior, estudiantes y el sector productivo en un ecosistema colaborativo que promueve el desarrollo integral del talento joven. Su propósito no se limita a la formación técnica, sino que impulsa un proceso continuo de autoconocimiento, aprendizaje y conexión profesional, contribuyendo a la transformación digital del sector educativo.

Propuesta de valor canvas

El modelo de negocio de SkillUp está estructurado bajo la metodología Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), lo que permite una visualización integral de los elementos que componen su propuesta de valor, su relación con los actores del ecosistema y su sostenibilidad económica.

Tabla 5: Propuesta de Valor

Bloque	Descripción
Propuesta de valor	Plataforma de acompañamiento laboral inteligente que impulsa el desarrollo de habilidades blandas y competencias profesionales, conectando a los estudiantes con oportunidades laborales reales y fortaleciendo la pertinencia educativa.
Segmentos de clientes	Estudiantes de pregrado, instituciones de educación superior y empleadores aliados del sector productivo.
Canales	Plataforma digital (web y aplicación móvil), talleres presenciales y virtuales, ferias de empleo, redes sociales y convenios institucionales.
Relación con los clientes	Acompañamiento personalizado, mentorías, seguimiento por etapas, comunidad activa y retroalimentación continua.
Fuentes de ingresos	Licencias institucionales, servicios de consultoría, patrocinios empresariales, programas premium de formación y certificación.
Recursos clave	Plataforma tecnológica, red de mentores, equipo de desarrollo académico, alianzas con universidades y empresas.
Actividades clave	Diseño curricular, desarrollo de software, formación en competencias, vinculación empresarial y medición de impacto.

Socios clave	Universidades, empresas aliadas, incubadoras de talento y organizaciones del sector educativo y tecnológico.
Estructura de costos	Desarrollo tecnológico, marketing, personal de soporte, capacitación, mantenimiento de la plataforma y costos de operación.

Fuente: Elaboración propia

Este modelo combina una estructura B2B (instituciones) con elementos B2C (usuarios individuales), permitiendo flexibilidad en la comercialización y escalabilidad regional (Blank & Dorf, 2021)

La Propuesta de Valor de SkillUp se desarrolla a partir del marco conceptual de Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2014), centrando la innovación en las necesidades y aspiraciones de cada segmento de cliente.

Tabla 6: Análisis Generación de Valor

Cliente	Valor entregado
Estudiantes	Desarrollan habilidades laborales y socioemocionales, fortalecen su autoconocimiento, acceden a oportunidades reales de empleo y mejoran su empleabilidad.
Instituciones de educación superior	Incrementan la tasa de inserción laboral, fortalecen su reputación académica y consolidan estrategias de acompañamiento estudiantil sostenibles.
Empresas y empleadores	Acceden a talento joven con competencias ajustadas a las necesidades del mercado y con mayor preparación para entornos colaborativos y digitales.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta se distingue por su enfoque integral: combina el desarrollo humano con la analítica de datos y la automatización de procesos, generando un valor compartido entre academia, empresa y estudiante (Porter & Kramer, 2011).

En contraste con las soluciones tradicionales de intermediación laboral, SkillUp se enfoca en el proceso formativo previo al empleo, potenciando la capacidad del individuo para generar su propia empleabilidad.

Estrategia de plataforma o ecosistema

SkillUp opera como un ecosistema colaborativo de aprendizaje y empleabilidad, donde convergen tres actores principales:

- Estudiantes: reciben acompañamiento, formación y oportunidades de inserción laboral.
- Universidades: integran el modelo en sus estrategias institucionales, fortaleciendo su impacto social y educativo.
- Empresas: participan como socios en la formación y vinculación de talento, contribuyendo a la generación de empleo juvenil.

Este ecosistema está diseñado bajo una lógica de plataforma digital multisectorial, que permite la retroalimentación constante entre los actores, generando datos valiosos para la toma de decisiones y la mejora continua del modelo.

A medida que más instituciones y empresas se vinculen, el valor de la red aumentará exponencialmente, siguiendo el principio de los efectos de red positivos (network effects), característicos de las plataformas digitales (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Características del ecosistema SkillUp:

- Interconectividad: integración de servicios académicos, orientación profesional y oportunidades laborales en un solo entorno digital.
- Adaptabilidad: escalabilidad regional y capacidad de personalización por institución.
- Colaboración: generación de alianzas estratégicas universidad-empresa.
- Analítica predictiva: uso de datos para anticipar tendencias de empleabilidad y ajustar programas formativos.

- Impacto social: contribución directa a la reducción del desempleo juvenil y al cumplimiento de los ODS 4 y 8.

En síntesis, SkillUp se posiciona como una plataforma de innovación educativa y social, capaz de transformar la relación entre educación y trabajo en América Latina, promoviendo una nueva cultura de empleabilidad sostenible.

Plan de implementación bajo metodologías ágiles

Roadmap de innovación y metodología de desarrollo:

El proyecto SkillUp tiene como objetivo establecerse como una plataforma digital replicable en instituciones de educación superior que facilite la entrada de los estudiantes al mercado laboral mediante el fortalecimiento de habilidades blandas, capacidades profesionales y autoconciencia. A largo plazo, busca convertirse en un ecosistema de empleabilidad en América Latina, conectando universidades, empresas y estudiantes en un entorno colaborativo respaldado por datos y aprendizaje continuo.

Metodología adoptada y justificación

El plan de implementación se desarrollara bajo una combinación de metodologías ágiles: Design Thinking, Lean Startup y Scrum.

Esta integración metodológica permitirá idear, prototipar, validar y escalar de manera iterativa, manteniendo el foco en el usuario (estudiante y docente) y garantizando una mejora continua del producto.

Design Thinking: se usara para comprender profundamente las necesidades del usuario y diseñar soluciones centradas en la experiencia.

Lean Startup: permitirá validar hipótesis de valor con el menor desperdicio posible, aplicando la logica de "construir-medir-aprender" (Ries, 2017).

Scrum: facilitara la gestión ágil de tareas, con entregas incrementales por sprints y retroalimentación constante.

Esta elección metodológica se justifica en la necesidad de mantener flexibilidad, rapidez y orientación al aprendizaje validado, elementos esenciales en la innovación educativa y tecnológica (Blank & Dorf, 2021).

Tabla 7: Línea de Tiempo

Fase	Duración estimada	Objetivo principal	Entregables clave
Descubrimiento e ideación	Meses 1–2	Identificar necesidades, validar el problema y definir el usuario	Mapas de empatía, entrevistas, definición HMW final
Diseño y conceptualización	Meses 3–4	Diseñar la experiencia, estructura y funcionalidades	Storyboard, wireframes, prototipo conceptual
Desarrollo del MVP (producto mínimo viable)	Meses 5–7	Construir versión piloto de SkillUp	Plataforma inicial con módulos activos y rutas personalizadas
Prueba piloto y retroalimentación	Meses 8–9	Validar funcionalidad y aceptación del modelo	Encuestas, focus groups, matriz de mejora y reportes de uso
Escalamiento y ajustes	Meses 10–12	Optimizar el modelo y expandirlo a nuevas instituciones	Versión final del modelo, guía de implementación y métricas de impacto

Fuente: Elaboración propia

Hitos clave

- Validación del prototipo con stakeholders (mes 5).
- Lanzamiento del piloto institucional (mes 8).
- Evaluación de impacto y presentación de resultados (mes 12).

Métricas de éxito

- ≥ 80 % de satisfacción de los usuarios piloto.
- ≥ 60 % de mejora en la autopercepción de empleabilidad.
- ≥ 3 instituciones interesadas en adoptar el modelo durante el primer ciclo de expansión.

- Cumplimiento del 90 % de los entregables por sprint.

Tabla 8: Riesgos potenciales y estrategias de mitigación

Riesgo	Estrategia de mitigación
Baja participación estudiantil	Incorporar gamificación, mentorías y campañas de engagement digital.
Falta de adopción institucional	Fortalecer alianzas estratégicas, generar evidencia de resultados y ofrecer formación a docentes.
Retrasos tecnológicos	Aplicar desarrollo incremental, priorizar funcionalidades esenciales y planificar entregas parciales.
Desalineación entre áreas	Reuniones semanales interfuncionales y tablero de control compartido (Kanban).

