



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN DE PROYECTOS:

TEMA:

“PROYECTO PARA FOMENTO A LA VINCULACIÓN ACADÉMICA DE LOS
ESTUDIANTES EN LA UNIDAD DE ADMISIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

AUTORES:

HORTENCIA ESPERANZA ASANZA SÁNCHEZ

JULIO ENMANUEL VILLACRÉS REAL

DIRECTOR:

CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, MSc.

Guayaquil, Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por este trabajo de tesis, ya que me dio la sabiduría y salud para culminar otra meta en mi vida. A mis profesores durante toda la maestría por ser guías y conocedores de temas de proyectos. A mi amiga Esperanza Asanza por su dedicación y disponibilidad para siempre trabajar en equipo y a mi tutor de tesis Ing. César Vallejo por su guía durante todo el proceso de titulación.

Econ. Julio Villacrés Real

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primero a Dios y a la Virgen por guiarme a cumplir esta meta. A mi familia por su amor y ayuda otorgada. A mi gran amigo Julio Villacrés, Al Ing. César Vallejo, quien nos ha guiado durante el proceso de desarrollo del proyecto. Al Ing. Dalton Noboa por su apoyo constante como director de la Oficina de Admisiones. A cada docente de la maestría por sus conocimientos y experiencia en el campo profesional de la Dirección de Proyectos. A mis compañeros de clase por su apoyo y optimismo para seguir adelante.

Ing. Esperanza Asanza Sánchez

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres por su amor y felicidad al ver que su esfuerzo sigue dando frutos; por el apoyo incondicional y comprender la dedicación que requiere un proyecto de maestría.

Julio Villacrés Real

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mi hija, Krystel Antonella Lucín Asanza y a mis padres, por su comprensión, amor infinito, por el apoyo y formación que requiere un proyecto de maestría.

Esperanza Asanza Sánchez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Sonia Zurita
VOCAL DEL TRIBUNAL

César Vallejo, MSc.
DIRECTOR DE TESIS

Econ. María Luisa Granda
VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido del presente trabajo de titulación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de este documento a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL.



Firma: Julio Emmanuel Villacrés Real.



Firma: Hortencia Esperanza Asanza Sánchez.




ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-585

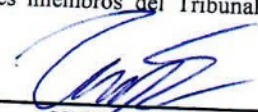
APELLIDOS Y NOMBRES	ASANZA SÁNCHEZ HORTENCIA ESPERANZA
Nº DE CÉDULA	0703305417
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Proyecto para fomento a la vinculación académica de los estudiantes en la Unidad de Admisión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	15/10/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL


En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de octubre del año dos mil dieciocho a las 13:35:29 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Proyecto para fomento a la vinculación académica de los estudiantes en la Unidad de Admisión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral., presentado por la estudiante ASANZA SÁNCHEZ HORTENCIA ESPERANZA.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS
DIRECTOR


MARIA LUISA GRANDA KUFFO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL


ASANZA SÁNCHEZ HORTENCIA ESPERANZA
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-586

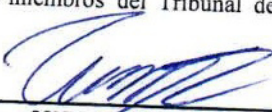
APELLIDOS Y NOMBRES	VILLACRÉS REAL JULIO ENMANUEL
Nº DE CÉDULA	1206117408
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Proyecto para fomento a la vinculación académica de los estudiantes en la Unidad de Admisión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	15/10/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de octubre del año dos mil dieciocho a las 13:35:29 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Proyecto para fomento a la vinculación académica de los estudiantes en la Unidad de Admisión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral., presentado por el estudiante VILLACRÉS REAL JULIO ENMANUEL.


Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



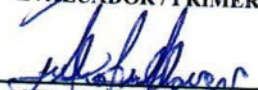
CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS
DIRECTOR



SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



MARÍA LUISA GRANDA KUFFO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



VILLACRÉS REAL JULIO ENMANUEL
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	1
MARCO CONTEXTUAL	1
1. Introducción.	1
2. Título de Caso de Negocio.....	2
3. Información General.	2
4. Datos de constitución de la Oficina de Admisiones.....	4
5. Localización de la Oficina de Admisiones.....	5
6. Resumen Ejecutivo.....	6
7. Demanda del Mercado	9
8. Metodología	15
CAPÍTULO 2.....	16
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.....	16
2.1 Visión, Misión y Valores de la ESPOL	16
2.1.1 Visión.....	16
2.1.2 Misión	16
2.1.3 Valores Institucionales.....	16
2.2 Objetivos de la Oficina de Admisiones.	17
2.2.1 Financiero	17
2.2.2 Mercado	17
2.3 Recursos Internos.....	19
2.4 Categoría de Productos	19
2.5 Flujo de Ingreso	20
2.6 Análisis Organizacional.....	21
2.7 Estructura.....	23
2.8 Mercado	26
2.8.1 El riesgo de que entren nuevos competidores.....	27
2.8.2 La intensidad de la rivalidad de las compañías establecidas en la industria.....	27
2.8.3 El poder de la negociación de los compradores.....	28
2.8.4 El poder de la negociación de los vendedores	29

2.8.5 La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.....	30
2.9 Marco Regulatorio	31
2.10 Cadena de valor Nivel 0.....	34
2.10.1 Descripción y Alcance de Procesos	35
2.10.1.1 Procesos Estratégicos.....	35
2.10.1.1.1 Planeación estratégica de la Oficina de Admisiones.	35
2.10.1.1.2 Seguimiento y Medición de Innovación Educativa.	35
2.10.1.2 Procesos Agregadores de Valor	36
2.10.1.2.1 Reclutamiento y Postulación de aspirantes.....	36
2.10.1.2.2 Selección de Aspirantes	36
2.10.1.2.3 Gestión Académica y Logística	36
2.10.1.2.4 Nivelación y Selección	36
2.10.1.2.5 Admisión y Matriculación a ESPOL	36
2.10.1.3 Procesos de Apoyo.....	37
2.10.1.3.1 Gestión del Sistema de Calidad Educativa	37
2.10.1.3.2 Gestión de Selección, Capacitación y Control de profesores	37
2.10.1.3.3 Gestión de Tecnología de Información.....	37
2.11 Cadena de Valor Nivel 1.....	38
2.11.1 Reclutamiento y Postulación de aspirantes.....	39
2.11.1.1 Apertura y Cierre del proceso de Reclutamiento y Postulación de aspirantes	39
2.11.1.1.1 Apertura del proceso Reclutamiento y Postulación.....	39
2.11.1.1.2 Cierre del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes	39
2.11.1.2 Planificación Académica	40
2.11.1.2.1 Diseño de Oferta Académica - Pregrado	40
2.11.1.2.2Diseño de Ambiente Académico	40
2.11.1.3 Metodología	40
2.11.1.3.1 Planeación académica del año lectivo.....	40
2.11.1.3.2 Promoción de Oferta Académica.....	41
2.11.1.3.3 Postulación de Estudiantes.....	41
2.11.1.3.4 Rendición de exámenes de admisiones.....	42
2.11.1.3.5 Publicación Resultados	42

2.11.1.4 Gestión de la calidad.....	43
2.11.1.4.1 Ejecución del Programa de Aseguramiento de la Calidad en cada Área de Conocimiento.....	43
2.11.1.4.2 Mejora continua del proceso de Reclutamiento y Selección	43
2.12 Matriz de Arquitectura.....	44
CAPÍTULO 3.....	54
MÉTRICAS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	54
3.1 Introducción	54
3.2 Factores Externos a la Organización.....	55
3.2.1 Aspecto Político – Legal.....	55
3.2.2 Aspecto Socio Económico	56
3.2.3 Aspecto Tecnológico	59
3.2.4 Aspecto Ecológico	59
3.3 Factores Propios de la Organización.....	60
3.3.1 Factores Internos.....	60
3.3.2 Eficiencia	62
3.3.3 Calidad.....	65
3.4 Factores Internos Vs Factores Externos.....	66
3.4.1 Introducción	66
3.4.2 Fortaleza y Debilidades.....	67
3.4.3 Fortaleza y Oportunidades	68
3.4.4 Estrategias	70
3.4.4.1 Fortalezas y Oportunidades.....	70
3.4.4.2 Fortalezas Amenazas	71
3.4.4.3 Debilidades y Oportunidades.....	71
3.4.4.4 Debilidades Amenazas.....	72
3.5 Indicadores.....	72
3.5.1 Diseño de indicadores de situación actual y esperada	72
3.5.2 Indicadores Cuadro de Mando Integral.....	86
CAPÍTULO 4.....	87
PRIORIZACIÓN PRELIMINAR DE BRECHAS	87

4.1 Priorización de brechas	88
CAPÍTULO 5	96
DISEÑO DE BENEFICIOS Y UMBRALES DE MÉTRICAS	96
CAPÍTULO 6	101
CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	101
6.1 Criterios de Selección	104
Plan para repotenciar y diseñar el contenido académico de la ESPOL	104
Plan para Implementar nuevos servicios en la Oficina de Admisiones	105
Plan para fomentar el ingreso de estudiantes de alto nivel académico al periodo de Admisiones este Proyecto	107
6.2 Selección del proyecto para la tesis.	112
CAPÍTULO 7	113
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	113
CAPÍTULO 8	121
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTO.....	121
8.1 Gestión de la Integración.	121
8.1.1 Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.....	121
8.1.2 Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios.	122
8.1.3 Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.	124
8.2 Gestión de Interesados	126
8.2.1 Identificación y registro de interesados	126
Análisis de Interesados.	127
Modelo de prominencia	129
8.2.3 Plan de gestión de interesados	130
8.3 Gestión de Alcance	134
8.3.1 Plan de la Gestión de Alcance	134
8.3.2 Plan de gestión de requisitos.....	136
8.3.3 Matriz de trazabilidad de requisitos.....	138
8.3.4 Documentación de requisitos.....	140
8.3.5 Línea Base de Alcance.....	144

8.4 Gestión del tiempo	164
8.4.1 Plan de Gestión del Cronograma	164
8.4.2 Cronograma del proyecto.....	176
8.4.3 Diagrama del proyecto.....	176
8.4.4 Línea base del cronograma	177
8.5 Gestión de costos	183
8.5.1 Plan de Gestión de costos	183
8.5.2 Estimación de Costos por actividades.....	186
8.5.3 Línea base de costos y reserva (presupuesto del proyecto)	197
8.6 Gestión de la calidad.....	200
8.6.1 Plan de Gestión de la Calidad.....	200
8.6.2 Plan de Mejoras del Proyecto.	206
8.6.3 Métricas de calidad	207
8.6.4 Lista de verificación de calidad.	208
8.7 Gestión de Recursos Humanos	210
8.7.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.....	210
8.7.2 Estructura organizacional del proyecto.....	212
8.7.3 Adquisición de personal al proyecto.....	213
8.7.4 Matriz RACI	214
8.7.5 Descripción de roles del equipo de trabajo.....	220
8.7.6 Diagrama de carga de personal.....	224
8.8 Gestión de las comunicaciones	225
8.8.1 Plan de Gestión de las comunicaciones.....	225
8.8.2 Glosario de Terminología del Proyecto.	232
8.9 Gestión de Riesgos.....	233
8.9.1 Plan de Gestión de Riesgos.....	233
8.9.2 Definición de las Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los Objetivos Principales del Proyecto	236
8.9.3 Registro de riesgo.	237
8.9.4 Plan de respuesta a los Riesgos.....	239
8.10 Gestión de Adquisiciones	242

8.10.1 Plan de Gestión de Adquisiciones.....	242
8.10.2 Matriz de adquisiciones del proyecto	244
CAPÍTULO 9.....	245
CIERRE DEL PROYECTO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	245
9.1 Cierre del Proyecto	245
9.2 Conclusiones.	247
9.3 Recomendaciones.	249
BIBLIOGRAFIA	250
ANEXO 1.....	251
ANEXO 2.....	252
ANEXO 3.....	253
ANEXO 4.....	254
ANEXO 5.....	255
ANEXO 6.....	256

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de carreras según Área de Conocimiento y Materias	3
Cuadro 2. Universidades del Ecuador	11
Cuadro 3. Universidades públicas del Ecuador en la provincia del Guayas	12
Cuadro 4. Promedio notas ENES por provincia de residencia del aspirante.....	14
Cuadro 5. Estudiantes de bachilleres graduados de la ciudad de Guayaquil.....	18
Cuadro 6. Recursos Internos.....	19
Cuadro 7. Flujo de caja.....	20
Cuadro 8. Matriz de Arquitectura (1)	44
Cuadro 9. Matriz de Arquitectura (2)	49
Cuadro 10. Matriz de Arquitectura (3)	52
Cuadro 11. Leyes y reglamentos	55
Cuadro 12. Indicador ejecución del gasto	73
Cuadro 13. Indicador número de proceso estandarizado.....	73
Cuadro 14. Indicador cantidad de procesos con parámetros de eficiencia.....	74
Cuadro 15. Indicador ejecución del gasto	74
Cuadro 16. Indicador capacitación del personal administrativo.....	75
Cuadro 17. Indicador cumplimiento del material impartido	75
Cuadro 18. Indicador capacitación docente.....	76
Cuadro 19. Indicador malla curricular.....	76
Cuadro 20. Indicador servicio de atención para estudiantes	77
Cuadro 21. Indicador porcentaje de efectividad de uso de aulas.....	77
Cuadro 22. Indicador costo del ciclo de admisiones	78
Cuadro 23. Indicador números de campañas en colegios.....	78
Cuadro 24. Indicador números de publicaciones en redes sociales.....	79
Cuadro 25. Indicador % de captación de estudiantes BI.....	79
Cuadro 26. Indicador % de captación estudiantes de excelencia académica	80
Cuadro 27. Indicador cantidad de procesos con mejora continúa	80
Cuadro 28. Indicador cupos para ingreso de admisiones	81
Cuadro 29. Indicador sistema de postulación.....	81
Cuadro 30. Indicador cumplimiento del material impartido	82
Cuadro 31. Indicador % de estudiantes que logran ingresar a la ESPOL	82
Cuadro 32. Indicador números de estudiantes que se inscriben en carreras de ciencias duras ...	83
Cuadro 33. Indicador % de deserción de estudiantes	83
Cuadro 34. Indicador % de rotación de maestros	84
Cuadro 35. Indicador % de satisfacción de servicios de la oficina de admisiones.....	84
Cuadro 36. Indicador cantidad de procesos con parámetros de eficiencia.....	85
Cuadro 37. Indicador cantidad de procesos que incorporen mejora continua.....	85
Cuadro 38. Indicadores Cuadro de Mando Integral	86

Cuadro 39. Priorización de brechas	89
Cuadro 40. Medición de Brechas	90
Cuadro 41. Brechas de Matriz de Arquitectura	91
Cuadro 42. Brechas priorizadas.....	93
Cuadro 43. Resultado de Brechas.....	97
Cuadro 44. Código de Brechas	102
Cuadro 45. Análisis del proyecto 1	104
Cuadro 46. Análisis del proyecto 2	106
Cuadro 47. Análisis del proyecto 3	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica Oficina de Admisiones ESPOL.....	5
Figura 2. Categorías de Universidades del Ecuador	11
Figura 3. Universidades Públicas del Ecuador	12
Figura 4. Distribución de puntajes ENES del 2016.....	13
Figura 5. Distribución de la Comunidad Politécnica 2016.....	22
Figura 6. Estructura Organizacional General	24
Figura 7. Organigrama Oficina de Admisiones	25
Figura 8. Estructura Académica General del Sector Educativo.....	26
Figura 9. Cadena de Valor Admisiones	34
Figura 10. Proceso de Reclutamiento y Postulación de aspirantes.....	38
Figura 11. Porcentaje de eficiencia.....	56
Figura 12. Ingreso de estudiantes por ciudades	57
Figura 13. Porcentaje de estudiantes aprobados y reprobados	58
Figura 14. Resumen del Impacto de los Factores Externos que son influencia en la Organización	60
Figura 15. Porcentaje de eficiencia de cursos de nivelación 2013 – 2016	62
Figura 16. Porcentaje de eficiencia por Unidad Académica 2013 – 2016.....	63
Figura 17. Porcentaje de eficiencia por tipo de colegio en los cursos de nivelación 2014-2016	64
Figura 18. Resumen de las fortalezas y debilidades con su coeficiente e impacto.....	67
Figura 19. Evaluación de factores internos y externos	69
Figura 20. Estrategias agresivas.....	70
Figura 21. Estrategias competitivas	70
Figura 22. Estrategias Conservadoras.....	71
Figura 23. Estrategias Defensivas.....	71
Figura 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos	72
Figura 25. Diagrama básico de Espina de Pescado	87
Figura 26. Carta de autorización.....	112

LISTA DE ACRÓNIMOS

FVA	Fomento a la vinculación Académica
SNNA	Sistema Nacional de Nivelación y Admisión
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
CMI	Cuadro de Mando Integral
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
PMI	Project Management Institute
UPE	Universidad Pública del Ecuador
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
ENES	Examen Nacional de Educación Superior
EPN	Escuela Politécnica Nacional
USFQ	Universidad San Francisco de Quito
UC	Universidad de Cuenca
ESPE	Universidad de las Fuerzas Armadas
UEES	Universidad de Especialidades Espíritu Santo
LOES	Ley Orgánica Educación Superior
GPE	Gerencia de Planificación Estratégica
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics

CAPÍTULO 1

MARCO CONTEXTUAL

1. Introducción.

La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) es una universidad pública ecuatoriana de categoría A. Desde el año 2013, los estudiantes ingresan a la universidad por medio de los procesos implementados por el Gobierno, el nivel de exigencia en el curso de la carrera no es compatible con los del proceso de admisión cuando este era solo del SNNA. Según Dalton Noboa, director de admisiones, desde esta fecha los estudiantes que ingresaban al proceso de nivelación y admisión de la ESPOL tenían un bajo rendimiento académico en las materias correspondientes a las carreras que elegían estudiar en la ESPOL.

El presente proyecto de vinculación académica de la Oficina de Admisiones de la ESPOL tiene como propósito mejorar los procesos de admisión de esta unidad académica. La metodología aplicada al trabajo comienza desde el diagnóstico de la situación actual en la Oficina de Admisiones de la ESPOL, identificando las brechas para de esta forma proponer proyectos priorizados y validados que resuelvan las principales problemáticas; haciendo uso de herramientas aprendidas como: Caso de Negocio, Plan Estratégico de Negocio, Matriz de Arquitectura Empresarial, Cuadro de Mando Integral, orientada a la buena práctica mundial de Gestión de Proyectos PMBOK 5.

2. Título de Caso de Negocio.

Proyecto para fomento a la vinculación académica de los estudiantes en la Unidad de Admisión de la ESPOL.

3. Información General.

La Oficina de Admisiones es el centro de nivelación académica que se encarga de la selección, nivelación, evaluación y admisión de los aspirantes a estudiantes de la ESPOL, institución de educación superior de carácter público sin fines de lucro, ubicada en Guayaquil-Ecuador. Lleva 60 años formando a profesionales de excelencia y sirviendo a la sociedad ecuatoriana (Creacion, Espol, & Litoral, 1960).

En el cuadro 1, se pueden apreciar las carreras y las materias, según el área de conocimiento que promociona la ESPOL por medio de la Oficina de Admisiones.

Cuadro 1. *Distribución de carreras según Área de Conocimiento y Materias*

Área del Conocimiento	Carrera	Materias por Aprobar
Ciencias e Ingeniería	Biología	Matemáticas, Física y Química
	Mecánica	
	Computación	
	Telemática	
	Telecomunicaciones	
	Electricidad	
	Electrónica y Automatización	
	Ingeniería Industrial	
	Ingeniería Civil	
	Geología	
	Minas	
	Petróleo	
	Ingeniería Naval	
	Ingeniería Química	
	Alimentos	
	Ingeniería Agrícola y Biológica	
	Oceanografía	
	Estadística	
	Logística y Transporte	
	Acuicultura	
Mecatrónica (Nueva)		
Materiales (Nueva)		
Tecnologías de la Información (Nueva)		
Matemática (Nueva)		
Educación Comercial	Administración de Empresas	Contabilidad, Economía, Matemáticas
	Economía	
	Auditoría y Control de Gestión	
Salud	Licenciatura en Nutrición	Matemática básica, Biología y Química
Servicios	Turismo	Matemática básica, Historia del Ecuador, Geografía Universal
Humanidades	Arqueología (Nueva)	Matemática básica, Historia del Ecuador, Geografía Universal
Arte y Diseño	Diseño Gráfico	Matemática básica, Arte y Sociedad, Diseño y Comunicación Audiovisual
	Producción para Medios de Comunicación	
	Diseño de Productos (Nueva)	
MATERIA TRANSVERSAL COMUNICACIÓN BÁSICA		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Oficina de Admisiones de ESPOL

La ESPOL cuenta con dos cursos de nivelación al año. El curso de nivelación intensivo dura 10 semanas (formativas y de evaluación), comprendidas entre febrero y abril. El curso de nivelación regular dura 18 semanas formativas y 3 de evaluación, comprendidas entre abril y agosto. Durante los cursos de nivelación los estudiantes reciben asignaturas relacionadas al área de conocimiento de la carrera en la que obtuvieron cupo. El aspirante deberá aprobar todas las materias correspondientes a su carrera en el curso de nivelación, con un promedio de 6 puntos sobre 10 posibles por cada asignatura.

La planta docente está integrada por profesionales con experiencia que pasan por procesos de contratación para la Oficina de Admisiones, actualmente son 113 de los cuales el 27,43% son docentes en relación de dependencia de la ESPOL y el 72,57 % son personas naturales que facturan como servicios prestados.

En cuanto a su estructura física cuenta con un edificio de tres plantas y con 23 aulas con espacio físico para 60 estudiantes en cada sala y su respectivo maestro; 2 aulas para talleres especiales, tres laboratorios, sala para docentes, espacio físico para atención al cliente, tres salas para tutorías, un comedor, tres parqueaderos y áreas verdes.

4. Datos de constitución de la Oficina de Admisiones.

La ESPOL nace como una necesidad regional de contar con instituciones de educación superior científico-técnicas. Fue creada mediante Decreto Ejecutivo N° 1664 expedido por el presidente de la República, Dr. Camilo Ponce Enríquez, el 29 de octubre de 1958.

El 25 de mayo de 1959, en dos aulas de la Casona Universitaria ubicadas en la calle Chile, 51 estudiantes iniciaron clases con la dirección del primer Rector, Ing. Walter Camacho Navarro.

La ESPOL, además de ser una institución de educación superior, es una persona jurídica de derecho público, sin fines de lucro. Es autónoma en el campo académico, científico, técnico, administrativo, financiero y económico. Tiene la capacidad para autorregularse y formular propuestas para el desarrollo humano, sin más restricciones que las señaladas en la constitución y las leyes tanto de la República como las institucionales.(Creación et al., 1960).

5. Localización de la Oficina de Admisiones.

La Oficina de Admisiones ESPOL se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia del Guayas, en Guayaquil, en el Km. 30.5 Vía Perimetral, Avenida Principal de la ESPOL.

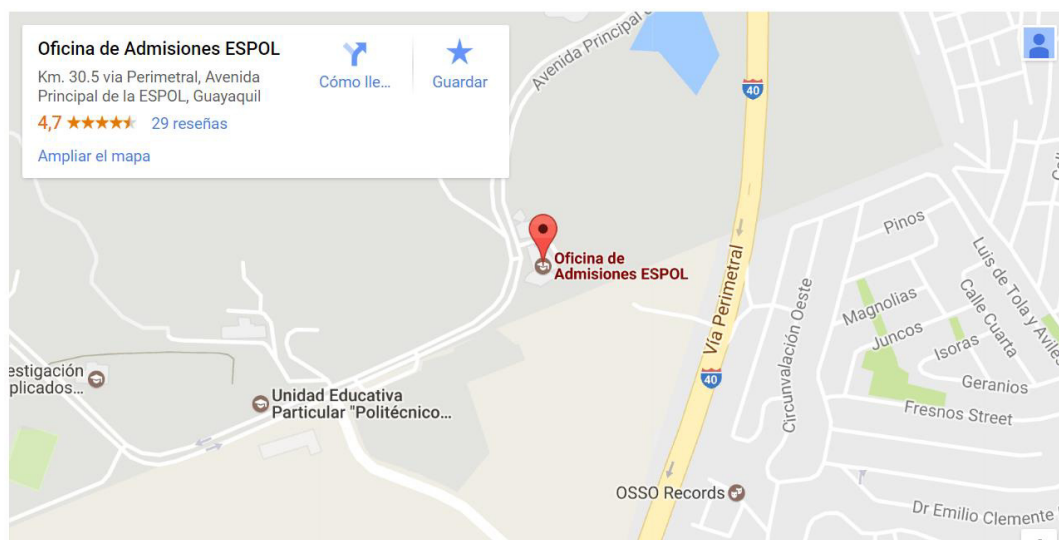


Figura 1. Ubicación geográfica Oficina de Admisiones ESPOL

Fuente: Google maps

Elaboración: Google maps

6. Resumen Ejecutivo

La ESPOL es una universidad pública de excelencia y calidad en la formación de estudiantes en los niveles de pregrado y postgrado, los que comienzan con los procesos de reclutamiento, selección y nivelación por medio de la Oficina de Admisiones.

El problema existente es el bajo rendimiento académico de los estudiantes en esta unidad.

Todo esto a causa de:

- a) El poco conocimiento académico de los estudiantes que postulan, especialmente para las carreras de Ingeniería.
- b) El escaso conocimiento de las exigencias, carreras, oportunidades y servicios que brinda la ESPOL.
- c) Cupos asignados por el sistema gubernamental mediante procesos que no cumplen con los requerimientos de la ESPOL.
- d) Desactualizado proceso metodológico de enseñanza-aprendizaje para la nivelación de conocimientos académicos.

Esto a su vez ha provocado bajo rendimiento académico, alta deserción estudiantil, poca captación de estudiantes con excelencia académica y el incremento del gasto público.

El diagnóstico se realizó mediante entrevistas, análisis estadístico, análisis de FODA, análisis de la Cadena de Valor. Esto arrojó brechas las cuales dieron apertura a tres proyectos como alternativas que son los siguientes: Plan para repotenciar y diseñar el contenido académico de la Oficina de Admisiones, Plan para implementar nuevos servicios en la Oficina de Admisiones y el plan para fomentar el ingreso de estudiantes de alto nivel académico al periodo de admisiones.

La base de selección del proyecto ganador se realizó exponiendo la realidad actual resaltando las condiciones de operación de la cadena de valor, el análisis del FODA y mediante la matriz de priorización de brechas, habiendo validado el índice de impacto y urgencia para la organización. Se evaluó y seleccionó como alternativa ganadora, el plan para fomento a la vinculación académica de los estudiantes mediante la Oficina de Admisión, para la mejora de los procesos de reclutamiento y postulación de estudiantes para su ingreso a la universidad.

El proyecto tiene como requerimientos los siguientes:

- a) A la rectora de la ESPOL como sponsor.
- b) Como cliente a los colegios.
- c) Plazo de promoción no mayor a 25 días.
- d) Entregar un informe mensual de las actividades realizadas.
- e) Entregar un documento final que contenga las memorias de las actividades realizadas, de los resultados alcanzados y el material elaborado durante la campaña.