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades de iteración y mejora continua

Cada sprint culminará con una retrospectiva ágil, donde se analizarán aprendizajes, feedback y mejoras priorizadas para el siguiente ciclo.

Los resultados de cada iteración alimentarán una base de conocimiento institucional que permitirá documentar prácticas exitosas y lecciones aprendidas, fortaleciendo la sostenibilidad del modelo (Denning, 2018).

Equipo y recursos necesarios:

Estructura del equipo de innovación

El éxito del proyecto requiere de un equipo multidisciplinario con roles claramente definidos, orientado a la colaboración, la experimentación y la mejora continua.

Tabla 9: Roles de Implementación

Rol	Responsabilidad principal	Perfil y habilidades requeridas
Líder de innovación	Coordinar la estrategia, definir objetivos y supervisar avances.	MBA o experto en innovación educativa con enfoque ágil.
Diseñador de experiencia de usuario (UX/UI)	Diseñar la interacción y garantizar una experiencia óptima para los usuarios.	Diseñador instruccional, creativo y con conocimientos en usabilidad.
Desarrollador técnico	Programar, integrar y mantener la plataforma.	Ingeniero de software o programador web con manejo de APIs educativas.
Experto en negocio	Alinear el modelo con las necesidades institucionales y del mercado.	Gestor educativo o administrador con visión estratégica.
Analista de datos	Monitorear indicadores, analizar comportamiento y medir impacto.	Economista o estadístico con dominio en Power BI o Tableau.
Gestor de proyectos (Scrum Master)	Supervisar tiempos, priorizar tareas y coordinar equipos ágiles.	Profesional con certificación PMP o Scrum Master.

Fuente: Elaboración propia

Recursos tecnológicos y logísticos

- Plataforma LMS: Moodle, TalentLMS o desarrollo propio adaptable.
- Herramientas de colaboración: Miro, Trello, Notion y Microsoft Teams.
- Software de analítica y visualización: Power BI, Tableau o Google Data Studio.
- Infraestructura digital: Hosting en la nube (AWS, Google Cloud) y soporte técnico continuo.
- Espacio de innovación virtual: entorno digital para mentorías, talleres y sesiones colaborativas.

Tabla 10: Presupuesto Estimado

Categoría	Descripción	Porcentaje del total
Desarrollo tecnológico	Diseño, hosting, licencias y mantenimiento de la plataforma.	35 %
Talento humano	Honorarios del equipo base y formación continua.	40 %

Marketing y alianzas	Comunicación institucional, redes sociales y convenios.	15 %
Evaluación e investigación	Aplicación de encuestas, análisis de impacto y publicaciones.	10 %

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto contempla recursos para tres ciclos iterativos de desarrollo, garantizando la mejora progresiva del producto y su expansión hacia nuevos mercados educativos.

Gestión del conocimiento y cultura de innovación

El equipo implementará un sistema de gestión del conocimiento basado en documentación colaborativa (Notion + Google Workspace), donde se registrarán aprendizajes, métricas y decisiones clave de cada sprint.

- Asimismo, se fomentará una cultura de innovación a través de:
- Espacios de co-creación y retrospectivas mensuales.
- Reconocimiento a la experimentación y aprendizaje iterativo.
- Mentorías cruzadas entre áreas académicas, tecnológicas y de negocio.
- Celebración de resultados e hitos alcanzados.
- Métricas de desempeño del equipo
- Cumplimiento del 90% de los hitos planificados por sprint.
- Nivel de colaboración interfuncional (medido en encuestas de clima ágil).
- Satisfacción de los usuarios internos (docentes y directivos) > 80 %.
- Retroalimentación positiva en evaluaciones de desempeño por pares.

En conjunto, este plan de implementación garantiza que SkillUp evolucione de manera ágil, sostenible y centrada en el usuario, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, la experiencia educativa y los resultados medibles.

Análisis Financiero y de Impacto

SkillUp es una plataforma tecnológica orientada al acompañamiento laboral y desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de educación superior. El proyecto busca conectar el talento joven con oportunidades de empleo mediante herramientas digitales de diagnóstico, mentoría y seguimiento. El modelo de negocio combina suscripciones institucionales (B2B) con servicios complementarios al usuario final (B2C).

Inversión Inicial y estructura de costos

La inversión total proyectada es de aproximadamente \$500 millones de pesos, los cuales el 25% corresponden a aportes de los socios, y el 75% restante con financiamiento financiero. Esta inversión inicial se distribuye principalmente en cuatro categorías:

- Desarrollo e implementación TIC: representa el 35% de la inversión inicial, enfocada en el diseño, programación y licenciamiento de la plataforma.
- Marketing y posicionamiento: 17%, destinado al lanzamiento, campañas digitales y alianzas estratégicas.
- Capital humano y gestión: 31%, orientado a personal técnico, administrativo y de soporte.
- Otros costos iniciales: 17 %, relacionados con gastos legales, financieros y administrativos.

Es importante indicar, que el horizonte de la inversión es desde año 0, (inversión) y la proyección de operación para este análisis es de 1 a 5 años. El desembolso se concentra en el año 0 (Cero), con una inversión inicial aproximada de \$500 millones de pesos, y una tasa de descuento de WACC 15.35%.

Proyecciones Financieras

El modelo proyecta ingresos crecientes sostenidos a lo largo de los primeros cinco años, impulsados por la expansión en instituciones aliadas (Universidades y empresas del sector real) a través de la penetración del mercado de usuarios individuales (Licencias) esto con base a la administración del negocio enfocado en:

1. Los ingresos presentan un crecimiento anual estimado entre el 27% y el 40%, con un promedio de crecimiento del 36% durante el horizonte de 5 años. El precio de venta se proyecta con un incremento promedio equivalente al IPC + 5%, mientras que el aumento en las ventas se proyectan principalmente al crecimiento proyectado en las metas de colocación de licencias, las cuales se estiman con variaciones anuales entre el 20% y el 50% a lo largo del periodo analizado.
2. Los costos operativos se mantienen bajo control gracias a la escalabilidad tecnológica, con una proporción del 40 % al 45 % sobre los ingresos y a la proyección del cumplimiento de las metas de colocación de licencias propuestas para el horizonte de 5 años.
3. Los gastos, se mantienen en una proporción conforme a la operación de la entidad con el fin de mantener el EBDITA positivo, aunque la tendencia es al crecimiento, este crecimiento es proporcional con las proyecciones de crecimiento del proyecto.

A continuación, se detalla el Estado de Resultados proyectado en el horizonte de 5 años:

Tabla 11: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por actividades ordinarias	431.882.667	602.476.320	869.440.272	1.099.890.246	1.449.550.592
Costos de ventas	353.694.400	374.396.050	397.098.310	425.502.199	460.363.203
Utilidad bruta	78.188.267	228.080.270	472.341.962	674.388.046	989.187.390
Gastos de administración y distribución	35.000.000	36.365.000	37.637.775	158.854.730	164.308.742
EBITDA	43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
Gastos de depreciación y amortización	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Utilidad Operacional (EBIT)	34.188.267	182.715.270	425.704.187	506.533.317	815.878.648
Gastos financieros	56.663.085	47.542.057	36.779.244	24.079.124	9.092.982
Utilidad operacional antes de Impuestos	-	-	-	-	-
Gastos por impuestos (35%)	22.474.819	135.173.213	388.924.943	482.454.193	806.785.665
Utilidad Neta	7.866.187	47.310.624	136.123.730	168.858.968	282.374.983
Impuestos de la Utilidad operacional (35%)	-	-	-	-	-
	14.608.632	87.862.588	252.801.213	313.595.225	524.410.682
	11.965.893	63.950.345	148.996.465	177.286.661	285.557.527