Como fases y productos entregables constan:

- a) Gestión de proyectos: Caso de negocio, Acta de constitución, Plan de dirección de proyectos y Acta del cierre del proyecto, con costo de \$6484,84
- b) Implementación del área de reclutamiento: Adecuación del espacio, contratación de personal, con costo de \$11.807,28
- c) Establecer los Procesos de reclutamiento: Documento de roles y perfiles, Mapa de Procesos, Matriz de responsabilidad, con costo de \$5.468,65
- d) Documento de estrategia de marketing para admisiones: Estudio de mercado, Diseño de la publicidad y Campaña publicitaria, con costo de \$ 13.394,03

El costo del proyecto suma \$37,154.81 como línea base, más el 5% de reserva de contingencia y el 10% en reserva de gestión en total son \$ 40,164.81 requeridos para el proyecto.

Como lecciones aprendidas podemos señalar, que los procesos se desarrollaron mediante la metodología de dirección de proyectos del PMI, identificando diferentes brechas. Considerando que es una universidad pública, con gratuidad académica, tenemos recursos limitados de asignación presupuestaria, los cuales no podemos incrementar.

El plan está enmarcado en el proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes, el cual promueve que los estudiantes conozcan los servicios, metodologías y oportunidades que brinda la Universidad, con el propósito de incentivar a los estudiantes con perfil de excelencia académica a incorporarse a la ESPOL.

7. Demanda del Mercado

Según el reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) del 2015, el ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes. (SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR, 2015)

El Sistema de Nivelación y Admisión tendrá dos componentes. El de admisión tendrá el carácter de permanente y establecerá un sistema nacional unificado de inscripciones, evaluación y asignación de cupos en función al mérito de cada estudiante. Las universidades y escuelas politécnicas públicas están obligadas a mantener o establecer un período académico de nivelación en cada una de sus carreras al que accederán los bachilleres, que en virtud de un examen nacional hayan obtenido un cupo. (SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR, 2015)

La Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) diseña e implementa, el examen nacional al que se someterán todos los aspirantes para ingresar a las instituciones de educación superior que será parte del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión indicado en la presente ley. Las universidades y escuelas politécnicas pueden realizar un examen de evaluación de conocimientos con fines de exoneración del período de nivelación. (SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR, 2015)

La institución de educación superior pública determina el número mínimo de estudiantes por paralelo para la apertura de estos en el periodo académico correspondiente. (SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR, 2015)

Los estudiantes que buscan ingresar a una universidad pública en el Ecuador deben rendir el examen Ser Bachiller y realizar los procesos de admisión de la Universidad a la cual se postula. Los procesos de cada universidad pueden variar entre exámenes, entrevistas, audiciones, récord académico, ensayos, entre otros. Dependiendo de la categoría en la que se encuentre la universidad el puntaje será promediado con el del Examen Nacional de Evaluación Educativa Ser Bachiller.

Así, si la universidad es de categoría A, el proceso de admisión de dicha universidad tendrá un valor del 30%. Si la universidad es de categoría B, el proceso de admisión de la universidad tendrá un valor del 20%. Si la universidad es de categoría C, el proceso de admisión de la universidad tendrá un valor del 10%. Y, si la universidad es de categoría D, el proceso de admisión de la universidad tendrá un valor del 5%.

El cuadro 2, muestra las 59 universidades reconocidas en el Ecuador, de las cuales, 30 son públicas y ofertan carreras de pregrado; 26 son privadas con carreras de pregrado y 3 son públicas que ofertan solo posgrados.

Cuadro 2. *Universidades del Ecuador*

Universidades del Ecuador.				
Categoría	Universidades Públicas	Universidades Públicas solo postgrado	Universidades Privadas	Total
A	4	2	2	8
B	12	1	15	28
C	8	0	9	17
D	2	0	0	2
Sin categoría	4	0	0	4
	30	3	26	59

Fuente: (EDUCARPLUS.COM, 2017)

Elaboración: Investigadores

La figura 2, muestra la distribución en porcentaje de las universidades según su categoría. Son 4 universidades públicas de categoría A, es decir el 13% de un total de 30 de todas las provincias del Ecuador.

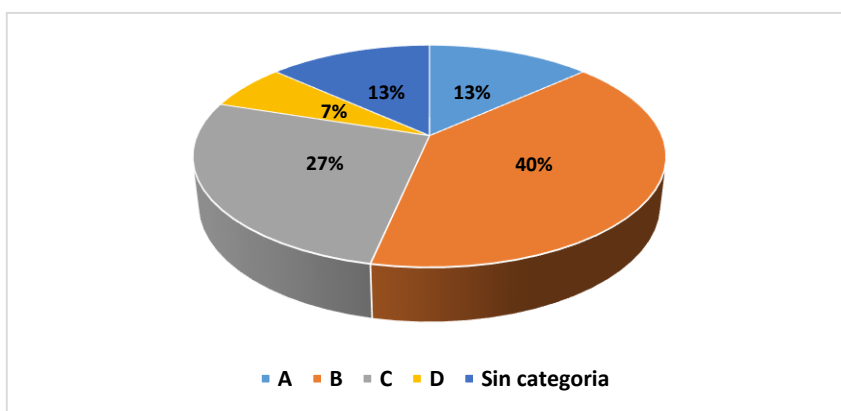


Figura 2. Categorías de Universidades del Ecuador

Fuente: Sistema Nacional de Nivelación y Admisión

Elaboración: Investigadores

La ESPOL representa el 25 % de las universidades públicas del Ecuador con categoría A. Además, en la provincia del Guayas la ESPOL es la única universidad pública con esta categoría. Tiene demanda de ingreso a nivel nacional.

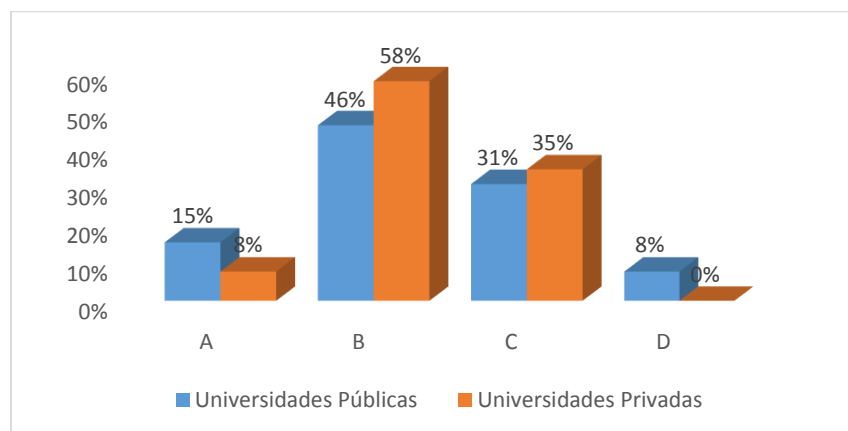
Cuadro 3. *Universidades públicas del Ecuador en la provincia del Guayas*

Universidad	Ciudad	Provincia	Categoría
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Guayaquil	Guayas	A
Universidad de Guayaquil (UG)	Guayaquil	Guayas	B
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)	Milagro	Guayas	B
Universidad Agraria del Ecuador (UAE)	Guayaquil	Guayas	D

Fuente: (EDUCARPLUS.COM, 2017)

Elaboración: Investigadores

En la figura 3 se observa que la mayoría de las universidades de categoría A son las del Estado.

**Figura 3.** Universidades Públicas del Ecuador

Fuente: Sistema Nacional de Nivelación y Admisión

Elaboración: Investigadores

Según el INEC, el Ecuador tiene 17'510.643 de habitantes. Las proyecciones en las provincias, cuyas capitales son consideradas como las tres ciudades principales del país, son: en Pichincha 3'228.233; en Guayas 4'387.434 y en Azuay 881.394. (INEC).

De acuerdo con los reportes de resultados del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), se identificó que existe una concentración de demanda en 20 carreras que representan

el 52% del total de demanda para el ingreso a las Universidades Públicas (Senescyt, Carreras demandadas de Universidades Públicas, 2015)

La calificación para acceder a un cupo a la universidad tenía como base 800 de 1000 para Medicina y Ciencias de la Educación, y a partir de 600 de 1000 puntos para las demás carreras. Al igual que en procesos anteriores, la aplicación del examen de julio 2016 fue a nivel nacional con un porcentaje de asistencia del 78% del total de aspirantes inscritos para rendir el ENES.

Los resultados de los puntajes para la aplicación de julio de 2016 presentan la siguiente distribución, con un promedio nacional de 688 puntos.

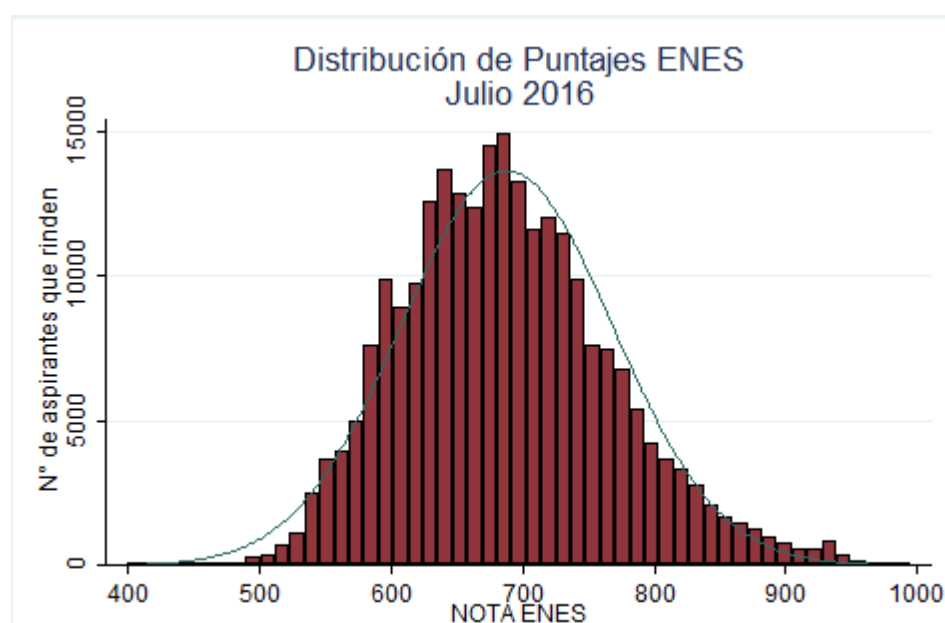


Figura 4. Distribución de puntajes ENES del 2016

Fuente: Bases internas SNNA

Elaboración: Producción de la información SNNA

El examen ENES evalúa el razonamiento verbal, numérico y abstracto con las áreas de Lengua y Literatura, Matemática, Ciencias Naturales y Estudios Sociales. En la figura 4 se observa que la calificación del examen ENES se aproxima a una distribución normal, la cual

tiene la media alrededor de los 600 y 700 puntos, muchos estudiantes ingresaban a los cursos de admisiones con puntajes aproximados. Estos puntajes no aseguraban que el estudiante tuviera bases sólidas en materias básicas de Ingeniería como Matemáticas, Física y Química, ya que el examen Ser bachiller, no evalúa tales contenidos.

Cuadro 4. Promedio notas ENES por provincia de residencia del aspirante

Promedio notas ENES por provincia de residencia del aspirante		
(Julio 2016)		
Provincia de residencia	Promedio nota ENES	N° personas
AZUAY	710	16.264
BOLIVAR	655	4.256
CAÑAR	694	3.450
CARCHI	705	3.996
CHIMBORAZO	692	9.793
COTOPAXI	697	9.481
EL ORO	680	9.565
ESMERALDAS	619	4.507
GALAPAGOS	680	95
GUAYAS	663	48.244
IMBABURA	709	10.652
LOJA	696	10.903
LOS RIOS	638	9.039
MANABI	645	11.559
MORONA SANTIAGO	674	2.427
NAPO	654	2.673
ORELLANA	651	2.257
PASTAZA	675	1.845
PICHINCHA	720	59.796
SANTA ELENA	666	2.980
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	678	4.199
SUCUMBIOS	653	3.499
TUNGURAHUA	718	11.406
ZAMORA CHINCHIPE	683	2.510
ZONAS NO DELIMITADAS	658	2
SIN REGISTRO	685	94
PROMEDIO TOTAL	688	245.492

Fuente: Bases de datos SNNA

Elaboración: Producción de la información SNNA

El promedio del ENES en el Guayas es de 663 con 48.244 aspirantes, rendimiento por debajo de la media. Este valor es una oportunidad de mejora en el mercado actual.

8. Metodología

Es de vital importancia mencionar la metodología, estándares y herramientas aplicadas que corresponden al Project Management Institute (PMI), como son: Caso de Negocio, Plan Estratégico de Negocio, Matriz de Arquitectura Empresarial, Cuadro de Mando Integral.

Para determinar el problema e identificar las brechas de la Oficina de Admisiones se utilizó la Matriz de Arquitectura Empresarial; clasificando los recursos por grupos de personas, tecnología, información, infraestructura y regulaciones necesarias en el proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes. Además, se realizó el análisis FODA de la Oficina de Admisiones.

La metodología se aplica en cada etapa del proyecto, usando técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, haciendo entrevistas, análisis de datos tomados de los interesados, análisis estadísticos de datos históricos de la Oficina de Admisiones, lluvia de ideas, investigación con datos primarios y secundarios; haciendo una investigación detallada del mercado.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

2.1 Visión, Misión y Valores de la ESPOL

2.1.1 Visión

Ser líder y referente internacional de la educación superior (ESPOL, 2013).

2.1.2 Misión

Formar profesionales de excelencia, socialmente responsables, líderes, emprendedores, con principios y valores morales y éticos, que contribuyan al desarrollo científico, tecnológico, social, económico, ambiental y político del país; y hacer investigación, innovación, transferencia de tecnología y extensión de calidad para servir a la sociedad (ESPOL, 2014)

2.1.3 Valores Institucionales

- a) Compromiso con la excelencia académica, con el ser humano y la naturaleza.
- b) Mística de trabajo.
- c) Responsabilidad.
- d) Honestidad.
- e) Imparcialidad.
- f) Solidaridad.

2.2 Objetivos de la Oficina de Admisiones.

2.2.1 Financiero

La Oficina de Admisiones para el año 2017 se planteó metas para mejorar los indicadores financieros, y que la inversión que el Estado realizó no sea considerado un despilfarro por el abandono estudiantil en el periodo de ingreso. Se detallan los siguientes objetivos planteados por la Oficina de Admisiones:

- Reducir el gasto que incurre la Oficina de Admisiones en la prestación del servicio a los estudiantes.
- Mejorar la ejecución de los recursos asignados en un 100% al cierre del ejercicio fiscal.

La Oficina de Admisiones no tiene establecido el costo por estudiante durante el periodo de preparación, pero basado en el número de cupos para ingresar a admisiones, que para el año 2017 fue de 2090 y en la asignación presupuestaria del año 2017 alrededor de 2'625.000 dólares americanos, que cubre gastos para el cuerpo docente, servicios básicos, materiales educativos, mantenimiento de las estaciones, se podría establecer que un estudiante que abandona sus estudios en pregrado le cuesta al Estado aproximadamente \$1255,90.

2.2.2 Mercado

Los colegios nacionales se rigen mediante estándares de calidad, que son regulados por el Ministerio de Educación con el fin de mejorar la calidad educativa. Los estándares de calidad educativa son: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional de los docentes e infraestructura. Además, algunos colegios particulares tienen otros estándares de calidad internacionales. Esto hace que los colegios se segmenten adquiriendo una categoría.

La Oficina de Admisiones, apoyada por los reportes del Ministerio de Educación, y a través de los requerimientos de las carreras en la ESPOL, la optimización de recursos y por los datos en el registro histórico de ingreso determina cuántos estudiantes posiblemente optarán por un cupo en la nivelación. Como se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5. *Estudiantes de bachilleres graduados de la ciudad de Guayaquil*

SEGMENTO	Estudiantes graduados 6to año ciudad de Guayaquil	% de captación
Estudiantes Colegio Clase A	1260	5%
Estudiantes Colegio Clases B	4200	18%
Estudiantes Colegio Clases C	6320	20%
Estudiantes Colegios fiscales	11420	4%

Fuente: Ministerio de Educación Registros administrativos 2016-2017

Elaboración: Investigadores

Desde la perspectiva de mercado, la Oficina de Admisiones tiene como objetivo aumentar la captación de estudiantes de excelencia académica y Bachillerato Internacional, como resultado se espera que los cupos que se asignan para los estudiantes por medio del Estado sean solicitados mayoritariamente por un nivel de bachilleres que cumplan con los requerimientos académicos de la ESPOL.

2.3 Recursos Internos

Los recursos internos de la Oficina de Admisiones están enmarcados en el personal académico, técnico y administrativo necesarios para cumplir con el funcionamiento del área. En consonancia con lo que determina la Ley Orgánica de Educación Superior tal como se aprecia en el Cuadro 6.

Cuadro 6. *Recursos Internos*

Perfiles	Título	Años. Experiencia	Conocimiento
Director Académico	Máster	5	Gerencia y Educación Superior
Coordinador Académico	Máster	5	Educación Superior
Coordinador de Materia	Máster	3	Planificación estratégica, Docencia y Educación Superior
Jefe de Infraestructura Tecnológica	Ingeniero	3	Conocimiento de TIC
Analista de Infraestructura Física	Ingeniero	2	Conocimiento de TIC
Secretaría General	Licenciada	1	Ofimática
Analista de Estadística	Ingeniero	1	SPSS
Asistente Administrativo	Bachiller	1	Ofimática
Auxiliar de Servicio	Bachiller	1	Servicios básicos
Auxiliar de secretaria	Bachiller	1	Ofimática
Auxiliar Administrativo	Bachiller	1	Ofimática
Docentes	Máster	2	Docencia, Educación Superior.

Fuente: Oficina de Admisiones

Elaboración: Investigadores

2.4 Categoría de Productos

- a) Curso de nivelación intensiva de estudiantes.
- b) Curso de nivelación regular de estudiantes.
- c) Nivelación para examen GAR.
- d) Servicios Administrativos.
- e) Materias que se dictan según el área de conocimiento.
- f) Oferta de 2090 cupos para el inicio del proceso de admisiones en el año 2107.
- g) Emisión de certificados de nivelación.

2.5 Flujo de Ingreso

Cuadro 7. Flujo de caja

Concepto	Primer Cuatrimestre				Segundo cuatrimestre				Tercer cuatrimestre				TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Presupuesto asignado por el Estado	175.000	175.000			175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	1.750.000
Gastos Operativos y Depreciaciones	-175.000	-460.000	-281.250	-271.250	-170.000	-172.000	-164.000	-165.000	-165.000	-165.000	-165.000	-165.000	-2.518.500
Presupuesto no ejecutado	0	6667	20.417	20.417	5.000	3.000	11.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	116.501
Porcentaje disponible para proyectos:							40%						
Monto disponible para proyectos	0	2666,8	8166,8	8166,8	2000	1200	4400	4000	4000	4000	4000	4000	46.600

Fuente: ESPOL

Elaboración: Investigadores

2.6 Análisis Organizacional.

La ESPOL siempre se ha preocupado por la calidad del profesional que entrega a la sociedad, para ello necesita que el estudiante que ingresa tenga las bases académicas, habilidades y destrezas que le permitan tener un excelente desempeño en su vida como estudiante de la ESPOL, por eso se crea la Oficina de Admisiones, que es el centro que se encarga de los procesos para la admisión pertinente de estudiantes a la ESPOL.

Durante mucho tiempo los procesos han sido mediante pruebas de cada materia según la carrera que postulaba. El contenido de las materias era lo que el estudiante debía haber aprendido en el bachillerato, para así garantizar que el estudiante que ingresaba cumplía con las bases requeridas.

En el año 2012 la Secretaría Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) implementa un nuevo modelo para el ingreso a las universidades el cual empieza en el primer semestre del 2013 por medio del Examen Nacional de Educación Superior (ENES), el estudiante debía aprobar el examen y postular según la carrera que desee, después de ese proceso si el estudiante obtuvo el cupo, la SENESCYT le entregaba un listado a la universidad, la cual luego convocaba a los estudiantes para su registro y según el puntaje podía pasar de forma directa o pasar a los cursos de nivelación.

El promedio mínimo para las carreras más demandadas es de 870 el cual deben de tener los estudiantes para obtener el cupo. En cada curso de nivelación se aprueba con promedio general,

en el primer curso de nivelación se reciben a todos los bachilleres de la costa, en el segundo semestre los de la sierra y los rezagados de la costa.

La Universidad cuenta con una comunidad como se aprecia en el Figura 6, distribuidos en dos campus geográficamente distantes. Su distribución por estudiantes, profesores y administrativos se puede apreciar en la figura 5. (ESPOL, 2014).

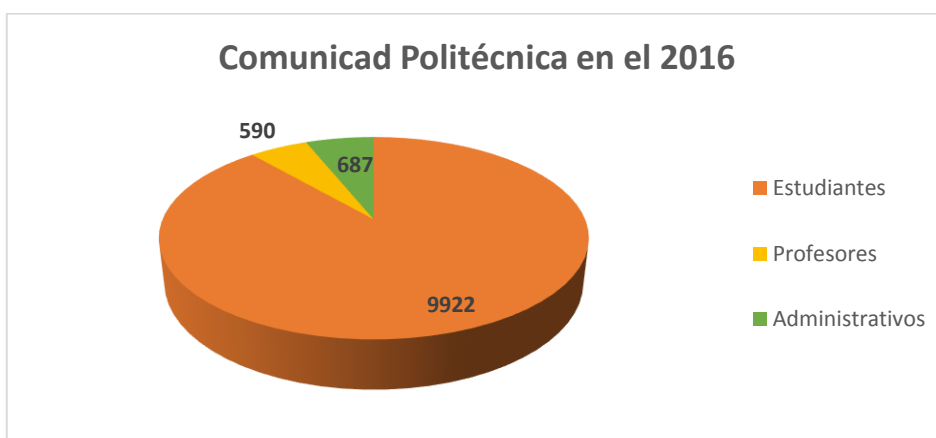


Figura 5. Distribución de la Comunidad Politécnica 2016

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Ante los desafíos de la educación superior a nivel nacional y global, la ESPOL de categoría A, se caracteriza por desarrollar procesos, metodologías y servicios para la mejora constante de la formación de pregrado y postgrado. Sin embargo, ante la política pública de acceso a la educación superior del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), donde los estudiantes deben rendir los exámenes “Ser Bachiller” en el que deben tener un puntaje mínimo para las carreras y universidades a las que postulen.

La ESPOL mediante el marco de requerimientos y exigencias académicas de excelencia sabe que el sistema no es sostenible para valorar el conocimiento del aspirante en las materias disciplinarias de la Carrera que postula en la ESPOL.

2.7 Estructura.

La estructura de la dirección de la Oficina de Admisiones se encuentra estrechamente relacionada con la estructura Organizacional matricial equilibrada de la ESPOL.

La ESPOL cuenta con una estructura organizacional por procesos divididos entre: los Gobernantes, Agregadores de Valor, Habilitantes de Asesoría, Habilitantes de Apoyo y las Unidades Académicas adscritas.

PROCESOS

- Gobernantes
- Agregados de Valor
- Habilitantes de Asesoría
- Habilitantes de Apoyo
- Unidades Académicas adscritas

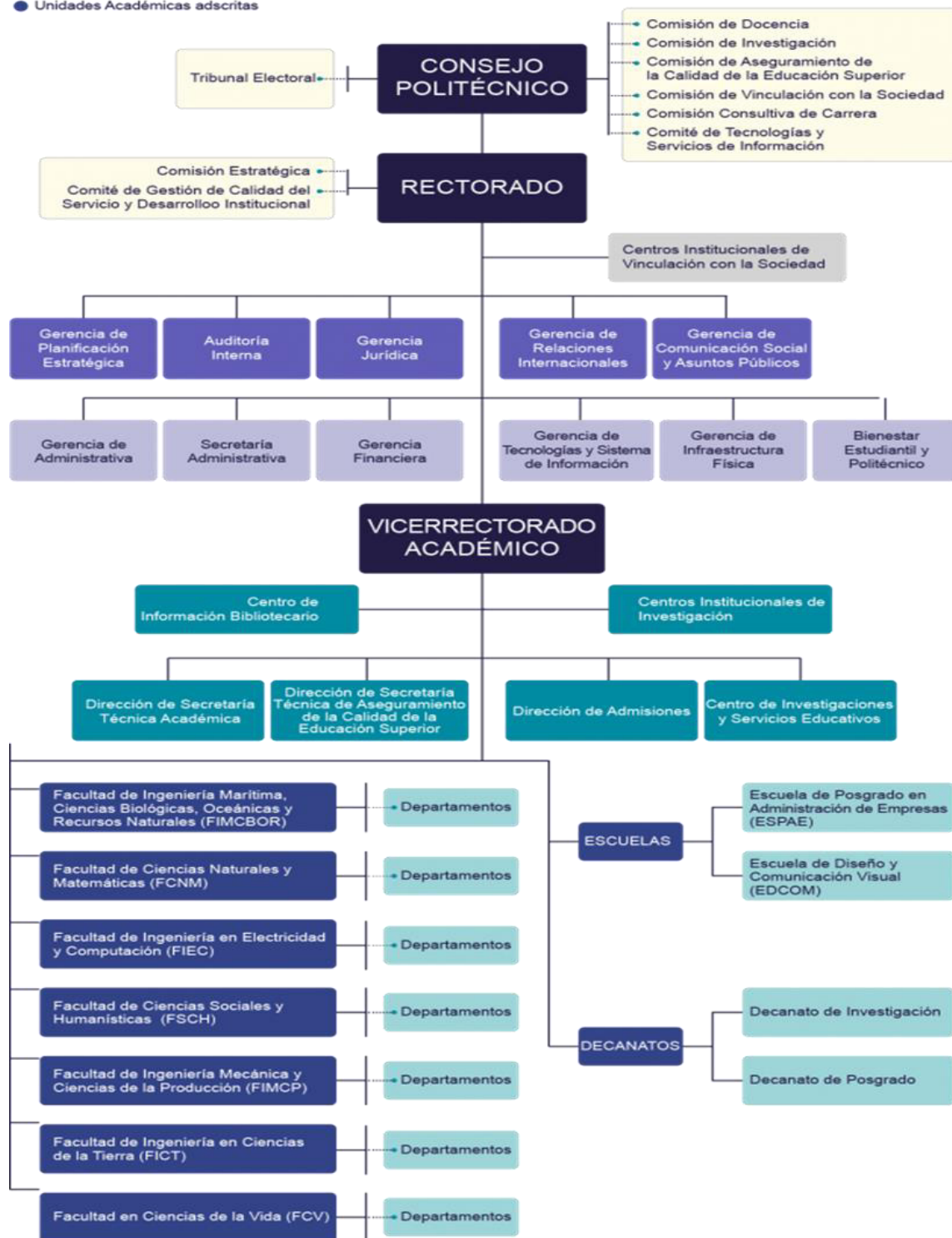


Figura 6. Estructura Organizacional General

Fuente: ESPOL

Elaborado: ESPOL

La Estructura Orgánica que incluyen en esta fecha está desactualizada y necesita alinearse a las funciones reales y cargos, en relación con la gestión administrativa y académica.

La Oficina de Admisiones tiene el siguiente esquema de organigrama.