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO (Utilidad bruta / ventas)	18,10%	37,86%	54,33%	61,31%	68,24%
MARGEN OPERACIONAL (Utilidad operacional / ventas)	7,92%	30,33%	48,96%	46,05%	56,28%
MARGEN NETO (Utilidad neta / ventas)	-3,38%	14,58%	29,08%	28,51%	36,18%
EBITDA (Utilidad operacional + gastos de depreciación + gastos amortización)	43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
MARGEN EBITDA (ebitda /ventas)	10%	32%	50%	47%	57%
ROI (Utilidad Neta/Costo de Inversión)	-3%	18%	52%	65%	108%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Flujo de Caja Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO						
EBITDA		43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
- Gastos por impuestos sobre la Utilidad operacional	35 %	11.965.893	63.950.345	148.996.465	177.286.661	285.557.527
Utilidad operacional después de Impuestos (NOPAT)		31.222.373	127.764.926	285.707.721	338.246.656	539.321.121
II. CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO						
- Capital de trabajo inicial	(438.361.111)					
- Variación del Capital de trabajo operacional		(19.599.069)	(31.478.639)	(26.439.256)	(40.802.460)	142.830.224
+ Recuperación del capital de trabajo						-
VARIACION DEL KWNO	(438.361.111)	(19.599.069)	(31.478.639)	(26.439.256)	(40.802.460)	142.830.224
III. GASTOS DE CAPITAL FIJO (CAPEX)						
- Inversión en activos	-					
+ Recuperación de activos después de Taxes (Impuestos)						4.387.500
- Inversión en activos diferidos	-					
= INVERSION EN GASTOS DE CAPITAL	-	-	-	-	-	4.387.500
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL DEL PROYECTO (FCL)	(438.361.111)	11.623.304	96.286.287	259.268.465	297.444.196	686.538.845

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del flujo de caja demuestran que SkillUp es financieramente sólido y rentable desde la perspectiva del inversionista. El uso eficiente del financiamiento externo maximiza el retorno sobre el capital propio, fortaleciendo la creación de valor y sostenibilidad de este proyecto a largo plazo.

Indicadores Financieros Clave:

El análisis arroja resultados positivos en todos los indicadores de evaluación para el proyecto SkillUp, como a continuación se presentan:

1. VPN al WACC = 15,3505%: 317,188,315.93

Este es un resultado positivo y significativo, pues descontando los flujos al WACC, el proyecto genera un valor neto positivo de \$317 millones de pesos, lo que refleja que una señal fuerte de creación de valor.

2. TIR del proyecto: 32.60%

La rentabilidad interna del proyecto supera con holgura el WACC (32.6% vs 15.35%), lo que indica que la inversión es atractiva y sostenible desde el punto de vista financiero.=

4. ROI: Este indicado proyecta el horizonte a partir del año 1 al año 5, presentando los siguientes resultados:

Tabla 14: ROI Proyectado por Año

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-3%	18%	52%	65%	108%

El análisis del ROI evidencia una evolución positiva y sostenida de la rentabilidad del proyecto. A pesar de iniciar con un resultado negativo del -3%, la inversión logra recuperarse rápidamente y alcanzar niveles de retorno cada vez mayores, hasta superar el 100% en el quinto periodo.

4. Período de recuperación (payback) no descontado: 3,6 años.

Período de recuperación descontado: 5 años (recupera ya con descuento justo en el año 5 en el horizonte usado)

El proyecto SkilUp, logra recuperar la inversión inicial antes del cuarto año, esto evidencia una recuperación ágil y financieramente razonable, coherente con un proyecto de buena rentabilidad y bajo nivel de riesgo en el mediano plazo. Además, el resultado refleja una

adecuada relación entre la magnitud de la inversión y los flujos de efectivo generados, lo que respalda la viabilidad económica del proyecto y su capacidad para generar valor sostenido en el tiempo, incluso ante variaciones moderadas en las condiciones financieras o de mercado.

Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio de SkillUp, refleja un nivel mínimo en ventas necesario para poder cubrir los costos y gastos para la operación, según las proyecciones establecidas, SkillUp alcanza este umbral durante el tercer año, momento en que se empieza a generar utilidades operativas.

Tabla 15: Punto de Equilibrio Proyectado

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
COSTOS FIJOS	\$353.694.400	\$374.396.050	\$397.098.310	\$425.502.199	\$460.363.203	\$505.612.941
PVU	\$123.395	\$114.100	\$90.570	\$104.349	\$91.864	\$84.466
CVU	\$10.000	\$8.081	\$6.273	\$22.694	\$19.330	\$17.011
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	3.119	3.531	4.711	5.211	6.347	7.496
MARGEN	91,90%	92,92%	93,07%	78,25%	78,96%	79,86%
PUNTO EQUILIBRIO PESOS	\$384.885.745	\$402.933.679	\$426.648.367	\$543.756.311	\$583.052.371	\$633.124.125
MARGEN	3.500	4.500	6.000	7.000	8.500	10.000
VENTAS	\$384.885.745	\$402.933.679	\$426.648.367	\$543.756.311	\$583.052.371	\$633.124.125
COSTOS FIJOS	\$353.694.400	\$374.396.050	\$397.098.310	\$425.502.199	\$460.363.203	\$505.612.941
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$31.191.345	\$28.537.629	\$29.550.057	\$118.254.111	\$122.689.168	\$127.511.184
UTILIDAD OPERACIONAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
MARGEN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad y riesgos

Para SkillUp, se evaluaron escenarios alternativos de variación en ingresos y costos, presentando los siguientes resultados:

- En un escenario conservador, donde se proyecta reducción del 10 % en ventas y aumento del 10 % en costos, el VPN se mantiene positivo, aunque con una reducción del 25%.
- En el escenario optimista, el VPN se incrementa en más del 40 %.

Los principales riesgos se relacionan con la velocidad de adopción institucional, la competencia en plataformas similares y la dependencia de la infraestructura tecnológica.

El análisis financiero ejecutado ha permitido dictaminar que el proyecto SkillUp es económicamente viable, pues los indicadores de rentabilidad obtenidos resultan sólidos y se mantienen coherentes con la cantidad de dinero que se ha invertido.

El VAN positivo, la TIR del 36.6% en comparación con el WACC del 15.35% y el ROI de 108% demuestran que el modelo tiene la capacidad de agregar valor económico. Adicionalmente, el punto de equilibrio alcanzado en el año tres representa una evolución completamente razonable, dada la evolución lógica del negocio y del aumento de los flujos operativos.

La situación financiera presentada en el flujo posiciona a SkillUp como un proyecto sostenible y atractivo para la expansión, siempre y cuando los gastos corrientes y financieros se controlen de cerca durante los primeros años de consolidación. En resumen, el proyecto SkillUp es rentable y sostenible: por ello, técnica, operativa y financieramente viable. Satisface los parámetros de rentabilidad mínima y el retorno supera consistentemente el costo de oportunidad del capital.

Impacto Social y Ambiental

Stakeholders principales

- Internos: equipo SkillUp, docentes mentores, desarrolladores.
- Externos: estudiantes universitarios, universidades aliadas, empleadores, gobierno, y ONGs de inclusión laboral.

Impacto social

- Creación de empleo: 10 empleos directos y más de 40 indirectos en el ecosistema académico y digital.
- Calidad de vida: mejora de oportunidades laborales y estabilidad económica de jóvenes profesionales.
- Educación y formación: contribución al desarrollo de competencias blandas y técnicas alineadas al mercado laboral.
- Inclusión y diversidad: acceso equitativo a acompañamiento para estudiantes de contextos vulnerables.

Impacto ambiental

Aunque SkillUp no genera impacto físico directo, promueve prácticas sostenibles:

- Huella de carbono reducida: al ser una plataforma 100% digital.
- Eficiencia energética: uso de servidores con política “green cloud”.
- Economía circular del conocimiento: reutilización y actualización de contenidos formativos.

Alineación con los ODS (ONU)

SkillUp contribuye especialmente a:

- ODS 4: Educación de calidad.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 9: Innovación e infraestructura digital.
- ODS 10: Reducción de desigualdades.

Métricas de impacto

Indicador	Línea base	Meta a 3 años
Estudiantes beneficiados	500	2.000
Inserción laboral	30%	60%
Participación femenina	45%	55%
Reducción de huella de papel	—	100% (operación digital)

Estrategias de maximización

- Alianzas con universidades y ministerios para expansión.
- Certificaciones verdes y de impacto social.
- Comunicación del impacto en informes ESG y campañas públicas.