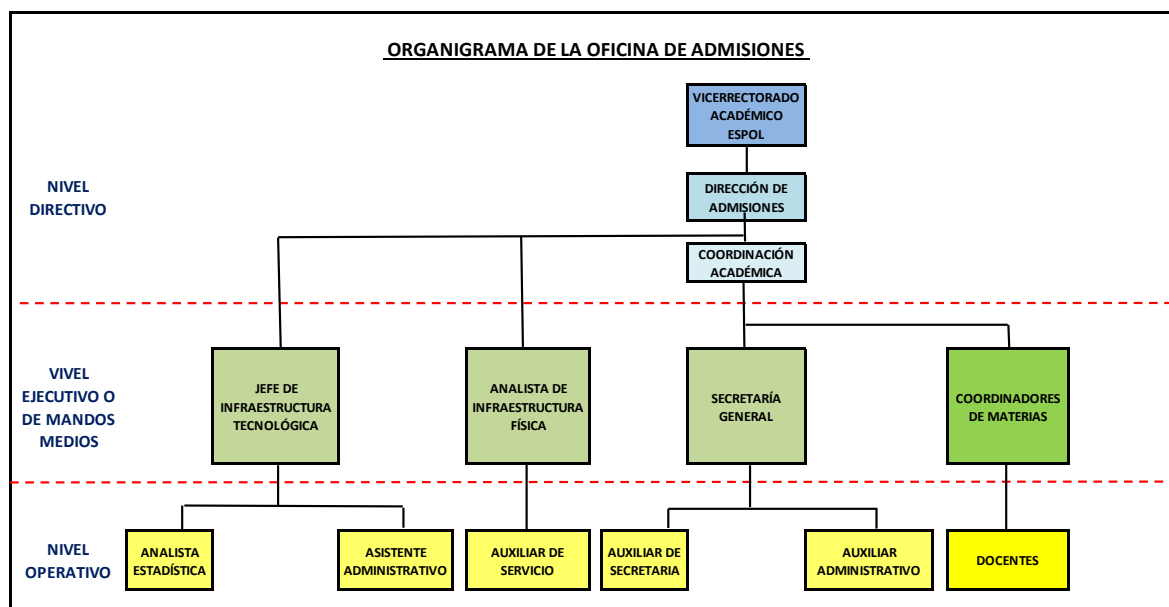


Figura 7. Organigrama Oficina de Admisiones

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

2.8 Mercado

El punto de partida del análisis externo es poder identificar la industria en la cual se desarrolla la ESPOL, brindando el servicio de educación a nivel de pregrado y postgrado, con categoría A.

Así, se realiza una distinción entre el sector y la industria, tal como se detalla en la figura 8.

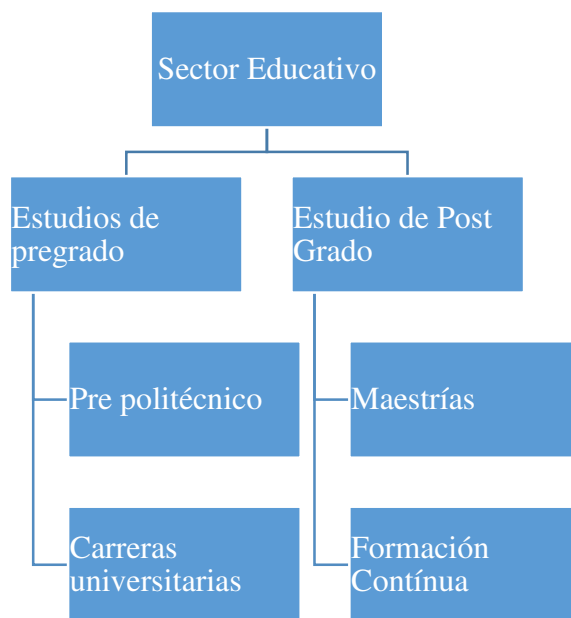


Figura 8. Estructura Académica General del Sector Educativo

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Para poder identificar el entorno de la organización en el sector educativo el objetivo es analizar las fuerzas competitivas, sus oportunidades y amenazas bajo una conocida estructura de Michael E. Porter utilizando sus cinco fuerzas realizaremos el análisis para el entorno externo.

(Charles W. L. Hill, 2009)

2.8.1 El riesgo de que entren nuevos competidores

Los competidores potenciales de la ESPOL se definen en universidades que están establecidas en el Ecuador con categoría A. Entre ella constan:

- EPN – Escuela Politécnica Nacional.
- USFQ – Universidad San Francisco de Quito.
- UC – Universidad de Cuenca.
- ESPE – Universidad de las Fuerzas Armadas.
- UEES – Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

2.8.2 La intensidad de la rivalidad de las compañías establecidas en la industria

El nivel de la demanda en el sector educativo determina el alcance de la rivalidad dentro de las universidades, tanto públicas como privadas. Cada universidad en la ciudad de Guayaquil apunta a cierto nicho de mercado de estudiantes, unas dan facilidades para poder trabajar y estudiar al mismo tiempo, otras se enfocan en los costos, otras ofrecen horarios intensivos.

La estructura de costos de las instituciones públicas es totalmente diferente a la de las universidades privadas independientemente de su categoría. Existe gran cantidad de costos fijos entre sueldos, mantenimiento, luz, agua, servicios tecnológicos, etc. que hacen que los estudiantes que no logran ingresar desperdicien este recurso asignado por el estado para una educación gratuita.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias del sector disminuyen, haciendo que esta se haga menos atractiva y que, por lo tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores impulsa a comparar las ventajas competitivas de la ESPOL con las de otras universidades rivales, y así formular estrategias que permiten superarlas.

Algunas de estas estrategias son:

- Incrementar la calidad en los niveles educativos de la ESPOL.
- Incrementar la planta docente que cuente con estudios doctorales.
- Dotar de instalaciones tecnológicas.
- Brindar nuevos servicios.
- Innovar la publicidad de la universidad.
- Incrementar convenios internacionales y nacionales de excelencia académica.

2.8.3 El poder de la negociación de los compradores

Hace referencia al poder con que cuentan los estudiantes, clientes o compradores del sector educativo para obtener una educación de calidad.

Por lo general, mientras menor cantidad de estudiantes exista, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda, estos pueden reclamar por precios más bajos y mejores servicios, lo que en las condiciones actuales no sucede.

Pero además de la cantidad de estudiantes que exista en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando:

- Existe poca o nada en la diferenciación de los servicios de educación.
- Los estudiantes pueden fácilmente cambiarse de universidad por convalidación de materias.
- Los consumidores están bien informados acerca de los servicios, precios y costos de la universidad

El análisis del poder de negociación de los estudiantes permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de estos. Entre las estrategias se pueden mencionar:

- Buscar una diferenciación en las materias brindadas por la universidad.
- Ofrecer nuevos servicios dentro del campus universitario.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente interno y externo.

2.8.4 El poder de la negociación de los vendedores

Por lo general, en el sector de educación al momento de existir la gratuidad el poder de negociación es nulo por parte de los estudiantes y en caso de que exista un valor monetario se basa en la oferta de cupos por parte de la universidad.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunas de estas estrategias son:

- Maestros preparados académicamente y que tengan relación de dependencia con la ESPOL.
- Contar con infraestructura tecnológica actualizada.
- Realizar alianzas estratégicas entre el sector público y privado que permitan reducir gastos de ambas partes.

2.8.5 La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los del sector.

Ejemplos de productos sustitutos en el sector educativo no aplica sustitutos de manera directa sino las materias de la malla curricular comparadas con otras universidades que ofrecen las mismas carreras.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de créditos educativos son bajos o menores a los existentes.
- Existe poca publicidad de las materias existentes.
- Hay una alta rotación de estudiantes que dejan la carrera universitaria.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas. Algunos de estas estrategias son:

- Mejorar la calidad de los servicios.
- Actualizar mallas académicas.
- Innovar la publicidad.

2.9 Marco Regulatorio

Se definen los conceptos claves e indispensables del estado actual de la Organización (Politécnico, 2013)

Art. 68.- Para el ingreso a la Escuela Superior Politécnica del Litoral en calidad de estudiante de tercer nivel se requiere:

- a) Poseer título de bachiller o su equivalente de conformidad con la ley, se aceptan los títulos de bachiller obtenidos en el extranjero, reconocidos o equiparados por el Ministerio de Educación.
- b) Cumplir con los requisitos normados del Sistema de Nivelación y Admisión, observando los principios de igualdad de oportunidad, mérito y capacidad:

La Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, indica en su artículo 3.- Del sistema de nivelación y admisión. La Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, implementará el sistema de Nivelación y Admisión para el ingreso a las Instituciones de Educación Superior Públicas (Ley Orgánica de Educación Superior, 2011).

Art. 4.- De los requisitos para el ingreso a las instituciones del sistema de educación superior.

- Las instituciones de educación superior particulares podrán establecer, en sus respectivos estatutos, requisitos adicionales a los determinados a los determinados en la ley para el ingreso de sus estudiantes, observando los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad (Ley Orgánica de Educación Superior, 2011).

Art. 33.- Asignaciones y rentas del Estado para las universidades y escuelas politécnicas particulares. Las universidades y escuelas politécnicas particulares que reciban asignaciones y rentas del Estado presentaran al SENESCYT, el primer mes de cada año, un Plan Anual de uso de dichos fondos, debiendo especificarse el número de becas a otorgarse y justificarse los montos destinados a cada una de ellas en función del costo de carrera por estudiante establecido por la SENESCYT (Ley Orgánica de Educación Superior, 2011).

Art. 96.- Aseguramiento de la calidad. El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 97.- Clasificación Académica o Categorización. La clasificación académico categorización de las instituciones, carreras y programas será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo con la metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional (Ley Orgánica de Educación Superior, 2011).

Art. 98.- Planificación y ejecución de la autoevaluación. La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES.

2.10 Cadena de valor Nivel 0

Se detalla la Cadena de Valor del nivel 0 de la Oficina de Admisiones como una herramienta de planificación estratégica. Es una forma de análisis de la actividad mediante la cual descomponemos los procesos en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Por consiguiente, la Cadena de Valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

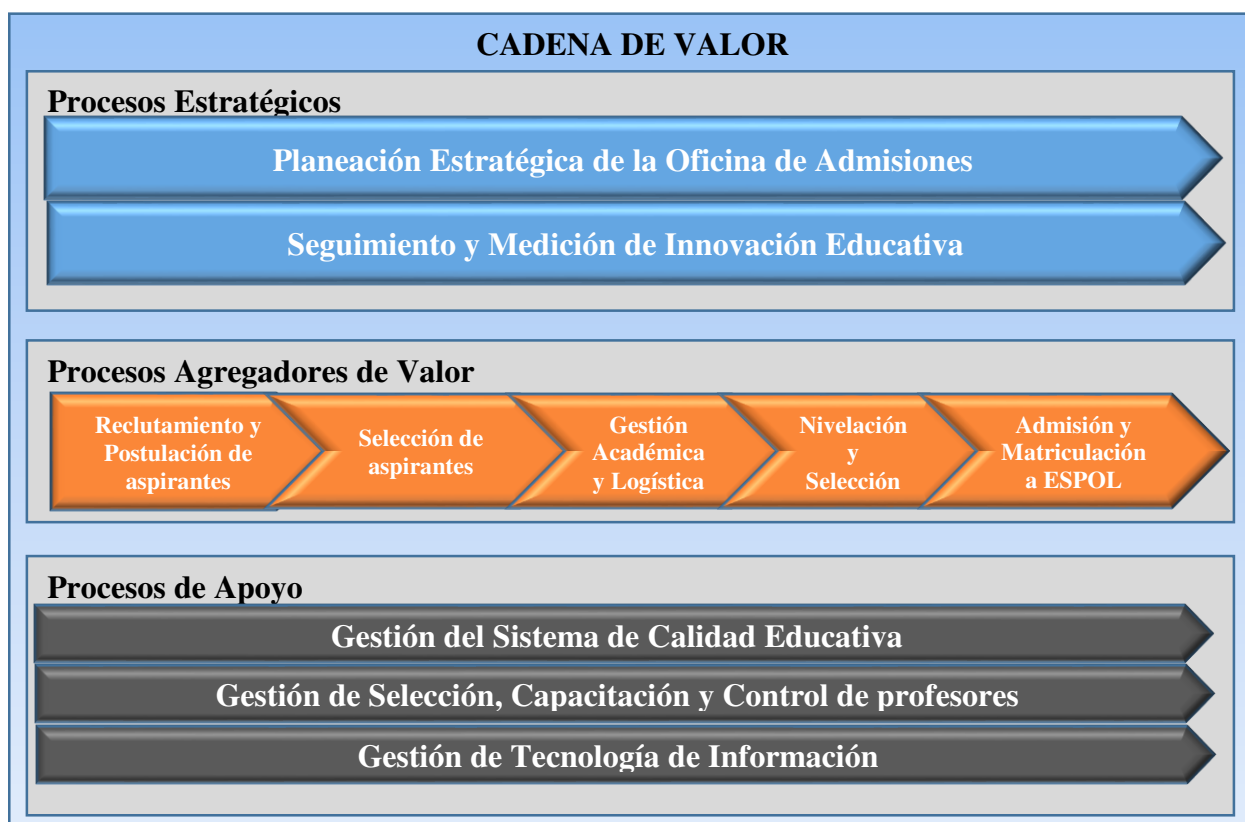


Figura 9. Cadena de Valor Admisiones
Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
Elaboración: Investigadores

2.10.1 Descripción y Alcance de Procesos

Siguiendo con el análisis del negocio es preciso que se describa qué es lo que está definido en cada proceso, personas, recursos e involucrados como parte de la exploración de la organización usando las herramientas de recopilación de información provista por el PMBOK 5ta. Edición sección de requisitos (PMI, 2013).

2.10.1.1 Procesos Estratégicos

2.10.1.1.1 Planeación estratégica de la Oficina de Admisiones.

Comprende la operación de toda la Oficina de Admisiones, en cada una de las áreas para realizar la aceptación del estudiante.

2.10.1.1.2 Seguimiento y Medición de Innovación Educativa.

Proceso orientado a mantener la calidad estudiantil, entorno y cuerpo docente de la Oficina de Admisiones, mediante la aplicación de directrices por parte del -Rectorado se desarrollan estrategias que mejoren el desarrollo institucional mediante la innovación.

2.10.1.2 Procesos Agregadores de Valor

2.10.1.2.1 Reclutamiento y Postulación de aspirantes

Área relacionada a la búsqueda de estudiantes, promoción de los servicios, metodología carreras de la Oficina de Admisiones y registro de los futuros aspirantes.

2.10.1.2.2 Selección de Aspirantes

Proceso relacionado a cumplir los requerimientos y puntajes exigidos dentro de la ESPOL en cada una de las etapas, se desarrolla todo el acompañamiento con estudiantes.

2.10.1.2.3 Gestión Académica y Logística

Proceso de organización con docentes, materias, contenido académico, carga horarios y aulas disponibles para recibir a los estudiantes mediante la Oficina de Admisiones.

2.10.1.2.4 Nivelación y Selección

Proceso orientado a –desarrollar actividades que detallan todo el programa de admisiones para el estudiante, en todo su proceso académico.

2.10.1.2.5 Admisión y Matriculación a ESPOL

Proceso de direccionamiento a las carreras seleccionadas de todos los estudiantes que obtuvieron los puntajes para ingresar a la ESPOL.

2.10.1.3 Procesos de Apoyo

2.10.1.3.1 Gestión del Sistema de Calidad Educativa

Procesos que se encargan de realizar una mejora continua a la parte académica del material entregado a los estudiantes durante el proceso de admisiones.

2.10.1.3.2 Gestión de Selección, Capacitación y Control de profesores

Procesos de selección para definir el cuerpo docente, contratos, capacitaciones continuas, y carga de información académica durante el ciclo de admisiones.

2.10.1.3.3 Gestión de Tecnología de Información

Herramientas para el desarrollo de las actividades docentes y carga de calificaciones, correo electrónico y plataforma académica en línea.

2.11 Cadena de Valor Nivel 1

Por parte del Director Académico de la Oficina de Admisiones, se solicita que el proyecto esté encaminado al proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes. Debido a que se encuentra claramente identificado que su baja participación en las entidades educativas ha ocasionado que los estudiantes de alto rendimiento académico no consideren a la ESPOL para realizar sus estudios Universitarios durante los últimos años.



Figura 10. Proceso de Reclutamiento y Postulación de aspirantes

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

2.11.1 Reclutamiento y Postulación de aspirantes

2.11.1.1 Apertura y Cierre del proceso de Reclutamiento y Postulación de aspirantes

2.11.1.1.1 Apertura del proceso Reclutamiento y Postulación

Definición: Coordina el inicio de los procesos para que los estudiantes de bachillerato puedan conocer todo lo relacionado con la ESPOL.

Entradas: Lista de estudiantes colegios, lista de estudiantes graduados, lista de estudiantes de excelencia académica, documentos varios.

Actividades: Eventos, Ferias, exposiciones, Recolectar información, verificar información, consolidar información.

Salidas: Listado de estudiante registrados

Recursos: Asistente financiero, jefe de reclutamiento, secretaria, director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.1.2 Cierre del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes

Definición: Verifica el cierre del proceso de reclutamiento durante el tiempo que se da a conocer la ESPOL en las instituciones educativas.

Entradas: Estudiantes registrados para el proceso de nivelación.

Actividades: Listado de estudiantes, Correos electrónicos

Salidas: Listado de futuros postulantes

Recursos: Asistente financiero, jefe de reclutamiento, secretaria, director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.2 Planificación Académica

2.11.1.2.1 Diseño de Oferta Académica - Pregrado

Definición: Realiza el diseño de la oferta académica para los bachilleres, definición de cupos y porcentajes para el ingreso.

Entradas: Información del material impartido para los estudiantes.

Actividades: Realizar la malla curricular, logística de aulas, contratación de docentes.

Salidas: Ruta para el proceso de nivelación.

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.2.2 Diseño de Ambiente Académico

Definición: Realiza el diseño del ambiente académico

Entradas: Malla curricular de materias, listado de estudiantes inscritos, listado de docentes.

Actividades: Realizar el programa a desarrollar para estudiantes.

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.3 Metodología

2.11.1.3.1 Planeación académica del año lectivo

Definición: Realiza el diseño del ambiente académico

Entradas: Malla curricular de materias, listado de estudiantes inscritos, listado de docentes.

Actividades: Realiza el programa a desarrollar para estudiantes.

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.3.2 Promoción de Oferta Académica

Definición: Coordina el inicio de los procesos para que los estudiantes de bachillerato puedan conocer todo lo relacionado con la ESPOL.

Entradas: Lista de estudiantes colegios, lista de estudiantes graduados, lista de estudiantes de excelencia académica, documentos varios.

Actividades: Eventos, Ferias, exposiciones, Recolectar información, verificar información, consolidar información.

Salidas: Listado de estudiante registrados

Recursos: Asistente financiero, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.3.3 Postulación de Estudiantes

Definición: Verifica el cierre del proceso de reclutamiento durante el tiempo que se da a conocer la ESPOL en las instituciones educativas.

Entradas: Estudiantes registrados para el proceso de admisiones

Actividades: Listado de estudiantes, Correos electrónicos

Salidas: Listado de futuros postulantes

Recursos: Asistente financiero, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.3.4 Rendición de exámenes de admisiones

Definición: Verificar los exámenes para estudiantes en el proceso de admisiones.

Entradas: Niveles de examen, lista de asistencia, lista de estudiantes

Actividades: Toma de exámenes para los estudiantes.

Salidas: Estudiantes aprobados o reprobados

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.3.5 Publicación Resultados

Definición: Muestra todos los resultados de los estudiantes durante el proceso de admisiones.

Entradas: Exámenes de estudiantes, lista de estudiantes, lista de asistencia

Actividades: Cargar las notas a la web

Salidas: Estudiantes aprobados o reprobados

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.4 Gestión de la calidad

2.11.1.4.1 Ejecución del Programa de Aseguramiento de la Calidad en cada Área de Conocimiento

Definición: Mejorar de manera continua los procesos de selección, académicos de cada área de conocimiento.

Entradas: Malla curricular, contrato de docentes, lista de notas de estudiantes.

Actividades: Procesos de mejora continua en la Oficina de Admisiones

Salidas: Alto nivel académico en estudiantes.

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.11.1.4.2 Mejora continua del proceso de Reclutamiento y Selección

Definición: Verificar el cumplimiento de los procesos de reclutamientos de estudiantes

Entradas: Lista de estudiantes inscritos, listado de estudiantes reprobados

Actividades: Evaluar los procesos de reclutamiento y selección

Salidas: Mejora continua de procesos de reclutamiento y selección.

Recursos: Docentes, jefe de reclutamiento, secretaria, coordinadores de materia, coordinador académico y director de la Oficina de Admisiones.

2.12 Matriz de Arquitectura

Para ilustrar la situación actual de la empresa, a continuación, se indica, por cada una de las perspectivas, el conjunto de procesos de todos los recursos con los que cuenta la organización.

Cuadro 8. Matriz de Arquitectura (1)

MATRIZ DE ARQUITECTURA - PROCESO "Reclutamiento y Postulación de aspirantes"				
Procesos	Apertura y Cierre del proceso Reclutamiento y Postulación de aspirantes			Planificación
Recursos	Apertura del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes	Cierre del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes	Diseño de oferta académica-pregrado	Diseño de ambiente académico
Personas	<ul style="list-style-type: none"> · 1 director de la Oficina de Admisiones · 1 Coordinador académico · 14 Coordinadores de materia · 1 Asistente · 1 Community Manager (*) 	<ul style="list-style-type: none"> · 1 director de la Oficina de Admisiones · 1 Coordinador académico · 14 coordinadores de materia · 1 secretaria · 1 Analista académico (*) 	<ul style="list-style-type: none"> · 1 director de la Oficina de Admisiones · 14 coordinadores de materia · 1 Coordinador Académico 	<ul style="list-style-type: none"> · 1 director de la Oficina de Admisiones · 14 coordinadores de materia · 1 Coordinador Académico · 1 Departamento de Bienestar Estudiantil de ESPOL
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema de registro en línea · Correo para estudiantes (*) · Utilitarios informáticos · Plataforma Académica (*) 	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema de entrada de resultados en línea (*) · Correo para estudiantes (*) · Utilitarios informáticos · Sistema de calificaciones automatizado - Impresora SCANTRO 	<ul style="list-style-type: none"> · 1 Portátil por coordinador de materia (*) · Programas de utilitarios básicos · Plataforma Académica (*) · Copiadoras · Impresoras 	<ul style="list-style-type: none"> · Computadoras. · Programas de diseño · Tecnologías de información y comunicación (*) · Elaboraciones de mapas conceptuales, mapas mentales (*) · Simuladores (*)
Información	<ul style="list-style-type: none"> · Lista de Áreas de Conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Calificaciones de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> · Pensum académico de los colegios con Bachillerato Internacional y Bachillerato Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> · Servicios de bienestar estudiantil (*)

-
- Lista de Carreras actualizada.
 - Currículum de nivelación actualizado. (*)
 - Modulo especializado de conocimiento científico (*).
 - Horario de clases y exámenes actualizado
 - Lista de asignación de aulas actualizada.
 - Descripción de actividades en la ESPOL (*)
 - Descripción de proyectos vigentes y aprobados (*)
 - Descripción de metodologías (*)
 - Información de Becas (*)
 - Información de certificaciones nacionales e internacionales (*)
 - Descripción de oportunidades laborales (*)
 - Detalle de las actividades culturales, sociales, creativas y deportivas (*)
 - Fotografías de áreas de la universidad (*)
- Reporte de actividades académicas realizadas (*)
 - Reporte de colegios visitados (*)
- Mallas académicas de las carreras de pregrado ofertadas
 - Mallas académicas de las materias requisito para ingresar a la carrera
 - Repositorio digital de exámenes
 - Descripción de carrera
 - Perfil ocupacional de la carrera
 - Duración de la carrera
- Información de metodología (*)
-

-
- Información detallada de las carreras ofertadas. (*)
 - Información del personal académico destacado (*)
 - Información de estudiantes graduados destacados y con éxito (*)
 - Información de premios relevantes de la ESPOL (*)
 - Lista de colegios con Bachillerato Internacional, con su respectivo contacto, dirección y cantidad de estudiantes del II y III bachillerato (*)
 - Lista de colegios con Bachillerato Nacional, con su respectivo contacto, dirección y cantidad de estudiantes del II y III bachillerato (*)
 - Cronograma de actividades para el reclutamiento de estudiantes (*)
 - Pensum académico de los colegios con Bachillerato Internacional (*)
 - Pensum académico de los colegios con Bachillerato Nacional (*)
 - Descripción de servicios (bibliotecarios, médicos, alimentación, áreas deportivas, entre otras)
-

	<ul style="list-style-type: none"> · Calendario de actividades varias de los colegios en los años lectivos para el ciclo de sierra y costa · Calendario de feriados y fechas relevantes del país. 			
Regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> · Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) · Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación · Reglamento del CES · Código de ética de la ESPOL (*) · Estatuto de la ESPOL · Regulación del SENESCYT · Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) · Código de la Niñez y Adolescencia 	<ul style="list-style-type: none"> · Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) · Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación · Reglamento del CES · Código de ética de la ESPOL (*) · Estatuto de la ESPOL · Regulación del SENESCYT · Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) · Código de la Niñez y Adolescencia 	<ul style="list-style-type: none"> · Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) · Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación · Reglamento del CES · Código de ética de la ESPOL (*) · Estatuto de la ESPOL · Regulación del SENESCYT · Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) · Código de la Niñez y Adolescencia (*) 	<ul style="list-style-type: none"> · Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) · Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación · Reglamento del CES · Código de ética de la ESPOL (*) · Estatuto de la ESPOL (*) · Regulación del SENESCYT (*) · Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) · Código de la Niñez y Adolescencia (*)
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> · Un edificio con tres pisos · 24 aulas con: 2 pizarras acrílicas, un escritorio con una silla para los docentes, 60 pupitres para estudiantes, 20 casilleros (*), 2 aires acondicionados por aula. 	<ul style="list-style-type: none"> · Un edificio con tres pisos · 24 aulas con: 2 pizarras acrílicas, un escritorio con una silla para los docentes, 60 pupitres para estudiantes, 20 casilleros (*), 2 aires acondicionados por aula. 	<ul style="list-style-type: none"> · Sala de profesores · Área de coordinación académica 	<ul style="list-style-type: none"> · Sala de profesores del edificio · Área de coordinación académica
	<ul style="list-style-type: none"> · 1 área para asesorías con: 10 escritorios, 30 sillas, una pizarra acrílica, 2 aires acondicionados. (*) · 3 áreas para tutorías con: 8 escritorios, 6 mesas, 40 sillas, 2 pizarras · 2 áreas para estudiantes con: 20 mesas, 80 sillas · 1 Sala de docentes con 6 computadores, 12 escritorios, 36 sillas · Biblioteca (*) · Servicios médicos (*) · Servicios psicológico (*) 	<ul style="list-style-type: none"> · 1 área para asesorías con: 10 escritorios, 30 sillas, una pizarra acrílica, 2 aires acondicionados. (*) · 3 áreas para tutorías con: 8 escritorios, 6 mesas, 40 sillas, 2 pizarras · 2 áreas para estudiantes con: 20 mesas, 80 sillas · 1 Sala de docentes con 6 computadores, 12 escritorios, 36 sillas 		<ul style="list-style-type: none"> · Pizarrón · 12 escritorios · 36 sillas · Área de impresiones y copados

Fuente: ESPOL

Elaboración: Investigadores

En esta primera parte se hace una breve descripción del comportamiento de los procesos de apertura y cierre de los procesos de la etapa de Selección y su Planificación.

Personas: El recurso humano necesario para poder realizar cada uno de los procesos.

Tecnologías: Sistema de registro en línea, sistema de correo electrónico.

Información: Datos históricos de estudiantes aprobados y reprobados, listado de colegios, listado de estudiantes graduados con excelencia academia, listado de estudiantes con bachillerato internacional.