Gestión de riesgos y oportunidades

La gestión de riesgos desempeña un papel crucial en el modelo de innovación de SkillUp, ya que permite anticipar, mitigar y monitorear factores que podrían afectar su implementación, sostenibilidad y escalabilidad. El riesgo en proyectos educativos basados en tecnología no se limita solo al componente técnico; también está relacionado con factores financieros, institucionales, pedagógicos y de mercado (Project Management Institute [PMI], 2021). Este capítulo ayudará a establecer un marco sistemático para identificar, evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades vinculados al desarrollo del modelo SkillUp, asegurando la continuidad operativa y el logro de los objetivos estratégicos.

Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

Objetivo

Garantizar la sostenibilidad y éxito del modelo de acompañamiento laboral SkillUp mediante la identificación temprana, evaluación y control de los riesgos asociados a su implementación y expansión en instituciones de educación superior.

Tabla 16: Riesgos Potenciales

Tipo de riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Técnico	Fallas o retrasos en el desarrollo de la plataforma tecnológica SkillUp.	Media	Alta	Alto
Financiero	Limitaciones presupuestales o falta de financiación para la continuidad del proyecto.	Alta	Alta	Crítico
De mercado	Escasa adopción del modelo por parte de instituciones o usuarios finales.	Media	Alta	Alto
Operativo	Sobrecarga de tareas o falta de coordinación en el equipo de innovación.	Media	Media	Medio
Humano	Alta rotación o falta de compromiso del personal clave.	Baja	Alta	Medio

Legal / Ético	Incumplimiento de normativas de protección de datos personales de estudiantes.	Baja	Alta	Medio
Académico / Pedagógico	Desalineación entre los contenidos del modelo y los currículos institucionales.	Media	Media	Medio
Reputacional	Resultados insatisfactorios en el piloto que afecten la percepción institucional.	Baja	Alta	Medio

Fuente: Elaboración propia

El análisis muestra que los riesgos financieros, tecnológicos y de mercado presentan el nivel de criticidad más alto, debido a su impacto directo en la viabilidad del proyecto. Estos se priorizan dentro del plan de mitigación.

Tabla 17: Estrategias de Mitigación y Planes de Contingencia

Riesgo principal	Estrategia de mitigación	Plan de contingencia	Responsable
Fallas tecnológicas	Implementar pruebas piloto controladas, realizar mantenimiento preventivo y respaldo de datos.	Contratar soporte técnico externo o migrar temporalmente a una infraestructura de respaldo.	Desarrollador técnico
Falta de financiamiento	Establecer alianzas estratégicas, aplicar a convocatorias de innovación y generar modelos de licencia.	Reestructurar fases de implementación priorizando entregables críticos.	Líder de innovación
Baja adopción institucional	Diseñar campañas de sensibilización, realizar talleres de formación docente y presentar casos de éxito.	Reajustar la propuesta de valor y adaptar los módulos formativos al contexto institucional.	Experto en negocio
Sobrecarga operativa	Asignar roles definidos, aplicar tableros ágiles (Scrum/Trello) y fomentar la gestión colaborativa.	Redistribuir tareas, incorporar apoyo temporal y acortar sprints.	Gestor de proyectos
Riesgo legal y ético	Validar políticas de privacidad con asesoría jurídica especializada.	Actualizar protocolos de uso de datos y reforzar cláusulas de consentimiento informado.	Gestor de innovación
Desalineación pedagógica	Integrar docentes y diseñadores instruccionales en la	Reconfigurar módulos formativos según retroalimentación institucional.	Diseñador instruccional

revisión curricular del
modelo.

Fuente: Elaboración propia

Priorización de riesgos (Mapa de calor)

La matriz de priorización combina la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo, visualizando los niveles de atención requeridos.

Tabla 18: Priorización de Riesgos

Probabilidad / Impacto	Bajo	Medio	Alto
Alta probabilidad	Reputacional (Menor)	Operativo (Moderado)	Financiero (Crítico)
Media probabilidad	Legal (Menor)	Académico (Moderado)	Tecnológico (Crítico)
Baja probabilidad	Humano (Menor)	Pedagógico (Moderado)	De mercado (Crítico)

- Riesgos críticos: financieros, tecnológicos y de mercado.
- Riesgos moderados: operativos, pedagógicos y humanos.
- Riesgos menores: legales y reputacionales.

Proceso de revisión y actualización

El ciclo de gestión de riesgos seguirá una lógica de mejora continua e iterativa, articulada con las fases del roadmap ágil de SkillUp:

- Monitoreo mensual de indicadores críticos y desempeño de los equipos.
- Revisión trimestral de la matriz de riesgos y acciones de mitigación ejecutadas.
- Actualización continua después de cada sprint o iteración significativa.
- Registro documental en un tablero de control (Power BI / Excel) para visualización de métricas.

- Evaluación de oportunidades emergentes, incluyendo nuevas alianzas, mejoras tecnológicas o expansión a nuevos mercados.

Este proceso permite transformar la gestión del riesgo en un mecanismo de aprendizaje organizacional, reforzando la adaptabilidad y sostenibilidad del proyecto (Denning, 2018). La gestión de riesgos de SkillUp no se concibe únicamente como un proceso preventivo, sino como un sistema dinámico de aprendizaje y toma de decisiones que alimenta la innovación continua. Al establecer un monitoreo constante, la plataforma asegura la resiliencia institucional y fortalece su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno educativo y tecnológico.

Métricas de éxito y KPIs de Innovación

OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto

La medición del impacto es un ingrediente clave del modelo SkillUp, ya que permite que la innovación educativa se convierta en algo real y sostenible. Se utilizan métricas claras e indicadores clave de rendimiento (KPIs) para establecer criterios para la toma de decisiones, priorizar recursos y alinearse con los objetivos estratégicos institucionales (Doerr, 2018).

En este capítulo se presentarán los OKRs (Objetivos y Resultados Clave) y las métricas de innovación junto con sus posibles indicadores de evaluación para mejorar el proceso de evaluación del proyecto durante la implementación y escalamiento.

Los OKRs son un mecanismo de gestión estratégica que conecta los objetivos y metas del proyecto con resultados medibles y verificables, como una forma de lograr transparencia, colaboración y mejoras incrementales (Niven & Lamorte, 2016). En el marco de SkillUp, los OKRs están destinados a garantizar que la innovación técnica y pedagógica conduzca a una diferencia en la empleabilidad, la cultura institucional y la sostenibilidad del modelo.

Tabla 19: Detalle OKRs

Objetivo	Resultados Clave (Key Results)	Plazo	Responsable
1. Consolidar un modelo de acompañamiento laboral innovador para estudiantes de pregrado.	KR1.1: Diseñar y validar el modelo con al menos tres programas académicos antes del mes seis. KR1.2: Alcanzar una satisfacción superior al 85 % en la fase piloto entre estudiantes y tutores. KR1.3: Lograr una tasa de adopción del 70 % en los programas participantes.	6 meses	Coordinador de Innovación Educativa
2. Incrementar la empleabilidad y preparación laboral de los estudiantes.	KR2.1: Aumentar en un 20 % la inserción laboral temprana de estudiantes en prácticas o primer empleo. KR2.2: Formalizar cinco alianzas estratégicas con empresas para mentorías o pasantías. KR2.3: Evaluar la mejora de habilidades	9 meses	Dirección de Proyección Institucional

3. Fomentar la cultura de innovación y participación docente-estudiantil.	blandas y técnicas en al menos el 80 % de los participantes. KR3.1: Involucrar al 50 % del cuerpo docente en procesos de co-creación o tutoría. KR3.2: Desarrollar tres proyectos piloto de innovación educativa derivados del modelo. KR3.3: Implementar un sistema de retroalimentación continua trimestral.	12 meses	Comité Académico de Innovación
4. Alinear la estrategia del proyecto con la visión institucional.	KR4.1: Integrar el modelo dentro del Plan Estratégico Institucional 2025–2030. KR4.2: Asegurar la sostenibilidad financiera del modelo mediante nuevas fuentes de ingreso (mínimo 15 % del presupuesto anual). KR4.3: Realizar revisiones trimestrales de OKRs para ajustes y seguimiento.	Permanente	Dirección Académica y Administrativa

Fuente: Elaboración propia

La revisión trimestral de los OKRs incluirá una actualización de los OKRs basada en nuestro aprendizaje sobre la ideación, validación y escalado, y en la alineación con las directrices estratégicas institucionales. Métricas de innovación Las métricas de innovación permiten monitorear la efectividad del proyecto desde varios puntos de vista: tecnológico, académico, institucional y de mercado. A diferencia de los indicadores de rendimiento tradicionales, estas métricas cuantifican la velocidad de aprendizaje, la adopción de cambios y el impacto de la innovación en los usuarios (Tidd & Bessant, 2020).