Regulaciones: Regulaciones de ley vigente que facilitan o dificultan el proceso de admisiones

Infraestructura: Implementación de un espacio para la Oficina de Admisiones.

Cuadro 9. Matriz de Arquitectura (2)

Recursos		Metodología			
Procesos	Planeación académica del año lectivo	Promoción de oferta académica	Postulación de Estudiantes	Rendición de exámenes de Admisiones	Publicación de resultados
Personas	<ul style="list-style-type: none"> - 1 director de la Oficina de Admisiones - Decanos de las Facultades - 14 coordinadores de las materias - 1 asistente 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de excelencia académica (*) - Estudiante de Bachillerato Internacional (*) - Estudiantes de Bachilleratos Nacional - Rectores de los colegios - Community Manager (*) - 3 docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de excelencia académica (*) - Estudiante de Bachillerato Internacional (*) - Estudiantes de Bachilleratos Nacional - 1 coordinador académico - Secretaria académica 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de excelencia académica (*) - Estudiante de Bachillerato Internacional (*) - Estudiantes de Bachilleratos Nacional - 1 coordinador académico - Secretaria académica - 114 docentes - Director de Oficina de Admisiones de ESPOL - Coordinadores de materia 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordinador académico - Secretaria académica - 1 director de la Oficina de Admisiones - 14 coordinadores de materia - Analista de sistemas
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - 1 portátil por coordinador de materia (*) - Programas de utilitarios básicos - Plataforma Académica (*) - 1 proyector 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de registro en línea - Correo para estudiantes (*) - Utilitarios informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de registro en línea - Correo para estudiantes (*) - Utilitarios informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras. - Tecnologías de información y comunicación (*) - Sistema de calificaciones automatizado - Impresora SCANTRO - Copiadoras - Impresoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de entrada de resultados en línea (*) - Correo para estudiantes (*) - Utilitarios informáticos

Fuente: ESPOL

Información	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de Carreras y el perfil profesional de cada una. (*) - Base de datos de los colegios. (*) - Módulos especializados de conocimiento científico. (*) - Proyectos de vinculación de la ESPOL con otras universidades de otros países. - Programa de becas - Lista de servicios que brinda la ESPOL. (servicio bibliotecario, ayudantías, deporte, restaurantes, cafetería, atención médica, cine, parqueos, parque del conocimiento, consejerías académicas, atención Psicológica, Servicios de atención odontológica y laboratorio Clínico, Servicio de transporte, Agencia Bancaria, lengua extranjera, educación continua) (*) - Lista de premiación a mejores promedios (*) - Información de Infraestructura física moderna de la ESPOL (*) - Equipamiento tecnológico de la ESPOL (*) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de colegios con Bachillerato Internacional, con su respectivo contacto, dirección y cantidad de estudiantes del II y III bachillerato (*) - Lista de colegios con Bachillerato Nacional, con su respectivo contacto, dirección y cantidad de estudiantes del II y III bachillerato (*) - Cronograma de actividades para el reclutamiento de estudiantes (*) - Pensum académico de los colegios con Bachillerato Internacional (*) - Pensum académico de los colegios con Bachillerato Nacional (*) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina de estudiante - Información de carreras elegidas por el estudiante - La rúbrica de cada materia - Temas de exámenes elaborados - Estado de la infraestructura - Libros de ciencias duras digitales (x) 	<ul style="list-style-type: none"> -Contenidos de las asignaturas -Procesos de toma de exámenes - La rúbrica de calificación de cada evaluación. - Cronograma de actividades. - Programa de las asignaturas. - Lista de estudiantes legalmente matriculados - credencial que identifique al estudiante - Nómina de asignación de los docentes en pares - Calendario y horario de exámenes. - Cantidad de estudiantes por aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nomina de los estudiantes con calificaciones de cada materia por estudiante
-------------	---	--	--	--	---

Elaboración: Investigadores

Regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) - Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación - Reglamento del CES - Código de ética de la ESPOL (*) -Estatuto de la ESPOL - Regulación del SENESCYT 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) - Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación - Reglamento del CES - Código de ética de la ESPOL (*) -Estatuto de la ESPOL - Regulación del SENESCYT 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) - Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación - Reglamento del CES - Código de ética de la ESPOL (*) -Estatuto de la ESPOL (*) - Regulación del SENESCYT 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) - Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación - Reglamento del CES - Código de ética de la ESPOL (*) -Estatuto de la ESPOL - Regulación del SENESCYT 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) - Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación - Reglamento del CES - Código de ética de la ESPOL (*) -Estatuto de la ESPOL - Regulación del SENESCYT
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de profesores - Área de coordinación académica 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorios de los colegios - Canchas deportivas - Aulas de los colegios 	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio de Oficina de Admisiones de ESPOL 	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas de Oficina de Admisiones de ESPOL 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Admisiones de la ESPOL

Siguiendo con el análisis de la Matriz de Arquitectura empresarial se analiza la metodología que incluye todo el proceso de reclutamiento, planeación y publicación de resultados.

Personas: El recurso humano necesario para poder realizar cada uno de los procesos.

Tecnologías: Sistema de registro en línea, sistema de correo electrónico.

Información: Datos históricos de estudiantes aprobados y reprobados, listado de colegios, listado de estudiantes graduados con excelencia academia, listado de estudiantes con Bachillerato Internacional.

Regulaciones: Regulaciones de ley vigente que facilitan o dificultan el proceso de admisiones

Infraestructura: Implementación de un espacio para la Oficina de Admisiones

Cuadro 10. Matriz de Arquitectura (3)

Recursos	Reporte de calificaciones	Gestión de la Calidad
Procesos	Ejecución del Programa de Aseguramiento de la Calidad en cada área de conocimiento	Mejora continua en proceso de reclutamiento y selección
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador académico • Coordinadores de materia. • Director de la Oficina de Admisiones • Analista académico (*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador académico • Coordinadores de materia. • Director de la Oficina de Admisiones • Analista académico (*)
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Red. • Plataforma académica (*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Red. • Plataforma académica (*)
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de estudiantes aprobados. • Resumen de quejas de recibidas y atendidas. • Resumen de estudiantes reprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración y Antecedentes médicos de los estudiantes, de docentes, administrativos, técnicos y personal de mantenimiento. (*)
Regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) • Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación • Reglamento del CES • Código de ética de la ESPOL • Estatuto de la ESPOL • Regulación del SENESCYT aprobada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) • Guía de procedimientos del estudiante del Curso de Nivelación • Reglamento del CES • Código de ética de la ESPOL • Estatuto de la ESPOL • Regulación del SENESCYT aprobada
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Admisiones de la ESPOL 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Admisiones de la ESPOL

Fuente: ESPOL

Elaboración: Investigadores

Para concluir con la matriz de arquitectura, se analizaron los procesos de reporte de calificaciones y gestión de la calidad.

Personas: El recurso humano necesario para poder realizar cada uno de los procesos.

Tecnologías: Sistema de registro en línea, sistema de correo electrónico.

Información: Datos históricos de estudiantes aprobados y reprobados, listado de colegios, listado de estudiantes graduados con excelencia academia, listado de estudiantes con bachillerato internacional.

Regulaciones: Regulaciones de ley vigente que facilitan o dificultan el proceso de admisiones

Infraestructura: Implementación de un espacio para la Oficina de Admisiones

CAPÍTULO 3

MÉTRICAS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1 Introducción

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones para negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea (Humphrey, 1960).

En un mundo donde el mercado es competitivo se necesita realizar un análisis de capacidades operativas y administrativas de tal forma que nos permita entender la situación actual. Para esto se utilizó un enfoque basado en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación que son las que propone el Cuadro de Mando Integral (BSC en inglés).

Los indicadores de gestión (según Lorino, Philippe, Óp. Cita, p. 194), se entienden como el resultado de la evaluación cuantitativa del comportamiento: el desempeño de un área, la organización completa o de uno de sus componentes: mandos medios, jefaturas, departamentos, unidades o personas, comparados con una referencia muestran desviaciones que ayuden a planificar acciones correctivas o preventivas.

3.2 Factores Externos a la Organización

3.2.1 Aspecto Político – Legal

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 incentiva el desarrollo de la matriz productiva, que fortalecerá a 14 sectores productivos, entre ellos el sector educativo.

Es importante resaltar el rol que ha venido desempeñando el Gobierno con sus organismos de control para ir desarrollando leyes o procesos para el sector educativo referente a la carrera universitaria de los bachilleres.

A continuación, se detalla un resumen de normativas, leyes y políticas que afectan directamente a la Cadena de Valor.

Cuadro 11. *Leyes y reglamentos*

Leyes Normas, Políticas y Reglamentos	Artículo Específico
Ley Orgánica de Educación Superior	Art. 1 de la Gestión Educativa
	Art. 9 De la Evaluación de la Calidad
	Art. 12 Del examen de Habilitación
Reglamento para garantizar el cumplimiento de la gratuidad de la Educación Superior	Art 4. De los Aranceles y Matrículas
	Art. 5 Criterios y Ámbito de la gratuidad.
	Art. 9 Beneficiarios del derecho de la gratuidad de la educación superior pública.
Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior	Art 3. Del sistema de nivelación y admisión
	Art. 12 Del examen de habilitación

Fuente: ESPOL

Elaboración: Investigadores

3.2.2 Aspecto Socio Económico

La Escuela Superior Politécnica del Litoral preocupada por problemática persistente del bajo rendimiento académico de los aspirantes en las materias básicas para ingeniería como son matemáticas, física y química el periodo de admisiones y el poco conocimiento por parte de los estudiantes de la nueva metodología, beneficios, servicios y proceso de ingreso, todos estos factores han llevado a la Oficina de Admisiones a evaluar y analizar lo que se ha venido realizando.

La siguiente gráfica muestra claramente el porcentaje de eficiencia que indica del total de estudiantes que ingresan en el periodo de nivelación, evidenciando durante el historio de estudio que la mayoría de inscritos solo logran ingresar en promedio un 43,33% para el año 2016. Pero el promedio de las materias de Ciencias, Tecnologías, Ingeniería y Matemáticas (STEM) es del 23%.

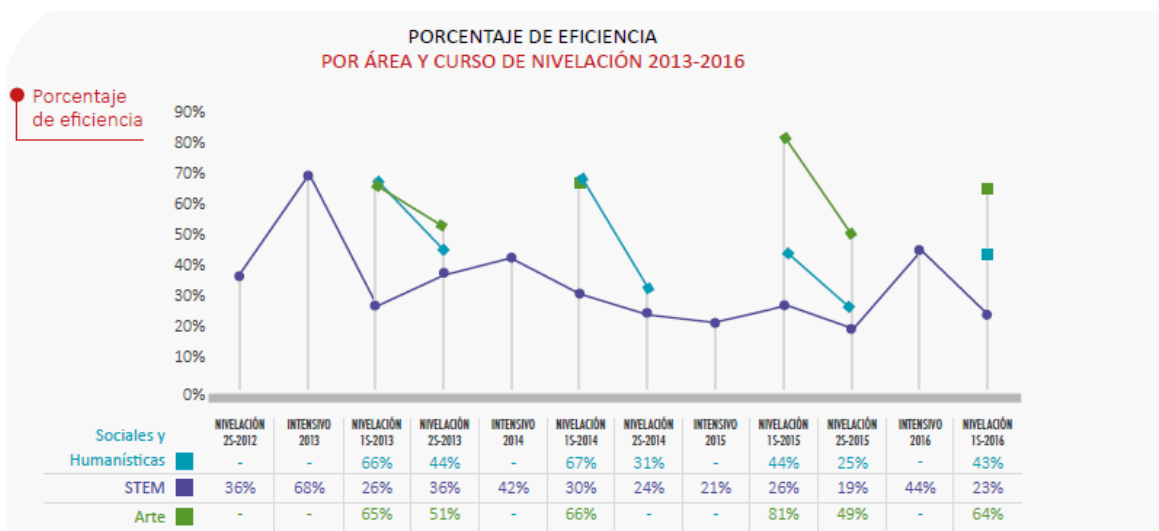


Figura 11. Porcentaje de eficiencia
Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
Elaboración: GPE

Adicional a esto en la ciudad de Guayaquil se realiza el mayor número de postulaciones para el proceso de admisiones, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

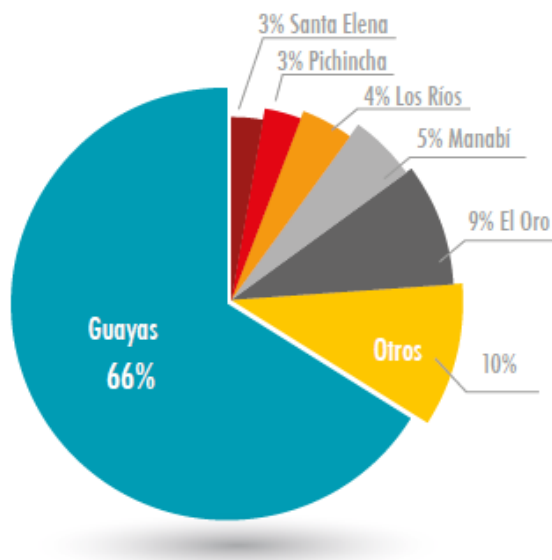


Figura 12. Ingreso de estudiantes por ciudades
Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
Elaboración: Investigadores

Según las secretarías, asesores, tutores y profesores de la Oficina de Admisiones, mencionan que la mayoría de los estudiantes que llegan a los cursos de Admisiones, desconocen información de la carrera o de los servicios que brinda la ESPOL.

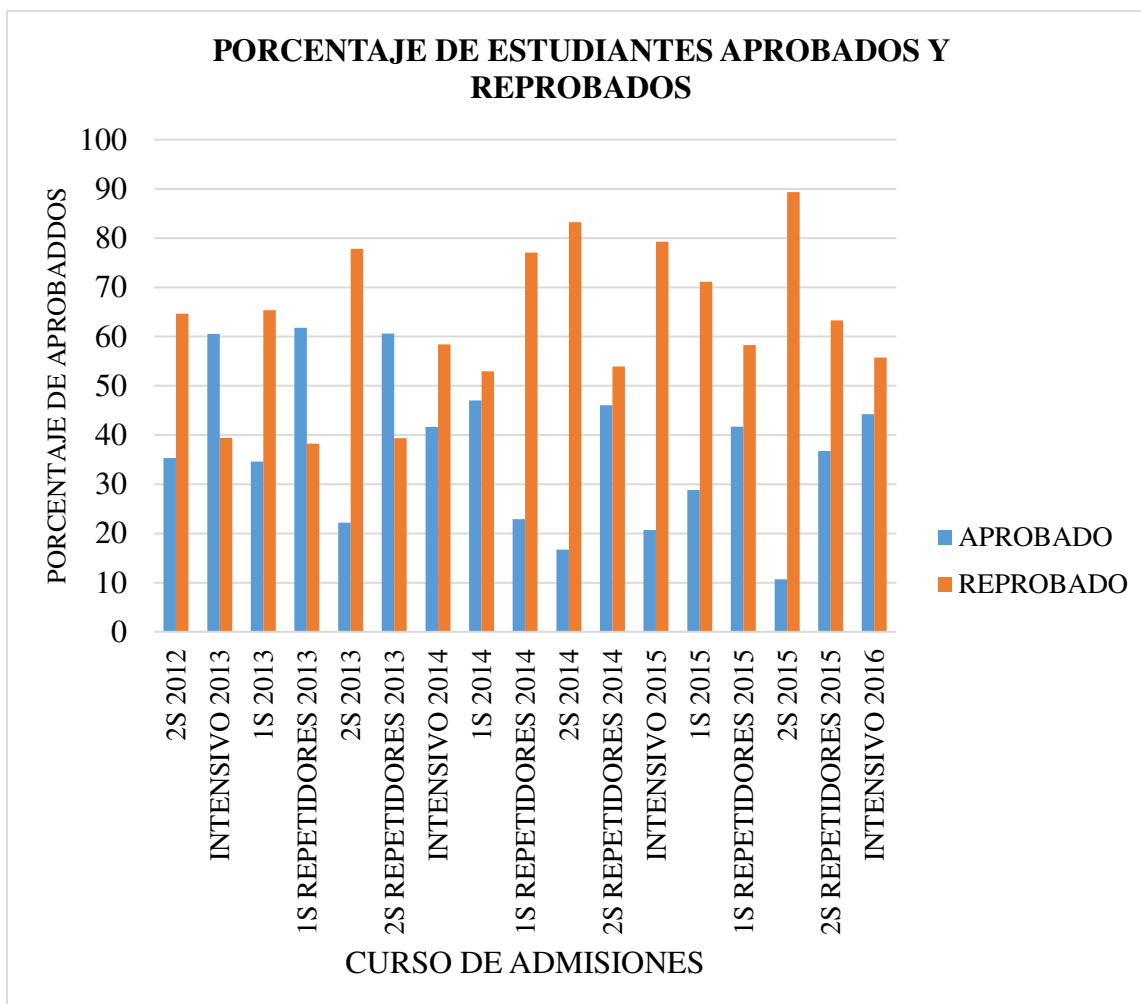


Figura 13. Porcentaje de estudiantes aprobados y reprobados

Fuente: Oficina de Admisiones ESPOL

Elaboración: Investigadores

Con los datos proporcionados por la Oficina de Admisiones se hace un análisis con la información completa de estudiantes que forman parte de cada uno de los ciclos de ingreso para la ESPOL, en el cual se puede observar que el mayor porcentaje corresponde a estudiantes reprobados. Además, el curso en el que existe un mayor número de estudiantes es en el grupo de repetidores, es decir estudiantes que ya tomaron el curso de admisiones por más de una ocasión.

Es por esta razón que la Oficina de Admisiones, en relación con su problemática actual, requiere revisar sus procesos para plantear soluciones que reduzcan la deserción estudiantil, aumente el ingreso de estudiantes con alto rendimiento académico y se promocióne en los planteles educativos dando a conocer sus servicios y oferta educativa para ser atractiva a los estudiantes que optan por carreras denominadas como ciencias duras.

3.2.3 Aspecto Tecnológico

La tecnología que utiliza la Oficina de Admisiones consiste en una plataforma académica en línea implementada por la ESPOL para realizar el registro y postulación de bachilleres.

3.2.4 Aspecto Ecológico

La ESPOL está situada en una zona geográfica ecológica, cuenta con lagos, árboles y montañas. No existen problemas de impacto ambiental y cumple con las normativas de construcción.

A continuación, un resumen de los factores externos que son influencia en la organización; véase figura 14.

COD	AREA	AMENAZAS	COEFIC.	IMPACTO	TOTAL
A001	ASPECTO POLITICO & LEGAL	Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) con estándares inferiores a los requeridos por ESPOL	0,1	10	1
A002	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Déficit presupuestario en el Gobierno de la República del Ecuador. Disminución del presupuesto en un 6% en el 2016	0,08	7	0,56
A003	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Acreditación tardía de la asignación estatal	0,08	7	0,56
A004	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Facilidad de ingreso de estudiantes a universidades privadas	0,07	9	0,63
A005	ASPECTO TECNOLOGICO	Estudiantes que ingresan presentan problemas de salud	0,02	5	0,1
A006	ASPECTO TECNOLOGICO	Campaña agresiva de universidades privadas para promocionar sus ciclos académicos en colegios.	0,12	10	1,2
A007	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Percepción de gratuidad disminuye los niveles académico	0,08	8	0,64
O001	ASPECTO POLITICO & LEGAL	Reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).	0,09	9	0,81
O002	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Incremento de en la demanda de educación superior de calidad	0,2	8	1,6
O003	ASPECTO ECOLOGICO	Plan académico para preparación de docentes	0,02	8	0,16
O004	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Débil competencia universitaria en ingenierías	0,06	8	0,48
O005	ASPECTO TECNOLOGICO	Variedad de herramientas tecnológicas gratis.	0,08	9	0,72
TOTALES			1		

Figura 14. Resumen del Impacto de los Factores Externos que son influencia en la Organización

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

3.3 Factores Propios de la Organización

3.3.1 Factores Internos

Según la rendición de cuentas del año 2015 de la ESPOL, se realizaron tres cursos de nivelación: nivelación de carrera segundo semestre 2014; nivelación de carrera primer semestre 2015 y nivelación intensiva 2015. Se registraron 5.869 aspirantes, aprobaron 1.732 (30%), en el 2016 solo el 27% de los estudiantes aprobó.

Según la Rendición de Cuentas del año 2016 de la ESPOL, se realizaron tres cursos de nivelación: se registraron en total 6.091 aspirantes, de estos aprobaron 1.483 (24%).

Para el año académico 2015-2016, el porcentaje consolidado de eficiencia disminuyó con respecto al año anterior en 6 puntos porcentuales, por la concurrencia de varios factores interrelacionados, entre ellos:

La deserción de aspirantes de primera matrícula de los cursos de nivelación regulares por motivo de la apatía entre la carrera que anheló y la carrera en que se le asignó un cupo para su registro en la ESPOL.

La incorporación tardía al curso de nivelación regular 1S 2016 de aspirantes, de las provincias de Manabí y Esmeraldas, afectados por el terremoto del 16 de abril de 2016, pese a las estrategias para nivelarlos con el avance de sus otros compañeros, se evidenció la carencia de bases cognitivas que generó un incremento de la reprobación.

El incremento de la ponderación de los exámenes parciales y finales, representando el 50% de la nota final, como medida de mayor exigencia para la selección de aspirantes, en respuesta a los altos porcentajes de reprobación en materias del primer semestre de carrera.

La unificación de dos materias transversales que conformaron la asignatura de Ciudadanía y Proyecto de Vida, con un mayor nivel de rigurosidad que sus antecesoras.

Es persistente el bajo nivel de conocimiento de los aspirantes de Bachillerato General Unificado, en especial en Ciencias como Matemáticas, Física y Química, asignaturas fundamentales para estudiar las carreras en el área de Science, Technology, Engineering y Mathematics (STEM) de la ESPOL.

3.3.2 Eficiencia

La caída de la eficiencia en el período 2013-2016 se muestra a continuación:

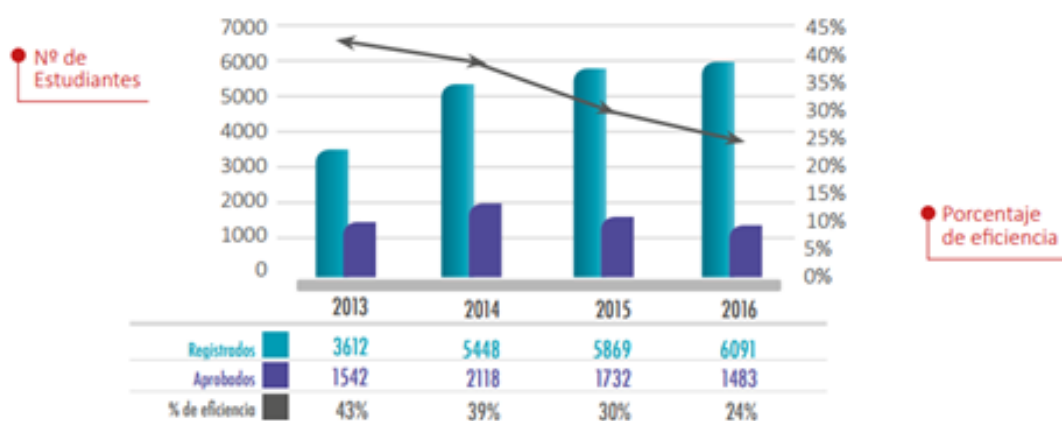


Figura 15. Porcentaje de eficiencia de cursos de nivelación 2013 – 2016

Fuente: Oficina de Admisiones

Elaboración: GPE

En el Figura 15, muestra claramente la caída de los porcentajes de eficiencia en los cursos de Admisión desde el 2013 al 2016, con un 40% a un 24%.



Figura 16. Porcentaje de eficiencia por Unidad Académica 2013 – 2016

Fuente: Oficina de Admisiones

Elaboración: GPE

En el Figura 16, se muestran los porcentajes de eficiencia en los cursos de Admisión desde el 2013 al 2016 según la Unidad Académica. El porcentaje más alto se presenta en la Escuela de Diseño y Comunicación Visual (EDCOM) con el 58%, seguido de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH) con el 33%; mientras que los porcentajes más bajos se dan en el área (STEM), en especial en Facultad de Ciencias de la vida (FCV) y Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas (FCNM) con 17% y 20% respectivamente.

El porcentaje de los colegios que aplican, según el tipo se detalla en el Figura 17.

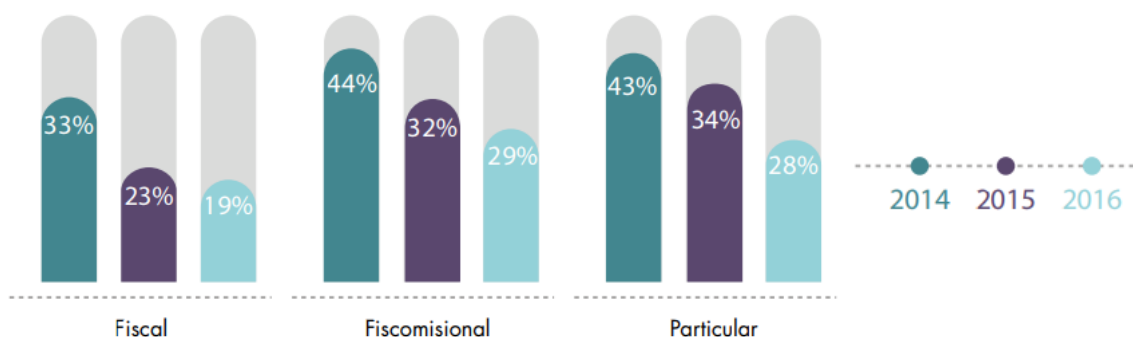


Figura 17. Porcentaje de eficiencia por tipo de colegio en los cursos de nivelación 2014-2016

Fuente: Oficina de Admisiones

Elaboración: GPE

La más alta eficiencia corresponde a los colegios fiscomisionales (29%) y la más baja a los fiscales (19%). Este comportamiento es recurrente en el período 2014-2016.

La universidad en la actualidad trata de mejorar sus procesos para identificar áreas en las que el Plan requiera y para iniciar los cambios correspondientes.

El querer atraer estudiantes con conocimientos académicos sólidos, con certificaciones internacionales o destacadas a nivel nacional, es un reto al que se enfrenta la ESPOL. La mayoría de los estudiantes de excelencia académica y bachillerato internacional buscan ganarse becas para estudiar fuera del país o estudiantes que salen a estudiar al extranjero con recursos propios. Esto en gran parte a que desconocen los procesos, servicios y beneficios nacionales e internacionales de estudiar en la ESPOL.

Actualmente, los procesos de selección por parte del Gobierno han ocasionado que bachilleres con alto nivel de conocimiento en ciencias duras, no se postulen o vean atractiva la oferta de estudiar en la ESPOL, existiendo un gran porcentaje que ingresa con lo mínimo requerido debido al sistema de calificación promedio de materias implementado por parte del Gobierno, lo que da como resultado que ingresen estudiantes que no han logrado obtener lo mínimo requerido en ciencias duras ocasionado baja competitividad académica, y poca exigencia del estudiante.

3.3.3 Calidad

En opinión de los autores, toda esta problemática influye en que existe una baja promoción de la universidad y no se han realizado servicios complementarios, por eso en la presente investigación se plantea como problema central la “poca difusión promocional de la Oficina de Admisiones en los planteles educativos de la ciudad de Guayaquil”, ocasionando un desconocimiento por parte de los estudiantes de los beneficios y nivel educativo que ofrece la ESPOL.