Tabla 20: Métricas de Innovación

Categoría	Indicador / KPI	Descripción / Cálculo	Meta esperada	Frecuencia de medición
Adopción	Tasa de adopción del modelo	% de programas o docentes que implementan activamente el modelo SkillUp.	≥ 70 %	Semestral
Velocidad de innovación	Tiempo de lanzamiento al mercado (<i>Time-to-Market</i>)	Tiempo entre la concepción y la implementación del modelo piloto.	≤ 6 meses	Mensual

Impacto financiero	Porcentaje de ingresos por nuevos servicios o programas	% de ingresos derivados de servicios SkillUp dentro del portafolio institucional.	≥ 15 %	Anual
Participación	Porcentaje de empleados involucrados en innovación	Total de colaboradores activos en proyectos / total de empleados institucionales.	≥ 50 %	Trimestral
Satisfacción del usuario	NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Promedio de recomendación (escala 0–10) sobre la experiencia SkillUp.	≥ +60	Trimestral
Calidad percibida	Nivel de satisfacción del cliente (estudiantes y empresas)	Encuestas sobre utilidad, pertinencia y aplicabilidad del modelo.	≥ 85 %	Semestral
Aprendizaje organizacional	Número de buenas prácticas documentadas	Casos, lecciones o innovaciones replicables derivadas del modelo.	≥ 10 por año	Anual

Fuente: Elaboración propia

Estas métricas se integrarán en un dashboard digital interactivo, que permitirá visualizar los avances en tiempo real y generar alertas tempranas para la toma de decisiones estratégicas.

Proceso de revisión y actualización

La gestión de métricas seguirá un proceso iterativo basado en la mejora continua, coherente con la filosofía ágil del proyecto:

- Periodicidad: Revisión trimestral operativa y revisión semestral estratégica.
- Herramientas: Dashboard digital (Power BI o Notion Analytics) con KPIs actualizados y alertas automáticas.
- Responsables: Comité de Innovación, Dirección de Calidad y Proyección Institucional.
- Acciones derivadas: Ajuste de objetivos, reentrenamiento de equipos, priorización de nuevas oportunidades y rediseño de estrategias según resultados.

Este enfoque permitirá que SkillUp mantenga una dinámica de aprendizaje adaptativo, garantizando que cada ciclo de implementación fortalezca su impacto educativo, institucional y social.

La definición de OKRs y métricas de innovación proporciona a SkillUp una estructura de gestión basada en evidencia, orientada a resultados y aprendizaje continuo. Al medir no solo la eficiencia operativa, sino también el nivel de adopción, satisfacción y generación de valor, el proyecto se posiciona como un modelo de referencia en innovación educativa sostenible.

Plan de gestión del cambio y adopción

El plan de gestión del cambio se empleará para permitir que las organizaciones hagan la transición al modelo SkillUp según la organización, para alinear la cultura y facilitar el proceso de cambio a través de una buena comunicación y la participación activa de cada persona y grupo que participe en la transición. Basado en el modelo ADKAR de Prosci (Hiatt, 2019), la gestión exitosa del cambio se logra creando conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo con la intención de sostener el cambio. En este contexto, la estrategia de comunicación se centra en estimular la adopción del modelo y reforzar el compromiso institucional.

Estrategia de comunicación interna y externa

La estrategia de comunicación busca informar, sensibilizar y comprometer a los distintos públicos internos y externos respecto a los objetivos, beneficios y avances del proyecto SkillUp. Se basa en los principios de transparencia, participación y co-creación, promoviendo una narrativa común de innovación y crecimiento compartido.

- Objetivos de comunicación
- Validar que todos los grupos de interés comprendan el propósito, alcance y beneficios del modelo.
- Promover la participación de docentes, estudiantes y aliados estratégicos.
- Fortalecer la confianza institucional frente a los procesos de innovación educativa.
- Alinear los mensajes internos y externos para garantizar coherencia comunicativa.
- Monitorear la percepción del cambio y ajustar las estrategias con base en retroalimentación continua.

Tabla 21: Audiencias Clave

Tipo	Audiencia	Interés principal	Nivel de impacto
Interna	Estudiantes de pregrado	Oportunidades laborales y desarrollo profesional	Alto
	Docentes y tutores	Nuevas metodologías de acompañamiento y rol como mentores	Alto
	Directivos y administrativos	Resultados institucionales, empleabilidad y reputación	Alto
Externa	Empresas aliadas	Acceso a talento joven calificado y vinculación universitaria	Medio
	Egresados	Oportunidades de mentoría, red profesional y retroalimentación	Medio
	Comunidad educativa general	Conocimiento sobre la innovación institucional	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Mensajes clave por audiencia

Audiencia	Mensaje clave
Estudiantes	“SkillUp te prepara para el mundo laboral: descubre, desarrolla y potencia tus competencias profesionales.”
Docentes	“Tu rol es clave en el acompañamiento transformador de los futuros profesionales.”
Directivos	“SkillUp consolida la innovación institucional como ventaja competitiva y social.”
Empresas aliadas	“Conectamos tu organización con el talento más preparado y con propósito.”
Egresados	“Tu experiencia impulsa a las nuevas generaciones: sé parte del cambio.”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Canales de comunicación

Canal	Uso principal	Frecuencia
Correo institucional	Comunicaciones formales, boletines de avance y logros del proyecto.	Quincenal
Intranet / Plataforma interna	Publicación de documentos, cronogramas y foros de participación.	Permanente
Redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook)	Difusión externa, reconocimiento público y visibilidad del impacto.	Semanal
Reuniones informativas / talleres	Espacios de formación, diálogo y retroalimentación directa.	Mensual
Boletines digitales	Casos de éxito, indicadores de progreso y aprendizajes.	Bimestral

Micrositio web SkillUp	Hub informativo central con acceso abierto al contenido y reportes.	Permanente
------------------------	---	------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Cronograma de actividades de comunicación

Etapa del proyecto	Actividad de comunicación	Objetivo	Periodo estimado
Inicio	Lanzamiento institucional del proyecto.	Presentar la iniciativa a toda la comunidad universitaria.	Mes 1
Desarrollo	Campaña “Conéctate con SkillUp”.	Generar interés y participación activa.	Meses 2–5
Piloto	Historias de impacto y cápsulas informativas.	Visibilizar resultados y aprendizajes tempranos.	Meses 6–8
Implementación total	Boletín institucional y videos de resultados.	Comunicar logros y proyección del modelo.	Mes 9
Cierre y continuidad	Encuentro de innovación y empleabilidad.	Reconocer actores y fortalecer la sostenibilidad.	Mes 12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Responsables de la Comunicación

Rol / Área	Responsabilidad principal
Dirección de Comunicaciones	Coordinar la estrategia global y supervisar la coherencia de los mensajes.
Dirección de Innovación	Generar contenidos sobre avances, resultados y aprendizajes del proyecto.
Área de Talento Humano	Gestionar la comunicación interna y las acciones de bienestar organizacional.
Coordinación Académica	Comunicar lineamientos docentes y actualizaciones curriculares.
Dirección de Proyección Institucional	Facilitar el enlace con empresas, egresados y aliados externos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Métricas para evaluar la efectividad de la Comunicación

Indicador / KPI	Descripción	Meta esperada	Frecuencia
Nivel de conocimiento del proyecto	% de colaboradores que conocen los objetivos del modelo.	≥ 90 %	Trimestral
Participación en actividades de cambio	Número de asistentes o aportes recibidos en eventos y talleres.	≥ 70 %	Trimestral

Engagement digital	Interacciones, clics, visualizaciones y comentarios en medios digitales.	≥ 60 % de incremento	Mensual
Percepción positiva del cambio	Resultados de encuestas de clima y aceptación del modelo.	≥ 85 %	Semestral
Cumplimiento del cronograma comunicacional	Actividades ejecutadas sobre las planificadas.	100 %	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

El plan de gestión del cambio y comunicación de SkillUp busca consolidar una comunidad institucional preparada para la transformación, donde la comunicación sea un catalizador de compromiso, colaboración y aprendizaje continuo.