3.4 Factores Internos Vs Factores Externos

3.4.1 Introducción

El FODA es una metodología de análisis de la circunstancia actual de la organización, donde se revisan factores internos y aspectos externos a la misma (Lagos, 2012).

Este conjunto de oportunidades y fortalezas aparecen circunstancias potenciales las que indican acciones a beneficios de la organización, mientras que los aspectos de las debilidades y amenazas marcan o delimitan acciones como advertencias.

Así mismo el riesgo que genera la combinación de fortalezas y amenazas y los desafíos de las debilidades y oportunidades, exigirán una evaluación más exhaustiva cuando se requiera pretender señalar el horizonte empresarial.

3.4.2 Fortaleza y Debilidades

De acuerdo con la evaluación de los factores internos, la Oficina de Admisiones tanto de las fortalezas como Oficina de Admisiones y debilidades, logran dar una idea clara de cómo se encuentra la organización en la actualidad.

COD	AREA	DEBILIDADES	COEFIC.	IMPACTO	TOTAL
D001	FACTOR INTERNO	Ausencia de estándares académicos y administrativos.	0,05	10	0,5
D002	FACTOR INTERNO	Procedimientos administrativos no claros, ausencia de manual de funciones y competencias.	0,03	5	0,15
D003	FACTOR INTERNO	Docentes no capacitados (ausencia de manual de académico y procedimientos).	0,06	4	0,24
D004	FACTOR INTERNO	No existe la implementación de Código de Ética y Honor	0,03	4	0,12
D005	EFICIENCIA	Exceso de trámites para el ingreso a la ESPOL	0,06	7	0,42
D006	EFICIENCIA	No existe estrategia a largo plazo para mejorar los indicadores educativos.	0,09	6	0,54
D007	EFICIENCIA	Atención médica tardía para estudiantes que presentan problemas de salud.	0,03	4	0,12
D008	EFICIENCIA	Disminución del contenido académico impartido en la ESPOL para el proceso de admisiones.	0,06	8	0,48
D009	EFICIENCIA	Deficiente cantidad de docentes con experiencia y preparación académica y pedagógica requerida	0,08	7	0,56
D010	EFICIENCIA	Docentes de Admisiones son contratados por medio de facturación bajo servicios prestados	0,03	5	0,15
D011	INNOVACION	Deficiente atención al estudiantado y a padres de familia por parte del personal administrativo	0,07	8	0,56
D012	INNOVACION	Los docentes no usan herramientas tecnológicas	0,06	8	0,48
D013	INNOVACION	Ausencia de un plan estratégico, que este alineado a los objetivos y a la misión.(PROCESOS INTERNOS RESPONSABILIDAD	0,07	7	0,49
D014	INNOVACION	Reducción de contenidos académicos en la preparación para el ingreso a ingenierías	0,06	8	0,48
D015	INNOVACION	Escasa publicidad para dar a conocer las carreras y procesos de la ESPOL para estudiantes de bachillerato	0,09	9	0,81
F001	FACTOR INTERNO	Aulas acondicionadas para estudiantes de admisiones	0,06	6	0,36
F002	FACTOR INTERNO	Capacidad de estructura administrativa establecida (edif. propio, sala de profesores o areas en las labores	0,01	7	0,07
F003	FACTOR INTERNO	Personal académico capacitado en el proceso de postulación	0,01	6	0,06
F004	FACTOR INTERNO	Procesos básicos establecidos.	0,01	9	0,09
F005	EFICIENCIA	Buenas relaciones con las entidades del estado	0,04	10	0,4
F006	EFICIENCIA	Universidad categoría A	0,001	9	0,009
F007	EFICIENCIA	Existen procedimientos para el ciclo de académico	0,001	8	0,008
F008	EFICIENCIA	Laboratorios Equipados para el total de cupos asignados	0,001	9	0,009
	TOTALES		1,00		

Figura 18. Resumen de las fortalezas y debilidades con su coeficiente e impacto

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

3.4.3 Fortaleza y Oportunidades

Las líneas de acción para potencializar la Oficina de Admisiones vienen marcadas por las fortalezas y oportunidades.

Actualmente las políticas de gobierno en el Ecuador responden a la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, y el Estado ha invertido recursos para una educación de calidad que prepare profesionales con la capacidad resolutiva cuando terminen su carrera, explotando otras carreras que no son las tradicionales, siendo esto una oportunidad.

De acuerdo con la evaluación de los factores internos, la Oficina de Admisiones cuenta con infraestructura y procesos básicos establecidos.

A continuación, se muestran todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más representativas para la organización:

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS VS FACTORES EXTERNOS					
ELEMENTOS INTERNOS					
D001	FACTOR INTERNO	Ausencia de estándares académicos y administrativos.	0,08	2	0,16
D002	FACTOR INTERNO	Procedimientos administrativos no claros, ausencia de manual de funciones y competencias.	0,02	3	0,06
D005	EFICIENCIA	Exceso de trámites para el ingreso a la ESPOL	0,09	3	0,27
D010	EFICIENCIA	Docentes de Admisiones son contratados por medio de facturación bajo servicios prestados	0,09	2	0,18
D014	INNOVACION	Reducción de contenidos académicos en la preparación para el ingreso a ingenierías	0,08	1	0,08
D015	INNOVACION	Escasa publicidad para dar a conocer las carreras y procesos de la ESPOL para estudiantes de bachillerato	0,09	2	0,18
F001	FACTOR INTERNO	Aulas acondicionadas para estudiantes de admisiones	0,1	2	0,2
F002	FACTOR INTERNO	Capacidad de estructura administrativa establecida (edif. propio, sala de profesores o áreas en las labores)	0,1	1	0,1
F003	FACTOR INTERNO	Personal académico capacitado en el proceso de postulación	0,01	3	0,03
F005	EFICIENCIA	Buenas relaciones con las entidades del estado	0,1	1	0,1
F006	EFICIENCIA	Universidad categoría A	0,1	3	0,3
F008	EFICIENCIA	Laboratorios Equipados	0,14	2	0,28
ELEMENTOS EXTERNOS					
COD	AREA	AMENAZAS	COEFIC.	IMPACTO	TOTAL
A001	ASPECTO POLITICO & LEGAL	Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) con estándares inferiores a los requeridos por ESPOL	0,21	3	0,63
A007	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Percepción de gratuidad disminuye los niveles académico	0,24	4	0,96
A006	ASPECTO TECNOLOGICO	Campaña agresiva de universidades privadas para promocionar sus ciclos académicos en colegios.	0,12	4	0,48
O001	ASPECTO POLITICO & LEGAL	Reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).	0,15	3	0,45
O002	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Incremento de en la demanda de educación superior de calidad	0,12	1	0,12
O004	ASPECTO SOCIOECONOMICO	Débil competencia universitaria en ingenierías	0,16	1	0,16

Figura 19. Evaluación de factores internos y externos

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Del análisis realizado, se observa el puntaje obtenido en los factores internos es de 1,94 y factores externos de 2,8, por lo que la situación se debe colocar en el cuadrante I de las cuatro celdas de la matriz de factores, y revela que los más recomendable es utilizar una estrategia conservadoras por necesidad.

3.4.4 Estrategias

Como parte del análisis situacional es recomendable adoptar un conjunto de prácticas que ayuden internamente a una consecución de logros que estén sustentados en estrategias organizacionales. Estas prácticas pueden ser: revisar y adoptar medidas en función de los incentivos estatales, cuantificar y medir la situación actual como punto referencial, estudiar y revisar todos los procesos administrativos y educativos con el fin de crear, actualizar, eliminar o implementar actividades que agreguen valor a la organización como parte de una mejora continua y como parte de los objetivos de incrementar la calidad de estudiantes que ingresa a la ESPOL.

ORIGEN	ESTRATEGIAS AGRESIVAS	
F005-0001	FO01	Desarrollar un nuevo plan para la oficina de admisiones con los cambios de Ley
F002-0002	FO02	Reorganizar la distribución del area de la oficina de admisiones para el incremento de estudiantes.
F006-0004	FO03	Fortalecer la participación en las universidades
F002-0001	FO04	Capacitación a docentes por cambios en la ley de Educación Superior

Figura 20. Estrategias agresivas

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

3.4.4.1 Fortalezas y Oportunidades

Las fortalezas ayudaran a mitigar o a eliminar las amenazas que afectan a la Oficina de Admisiones por medio de estrategias competitivas. Para garantizar la efectividad de las estrategias, se debe tomar mayor atención a su preparación y revisar los procesos vigentes para presentar los problemas que se tienen con la actual legislación. En el siguiente cuadro se muestran las estrategias competitivas elaboradas.

ORIGEN	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
F006-A006	FA01:	Elaborar un plan de promoción de las actividades, beneficios y carreras de la ESPOL.
F005-A001	FA02:	Presentar estudio donde se evidencia la afectación del proceso de admisiones actual
F005-A006	FA03:	Concientización a las autoridades del beneficio que tiene la espol si logran ingresar estudiantes con alto perfil academico

Figura 21. Estrategias competitivas

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

3.4.4.2 Fortalezas Amenazas

Como parte de la adopción de nuevas medidas que ayuden a convertir las debilidades en potenciales fortalezas es imprescindible contar con una visión (actualizada y/o adoptada a los tiempos modernos), nuevas tendencias de captación, carreras educativas, y preparación de estudiantes. Tanto a nivel académico como de servicios.

3.4.4.3 Debilidades y Oportunidades

Las estrategias presentadas en los cuadros 18 y 19 ayudarán a optimizar los procesos levantados en la Oficina de Admisiones, teniendo en cuenta que se fortalecerán los estándares, y se activará el proceso de captación para responder a la necesidad actual de la organización.

ORIGEN	ESTRATEGIAS CONSERVADORAS	
D013-O001	DO01:	Promocionar a la espol en unidades educativas
D005-O002	DO02:	Revisar los tramites para el ingreso al periodo de admisiones
D001-O001	DO03:	Desarrollar nuevos servicios en la oficina de admisiones
D014-O004	DO04:	Diseñar contenido academico alienado a la eficiencia estudiantil

Figura 22. Estrategias Conservadoras

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

ORIGEN	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
D001-A001	DA01:	Evaluar los estandares implementados por el Gobierno
D005-A007	DA02:	Promocionar a la espol en unidades educativas
D002-A001	DA03:	Diseñar manual de funciones para el area de admisiones
D014-A006	DA04:	Concientizar que la
D003-A007	DA05:	Gestionar para que se contrate a docentes mediante contratos anuales.
D010-A001	DA06:	Diseñar contenido
D014-A007	DA07:	Levantamiento de procesos en la oficina de admisiones
D013-A001	DA08:	Analisis del mecado

Figura 23. Estrategias Defensivas

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

3.4.4.4 Debilidades Amenazas

Como resultado del análisis en la Figura 25, se puede concluir que el aspecto central a estudiar y objeto de este trabajo está orientado a usar estrategias conservadora que permitan incrementar la eficiencia operacional (Lagos, 2012), siguiendo un conjunto de pasos que se describirán en las siguientes secciones.

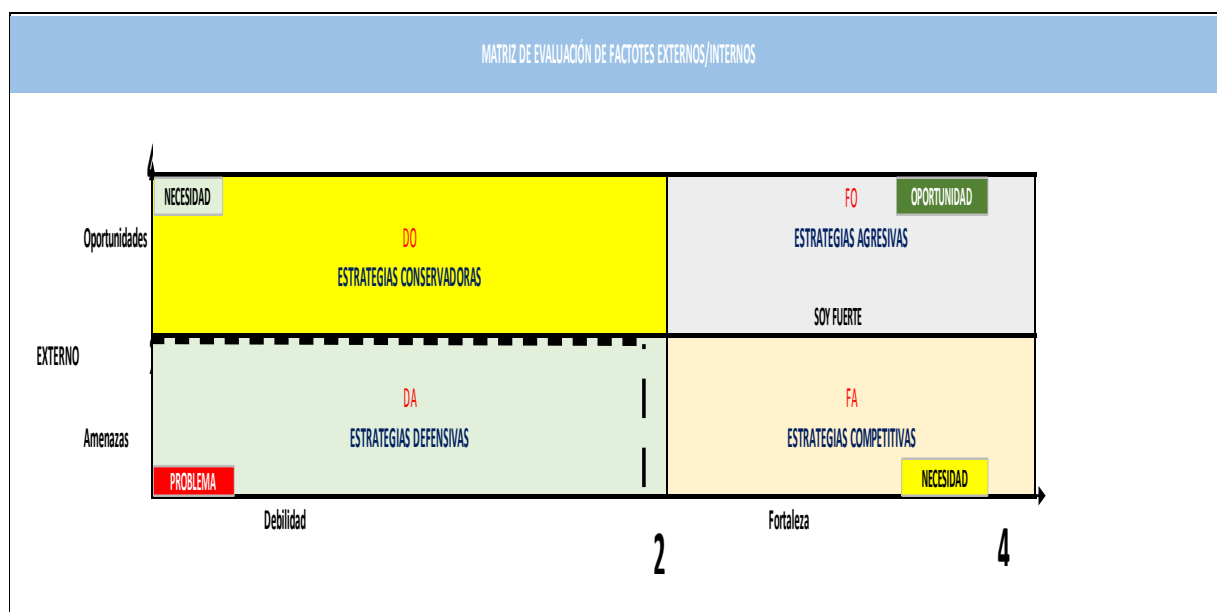


Figura 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos

Fuente: Investigadores

Elaboración: Autores de este proyecto.

3.5 Indicadores

3.5.1 Diseño de indicadores de situación actual y esperada

A base del estudio realizado se propone el siguiente conjunto de indicadores orientados a los procesos internos de la Oficina de Admisiones.

Cuadro 12. *Indicador ejecución del gasto*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la ejecución presupuestaria del recurso asignado a la Oficina de Admisiones.	Ejecución del gasto	80%	100%
Detalles	<p>Proceso: Apertura del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes</p> <p>Cálculo: (Total presupuesto ejecutado / Total presupuesto asignado)</p> <p>Objetivo: Medir la ejecución presupuestaria del dinero asignado a la Oficina de Admisiones. El indicador es medido en USB</p> <p>Fuentes: Sistema financiero público (ESIGEF), reporte de cedula presupuestaria</p> <p>Situación Actual: El 100% de los recursos asignado por el Gobierno no es ejecutado en su totalidad, llegando a una ejecución presupuestaria del 80%</p> <p>Situación deseada: Se ejecute el 100% de los recursos asignados para la Oficina de Admisiones</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 13. *Indicador número de proceso estandarizado*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el número de proceso estandarizados implementados en la Oficina de Admisiones	Número de procesos estandarizados	0%	60%
Detalles	<p>Proceso: Apertura del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes</p> <p>Cálculo: Cantidad de procesos certificados / Total de procesos.</p> <p>Objetivo: Medir la cantidad de procesos que siguen normas de acreditación internacional en comparación con el total de reclutamiento y postulación</p> <p>Fuentes: Sistema de programación cuantificado, guías y estándares de acreditación según selección de la Organización</p> <p>Situación actual: 0% de los procesos están estandarizados</p> <p>Situación deseada: El 60% de procesos (identificados previamente con la alta gerencia) deben cumplir una norma de calidad.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 14. *Indicador cantidad de procesos con parámetros de eficiencia*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Efectuar los análisis con los procesos de admisiones que implementan parámetros de eficiencia.	Cantidad de procesos con parámetros de eficiencia.	0%	40%
Detalles	<p>Proceso: Apertura del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes</p> <p>Cálculo: Cantidad de procesos con parámetros de control / Total de procesos.</p> <p>Objetivo: Contabilizar los procesos que se les han agregado parámetros de control sobre el rendimiento en tiempo y respuesta en comparación con el total de procesos.</p> <p>Fuentes: Sistema de programación cuantificado.</p> <p>Situación actual: Ningún proceso tiene parámetros de control.</p> <p>Situación deseada: El 40% de procesos críticos (identificados previamente en consenso con la alta gerencia) tienen parámetros de eficiencia. El cumplimiento ideal sería del 50% de procesos controlados con un mínimo del 40%.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 15. *Indicador ejecución del gasto*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el ingreso de estudiantes a la ESPOL	Ingreso de Estudiantes	50%	90%
Detalles	<p>Proceso: Cierre del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes</p> <p>Cálculo: Total de estudiantes con asignación de cupos / Total de estudiantes inscritos</p> <p>Objetivo: Determinar el número de estudiantes que ingresan a la ESPOL</p> <p>Fuentes: Inscripciones de estudiantes en la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación actual: El 50% de estudiantes logran ingresar a la ESPOL para el ciclo de la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación deseada: Se espera que ingrese un 90% de estudiantes inscritos para las admisiones</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 16. Indicador capacitación del personal administrativo

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar las capacitaciones al personal administrativo de la Oficina de Admisiones.	Personal administrativo capacitado en actividades de atención.	0%	80%
Detalles	<p>Proceso: Cierre del proceso de reclutamiento y postulación de aspirantes</p> <p>Cálculo: (Resultados evaluaciones superiores 7/10) / Número de empleados área de la Oficina de Admisiones</p> <p>Objetivo: Medir cantidad de personal que tenga conocimiento en actividades relacionadas con la atención con estudiantes</p> <p>Fuentes: Evaluaciones periódicas.</p> <p>Situación actual: 0%, no se realizan capacitaciones en conocimiento de atención</p> <p>Situación deseada: Se cuenta con evaluaciones satisfactorias que superan la nota de 7/10 en el 80% del personal. La situación ideal será contar con el 100% personal con evaluaciones superiores a 7/10 con un mínimo del 90%.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 17. Indicador cumplimiento del material impartido

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Definir el material de cumplimiento académico por los docentes de la Oficina de Admisiones.	Cumplimiento del material dictado por los docentes	60%	100%
Detalles	<p>Proceso: Diseño de oferta académica-pregrado</p> <p>Cálculo: Programa impartido por el docente / Programa de la universidad.</p> <p>Objetivo: Conocer el cumplimiento del contenido académico para estudiantes</p> <p>Fuentes: Desarrollo de material impartido para estudiantes</p> <p>Situación actual: No se cumple todo el programa asignado para estudiantes de la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación deseada: 100% de cumplimiento del programa de clases</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 18. Indicador capacitación docente

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar las capacitaciones al personal docente de la Oficina de Admisiones.	Capacitación docente	20%	100%
Detalles	<p>Proceso: Diseño de oferta académica-pregrado</p> <p>Cálculo: (Resultados evaluaciones superiores 8/10) / Número de capacitaciones en área de la Oficina de Admisiones</p> <p>Objetivo: Medir el conocimiento de los docentes de la Oficina de Admisiones</p> <p>Fuentes: Lista de docentes en los cursos</p> <p>Situación actual: Solo el personal de carrera recibe capacitaciones para actualizar conocimiento.</p> <p>Situación deseada: El 100% de docentes es capacitado con la aprobación de los cursos.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
 Elaboración: Investigadores

Cuadro 19. Indicador malla curricular

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Conocer el número de materias distribuido dentro de la malla curricular.	Malla curricular	40%	70%
Detalles	<p>Proceso: Diseño de ambiente académico</p> <p>Cálculo: Total de materias de ciencias duras / Total de materias de la malla</p> <p>Objetivo: Conocer el número total de materias que toman los estudiantes en ciencias duras</p> <p>Fuentes: Académico de la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación actual: El 40% del total de materias corresponden a ciencias duras.</p> <p>Situación deseada: Aumentar al 70% las materias asignadas para ciencias duras.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
 Elaboración: Investigadores

Cuadro 20. *Indicador servicio de atención para estudiantes*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Conocer los servicios actuales que brinda la Oficina de Admisiones	Servicios de atención para estudiantes	20%	80%
Detalles	<p>Proceso: Diseño de ambiente académico</p> <p>Cálculo: Número de servicios activos para estudiantes / Total de servicios de la Oficina de Admisiones</p> <p>Objetivo: Conocer si se ha desarrollado servicios de atención para estudiantes</p> <p>Fuentes: Lista de servicios de la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación actual: Se ha implementado el 20% de los servicios propuestos por la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación deseada: Desarrollar nuevos servicios para mejorar la atención con el estudiante 80%</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 21. *Indicador porcentaje de efectividad de uso de aulas*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la operatividad del uso de las aulas en la Oficina de Admisiones	Porcentaje de efectividad de uso de las aulas	80%	100%
Detalles	<p>Proceso: Planeación académica del año lectivo</p> <p>Cálculo: % de efectividad de uso de las aulas = Aulas utilizadas a la semana / Total aulas disponibles</p> <p>Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento para ocupar todos los espacios establecidos para dar tutorías, materias o algún otro tipo de actividad</p> <p>Fuentes: Horas clases de son utilizadas las aulas que pertenecen a la Oficina de Admisiones</p> <p>Situación actual: 80% de las aulas son destinadas para el uso de estudiantes</p> <p>Situación deseada: Se debería ocupar el 100% del espacio de la Oficina de Admisiones</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 22. *Indicador costo del ciclo de admisiones*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar la ejecución presupuestaria del recurso asignado a la Oficina de Admisiones	Costo del ciclo de admisiones	0%	100%
Detalles	<p>Proceso: Planeación académica del año lectivo</p> <p>Cálculo: Total de costo incurrido por la Oficina de Admisiones / Total de recursos asignado</p> <p>Objetivo: Efectuar un análisis financiero de los costos de la Oficina de Admisiones y gastos adicionales.</p> <p>Fuentes: Cedula presupuestaria</p> <p>Situación actual: No se conoce el costo de cada ciclo en admisiones</p> <p>Situación deseada: conocer el 100% cada costo incurrido en las admisiones</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 23. *Indicador números de campañas en colegios*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el número de campañas implementadas en los colegios de la ciudad de Guayaquil.	Número de campañas en colegios	0%	70%
Detalles	<p>Proceso: Promoción de oferta académica</p> <p>Calculo: Número de campaña realizadas = Total de campañas planificadas</p> <p>Objetivo: Conocer la promoción de la Oficina de Admisiones en los colegios</p> <p>Fuentes: Planificación de campaña en los colegios</p> <p>Situación actual: 0% de Campañas con colegios</p> <p>Situación deseada: Realizar campañas en los colegios particulares de la ciudad de Guayaquil cubrir un 70%</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 24. *Indicador números de publicaciones en redes sociales*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el número de publicaciones realizadas en redes sociales.	Número de publicaciones en redes sociales	0%	60%
Detalles	<p>Proceso: Promoción de oferta académica</p> <p>Cálculo: Número de publicaciones en redes sociales = Total de publicaciones programadas</p> <p>Objetivo: medir la cantidad de tráfico digital para la captación de estudiantes</p> <p>Fuentes: Estadísticas de redes sociales</p> <p>Situación actual: 0% de publicaciones en redes sociales</p> <p>Situación deseada: Publicar en redes sociales para mejorar la captación de estudiantes.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 25. *Indicador % de captación de estudiantes BI*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la captación de estudiantes con bachillerato internacional	% de captación de Bachillerato Internacional	10%	80%
Detalles	<p>Proceso: Promoción de oferta académica</p> <p>Cálculo: % Captación bachillerato internacional = Total estudiantes con BI / Total Estudiantes</p> <p>Objetivo: Medir el ingreso de estudiantes de bachillerato internacional. El indicador es medido porcentualmente.</p> <p>Fuentes: Reporte de todos los estudiantes que ingresan al periodo de admisiones</p> <p>Situación actual: 10% de estudiantes que ingresan corresponden a BI</p> <p>Situación deseada: Aumentar la captación de estudiantes con BI a un 80%</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 26. *Indicador % de captación estudiantes de excelencia académica*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la captación de estudiantes con excelencia académica	% de captación de excelencia académica	40%	80%
Detalles	<p>Proceso: Promoción de oferta académica</p> <p>Cálculo: % Captación de Excelencia Académica= Total estudiantes con Excelencia académica / Total Estudiantes</p> <p>Objetivo: Medir el ingreso de estudiantes de excelencia académica. El indicador es medido porcentualmente.</p> <p>Fuentes: Reporte de todos los estudiantes que ingresan al periodo de admisiones.</p> <p>Situación actual: el 40% de estudiantes que ingresan son de excelencia académica según su historial de calificaciones</p> <p>Situación deseada: Ingresar un 80% de estudiantes de excelencia académica</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 27. *Indicador cantidad de procesos con mejora continúa*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar la cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	Cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	0%	100%
Detalles	<p>Proceso: Promoción de oferta académica</p> <p>Cálculo: Cantidad de procesos con actividades de mejora continua / Total de procesos.</p> <p>Objetivo: Contabilizar el número de procesos que acogen medidas de autoevaluaciones y correcciones en comparación con el total de procesos de producción.</p> <p>Fuentes: Sistema de programación cuantificado.</p> <p>Situación actual: Ningún proceso incurre en mejora continua.</p> <p>Situación deseada: El 40% de procesos incorporan esquemas y parámetros de mejora continua del total de procesos de producción. El cumplimiento ideal sería del 50% de procesos controlados con un mínimo del 40%.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 28. *Indicador cupos para ingreso de admisiones*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar la cantidad de cupos asignados para el ingreso de estudiantes.	Cupos para ingreso de admisiones	0%	5%
Detalles	<p>Proceso: Postulación de Estudiantes</p> <p>Cálculo: Total de cupos tomados por estudiantes / Total de cupos asignados por el Gobierno</p> <p>Objetivo: Medir el alcance de la oferta académica impartida por la ESPOL</p> <p>Fuentes: Sistema educativo de la ESPOL</p> <p>Situación actual: Son asignados por calificación y por carrera.</p> <p>Situación deseada: Incrementar en un 10% la asignación de cupos</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 29. *Indicador sistema de postulación*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar los sistemas implementados para la postulación de estudiantes.	Sistema de postulación	90%	100%
Detalles	<p>Proceso: Postulación de Estudiantes</p> <p>Cálculo: Número de interacciones en la plataforma / Capacidad de plataforma del sistema de postulación</p> <p>Objetivo: Determinar la eficiencia de la plataforma de postulación.</p> <p>Fuentes: Académico de la ESPOL</p> <p>Situación actual: Existe problemas en la plataforma académica</p> <p>Situación deseada: Ampliar la capacidad para disminuir los problemas.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 30. *Indicador cumplimiento del material impartido*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar la distribución de exámenes en la Oficina de Admisiones	Exámenes de Admisiones	90%	100%
Detalles	<p>Proceso: Rendición de exámenes de Admisiones</p> <p>Cálculo: Total de preguntas de ciencias duras / Total de preguntas</p> <p>Objetivo: Determinar el nivel de complejidad del examen para el periodo de ingreso a la ESPOL</p> <p>Fuentes: Sistema académico de la ESPOL</p> <p>Situación actual: el 30% del examen para ingresar a la ESPOL corresponden a preguntas direccionadas a ciencias duras.</p> <p>Situación deseada: el 70% del examen para ingresar a la ESPOL corresponden a preguntas de ciencias duras</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 31. *Indicador % de estudiantes que logran ingresar a la ESPOL*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el % de estudiantes que ingresan a la ESPOL para cursar una carrera universitaria	% de estudiantes logran ingresar a la ESPOL	70%	92%
Detalles	<p>Proceso: Publicación de resultados</p> <p>Cálculo: Número de estudiantes aprobados / Número total de estudiantes postulantes</p> <p>Objetivo: Medir la aprobación de estudiantes ocasionada por el cumplimiento de lo requerido en calificaciones y estudio para optar por una carrera universitaria.</p> <p>Fuentes: Sistema académico de la ESPOL</p> <p>Situación actual: El 55% de estudiantes que tienen un cupo logran ingresar al periodo de admisiones</p> <p>Situación deseada: 90% de estudiantes ingresan al periodo de admisiones.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 32. *Indicador números de estudiantes que se inscriben en carreras de ciencias duras*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Mediar la cantidad de estudiantes que ingresan a carreras de ciencias duras.	Número de estudiantes que se inscriben en carreras de ciencias duras	30%	80%
Detalles	<p>Proceso: Postulación de Resultados</p> <p>Cálculo: Estudiantes inscritos en ciencias duras / Número de carreras que oferta la ESPOL</p> <p>Objetivo: Definir el número de cupos que se otorgara para las carreras de ciencias duras</p> <p>Fuentes: Académico de la ESPOL</p> <p>Situación actual: el 30% de estudiantes que ingresan a la ESPOL optan por una carrera en ciencias dura.</p> <p>Situación deseada: el 60% de estudiantes que ingresa a la ESPOL estudian una carrera de ciencias duras</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 33. *Indicador % de deserción de estudiantes*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir el número de estudiantes que abandona el periodo de admisiones	% de deserción de estudiantes	32%	5%
Detalles	<p>Proceso: Postulación de Resultados</p> <p>Cálculo: % de deserción de estudiantes= Total estudiantes que no se registran / Total estudiantes con cupos.</p> <p>Objetivo: Determinar el retiro de estudiantes en su etapa de los cursos de admisiones.</p> <p>Fuentes: Lista de estudiantes que no se inscriben.</p> <p>Situación actual: El 30% de estudiantes que tienen cupo no se inscriben en la ESPOL</p> <p>Situación deseada: Disminuir al 0% el abandono de estudiantes en la asignación de cupos.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 34. *Indicador % de rotación de maestros*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la rotación de los docentes de la Oficina de Admisiones	% de rotación de maestros	40%	5%
Detalles	<p>Proceso: Ejecución del Programa de Aseguramiento de la Calidad en cada área de conocimiento</p> <p>Cálculo: % de rotación de maestros = Maestros con fin de gestión / Total maestros contratados</p> <p>Objetivo: Determinar la rotación de maestros que dejan de formar parte de la institución en las Oficinas de Admisiones</p> <p>Fuentes: Contrato de maestros por año fiscal</p> <p>Situación actual: El 60% de docentes que formar parte de admisiones no son renovados sus contratos</p> <p>Situación deseada: Disminuir la rotación de docentes en un 50% mediante contratos</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 35. *Indicador % de satisfacción de servicios de la oficina de admisiones*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Medir la satisfacción de los servicios brindados por la Oficina de Admisiones con los estudiantes.	% de satisfacción de servicios de la Oficina de Admisiones	0%	100%
Detalles	<p>Proceso: Ejecución del Programa de Aseguramiento de la Calidad en cada área de conocimiento</p> <p>Cálculo: % de satisfacción de servicios de la Oficina de Admisiones = Reporte de quejas atendidas / Total de quejas</p> <p>Objetivo: Determinar la satisfacción por parte de los estudiantes a los servicios que brinda la Oficina de Admisiones.</p> <p>Fuentes: Reporte de quejas presentadas</p> <p>Situación actual: 0% se desconoce la satisfacción de los servicios por los estudiantes</p> <p>Situación deseada: Implementar un mecanismo que nos permita conocer la opinión de los estudiantes con respecto a la Oficina de Admisiones</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL

Elaboración: Investigadores

Cuadro 36. *Indicador cantidad de procesos con parámetros de eficiencia*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar los procesos de la Oficina de Admisiones con parámetros de eficiencia.	Cantidad de procesos con parámetros de eficiencia.	0%	100%
Detalles	<p>Proceso: Mejora continua del proceso de reclutamiento y selección</p> <p>Cálculo: Cantidad de procesos con parámetros de control / Total de procesos.</p> <p>Objetivo: Contabilizar los procesos que se les han agregado parámetros de control sobre el rendimiento en tiempo y respuesta en comparación con el total de procesos.</p> <p>Fuentes: Sistema de programación cuantificado.</p> <p>Situación actual: Ningún proceso tiene parámetros de control.</p> <p>Situación deseada: El 40% de procesos críticos (identificados previamente en consenso con la alta gerencia) tienen parámetros de eficiencia. El cumplimiento ideal sería del 50% de procesos controlados con un mínimo del 40%.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
 Elaboración: Investigadores

Cuadro 37. *Indicador cantidad de procesos que incorporen mejora continua*

Descripción	Indicador	Valor Actual	Valor Deseado
Analizar los procesos de la Oficina de Admisiones con mejora continua.	Cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	0%	100%
Detalles	<p>Cálculo: Cantidad de procesos con actividades de mejora continua / Total de procesos.</p> <p>Objetivo: Contabilizar el número de procesos que acogen medidas de autoevaluaciones y correcciones en comparación con el total de procesos de producción.</p> <p>Fuentes: Sistema de programación cuantificado.</p> <p>Situación actual: Ningún proceso incurre en mejora continua.</p> <p>Situación deseada: El 40% de procesos incorporan esquemas y parámetros de mejora continua del total de procesos de producción. El cumplimiento ideal sería del 50% de procesos controlados con un mínimo del 40%.</p>		

Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
 Elaboración: Investigadores

3.5.2 Indicadores Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 38. *Indicadores Cuadro de Mando Integral*

OBJETIVO	CÁLCULO	VALOR ACTUAL	VALOR DESEADO
Incrementar el ingreso de estudiantes con altos niveles académicos.	El 25% de estudiantes que ingresan al periodo de admisiones son de excelencia académica.	0%	25%
Reducir la deserción y abandono estudiantil	Se espera obtener un 85% de ingreso de estudiantes que postulan al periodo de admisiones.	0%	85%
Incrementar el nivel académico y servicios de atención.	Incrementar al 70% el material académico en ciencias duras.	0%	70%
	Incrementar servicios de atención para estudiantes en un 40%	0%	40%

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

CAPÍTULO 4

PRIORIZACIÓN PRELIMINAR DE BRECHAS

Para fortalecer este capítulo se utilizó el Diagrama de Espina de Pescado, una herramienta de causa – efecto, que identifica las causas potenciales de un problema. Este instrumento permite realizar un análisis más agudo, considerando todas las necesidades de los interesados.

La técnica de Espina de Pescado es más cómoda para obtener una comprensión visual ágilmente

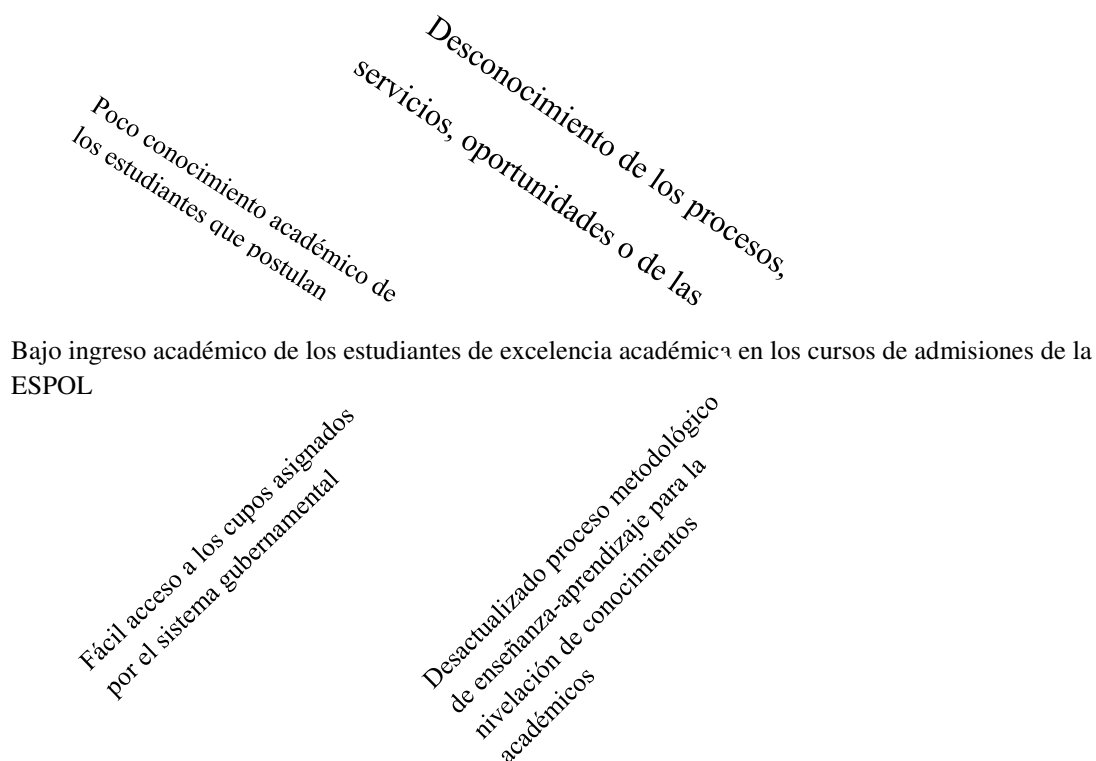


Figura 25. Diagrama básico de Espina de Pescado
 Fuente: Oficina de Admisiones de ESPOL
 Elaboración: Investigadores

Esta técnica fue utilizada inicialmente en la propuesta de tesis para poder rápidamente identificar los problemas y sus causas, de esta manera se crearon el diagrama para el proceso de postulación.

4.1 Priorización de brechas.

Las brechas que se han encontrado indican que se debe seguir laborando bajo el esquema implementado por la ESPOL, diseñando nuevos procesos de captación de estudiantes, los cuales no se han llevado a cabo desde la gratuidad.

Cabe indicar que desde la implementación del proceso de selección por parte de la SENESCYT la distancia entre calidad y estudiantes ha sido más significativa.

No existen decisiones para implementar planes a largo plazo, ni planes para mantener al personal docente.

La Oficina de Admisiones establece un enfoque hacia los problemas que tengan relación con la forma de operar (procesos, actividades, tareas, responsables, definiciones, protocolos, metodologías de trabajo y organización). A continuación, se indican aquellos vacíos que tienen más relevancia:

Cuadro 39. Priorización de brechas

CODIFICACION	BRECHAS	ORIGEN	COEFICIENTE	IMPACTO	TOTAL
D001	FACTOR INTERNO	Ausencia de estándares académicos y administrativos.	0,05	10	0,5
D002	FACTOR INTERNO	Procedimientos administrativos no claros, ausencia de manual de funciones y competencias.	0,03	5	0,15
D003	FACTOR INTERNO	Docentes no capacitados (ausencia de manual de académico y procedimientos).	0,06	4	0,24
D004	FACTOR INTERNO	Ausencia de Código de Ética y Honor	0,03	4	0,12
D005	EFICIENCIA	Exceso de trámites para el ingreso a la ESPOL	0,06	7	0,42
D006	EFICIENCIA	No existe estrategia a largo plazo para mejorar los indicadores educativos.	0,09	6	0,54
D007	EFICIENCIA	Atención médica tardía para estudiantes que presentan problemas de salud.	0,03	4	0,12
D008	EFICIENCIA	Disminución del contenido académico impartido en la ESPOL para el proceso de admisiones.	0,06	8	0,48
D009	EFICIENCIA	Deficiente cantidad de docentes con experiencia y preparación académica y pedagógica requerida	0,08	7	0,56
D010	EFICIENCIA	Docentes para Oficina de Admisiones son contratados por medio de facturación bajo servicios prestados	0,03	5	0,15
D011	INNOVACION	Deficiente atención al estudiantado y a padres de familia por parte del personal administrativo	0,07	8	0,56
D012	INNOVACION	Los docentes no usan herramientas tecnológicas	0,06	8	0,48

D013	INNOVACION	Ausencia de un plan estratégico, que este alineado a los objetivos y a la misión, (PROCESOS INTERNOS RESPONSABILIDAD ALTA GERENCIA)	0,07	7	0,49
D014	INNOVACION	Reducción de contenidos académicos en la preparación para el ingreso a ingenierías	0,06	8	0,48
D015	INNOVACION	Escasa publicidad para dar a conocer las carreras y procesos de la ESPOL para estudiantes de bachillerato	0,09	9	0,81

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

Las siguientes brechas son factores externos (que se consideran más importantes dentro de la Organización) que afectan de manera directa a la Oficina de Admisiones, estudiantes y usuarios internos.

Cuadro 40. Medición de Brechas

MEDICIÓN DE BRECHAS SUPERIOR AL 50%					
COD	BRECHA	ORIGEN	COEF.	IMPACT	TOTAL
D001	Ausencia de estándares académicos y administrativos.	FODA	0,05	10	0,5
D006	No existe estrategia a largo plazo para mejorar los indicadores educativos.	FODA	0,09	6	0,54
D009	Deficiente cantidad de docentes con experiencia y preparación académica y pedagógica requerida	FODA	0,08	7	0,56
D011	Deficiente atención al estudiantado y a padres de familia por parte del personal administrativo	FODA	0,07	8	0,56
D015	Escasa publicidad para dar a conocer las carreras y procesos de la ESPOL para estudiantes de bachillerato	FODA	0,09	9	0,81

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

Las estrategias a largo plazo no son parte de la Cultura Organizacional, lo que decae en una mejora de la calidad académica con constante actualización del material a enseñar a los estudiantes que ingresan. No se ha implementado estándares, políticas y protocolos de forma transversal en la Oficina de Admisiones.

Así mismo en la matriz de arquitectura (la más relevante en medición) existen falencias que están conectadas con las debilidades de la organización tal y como se muestra a continuación:

Cuadro 41. *Brechas de Matriz de Arquitectura*

CODIGO	BRECHA	INDICADOR	FUENTE	MED. ACT.	MED. DES.
DP001	El total del recurso asignado por parte del Estado no es ejecutado por la Oficina de Admisiones	Ejecución del gasto	MATRIZ ARQ / FODA	80%	100%
DP002	No existen procesos estandarizados	Número de procesos estandarizados	MATRIZ ARQ / FODA	0%	60%
DP003	Ningún proceso tiene parámetros de eficiencia	Cantidad de procesos con parámetros de eficiencia	MATRIZ ARQ / FODA	0%	40%
DP004	Ningún proceso incluye mejora continua	Cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	MATRIZ ARQ / FODA	0%	50%
DP005	No se lleva a cabo un plan de capacitación del personal administrativo	Personal administrativo capacitado en actividades de atención.	MATRIZ ARQ / FODA	0%	80%
DP006	Bajo ingreso de estudiantes que postulan para el proceso de admisiones	Ingreso de Estudiantes	MATRIZ ARQ / FODA	50%	90%
DP007	Ningún proceso incurre en mejora continua.	Cumplimiento del material impartido por los docentes	MATRIZ ARQ / FODA	60%	90%
DP008	Solo el personal docente de carrera recibe capacitaciones	Capacitación Docente	MATRIZ ARQ / FODA	20%	100%

DP009	Limitados servicios en el área de admisiones	Servicios de atención para estudiantes	MATRIZ ARQ / FODA	20%	80%
DP010	Pocas materias correspondientes a ciencias duras	Malla curricular	MATRIZ ARQ / FODA	40%	70%
DP011	No se ocupa todo el espacio diseñado para el área de admisiones	Porcentaje de efectividad de uso de las aulas	MATRIZ ARQ / FODA	80%	100%
DP012	No se conoce el costo anual de la Oficina de Admisiones	Costo del ciclo de admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	0%	100%
DP013	No se realizan campañas en los colegios	Número de campañas en colegios	MATRIZ ARQ / FODA	0	70%
DP014	No se realizan publicaciones en redes sociales	Número de publicaciones en redes sociales	MATRIZ ARQ / FODA	0	100%
DP015	Bajo ingreso de estudiantes con bachillerato internacional	% de captación de Bachillerato Internacional	MATRIZ ARQ / FODA	10%	80%
DP016	Bajo ingreso de estudiantes con excelencia académica	% de captación de Excelencia Académica	MATRIZ ARQ / FODA	40%	80%
DP017	Los cupos no son asignados de manera correcta	Cupos para ingreso de admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	0%	10%
DP018	Frecuentes problemas en el sistema de postulación	Sistema de postulación	MATRIZ ARQ / FODA	0%	100%
DP019	Limitado número de preguntas para ciencias duras	Exámenes de Admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	30%	70%
DP020	Pocos estudiantes con altos conocimientos logran ingresar	% de estudiantes logran ingresar a la ESPOL	MATRIZ ARQ / FODA	55%	90%
DP021	Bajo número de estudiantes que se inscriben en carreras de ciencias duras	Número de estudiantes que se inscriben en carreras de ciencias duras	MATRIZ ARQ / FODA	30%	60%

DP022	Alto abandono estudiantil	% de deserción de estudiantes	MATRIZ ARQ / FODA	30%	0%
DP023	Alta rotación de maestros	% de rotación de maestros	MATRIZ ARQ / FODA	60%	50%
DP024	No se conoce la satisfacción de los servicios de la Oficina de Admisiones	% de satisfacción de servicios de la Oficina de Admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	0%	100%

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

El objetivo de la identificación de brechas a nivel de Matriz de Arquitectura y el análisis frente a las brechas encontradas en el FODA, es poder analizar todos los procesos, normas, recursos y actividades de la Oficina de Admisiones para poder enfocarnos específicamente en el área que hay que potencializar.

De esta manera al mapear las brechas, se podrán desarrollar los diferentes escenarios con los que se dará respuesta a los objetivos no alcanzados y que causan pérdidas importantes para la empresa.

Al desarrollar el análisis antes detallado se obtuvieron las siguientes brechas priorizadas, las que están sustentadas en el siguiente cuadro 42:

Cuadro 42. Brechas priorizadas

CÓDIGO	BRECHA	INDICADOR	FUENTE	MED. ACT.	MED. DES.
DP002	No existen procesos estandarizados (D001, D004, D006, A001)	Número de procesos estandarizados	MATRIZ ARQ / FODA	0%	60%
DP003				0%	40%

	Ningún proceso tiene parámetros de eficiencia (D001)	Cantidad de procesos con parámetros de eficiencia	MATRIZ ARQ / FODA		
DP004	Ningún proceso incluye mejora continua (D001, D002, A001)	Cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	MATRIZ ARQ / FODA	0%	50%
DP005	No se lleva a cabo un plan de capacitación del personal administrativo (D005, D011)	Personal administrativo capacitado en actividades de atención.	MATRIZ ARQ / FODA	0%	80%
DP006	Bajo ingreso de estudiantes que postulan para el proceso de admisiones (D005, D008, D013, D015, A004, A006)	Ingreso de Estudiantes	MATRIZ ARQ / FODA	50%	90%
DP008	Solo el personal docente de carrera recibe capacitaciones (D012, D010, D009, D003)	Capacitación Docente	MATRIZ ARQ / FODA	20%	100%
DP013	No se realizan campañas en los colegios (A006, D015, D006)	Número de campañas en colegios	MATRIZ ARQ / FODA	0	70%
DP014	No se realizan publicaciones en redes sociales (A006, D015, D006)	Número de publicaciones en redes sociales	MATRIZ ARQ / FODA	0	100%
DP015	Bajo ingreso de estudiantes con bachillerato internacional (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	% de captación de Bachillerato Internacional	MATRIZ ARQ / FODA	10%	80%
DP016	Bajo ingreso de estudiantes con excelencia académica (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	% de captación de Excelencia Académica	MATRIZ ARQ / FODA	40%	80%
DP017	Los cupos no son asignados de manera correcta. (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	Cupos para ingreso de admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	0%	10%
DP019	Limitado número de preguntas para ciencias duras. (D001, D006, A001)	Exámenes de Admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	30%	70%
DP022	Alto abandono estudiantil (A007, A004, D011)	% de deserción de estudiantes	MATRIZ ARQ / FODA	30%	0%
DP024	No se conoce la satisfacción de los servicios de la Oficina de Admisiones (A006, D011, D007)	% de satisfacción de servicios de la Oficina de Admisiones	MATRIZ ARQ / FODA	0%	100%

Fuente: Investigadores
Elaboración: Investigadores

Mediante el análisis externo e interno que se realizó a la oficina de Admisiones se tomaron como base de análisis las ventajas competitivas frente al mercado del sector educativo.

De esta manera se hizo un análisis e identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como herramienta cualitativa. Se analizó también la matriz de arquitectura donde bajo un análisis comparativo entre el análisis FODA y las brechas encontradas se logró confirmar las oportunidades que tiene la empresa para potencializar su crecimiento.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE BENEFICIOS Y UMBRALES DE MÉTRICAS

En el capítulo anterior se ha desarrollado la identificación de cada una de las brechas de acuerdo con el análisis FODA y se examinó la matriz de arquitectura; esta investigación paralela corroboró cualitativamente (FODA) y cuantitativamente (Indicadores Matriz Arquitectura) las deficiencias de la Oficina de Admisiones.

El análisis detallado generó una lista de proyectos que están descritos en la Matriz de Trazabilidad a lo largo del desarrollo de todo el análisis.

Los proyectos identificados son:

- Plan de fomento académico de la Oficina de Admisiones
- Plan para mejorar la eficiencia académica de la Oficina de Admisiones
- Plan de diseño de servicios de la Oficina de Admisiones

Definiendo de manera las necesidades de mejora de la Oficina de Admisiones se detallaron los beneficios principales que se obtendrían por medio de proyectos que puedan solucionar los problemas que impiden alcanzar las metas propuestas.

- Promocionar a la ESPOL en unidades educativas
- Análisis del mercado estudiantil en la ciudad de Guayaquil
- Elaborar un plan de promoción de las actividades, beneficios y carreras de la ESPOL.
- Evaluar los estándares implementados por el Gobierno

- Regularizar la tramitología de ingreso a la ESPOL
- Levantamiento de procesos en la Oficina de Admisiones
- Concientizar que la gratuidad no disminuye los estándares académicos
- Revisar los trámites para el ingreso al periodo de admisiones
- Diseñar contenido académico para el periodo de admisiones
- Diseñar contenido académico alienado a la eficiencia estudiantil
- Presentar estudio donde se evidencia la afectación del proceso de admisiones actual
- Levantamiento de procesos en la Oficina de Admisiones

Cuadro 43. Resultado de Brechas

BRECHAS DE LA MATRIZ DE ARQUITECTURA	SOLUCION A LAS BRECHAS	INDICADOR		RESULTADO DESEADO		
		NOMBRE	LINEA BASE	2017	2018	2019
DP017: Los cupos no son asignados de manera correcta (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	Promocionar a la ESPOL en unidades educativas	Número de campañas en colegios	No existe	20%	75%	100%
DP016: Bajo ingreso de estudiantes con excelencia académica (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	Análisis del mercado estudiantil en la ciudad de Guayaquil	Número de publicaciones en redes sociales	No existe	100%	100%	100%
DP015: Bajo ingreso de estudiantes con bachillerato internacional (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	Elaborar un plan de promoción de las actividades, beneficios y carreras de la ESPOL.	% de captación de Bachillerato Internacional	5%	10%	25%	40%
DP014: No se realizan publicaciones en redes sociales (A006, D015, D006)						
DP013: No se realizan campañas en los colegios (A006, D015, D006)						
DP002: No existen procesos estandarizados (D001, D004, D006, A001)	Evaluar los estándares implementados por el Gobierno	Número de procesos estandarizados	No existe	100%	100%	100%

DP003: Ningún proceso tiene parámetros de eficiencia (D001)	Regularizar la tramitología de ingreso a la ESPOL	Cantidad de procesos que incorporen mejora continua.	No existe	100%	100%	100%
DP002: No existen procesos estandarizados (D001, D004, D006, A001) DP003: Ningún proceso tiene parámetros de eficiencia (D001) DP016: Bajo ingreso de estudiantes con excelencia académica (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)	Levantamiento de procesos en la Oficina de Admisiones	Cantidad de procesos con parámetros de eficiencia.	No existe	100%	100%	100%
DP022: Alto abandono estudiantil (A007, A004, D011)	Concientizar que la gratuidad no disminuye los estándares académicos	Ingreso de Estudiantes	80%	90%	95%	95%
DP006: Bajo ingreso de estudiantes que postulan para el proceso de admisiones (D005, D008, D013, D015, A004, A006)	Revisar los trámites para el ingreso al periodo de admisiones	% de deserción de estudiantes	30%	25%	10%	5%
DP019 Limitado número de preguntas para ciencias duras (D001, D006, A001) DP008: Solo el personal docente de carrera recibe capacitación D012, D010, D009, D003	Diseñar contenido académico para el periodo de admisiones	Exámenes de Admisiones	No existe	100%	100%	100%
	Diseñar contenido académico alienado a la eficiencia estudiantil	% de estudiantes logran ingresar a la ESPOL	80%	90%	95%	95%
	Presentar estudio donde se evidencia la afectación del proceso de admisiones actual	Sistema de postulación	No existe	100%	100%	100%
DP024: No se conoce la satisfacción de los servicios de la Oficina de Admisiones (A006, D011, D007)	Levantamiento de procesos en la Oficina de Admisiones	% de satisfacción de servicios de la Oficina de Admisiones	No existe	100%	100%	100%

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

Dentro de la investigación se encontraron casos de éxito como:

Las universidades alrededor del mundo han implementado procesos de captación para hacer tentativas las ofertas a los estudiantes, mejorando la calidad de los servicios. Las universidades españolas implementan campañas en línea para captar a los mejores estudiantes de Latinoamérica siendo en la actualidad el país que recibe a más ecuatorianos para sus estudios universitarios.

Realizan alianzas y estrategias entre las universidades de la ciudad de Guayaquil, como la Universidad Católica, Universidad Espíritu Santo o la Universidad Casa Grande con empresas que tienen alta aceptación en el mercado para aumentar la cantidad de servicios para los estudiantes del proceso de admisiones. Las ferias son parte primordial dentro de sus procesos para dar a conocer a los estudiantes las facilidades, becas, niveles de estudios y carreras a tomar dentro de sus sistemas académicos.

El sector educativo tuvo un crecimiento importante durante los últimos años, las Universidades privadas aumentaron el cupo de estudiantes para asumirlo en sus procesos de preparación debido a que muchos se quedaron sin cupos o no logran pasar los procesos de admisión implementados por la SENESCYT; esto representó para la ESPOL una disminución de estudiantes con un nivel académico acorde para las exigencias que promueve la institución básicamente por dos causas:

1. Procesos de postulación
2. Nivel Académico y de servicios

La Oficina de Admisiones es el departamento encargado de realizar la primera conexión con el alumno; de guiar, dar a conocer los procesos de admisiones, las carreras y los beneficios por parte de la ESPOL. A través de una real planificación y estandarización de sus procesos, la ESPOL podrá mejorar la captación o reclutamiento de estudiantes con el perfil requerido. De esta forma estará lista para enfrentarse a las oportunidades que ofrece el sector educativo.

CAPÍTULO 6

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Para evaluar los criterios de selección de los proyectos se desarrolló una matriz de priorización donde se tomó en consideración, las necesidades de la Oficina de Admisiones.

En una reunión mantenida con altos directivos académicos manifestaron lo siguiente:

- La baja tasa de ingreso de estudiantes de excelencia académica a los procesos de admisiones de la ESPOL.
- No se realizan promociones de la ESPOL, tanto en campañas tradicionales o redes sociales, para fomentar el ingreso de estudiantes de excelencia académica. Colegios potenciales desconocen los procesos de postulación a la ESPOL.
- La mayoría de los cupos que son asignados por el gobierno son tomados por estudiantes que no cumplen las exigencias académicas de la ESPOL
- No se cuentan con procesos estandarizados, ni medición de parámetros de eficiencia para que sea implementado en la Oficina de Admisiones.
- Les preocupa mucho a las autoridades el abandono académico por parte de los estudiantes que existe o los cambios de carrera, ocasionando unos recursos irrecuperables y la pérdida de un cupo para otro estudiante que realmente lo aproveche académicamente.
- Durante los últimos años no se ha implementado nuevos servicios en la Oficina de Admisiones y a la actualidad se desconoce la aceptación que se tienen por parte de los estudiantes.

Cuadro 44. Código de Brechas

CODIGO	BRECHAS DE LA MATRIZ DE ARQUITECTURA
DP002	No existen procesos estandarizados (D001, D004, D006, A001)
DP003	Ningún proceso tiene parámetros de eficiencia (D001)
DP006:	Bajo ingreso de estudiantes que postulan para el proceso de admisiones (D005, D008, D013, D015, A004, A006)
DP008	Solo el personal docente de carrera recibe capacitación D012, D010, D009, D003
DP013	No se realizan campañas en los colegios (A006, D015, D006)
DP014	No se realizan publicaciones en redes sociales (A006, D015, D006)
DP015	Bajo ingreso de estudiantes con bachillerato internacional (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)
DP016	Bajo ingreso de estudiantes con excelencia académica (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)
DP017	Los cupos no son asignados de manera correcta (D006, D008, D014, D015, A001, A006, A007)
DP019	Limitado número de preguntas para ciencias duras (D001, D006, A001)
DP022	Alto abandono estudiantil (A007, A004, D011)
DP024	No se conoce la satisfacción de los servicios de la Oficina de Admisiones (A006, D011, D007)

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

Con esta información levantada, podemos corroborar que en efecto existe una problemática dentro de la Oficina de Admisiones:

- No existen campañas de reclutamiento de estudiantes con resultados esperados.
- Desconocimiento de la satisfacción de los estudiantes
- No se cuenta con procesos de control de calidad.
- Existe un alto abandono o deserción académica por parte del estudiante.
- No hay parámetros de control, indicadores de gestión y de eficiencia.

Una vez hecho el análisis se identificaron las capacidades de la Oficina de Admisiones, las cuales son muy prometedoras. La Oficina de Admisiones por ser parte de la ESPOL tiene muchas fortalezas que van a ayudar a apalancar las oportunidades que presenta el mercado del sector educativo.

A continuación, se presentan las capacidades que tiene la Oficina de Admisiones:

- Infraestructura propia para los estudiantes de admisiones
- Planificación estratégica académica para identificar las metas y elaborar un seguimiento eficiente.
- Recursos asignados por el estado para el año fiscal.
- Área de servicios para reforzar el conocimiento de estudiantes como tutorías.
- Personal docente calificado
- Cultura de la ESPOL de formar profesionales de excelencia.
- Prestigio a nivel Nacional es considerada una Universidad clase A
- Cuenta con certificaciones internacionales dentro de las carreras de ciencias duras.
- Amplio y práctico sistema académico en línea.

6.1 Criterios de Selección

La base de selección del proyecto ganador se realizó mediante entrevistas focalizadas director de la Oficina de Admisiones y al Decano de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, exponiendo la realidad actual, resaltando las condiciones de operación de la cadena de valor.

Plan para repotenciar y diseñar el contenido académico de la ESPOL

Cuadro 45. Análisis del proyecto 1

PROYECTOS	CRITERIOS										Dependencia s entre proyectos	PROYECTO GANADOR
	Cumple financiamiento	Explicación cifras	cumple plazo	Explicación	Apetito al riesgo	Explicación	Coficiente	Urgencia	Priorización	Explicación		
Plan para repotenciar y diseñar el contenido académico de la ESPOL	si	Existe el recurso y la capacidad para mejorar los contenidos académicos en ciencias duras.	no	- Se requiere revisión del contendió académico y la aprobación por parte de las autoridades de control. - Es necesario para aumentar el nivel educativo del estudiante.	Alto	Se considera necesario e indispensable para mejorar el contenido académico de la Oficina de Admisiones	40%	8	3,2	Se dispone de nuevos lineamientos de acuerdo con la reforma a la ley. Objetivos enfocados en la mejora del contenido académico.	Depende de aprobación de decanos y entidades gubernament ales de control académico de educación superior.	No

Fuente: Investigadores

Elaboración: Investigadores

Este cuadro explica que, a pesar de que aumenta el nivel académico y los contenidos de la malla académica es con menos temas que en años anteriores para el ingreso a la nivelación. El director de admisiones indica que por ahora no es prioridad desarrollar este proyecto debido a:

- Se necesita aprobación de entidades gubernamentales
- Se requiere crear un comité con especialistas académicos internacionales, con temas actualizados para universidades estatales.
- Los estudiantes de excelencia académica con bachillerato internacional no ven como opción a corto plazo a la ESPOL

Plan para Implementar nuevos servicios en la Oficina de Admisiones

Una vez evaluadas las capacidades internas de la Oficina de Admisiones, frente a las necesidades de los estudiantes, se definen los requerimientos básicos a los que debía responder el siguiente proyecto propuesto.

Cuadro 46. Análisis del proyecto 2

PROYECTOS	CRITERIOS										Dependen cias entre proyectos	PROYECTO GANADOR
	Cumple financiamiento	Explicación cifras	cumple plazo	Explicación	Apetito al riesgo	Explicación	Coefficiente	Urgencia	Priorización	Explicación		
Plan para implementar nuevos servicios en la Oficina de Admisiones	no	No existe recursos para implementar nuevos servicios, en temas de construcción	si	Nueva demanda de estudiantes que requieren servicios complementarios dentro del entorno de admisiones.	Medio	Los recursos económicos son medianamente altos, no se considera indispensable.	20,00%	6	1,2	Nuevos servicios para estudiantes Nuevo espacios para estudiantes, no es un proyecto que resuelve el mayor problema de admisiones	Ninguna	NO

Fuente: Investigadores
Elaboración: Investigadores

Este cuadro explica que a pesar de que los estudiantes necesitan nuevos servicios complementarios para realizar un vínculo con la universidad, la dificultad presupuestaria hace considerar que en la actualidad se dificulta realizar procesos de obras debido a:

- Se necesita solicitar presupuesto para que sea aprobado por las autoridades competentes de la Universidad y enviado al Ministerio de Finanzas.
- Se requiere realizar acercamiento con las empresas participantes para implementar nuevos servicios.
- El tener nuevos servicios en la Oficina de Admisiones no asegura el ingreso y permanencia de los estudiantes en la ESPOL

Plan para fomentar el ingreso de estudiantes de alto nivel académico al periodo de Admisiones este Proyecto

Para poder dar la selección al proyecto en conjunto con el director de la Oficina de Admisiones, se analizaron las siguientes pautas una vez revisada toda la información del caso de negocio.

Análisis de la situación actual.

- Procesos de reclutamiento que se llevan a cabo en la ESPOL.
- Manejo de redes sociales y campañas tradicionales
- Estadística de estudiantes que han ingresado durante los últimos años.

Mejora de Procesos

- Procesos más eficientes y eficaces
- Dar a conocer los beneficios de estudiar en la ESPOL
- Identificación de tareas importantes y críticas

Identificación de los puntos críticos o claves, es decir los procedimientos que presenten necesidades de mejoras, deficiencias o creación de procedimientos.

- Evaluar los procedimientos y eliminar los pasos innecesarios administrativos

Cuadro 47. Análisis del proyecto 3

PROYECTOS	CRITERIOS										Dependencias entre proyectos	PROYECTO GANADOR
	Cumple financiamiento	Explicación cifras	Cumple plazo	Explicación	Apetito al riesgo	Explicación	Coefficiente	Urgencia	Priorización	Explicación		
Plan para fomentar el ingreso de estudiantes de alto nivel académico al periodo de admisiones	si	Existen recursos económicos para activar campañas de reclutamiento de estudiantes. Existen recursos para implementar procesos dentro del departamento de reclutamiento.	si	Personal académico y operativo puede brindar capacitaciones y formar parte de la campaña para dar a conocer los servicios, carreras y todo lo referente a la ESPOL y Oficina de Admisiones.	Alto	Se considera necesario e indispensable para mejorar el ingreso de estudiantes.	40%	9	3,6	Captación de estudiantes de calidad Disposición de canales de comunicación Conocimiento de estrategias de marketing. Información de la Oficina de Admisiones completa.	Ninguna	si

Fuente: Investigadores
Elaboración: Investigadores

Este proyecto estaría enfocado en resolver temas como:

- Dar a conocer a la ESPOL en los planteles educativos.
- Recuperar el área de reclutamiento para establecer estrategias y captar a los mejores estudiantes.
- Disminuir el nivel de abandono del curso de admisiones por parte de los estudiantes por el ingreso de estudiantes con alto rendimiento académico.

En relación con el FODA se cubrirían problemas asociados fortalecer la promoción y publicación de los procesos, beneficios y carreras de la Oficina de Admisiones, teniendo en cuenta el objetivo que rige en la organización.

Al ser un proyecto público más que utilizar un ROI (retorno a la inversión) que sería aplicable si la ESPOL cobrara la matriculación para ingresar al periodo de admisiones como en los años anteriores o fuera una universidad privada donde el ingreso por estudiantes aumenta el presupuesto de la entidad.

Pero en este caso al tener un presupuesto limitado y siendo el estado que subsidia a los estudiantes en el costo de todo el proceso de admisiones se requiere determinar un retorno social a la inversión. SROI para determinar si es factible destinar presupuesto al

proyecto para aumentar el ingreso de estudiantes con altos rendimientos académicos y disminuya la deserción que ocasiona un costo hundido para el Estado de \$1255,90 por estudiante aproximadamente.

Una vez priorizado el proyecto, se detalla una lista de restricciones que deben ser consideradas para su desarrollo.

6.2 Selección del proyecto para la tesis.

Una vez realizada la matriz de priorización y habiendo validado en índice de impacto y urgencia para la organización se selecciona el “Proyecto 3” que consiste en el desarrollo del fomento académico para estudiantes que ingresan a la ESPOL. A continuación, se presenta la propuesta de diseño de este modelo.



Figura 26. Carta de autorización
 Fuente: Oficina de Admisiones
 Elaboración: Oficina de Admisiones

CAPÍTULO 7

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se presenta el acta de constitución que es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere a su director la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto

A continuación, se presentan los entregables de la fase de iniciación.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Fomento a la Vinculación Académica	FVA
Descripción del proyecto: ¿Qué, quién, cómo, cuándo y dónde?	
<p>El presente proyecto “Desarrollo del Fomento a la Vinculación Académica” se realizara para fortalecer e incrementar el ingreso de estudiantes de alto rendimiento académico a la ESPOL mediante mejoras en los procesos de reclutamiento y postulación de los aspirantes, desarrollando estrategias mediante campañas de promoción para la Oficina de Admisiones , para lograr fortalecer la vinculación académica de estudiantes del bachillerato internacional con la Oficina de Admisiones de la ESPOL mediante el siguiente detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Gestión de proyectos B. Implementación de la oficina de reclutamiento C. Establecer los procesos de reclutamiento D. Documentos de estrategia de marketing para admisiones. <p>El desarrollo del fomento a la vinculación académica debe incentivar el ingreso de estudiantes de alto rendimiento a la ESPOL, dando a conocer las carreras, los procesos, los servicios brindados dentro y fuera de la universidad, oportunidades de becas al extranjero, la variedad de idiomas, oportunidades laborales, evaluaciones, la metodología académica, cultura institucional y la vinculación con universidades y empresas, haciendo publicidad con materiales promocionales, por medios digitales, de forma directa visitando a los colegios en las ferias de exposición de las universidades, mediante visitas programadas a los colegios en donde se exponga de forma más detallada la promoción del ingreso a la ESPOL con estudiantes de primero, segundo y tercer bachillerato.</p> <p>El permitir el ingreso de estudiantes con un alto nivel académico ayudará a disminuir la deserción estudiantil y el abandono de estudiantes durante el periodo de admisiones y en el transcurso de la carrera universitaria.</p>	
<p>El desarrollo del proyecto estará a cargo de: Econ. Julio Villacrés Real Ing. Esperanza Asanza</p> <p>El proyecto será realizado desde el 4 de enero de 2017 hasta el 31 de octubre de 2017.</p>	

Definición del producto del proyecto: Descripción del producto, servicio o capacidad a generar.

El desarrollo del fomento a la vinculación académica propuesto, se centrará el reclutamiento para la Oficina de Admisiones.

Implementación de la oficina de reclutamiento

- Requerimientos Funcionales
- Requerimientos de sistemas
- Requerimientos de personal

Establecer los procesos de reclutamiento

- Documentos de roles y perfiles
- Mapa de procesos
- Matriz de responsabilidad

Documentos de estrategia de marketing para admisiones.

- Diseño del plan de marketing enfocado a el bachillerato internacional
- Informes mensuales sobre los avances en las capacitaciones realizadas a los estudiantes
- Entrega de registros de estudiantes interesados
- Cronograma de las campañas

Material de promoción. - para el desarrollo de la capacitación se proveerá al cliente los siguientes materiales:

- Malla curricular por carrera
- Flyers de publicidad
- Material POP (plumas, llaveros, gorras, camisetas, vasos, toma todos)
- Banners

Definición de requisitos del proyecto: Descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad del proyecto/ Producto.
<p>El sponsor RECTOR DE LA ESPOL: cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta y respetar los requerimientos planteados.</p> <p>El cliente, los colegios, unidades educativas de la ciudad de Guayaquil. La promoción deberá ser desarrollado en un plazo a 25 días</p> <p>Entregar un informe mensual de las actividades realizadas, el cual será revisado</p> <p>Entregar un documento final, que contenga las memorias de las actividades realizadas, los resultados alcanzados, y el material elaborado durante la campaña.</p>

Objetivos del proyecto: Meta hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción.		
Concepto	Objetivos	Criterio de éxito
1. Alcance	<p>Cumplir con la elaboración de los siguientes entregables</p> <p>Gestión del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caso de Negocio - Acta de constitución - Plan para la Dirección del Proyecto - Acta de cierre del proyecto <p>Implementación de la oficina de reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adecuación del Espacio -Contratación de personal <p>Establecer los procesos de reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento de roles y perfiles - Mapa de Procesos - Matriz de Responsabilidad <p>Documento de estrategia de marketing para admisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estudio de mercado -Diseño de la publicidad -Campaña publicitaria 	Aprobación de todos los entregables por parte del cliente
2. Tiempo	Concluir el proyecto en el plazo solicitado por el cliente	Concluir el proyecto del 04 de enero del 2017 al 31 de octubre del 2017.
3. Costo	Cumplir con el presupuesto certificado por la entidad	No exceder el presupuesto del proyecto.

Finalidad del proyecto: Fin último, propósito general, u objetivo de otro nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto, enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.	
La finalidad del proyecto consiste en incrementar el ingreso de estudiantes de bachillerato internacional y de excelencia académica mediante la promoción y reclutamiento en la Oficina de Admisiones.	
Justificación del proyecto: Fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto	
Justificación cualitativa	Justificación Cuantitativa
Ejecutar el presupuesto asignado para proyectos	Flujo de egresos
Generar el ingreso de estudiantes con excelencia académica	Informe de la situación actual del negocio – Plan Estratégico del Negocio
Disminuir el número de estudiantes que se retiran durante el proceso de admisiones.	Informe de la situación actual del negocio – Plan Estratégico del Negocio
Incrementar la participación de la ESPOL en colegios y ferias estudiantiles.	Diagramas de Flujo de Procesos – Caso de negocio
Implementar la oficina de reclutamiento para el periodo de admisiones.	Sistema de indicadores - Caso de negocio

Designación del Project Manager del Proyecto		
Nombre	JV	Niveles de autoridad
Reporta A	EA	Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto
Supervisa A	CV	

Cronograma de hitos del proyecto.	
Hito o evento significativo.	Fecha programada
Inicio del proyecto	4 de enero del 2017
Caso de negocio	4 de enero del 2017
Acta de constitución del proyecto	15 de febrero del 2017
Plan para la Dirección del Proyecto	13 de abril del 2017
Acta de cierre del proyecto	02 de octubre del 2017
<i>Implementación de la oficina de reclutamiento</i> -Adecuación del Espacio -Contratación de personal	14 de abril del 2017 al 2 de junio de 2017
<i>Establecer los procesos de reclutamiento</i> - Documento de roles y perfiles - Mapa de Procesos - Matriz de responsabilidad	19 de julio de 2017 al 31 de agosto de 2017
<i>Documento de estrategia de marketing para admisiones.</i> -Estudio de mercado -Diseño de la publicidad -Campaña publicitaria	3 de julio de 2017 al 23 de octubre de 2017
Fin del proyecto	31 de octubre del 2017

Organizaciones o Grupos Organizacionales que intervienen en el Proyecto.	
Organización o grupo organizacional	Rol que desempeña
Equipo de trabajo de titulación	Desarrollar el proyecto en cada una de sus etapas o componentes
Oficina de Admisiones	Veedor del cumplimiento del proyecto, tramita lo referente a la ampliación de nuevos servicios para los estudiantes.
Entes externos	Instituciones educativas que ofrecerán el ingreso para poder realizar la campaña de marketing de la universidad

Principales amenazas del proyecto. (Riesgos Negativos)
<ul style="list-style-type: none"> - Los colegios de Guayaquil no brinden la apertura a la campaña de la ESPOL. - Que los procesos de admisión para los estudiantes sean realizado por otra entidad Gubernamental por cambio de Ley. - Que la asignación presupuestaria disminuya para la oficina de admisiones. - Que la universidad deje de ser gratuita por cambio de ley.
Principales Oportunidades del Proyecto (Riesgos Positivos)
<ul style="list-style-type: none"> - Que se realice una recategorización y las otras universidades disminuya su categoría actual. - La ley de educación favorezca a la autogestión de las universidades. - Que el Gobierno suspenda las becas para estudiar en el exterior a los estudiantes de alto rendimiento. - Que las universidades disminuyan la inversión de publicidad para promocionar sus carreras.

Presupuesto Preliminar del Proyecto	
Concepto	Monto (\$)
1. Personal	
Instructores de gestión de proyectos (Equipo de trabajo de titulación)	\$15,000,00
2. Materiales	
Material utilizado en el proceso de investigación y gestión de proyecto Papelería	\$6,000,00
3. Maquinas	
Equipos Informáticos	\$5,000,00
4. Otros Costos	
Alimentación, Transporte	\$ 5,0000
Community Manager	\$ 1000,00
Proveedor publicidad	\$ 6000,00
Total Línea Base	\$38,000,00
5. Reserva de Contingencia	\$1000,00
6. Reserva de gestión	\$2000,00
Total Presupuesto	\$ 41,000.00

CAPÍTULO 8

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTO

En el presente capítulo se presenta el Plan para la Dirección de proyecto que es el documento que describe su modo de ejecución, monitoreo y control. Integra y consolida todos los planes y la línea base secundarias de los procesos de planificación. (“PMBOK_Guide5th_Spanish (2).pdf,” n.d.)

A continuación, se presentan los entregables de la fase de planificación.

8.1 Gestión de la Integración.

8.1.1 Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.

El informe de Desempeño del Proyecto es un documento que representa físicamente la información sobre el trabajo efectuado a lo largo del proyecto, destinada a generar decisiones, acciones o conocimientos.

Políticas
La recopilación de datos de desempeño del proyecto se realizará de manera mensual.
La información de desempeño del proyecto será recopilada por el PM a lo largo de las fases del proyecto.
Verificar el cumplimiento del avance del proyecto contra la línea base de manera mensual.
La evaluación del desempeño del proyecto se realizará por el PM y el equipo del proyecto.

El informe de desempeño del proyecto será aprobado por sponsor (patrocinador).	
Procesos	
Recopilación de datos para el proyecto.	
Validación de datos de desempeño del proyecto.	
Elaboración de reportes de desempeño del proyecto utilizando la plantilla descrita	
Aprobación de reportes de desempeño del proyecto.	
Formatos	
Se presenta la planilla para el informe de desempeño para el proyecto	
Roles	
Equipo de proyecto	Es el encargado de la recopilación de datos para el proyecto.
Project Manager	Es el encargado de la validación de datos y elaboración de los reportes de desempeño del proyecto.
Sponsor	Es el encargado de la aprobación de reportes de desempeño del proyecto.

8.1.2 Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios.

La gestión de cambios es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobarlos y gestionar los distintos cambios a los entregables del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes.

Políticas	
Cualquier involucrado en el proyecto puede solicitar cambios durante la ejecución del proyecto.	
Toda solicitud de cambio debe ser registrada por escrito mediante oficio.	
La priorización de los cambios recibidos será efectuada por el PM con la intencionalidad de diferenciar lo importante o urgente y controlar el alcance.	
Los cambios serán validados en cuanto al impacto en el proyecto previo a su aprobación.	
Los cambios que no impacten a los objetivos estratégicos del negocio serán aprobados por el PM.	
Los cambios que afecten a los objetivos estratégicos del negocio serán aprobados por el Sponsor (patrocinador).	
El control integrado de cambios interviene durante todo el proyecto y es responsabilidad del PM.	
Procesos	
Receptar las solicitudes de cambio efectuadas por los diferentes involucrados del proyecto.	
Elaborar el Plan de la Gestión de Cambios utilizando la plantilla descrita	
Validar el cambio solicitado con el alcance del proyecto.	
Analizar el impacto del cambio en el proyecto en función a las restricciones del mismo.	
Realizar la aprobación del cambio según el impacto.	
Planificar las solicitudes de cambio del proyecto.	
Generar alternativas para el cambio propuesto.	
Ejecutar el cambio para generar los entregables del proyecto.	
Controlar la calidad del entregable generado.	
Concluir el proceso de cambios del proyecto.	
Actualizar los documentos del proyecto.	
Formatos	
Se presenta la plantilla para el Plan de la Gestión de Cambios.	
Roles	
Usuario	Encargado de generar la solicitud de cambios.
Equipo de proyecto	Encargado de la generación de alternativas para el cambio propuesto. Planificación de las solicitudes de cambio del proyecto. Colabora en el análisis del impacto del cambio.
Project Manager	Encargado de la aprobación de cambios que no afectan a los objetivos estratégicos del negocio. Elaboración el Plan para la Gestión de Cambios. Análisis del impacto del cambio. Generación de medidas correctoras en el caso de presentarse defectos en los entregables.

	Validación del alcance según el cambio propuesto. Conclusión del proceso de cambios del proyecto.
Sponsor	Es el encargado de la aprobación de reportes de desempeño del proyecto.
Departamento de Aseguramiento de la Calidad	Encargado de controlar la calidad del entregable del proyecto.

8.1.3 Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.

El proceso de cierre del proyecto consiste en finalizar las actividades a través de todos los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase de este.

Políticas
El cierre del proyecto se efectúa cuando todos los entregables han sido aceptados.
Todo proyecto generará un Informe de las lecciones aprendidas.
El cierre del proyecto será aprobado por el Sponsor.
Procesos
Elaborar informe del rendimiento final del proyecto según plantilla propuesta
Aprobar el informe del rendimiento final del proyecto.
Elaborar el acta de aceptación del proyecto según plantilla dispuesta
Aprobar el acta de aceptación del proyecto.
Elaborar el informe de métricas del proyecto según plantilla definida
Elaborar el informe del cierre de componentes y de formulación.
Aprobación del informe de cierre de componentes y de formulación.
Auditar el éxito o fracaso del proyecto.
Documentar las lecciones aprendidas mediante la plantilla propuesta
Archivar la información del proyecto para su uso futuro según plantilla definida
Liberar recursos del proyecto.
Elaborar el informe del cierre del proyecto.
Aprobación del informe del cierre del proyecto.
Procesos
Receptar las solicitudes de cambio efectuadas por los diferentes involucrados del proyecto.
Elaborar el Plan de la Gestión de Cambios utilizando la plantilla definida.
Validar el cambio solicitado con el alcance del proyecto.
Analizar el impacto del cambio en el proyecto en función a las restricciones del mismo.
Realizar la aprobación del cambio según el impacto.
Planificar las solicitudes de cambio del proyecto.
Generar alternativas para el cambio propuesto.
Ejecutar el cambio para generar los entregables del proyecto.

Controlar la calidad del entregable generado.	
Concluir el proceso de cambios del proyecto.	
Actualizar los documentos del proyecto.	
Formatos	
Se presenta la plantilla para el Plan de la Gestión de Cambios.	
Roles	
Usuario	Encargado de generar la solicitud de cambios.
Equipo de proyecto	Actualización de los documentos del proyecto.
Project Manager	Elaboración del acta de aceptación del proyecto. Encargado de la elaboración de informes de rendimiento del proyecto, informe del cierre de componentes, informe de cierre de formulación, informe del cierre del proyecto. Documentación de las lecciones aprendidas. Archivo de información del proyecto para su uso futuro. Liberación de recursos del proyecto.
Sponsor	Encargado de la aprobación del acta de aceptación del proyecto, informe del rendimiento del proyecto, informe de cierre de componentes y de formulación, informe del cierre del proyecto.
Departamento de Aseguramiento de la Calidad	Encargado de auditar el éxito o fracaso del proyecto.