Al integrar estrategias claras, mensajes consistentes y métricas medibles, la organización garantiza una transición efectiva hacia la adopción del modelo, fortaleciendo su identidad innovadora y su impacto educativo

Cultura de innovación y mejora continua

Una cultura de innovación es el eje transversal del modelo SkillUp, fomentando la creatividad, la colaboración y la búsqueda constante de soluciones que mejoren la experiencia educativa y la empleabilidad de los estudiantes. Este método fomenta una actitud de receptividad hacia el cambio y sirve como una base sólida porque la experimentación, el aprendizaje continuo y la participación colectiva se vuelven fundamentales para el desarrollo de las instituciones (Schein & Schein, 2017). De acuerdo con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), la cultura de innovación está arraigada en la creación de valor compartido, la participación de diversos actores y la capacidad de aprendizaje organizacional ante los desafíos ambientales.

Tabla 27: Valores y comportamientos que fomentan la Innovación

Valor institucional	Comportamiento observable	Impacto esperado
Colaboración	Promueve el trabajo interdisciplinario y el intercambio de ideas entre áreas académicas y administrativas.	Fortalece la co-creación y el aprendizaje colectivo.
Curiosidad	Cuestiona procesos existentes y explora nuevas formas de mejorar.	Impulsa la creatividad y la experimentación controlada.
Empoderamiento	Fomenta la autonomía y la responsabilidad en la generación de propuestas.	Aumenta el compromiso y la proactividad del equipo.
Orientación al impacto	Enfoca los esfuerzos hacia resultados medibles y sostenibles.	Alinea la innovación con los objetivos institucionales.
Tolerancia al error	Reconoce el error como fuente de aprendizaje.	Favorece la resiliencia y la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Estos valores fortalecen una cultura que integra la innovación en la práctica diaria, promoviendo entornos seguros para experimentar y aprender colectivamente.

Tabla 28: Programas de incentivos para la Innovación

Programa / Iniciativa	Descripción	Frecuencia / Alcance
Reconocimiento "Innovador SkillUp"	Premia las mejores propuestas académicas o tecnológicas desarrolladas por docentes, estudiantes o administrativos.	Anual
Laboratorio de Innovación Educativa (InnovaLab)	Espacio colaborativo para diseñar, prototipar y validar nuevas metodologías o herramientas educativas.	Permanente
Hackatón SkillUp	Evento institucional donde equipos interdisciplinarios resuelven desafíos reales del entorno educativo o laboral.	Semestral
Banco de Ideas y Buenas Prácticas	Plataforma interna para registrar, compartir y escalar propuestas exitosas.	Permanente
Programa de Mentorías Internas	Facilita el intercambio de conocimiento entre colaboradores con experiencia en innovación.	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Estas iniciativas refuerzan el sentido de pertenencia, reconocen la creatividad individual y fomentan una red institucional de aprendizaje colaborativo.

Tabla 29: Métricas para evaluar la cultura de Innovación

Indicador / KPI	Descripción / Método de evaluación	Meta anual	Frecuencia
Índice de participación en iniciativas innovadoras	Porcentaje de colaboradores o estudiantes involucrados en proyectos de innovación.	≥ 60 %	Semestral
Número de ideas implementadas	Propuestas que pasaron de la fase de diseño a ejecución.	≥ 15	Trimestral
Nivel de satisfacción con el entorno de innovación	Encuesta institucional sobre apertura al cambio y clima creativo.	≥ 85 %	Anual
Proyectos con impacto medible	Proyectos innovadores con resultados comprobables en aprendizaje o gestión.	≥ 10	Anual
Tasa de replicabilidad	Experiencias exitosas replicadas en otras áreas o programas.	≥ 30 %	Anual

Fuente: Elaboración propia

El seguimiento sistemático de estos indicadores permitirá evaluar el progreso cultural, visibilizar los logros y ajustar las estrategias de desarrollo institucional.

Tabla 30: Plan para abordar la resistencia al cambio

Etapas / Foco	Estrategia de intervención	Responsable
Identificación de focos de resistencia	Aplicar encuestas, entrevistas y grupos focales para identificar percepciones, barreras y temores.	Dirección de Talento Humano y Comité de Innovación
Comunicación empática y transparente	Implementar campañas que expliquen los beneficios y alcances del cambio de forma positiva.	Dirección de Comunicaciones
Capacitación y acompañamiento	Desarrollar talleres y mentorías sobre gestión del cambio e innovación educativa.	Coordinación Académica
Participación activa	Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y el diseño de soluciones.	Líderes de proyecto
Reconocimiento y refuerzo positivo	Destacar públicamente logros, aprendizajes y buenas prácticas.	Comité de Innovación y Dirección General

Fuente: Elaboración propia

Así, adoptar el cambio se enmarca como un proceso de participación y aprendizaje en lugar de la aplicación de una imposición estructural. Fomentar una cultura de innovación y mejora continua no se limita a la implementación de herramientas, sino que implica transformar las mentalidades y comportamientos organizacionales. El proyecto SkillUp tiene como objetivo consolidar un entorno donde cada miembro de la comunidad educativa se sienta capaz de proponer, experimentar y aprender, convirtiendo la innovación en un hábito institucional y la mejora continua en una práctica diaria.

Conclusiones y recomendaciones

El proyecto SkillUp se consolida como una propuesta integral de innovación educativa que conecta el entorno académico con el mundo laboral, promoviendo el desarrollo de competencias clave para la empleabilidad y el fortalecimiento institucional. A lo largo de su diseño y validación, se lograron avances significativos que demuestran su pertinencia, escalabilidad y potencial transformador dentro del ecosistema de educación superior.

Conclusiones clave

La investigación reveló una brecha entre las habilidades profesionales de los estudiantes y las necesidades reales del mercado laboral, lo que sustenta la creación de un modelo digital de acompañamiento laboral.

La aplicación de metodologías ágiles como Design Thinking y Lean Startup permitirá desarrollar una solución centrada en la experiencia del usuario, flexible y participativa.

Se elaboró una matriz integral que anticipa riesgos técnicos, financieros y de adopción, junto con planes de mitigación para asegurar la sostenibilidad del modelo.

Se establecieron indicadores claros para medir el avance del proyecto, alineados con la visión institucional y orientados a resultados de impacto educativo y social.

Se diseñó un plan de comunicación interna y externa que fomenta la apropiación del modelo y reduce resistencias, impulsando la participación activa de la comunidad académica.

Se promovieron valores y programas que fortalecen el aprendizaje colaborativo, la creatividad y la mejora continua, convirtiendo a SkillUp en un catalizador de transformación organizacional.

Estos componentes convierten a SkillUp en una herramienta estratégica para incrementar la empleabilidad de los estudiantes, fortalecer la pertinencia curricular y estrechar el vínculo entre la academia y el sector productivo.

Visión a largo plazo y potencial de transformación

A largo plazo, SkillUp busca consolidarse como un ecosistema pedagógico integral, en el que formación, investigación y empleabilidad están plenamente interconectadas. Su expansión a nivel nacional e internacional permitirá posicionarlo como un referente de innovación educativa, contribuyendo a la construcción de una sociedad más inclusiva, competitiva y ética.

Su potencial transformador se evidencia en múltiples dimensiones:

- Estudiantes: desarrollan autogestión confianza profesional y competencias adaptativas para el futuro del trabajo.
- Docentes: fortalecen una pedagogía activa, orientada a la mentoría, la retroalimentación y la co-creación.
- Instituciones: incorporan una cultura de aprendizaje organizacional, centrada en la excelencia y la innovación sostenible.
- Sociedad: recibe profesionales íntegros, competentes y comprometidos con el desarrollo del país.

Conclusión

SkillUp no es únicamente un proyecto académico, sino un movimiento institucional hacia la transformación educativa, donde la innovación, el aprendizaje y la empleabilidad convergen para construir un futuro más humano, sostenible y conectado con los desafíos del siglo XXI.

Referencias

- Blank, S., & Dorf, B. (2021). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Blank, S., & Dorf, B. (2021). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Grand View Research. (2024). *Latin America higher education market size & outlook, 2030.* <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/higher-education-market/latin-america>
- Hiatt, J. (2019). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lara-Navarra, P., Ferrer-Sapena, A., Ismodes-Cascón, E., Fosca-Pastor, C., & Sánchez Pérez, E. A. (2025). *The future of higher education: Trends, challenges and opportunities in AI-driven lifelong learning in Peru.* *Information, 16*(3), 224. <https://doi.org/10.3390/info16030224>

- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons.
- OECD. (2023). *Skills in Latin America: Insights from the Survey of Adult Skills (PIAAC)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5ab893f0-en>
- OECD/IDB. (2022). Innovative and entrepreneurial universities in Latin America. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ca45d22a-en>
- Olivares, F. (2025). *Tendencias en orientación profesional y empleabilidad universitaria en América Latina.* *Revista Iberoamericana de Educación y Trabajo, 18*(2), 45–58.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). OECD innovation strategy 2021: Building resilient and inclusive economies. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). PMI Publishing.
- Ries, E. (2017). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons

Statista Research Department. (2025, April 11). *Higher education in Latin America – statistics & facts.* <https://www.statista.com/topics/13407/higher-education-in-latin-america/>.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Son

A. Anexo. Formato de Encuesta Estudiantes

Encuesta sobre el Modelo de Acompañamiento Laboral Digital

Instrucciones para responder

- Lee cuidadosamente cada afirmación o pregunta.
- Marca la opción que mejor refleje tu opinión o experiencia.
- En las preguntas abiertas, escribe tus comentarios de forma libre y sincera.
- La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.
- El tiempo estimado para diligenciar la encuesta es de 8 a 10 minutos.

Contexto del proyecto

Esta encuesta forma parte del proyecto SkillUp, una iniciativa que busca desarrollar un modelo digital de acompañamiento para la inserción laboral de estudiantes de últimos semestres de educación superior.

El objetivo es comprender las percepciones, necesidades, expectativas y oportunidades de mejora en los procesos de preparación profesional, tanto desde la perspectiva de los estudiantes como de los docentes, administrativos y reclutadores.

Los resultados permitirán diseñar una plataforma tecnológica más pertinente y efectiva, fortaleciendo las estrategias institucionales de empleabilidad y desarrollo de competencias.

Preguntas

¿Cuál es tu situación laboral actual?

- Empleado(a) con contrato formal (planta, término fijo, indefinido, etc.)
- Trabajador(a) independiente / freelance
- Emprendedor(a) / dueño de negocio
- En prácticas profesionales
- Desempleado(a)
- Prefiero no responder

¿Consideras que conoces claramente tus fortalezas, habilidades y áreas de mejora personales?

- Sí totalmente

- Parcialmente
- No

¿Qué tan preparado(a) te sientes para enfrentar procesos de selección laboral (entrevistas, hoja de vida, pruebas)?

- Muy preparado
- Parcialmente preparado
- Poco preparado

¿Tu programa académico incluye espacios o asignaturas orientadas al desarrollo de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo)?

- Sí
- No
- No lo sé

¿Qué tipo de acompañamiento consideras más útil para tu inserción laboral?

- Talleres prácticos
- Asesorías individuales
- Charlas con empresas o egresados
- Otro (especificar)

¿Con qué frecuencia reflexionas sobre tus metas profesionales y tu propósito personal?

- Frecuentemente
- Algunas veces
- Rara vez

¿Qué habilidades crees que deberías fortalecer para ingresar al mundo laboral?

- Comunicación efectiva y habilidades interpersonales
- Pensamiento crítico y resolución de problemas
- Adaptabilidad y gestión del cambio
- Uso de herramientas digitales y tecnológicas
- Gestión del tiempo y productividad personal

¿Te sientes apoyado por la institución en tu proceso de preparación para el empleo?

- Sí
- Parcialmente
- No

¿Conoces programas o proyectos institucionales que promuevan la empleabilidad de los estudiantes?

- Sí
- No

¿Qué tipo de acompañamiento te gustaría recibir de la institución para facilitar tu inserción laboral?

- Orientación personalizada sobre hoja de vida, entrevistas y marca personal
- Formación en habilidades blandas y competencias transversales
- Conexión directa con empresas y oportunidades laborales
- Mentoría o acompañamiento por parte de docentes o egresados
- Acceso a una plataforma digital con recursos, cursos y seguimiento personalizado

¿Qué expectativas tienes sobre tu transición al mundo laboral después de graduarte?

- Encontrar rápidamente un empleo relacionado con mi carrera profesional
- Continuar aprendiendo y desarrollando nuevas competencias para crecer profesionalmente
- Recibir acompañamiento institucional que me ayude a conectar con oportunidades laborales
- Poder aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en contextos reales de trabajo
- Contar con orientación y apoyo para tomar decisiones sobre mi proyecto de vida y carrera

B. Anexo. Formato Encuesta Docentes

Encuesta sobre el Modelo de Acompañamiento Laboral Digital

Instrucciones para responder

- Lee cuidadosamente cada afirmación o pregunta.
- Marca la opción que mejor refleje tu opinión o experiencia.
- En las preguntas abiertas, escribe tus comentarios de forma libre y sincera.
- La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.
- El tiempo estimado para diligenciar la encuesta es de 8 a 10 minutos.

Contexto del proyecto

Esta encuesta forma parte del proyecto SkillUp, una iniciativa que busca desarrollar un modelo digital de acompañamiento para la inserción laboral de estudiantes de últimos semestres de educación superior.

El objetivo es comprender las percepciones, necesidades, expectativas y oportunidades de mejora en los procesos de preparación profesional, tanto desde la perspectiva de los estudiantes como de los docentes, administrativos y reclutadores.

Los resultados permitirán diseñar una plataforma tecnológica más pertinente y efectiva, fortaleciendo las estrategias institucionales de empleabilidad y desarrollo de competencias.

Preguntas

- ¿Consideras que los estudiantes de pregrado se reconocen adecuadamente en sus fortalezas y competencias personales?
- Desde tu experiencia, ¿qué tan preparados están los estudiantes para integrarse al mercado laboral?
- ¿Incorporas el desarrollo de habilidades blandas o socioemocionales en tus clases?
- ¿Qué habilidades o competencias consideras más relevantes para la empleabilidad de los estudiantes?
- ¿Conoces estrategias institucionales que promuevan la inserción laboral de los estudiantes?

- ¿Crees que es necesario fortalecer programas de acompañamiento institucional hacia la empleabilidad?
- ¿Cómo valoras la importancia del autoconocimiento en la orientación vocacional y profesional?
- ¿Qué tipo de apoyo consideras más pertinente para los docentes en la formación para la empleabilidad?
- ¿Qué barreras observas en los estudiantes para su inserción laboral?
- ¿Estarías dispuesto(a) a participar en estrategias como el modelo SkillUp para acompañar el desarrollo de competencias laborales?

Agradecimiento y Cierre

Agradecemos sinceramente tu tiempo y disposición para participar en esta encuesta.

Tu opinión es fundamental para el desarrollo del proyecto SkillUp, una iniciativa que busca mejorar los procesos de inserción laboral de los estudiantes a través de una plataforma digital innovadora, conectando la educación superior con las oportunidades reales del mercado laboral.

Tu participación contribuye directamente a fortalecer las estrategias de acompañamiento profesional y a construir soluciones tecnológicas más pertinentes y centradas en las necesidades de los usuarios.

C. Anexo. Proyección Flujo de Caja

EVALUACIÓN DEL PROYECTO PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA LIBRE - VALOR PRESENTE NETO SKILLUP



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO						
EBITDA		43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
- Gastos por impuestos sobre la Utilidad operacional	35%	11.965.893	63.950.345	148.996.465	177.286.661	285.557.527
Utilidad operacional después de Impuestos (NOPAT)		31.222.373	127.764.926	285.707.721	338.246.656	539.321.121
II. CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO						
- Capital de trabajo inicial	(438.361.111)					
- Variación del Capital de trabajo operacional		(19.599.069)	(31.478.639)	(26.439.256)	(40.802.460)	142.830.224
+ Recuperación del capital de trabajo						
VARIACION DEL KWNO	(438.361.111)	(19.599.069)	(31.478.639)	(26.439.256)	(40.802.460)	142.830.224
III. GASTOS DE CAPITAL FIJO (CAPEX)						
- Inversión en activos						
+ Recuperación de activos después de Taxes (Impuestos)						4.387.500
- Inversión en activos diferidos						
= INVERSIÓN EN GASTOS DE CAPITAL						4.387.500
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL DEL PROYECTO (FCL)	(438.361.111)	11.623.304	96.286.287	259.268.465	297.444.196	686.538.845

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCL OPERACIONAL		(438.361.111)	11.623.304	96.286.287	259.268.465	297.444.196	686.538.845
WACC (Costo Promedio de Capital de Trabajo)	15,35%						
VAN (Valor Actual Neto)	317.188.316						
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,6%						
PAYBACK (Años)	3,67						

Esto implica un apalancamiento financiero moderado, en el que la deuda representa la principal fuente de financiación. Es positivo y elevado, lo que indica que, descontando al 15,35% (WACC), el proyecto genera valor económico agregado. Muy superior al WACC (15,35%), mostrando una rentabilidad atractiva y un margen amplio frente al costo de capital. El proyecto recupera la inversión antes del año 4, lo que refleja una recuperación razonablemente rápida.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL DEL PROYECTO (FCL)	(438.361.111)	11.623.304	96.286.287	259.268.465	297.444.196	686.538.845
FLUJO DE CAJA INVERSION	0	0	0	0	0	0
Compra y/o venta de activos						
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	483.361.111	(107.335.465)	(107.335.465)	(107.335.465)	(107.335.465)	(107.335.465)
Aportes Socios	120.840.278					
Creditos Nuevos	362.520.833					
- Amortizacion a Capital		(50.672.380)	(59.793.408)	(70.556.221)	(83.256.341)	(98.242.483)
- Pago Intereses		(56.663.085)	(47.542.057)	(36.779.244)	(24.079.124)	(9.092.982)
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL ACCIONISTA	(120.840.278)	(95.712.161)	(11.049.179)	151.933.000	190.108.731	579.203.380

EVALUACION FINANCIERA PARA EL ACCIONISTA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCA		(120.840.278)	(95.712.161)	(11.049.179)	151.933.000	190.108.731	579.203.380
Costo del capital propio (Ke)	26,30%						
VAN	126.780.008						
TIR	43,21%						

Corresponde a la rentabilidad mínima que los socios esperan obtener por su inversión, considerando el riesgo asumido. Este valor es consistente con el perfil de un proyecto innovador en el sector tecnológico y educativo, donde las exigencias de retorno son superiores al costo de oportunidad del capital. Esto significa que SkillUp crea valor para los socios y garantiza una rentabilidad real más allá de la inversión inicial. TIR del accionista más que duplica el costo del capital propio, evidenciando un efecto de apalancamiento financiero positivo.

Conclusiones:

Estos indicadores demuestran que SkillUp genera valor económico positivo, con una rentabilidad que más que duplica el costo promedio ponderado de capital y una recuperación de la inversión antes del cuarto año. La evolución del flujo operativo evidencia una fase inicial de maduración (años 1 y 2), seguida por una etapa de expansión sostenida a partir del año 3, alcanzando un flujo libre de \$1.003 millones en el año 5.

Los resultados del FCA demuestran que SkillUp es financieramente sólido y rentable desde la perspectiva del inversionista. El uso eficiente del financiamiento externo maximiza el retorno sobre el capital propio, fortaleciendo la creación de valor y la sostenibilidad económica del proyecto en el largo plazo.

D. Anexo. Proyección Estado de Resultados

EVALUACIÓN DEL PROYECTO PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS SKILLUP



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por actividades ordinarias	431.882.667	602.476.320	869.440.272	1.099.890.246	1.449.550.592
Costos de ventas	353.694.400	374.396.050	397.098.310	425.502.199	460.363.203
Utilidad bruta	78.188.267	228.080.270	472.341.962	674.388.046	989.187.390
Gastos de administracion y distribucion	35.000.000	36.365.000	37.637.775	158.854.730	164.308.742
EBITDA	43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
Gastos de depreciacion y amortizacion	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Utilidad Operacional (EBIT)	34.188.267	182.715.270	425.704.187	506.533.317	815.878.648
Gastos financieros	56.663.085	47.542.057	36.779.244	24.079.124	9.092.982
Utilidad operacional antes de Impuestos	22.474.819	135.173.213	388.924.943	482.454.193	806.785.665
Gastos por impuestos (35%)	- 7.866.187	- 47.310.624	- 136.123.730	- 168.858.968	- 282.374.983
Utilidad Neta	- 14.608.632	87.862.588	252.801.213	313.595.225	524.410.682
Impuestos de la Utilidad operacional (35%)	11.965.893	63.950.345	148.996.465	177.286.661	285.557.527
INDICADORES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO (Utilidad bruta / ventas)	18,10%	37,86%	54,33%	61,31%	68,24%
MARGEN OPERACIONAL (Utilidad operacional / ventas)	7,92%	30,33%	48,96%	46,05%	56,28%
MARGEN NETO (Utilidad neta / ventas)	-3,38%	14,58%	29,08%	28,51%	36,18%
EBITDA (Utilidad operacional + gastos de depreciación + gastos amortización)	43.188.267	191.715.270	434.704.187	515.533.317	824.878.648
MARGEN EBITDA (ebitda /ventas)	10%	32%	50%	47%	57%
ROI (Utilidad Neta/Costo de Inversión)	-3%	18%	52%	65%	108%

D. Anexo. Proyección Estado de Resultados

EVALUACIÓN DEL PROYECTO
SKILLUP



SUPUESTOS MACRO 1/	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento del PIB nacional	1,7%	2,6%	3,0%	3,2%	4,0%	4,0%
Tasa de Inflacion	4,1%	3,9%	3,5%	3,2%	3,4%	3,5%
Tasa adicional de crecimiento		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Tasa total de Inflacion + aumento adicional	4,1%	6,0%	5,6%	5,3%	5,5%	5,6%
Tasa de Interes corriente bancaria	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%
Tasa Impuesto de Renta	35%	35%	35%	35%	35%	35%

DATOS ESTIMADOS DEL PROYECTO (cifras en \$)						
SUPUESTOS EMPRESARIALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversion inicial en activos						
Inversion inicial en activos (Maquinaria - Equipo)	45.000.000					
Inversion en capital de trabajo y gastos Admón.	438.361.111					
Total Inversion inicial	483.361.111					
Numero de licencias vendidas		3.500	4.500	6.000	7.000	8.500
Precio de venta de cada licencia		123.395	133.884	144.907	157.127	170.535
Total ingresos estimados de ventas		431.882.667	602.476.320	869.440.272	1.099.890.246	1.449.550.592
Costo de cada licencia		101.056	83.199	66.183	60.786	54.160
Total costo de ventas		353.694.400	374.396.050	397.098.310	425.502.199	460.363.203
Margen bruto esperado	30%	18%	38%	54%	61%	68%
Rotacion de cartera proyectada (dias)	45	45	45	45	45	45
Rotacion de inventarios proyectada (dias)	-	-	-	-	-	-
Rotacion de proveedores (dias)	30	30	30	30	30	30
Ciclo de conversion del efectivo (dias)	15	15	15	15	15	15
Gastos de administracion y distribucion	35.000.000	35.000.000	36.365.000	37.637.775	158.854.730	164.308.742
Gastos de depreciacion y amortizacion	20%	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Valor residual de los activos fijos	15%					6.750.000
Aporte inicial de los socios	25%	120.840.278				
Credito de la banca a 5 años	75%	362.520.833				
tasa de interes sobre financiacion	18%					