8.2 Gestión de Interesados

8.2.1 Identificación y registro de interesados

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS								
No.	Rol	Código	Área	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Tipo
1	SENESCYT	SI001	Gobierno	Alto	Bajo	Alto	Alto	No aliado
2	Ministerio de Educación	SI002	Gobierno	Alto	Bajo	Alto	Alto	No aliado
3	CEAACES	SI003	Gobierno	Alto	Bajo	Alto	Alto	No aliado
4	Colegios	SI004	Cliente	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Monitoreo
5	Consejo Politécnico	SI005	Dirección	Alto	Bajo	Alto	Alto	No aliado
6	Rector de ESPOL	SI006	Dirección	Alto	Bajo	Alto	Alto	No aliado
7	Vicerrector/a	SI007	Dirección	Alto	Alto	Alto	Alto	Bloqueador
8	Decanos	SI008	Dirección	Alto	Alto	Alto	Alto	Bloqueador
9	Director de Oficina de Admisiones	SI009	Dirección	Alto	Alto	Alto	Alto	Bloqueador
10	Coordinadora Académica	SI010	Ejecutor	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Desacelerador
11	Secretaria General	SI011	Apoyo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Monitoreo
12	Coordinador de materia	SI012	Ejecutor	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Desacelerador
13	Profesor	SI013	Asesor	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Desacelerador
14	Estudiantes	SI014	Usuario	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Monitoreo

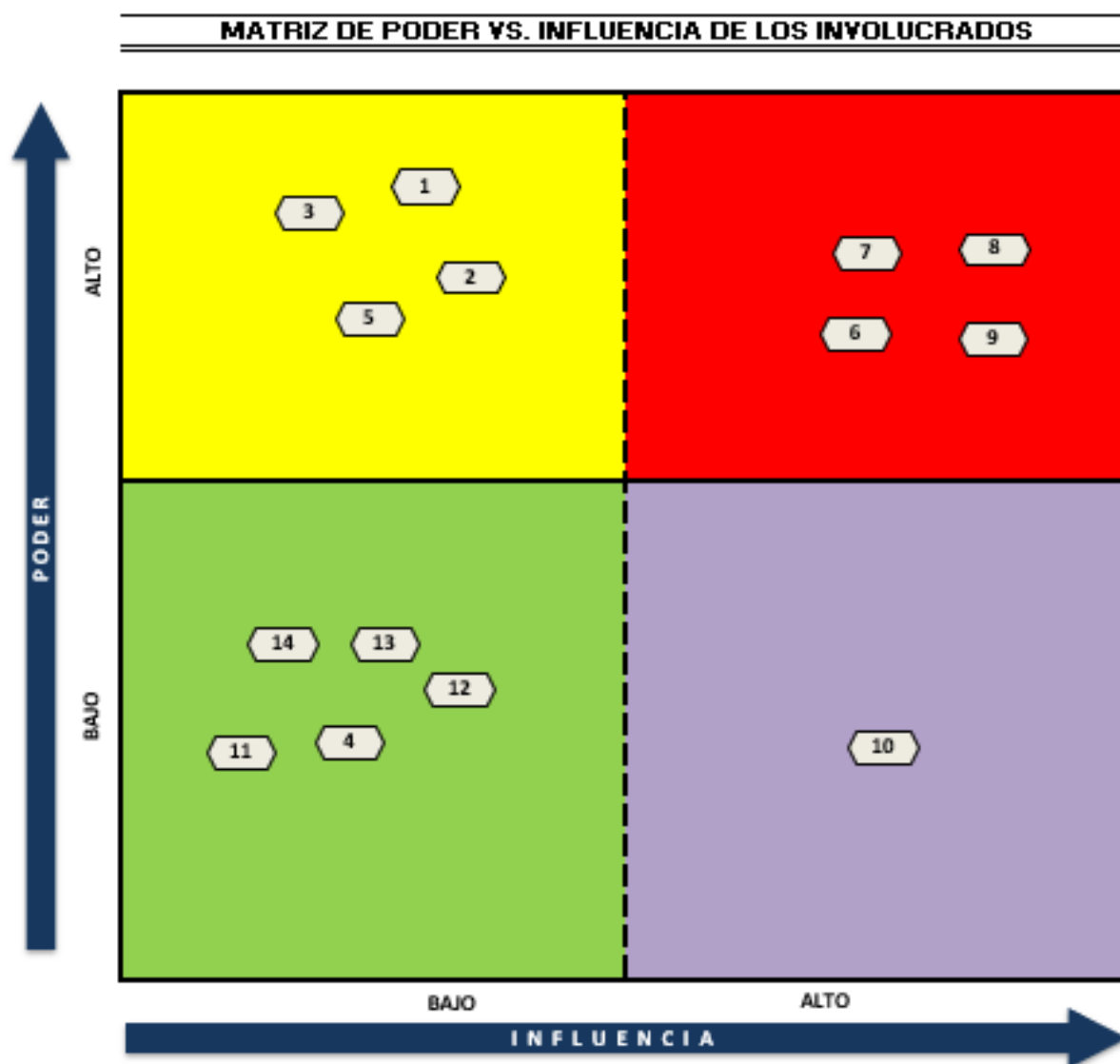
Análisis de Interesados.

Control de versión

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

MATRIZ DE INFLUENCIA VS PODER

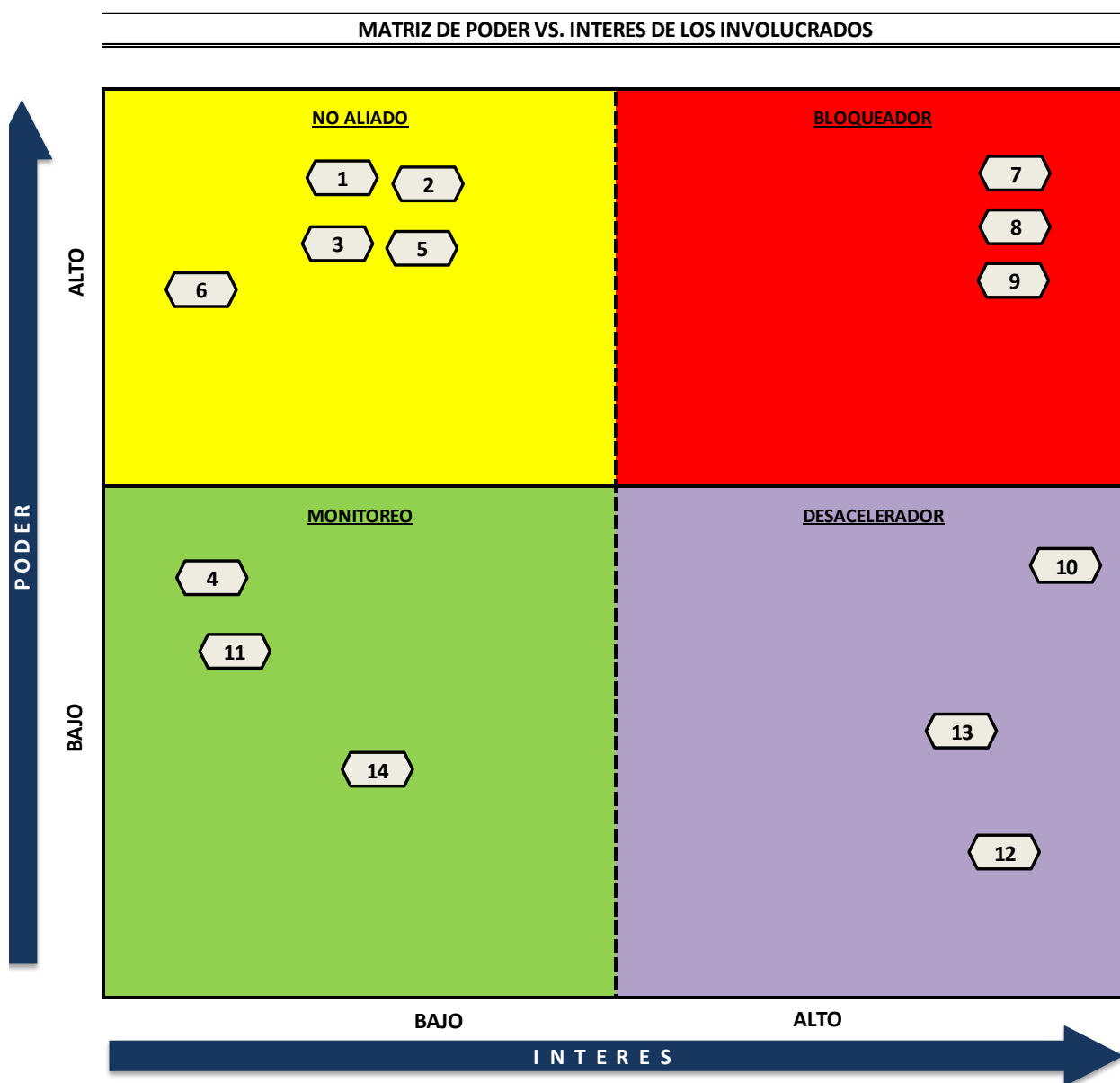


Control de versión

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

MATRIZ INTERÉS VS. PODER

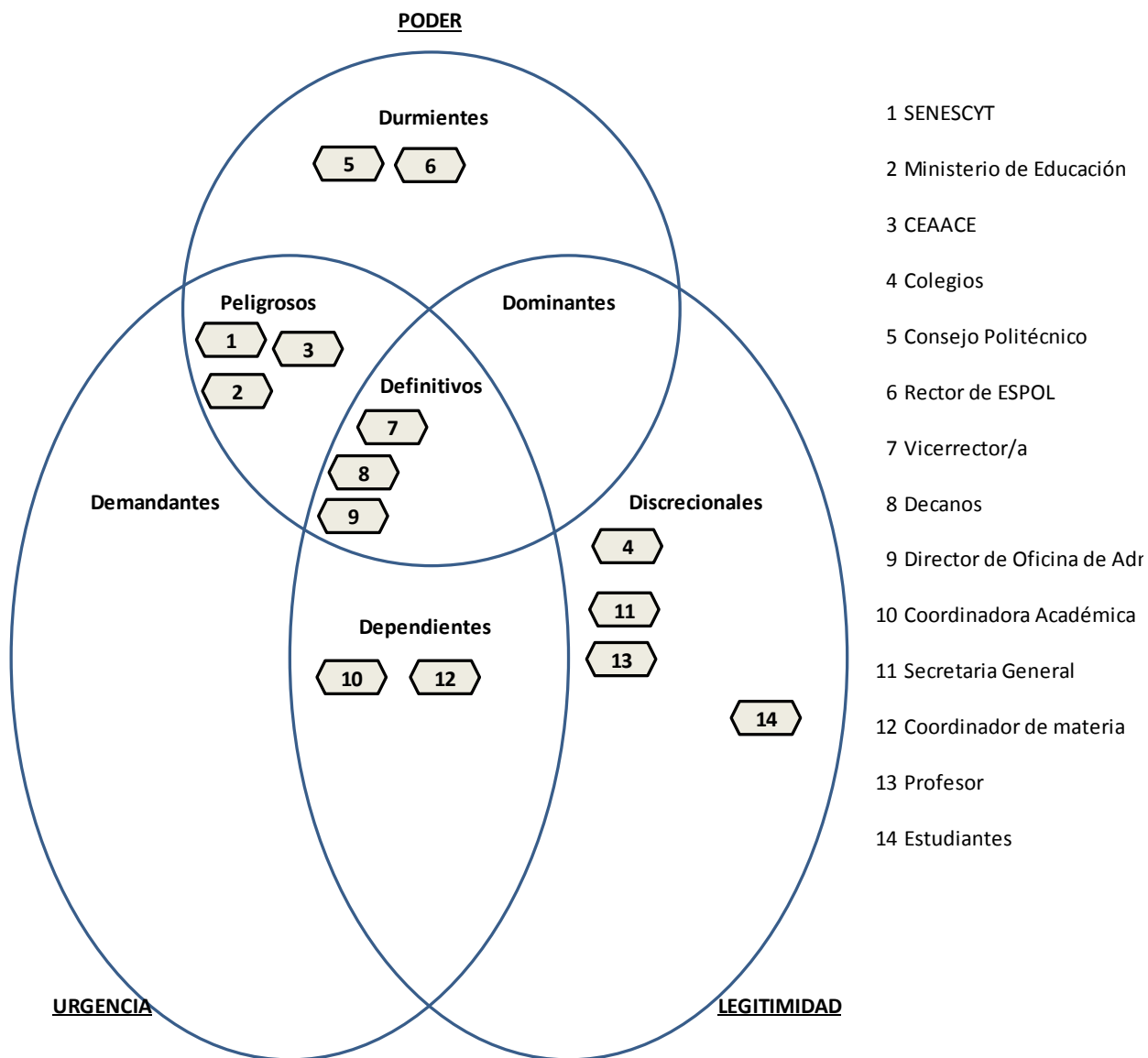


Modelo de prominencia

Control de versión

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

Modelo de prominencia



8.2.3 Plan de gestión de interesados

Control de versión

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE INVOLUCRADOS						
Código	Nombre o Grupo	Rol en el Proyecto	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia Potencial para ganar Soporte o Reducir Obstáculos	Observaciones y Comentarios
SI001	SENESCYT	Rectoría del proyecto	Bajo	Bajo	Exponer en una reunión los beneficios potenciales del proyecto. Informar de los problemas presentados y las soluciones implementadas, así como solicitar soporte en caso de ser necesario.	
SI002	Ministerio de Educación	Rectoría del proyecto	Bajo	Bajo	Resaltar la importancia y beneficios para el Estado la aplicación del proyecto.	
SI003	CEAACE	Rectoría del proyecto	Bajo	Bajo	Resaltar la importancia para el estado la aplicación del proyecto.	
SI004	Colegios	Socio estratégico	Bajo	Medio	Solicitar la información de manera oportuna e informar y resaltar la importancia de su participación.	
SI005	Consejo Politécnico	Primera autoridad ejecutiva de la ESPOL	Bajo	Medio	Informar trimestralmente el avance del proyecto. Informar de los problemas presentados y las soluciones implementadas.	

SI006	Ing. Sergio Flores Macías	Primera autoridad ejecutiva de la ESPOL	Bajo	Alto	Informar mensualmente el avance del proyecto, a través Director de Admisiones. Informar de los problemas presentados y las soluciones implementadas.	
SI007	Cecilia Paredes Verduga, PhD	Autoridad académica de la ESPOL	Alto	Alto	Informar semanalmente el avance del proyecto	
SI008	Decanos de las Facultades académicas	Autoridad académica de carreras	Alto	Alto	Informar quincenalmente el avance del proyecto y la importancia del mismo.	
SI009	MSIG. Dalton Noboa	Director de Proyecto	Alto	Alto	Exponer en una reunión los beneficios potenciales del proyecto. Incluirlo en la planificación del presupuesto, previo a su aprobación. Informar semanalmente el avance del proyecto del manera detallada	
SI010	MSc. Jenny Venegas	Coordinar los procesos académicos	Alto	Alto	Informar semanalmente el avance del proyecto, en particular la lista de los locales completados.	
SI011	Ing. Celia Mite	Experta en procesos logísticos	Bajo	Bajo	Informar semanalmente el avance del proyecto. Involucrarla en las etapas de evaluación, para determinar los resultados obtenidos.	

SI012	Coordinadores de materia	Experto de la materia que coordina	Bajo	Alto	Informar quincenalmente el avance del proyecto.	
SI013	Docentes	Experto en la materia	Bajo	Alto	Informar quincenalmente el avance del proyecto.	
SI014	Estudiantes	Usuario	Bajo	Alto		

8.3 Gestión de Alcance

8.3.1 Plan de la Gestión de Alcance

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE
<p>En la definición del alcance del proyecto, se procederá a levantar una vez firmada el Acta de Constitución del Proyecto y empoderado al director de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se partirá de levantar todas las necesidades y requisitos específicos del director de la Oficina de Admisiones. • En caso de existir requerimientos de cambios al alcance por parte de los interesados, se pondrá a consideración del director del proyecto para su análisis y revisión, para estimar su impacto respecto al cronograma y costos. • Como herramienta para la definición del alcance se utilizará el juicio de expertos aplicado al director de proyectos. • En caso de que el patrocinador no aprobare el enunciado del Alcance; se realizará una reunión con el director del proyecto para realizar los ajustes y correcciones necesarias para su aprobación final y luego se procederá con el proceso de impresión, firmas y archivo.
PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA WBS
<ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración de la EDT se utilizará la herramienta informática WBS Chart Pro, la cual ofrece un entorno amigable para la descomposición de los paquetes de trabajo del proyecto. • Como requisitos se necesitarán, el Plan de Gestión del Alcance, Enunciado del Alcance, Documentos de requisitos. • La técnica que se utilizará para la elaboración de la EDT es la descomposición, la misma que servirá para la descomposición del alcance del proyecto en fragmentos más pequeños en los cuales se pueda definir costo y duración.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE DICCIONARIO DE LA WBS

Para la elaboración del diccionario WBS es necesario como requisito fundamental la aprobación del WBS del proyecto.

Los pasos a tener en cuenta para la elaboración del diccionario WBS son los siguientes:

- Elaboración del diccionario mediante la plantilla provista por la coordinación.
- Se establecen las características de cada paquete de trabajo de la WBS.
- Se describe el objetivo del paquete de trabajo.
- Se realiza una breve descripción del paquete de trabajo.
- Se describe las tareas a realizar para la construcción del paquete de trabajo, como son la lógica o metodología empleada y las actividades necesarias para la elaboración del paquete de trabajo.
- Asignación de responsabilidades en el paquete de trabajo, quienes intervienen y que rol cumplen en la elaboración del paquete.
- Definición de criterios de aceptación para el paquete de trabajo.
- Supuestos y restricciones que impactarán al paquete de trabajo.
- Recursos asignados, así como tiempos al paquete de trabajo.

PROCESO DE VERIFICACIÓN DE ALCANCE

Al término de la elaboración de cada entregable los mismos deberán ser verificados por el proceso de Controlar la Calidad, una vez terminada esta verificación los entregables serán revisados por el patrocinador del proyecto, el cual se encargará de aprobar los entregables o presentar las observaciones de ser el caso. Si el entregable es aprobado se procede a enviar el mismo al cliente.

Los documentos necesarios para la validación del alcance son los siguientes:

- Plan de la dirección del proyecto
- Documentación de requisitos
- Matriz de trazabilidad
- Entregables verificados
- La técnica empleada para la validación del alcance es:
- Técnicas grupales de toma de decisiones.

PROCESOS PARA CONTROL DEL ALCANCE

Para controlar el alcance se tendrán en cuenta las siguientes variaciones:

El director del Proyecto será el encargado de monitorear el estado del alcance del proyecto y de gestionar los cambios necesarios a la línea base del proyecto, mediante acciones correctivas o preventivas de ser el caso.

El director del Proyecto será el encargado de validar el cumplimiento del alcance tomando como referencia la línea base del alcance del proyecto.

El cliente en base la definición del alcance también puede validar el alcance de los entregables o proyecto y realizar las observaciones que sean necesarias para que se cumpla con lo establecido en la línea base del alcance.

Requisitos requeridos para controlar el alcance:

Plan para la Dirección del Proyecto.

Documentación de requisitos.

Matriz de trazabilidad.
Activos de los procesos de la organización.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

8.3.2 Plan de gestión de requisitos

ACTIVIDADES DE REQUISITOS
<p>Los requisitos del proyecto son sugeridos o levantados con la ayuda de los interesados del proyecto mediante las siguientes técnicas:</p> <p>Juicio de expertos. Reuniones.</p> <p>Los requisitos del proyecto son determinados mediante los grupos de proceso de iniciación (requisitos muy generales), planificación (requisitos con un mayor grado de detalle de los que se requiere realizar).</p>
ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN.
<p>Para solicitar un cambio al producto o requisito se realizará lo siguiente:</p> <p>Cualquier interesado puede presentar una solicitud de cambio en donde se precisa del porqué del cambio.</p> <p>Se procederá a la revisión del alcance del proyecto para precisar si el mismo era parte de la línea base del alcance.</p> <p>El comité de control de cambios se encargará de la valoración del impacto de los cambios solicitados en el proyecto (a nivel de costos, tiempos, alcance).</p> <p>Si los cambios son aprobados por parte del comité se procederá con el visto bueno para la implementación del cambio.</p> <p>Se procederá a realizar la gestión del trabajo del proyecto.</p> <p>Se procederá a realizar el monitoreo y control del trabajo del proyecto para verificar si el cambio implementado cumple con lo solicitado o si se requerirá la implementación de un nuevo cambio</p>

PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS.

El proceso de priorizar los requisitos se llevará a cabo en base a los resultados de la matriz de trazabilidad de requisitos, de acuerdo al orden de necesidad dentro del proceso y la dependencia con otros requisitos.

El proceso de priorización será llevado a cabo por el equipo de gestión del proyecto durante la etapa de planificación, y será aprobado por el patrocinador del proyecto.

MÉTRICAS DEL PRODUCTO.

El grado de satisfacción por parte de los interesados del proyecto es poder captar estudiantes con bachillerato internacional y de excelencia académica, caso contrario se realizará un monitoreo y control del trabajo del proyecto para tomar acciones correctivas que permitan cumplir el objetivo.

ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD

En la matriz de trazabilidad se registrará la siguiente información:

Atributos de requisitos: código, descripción, sustento de su inclusión, fecha de inclusión, propietario, fuente, prioridad, versión, estado actual, fecha de cumplimiento, nivel de estabilidad, grado de complejidad, criterio de aceptación.

Trazabilidad hacia:

Necesidades oportunidades, metas y objetivos del negocio.

Objetivos del proyecto.

Alcance del proyecto / entregable del WBS.

Diseño del producto / servicio.

Desarrollo del producto / servicio.

Desarrollo del producto /servicio.

Estrategia de prueba.

Escenario de prueba.

Requerimiento de alto nivel.

8.3.3 Matriz de trazabilidad de requisitos

ATRIBUTOS DE REQUISITOS											TRAZABILIDAD HACIA							
Código	Descripción	Sustento de su inclusión	Propietario	Fuente	Prioridad	Versión	Estado actual (AC, CA, DI, AD, AP)	Nivel de estabilidad (A, M, B)	Grado de complejidad (A, M, B)	Criterio de aceptación	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del proyecto	Alcance del proyecto / Entregable del WBS	Diseño del producto / Servicio	Desarrollo del producto / Servicio	Estrategia de prueba	Escenario de prueba	Requerimiento de alto nivel
RE01	El proyecto debe adecuar una nueva área en la oficina de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Definir un área para el proceso de reclutamiento	Cumplir con el alcance del proyecto	1.2 Implementación del área de reclutamiento	Se debe crear las oficinas para realizar el reclutamiento	Se debe diseñar el área de reclutamiento de la Oficina de Admisiones	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE02	Se debe dejar procesos claros de reclutamiento	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Diseñar los procesos de la Oficina de Admisiones	Cumplir con el alcance del proyecto	1.3 Establecer los procesos de reclutamiento	Estandarizar los procesos a establecer en la oficina de reclutamiento	Determinar procesos	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE03	Dejar establecidos los roles del área	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Diseñar los procesos de la Oficina de Admisiones	Cumplir con el alcance del proyecto	1.3.1 Documento de roles y perfiles	Definir las funciones del área	Detallar los roles de cada miembro del área de reclutamiento	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE04	Incluir en el estudio de mercado los colegios de la ciudad de Guayaquil	Solicitado por el Decano de la ESPOL	Decano de la ESPOL	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el ingreso de estudiantes	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.1 Estudio de mercado.	Se prioriza los colegios particulares	Se analiza de acuerdo a la geografía de las ciudades	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE05	El diseño de la publicidad debe permitir una explicación clara del proceso de admisiones.	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.2 Diseño de la publicidad	Se diseñan las publicidades	El diseño de la publicidad tiene como base el proceso de ingreso y servicios que brinda admisiones	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE06	La campaña publicitaria debe adaptarse a las nuevas tendencias del mercado	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el ingreso de estudiantes	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.3 Campaña publicitaria	Se implementan método tradicional y digital	La campaña será realizada por medios digitales y tradicionales	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE07	La campaña digital debe realizarse en twitter, instagram y facebook	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el ingreso de estudiantes	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.3.2 Campaña publicitaria con el método digital	Publicaciones en redes sociales Facebook, Instagram, Twitter	La campaña digital será segmentada por género y edades.	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE08	La campaña tradicional	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el ingreso de estudiantes	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.3.1 Campaña con el método tradicional	Materiales enfocados a el incentivo de	Materiales enfocados a el incentivo de	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

	debe incluir explicaciones		director de admisiones							Proyecto		alcance del proyecto		ingreso de los estudiantes	ingreso de los estudiantes			cliente
RE09	Realizar el Acompañamiento a los estudiantes de BI	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto		Cumplir con el alcance del proyecto	1.3.2 Mapa de Procesos	Para el refuerzo de sus clases se impartirán ayudantías	Organizar los horarios para impartir ayudantías	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE10	Se presentará un informe mensual del proyecto.	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto		Cumplir con el alcance del proyecto	1.1.1.3 Campaña publicitaria			No aplica	No Aplica	
RE11	Cumplir con los hitos definidos en el cronograma del proyecto	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Cumplir con los compromisos del proyecto.	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1 Plan de vinculación con estudiantes de excelencia académica de Bachillerato Internacional y Bachillerato Nacional 1.2 Plan de fortalecimiento de los servicios de la Oficina de Admisiones	Se valida los principales hitos del proyecto	Se validará el cumplimiento de los hitos del proyecto	No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE12	Gestionar el proyecto en el tiempo planificado	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Aprobación del cronograma del proyecto.	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1 Plan de vinculación con estudiantes de excelencia académica de Bachillerato Internacional y Bachillerato Nacional 1.2 Plan de fortalecimiento de los servicios de la Oficina de Admisiones	Se valida el cumplimiento del proyecto		No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE13	El director del proyecto velará por el cumplimiento de los hitos del mismo.	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto		Cumplir con el alcance del proyecto	1.1 Plan de vinculación con estudiantes de excelencia académica de Bachillerato Internacional y Bachillerato Nacional 1.2 Plan de fortalecimiento de los servicios de la Oficina de Admisiones			No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE14	La documentación generada a partir de la Gestión del Proyecto debe ajustarse a la vigente en la Organización	Solicitado por el director de admisiones	Solicitado por el director de admisiones	Declaración del alcance	Muy alto	1.0	AC	A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Cumplir con los compromisos contractuales	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1 Plan de vinculación con estudiantes de excelencia académica de Bachillerato Internacional y Bachillerato Nacional 1.2 Plan de fortalecimiento de los servicios de la Oficina de Admisiones			No aplica	No Aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

8.3.4 Documentación de requisitos

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

NECESIDAD DEL NEGOCIO Y OPORTUNIDAD A APROVECHAR
<p>Incrementar el ingreso de estudiantes con bachillerato internacional y excelencia académica para que formen parte de los procesos de admisiones y carreras universitarias de la ESPOL. Dar a conocer a la Oficina de Admisiones los nuevos servicios de atención necesarios para el estudiante.</p> <p>Reducir la tasa de deserción de estudiantes que desean ingresar al periodo de admisiones. Implementar en la Oficina de Admisiones el área de reclutamiento de estudiantes universitarios.</p> <p>Promocionar a la universidad y el proceso de admisiones en las instituciones educativas. Disponer de una planificación oportuna y apropiada para la campaña publicitaria en las unidades académicas.</p>
OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO
<p>Contribuir con la mejora de los servicios institucionales de la Oficina de Admisiones. Promocionar a la Oficina de Admisiones en colegios de la ciudad de Guayaquil para incrementar el ingreso de estudiantes con rendimiento académico alto, para reducir la deserción o abandono de carreras dentro del ciclo de estudio.</p> <p>Culminar el proyecto en el plazo y con el presupuesto definido.</p>

REQUISITOS FUNCIONALES			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE01	El proyecto debe adecuar una nueva área en la oficina de admisiones

Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE02	Se debe dejar procesos claros de reclutamiento
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE03	Dejar establecidos los roles del área
Solicitado por el Decano de la ESPOL	Muy alto	RE04	Incluir en el estudio de mercado de los colegios de la ciudad de Guayaquil
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE05	El diseño de la publicidad debe permitir una explicación clara del proceso de admisiones.
Solicitado por el Decano de la ESPOL	Muy alto	RE06	La campaña publicitaria debe adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE07	La campaña digital debe realizarse en twitter, Instagram y Facebook
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE08	La campaña tradicional debe incluir explicaciones
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE09	Realizar el acompañamiento a los estudiantes de BI
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE10	Se presentará un informe mensual del proyecto.
Solicitado por el director de admisiones	Muy alto	RE11	Cumplir con los hitos definidos en el cronograma del proyecto

REQUISITOS NO FUNCIONALES			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Solicitado por el Decano de la ESPOL	Muy alto	RE12	Gestionar el proyecto en el tiempo planificado
Solicitado por el Decano de la ESPOL	Muy alto	RE14	La documentación generada a partir de la Gestión del Proyecto debe ajustarse a la vigente en la Organización

REQUISITOS DE CALIDAD			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Solicitado por el Decano de la ESPOL	Muy alto	RE13	El director del proyecto velará por el cumplimiento de los hitos del mismo.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER
Técnicos	El desarrollo de la campaña debe cubrir toda la metodología propuesta, así como las herramientas necesarias para su desarrollo.
Calidad	Se logrará el aumento de nivel de estudiantes calificados que ingresan al proceso de admisiones.
Administrativos	La aprobación de todos y cada uno de los entregables está a cargo de la Oficina de Admisiones.
Comerciales	Cumplir con los acuerdos definidos en el contrato.
Sociales	Aumentar la demanda de estudiantes con excelencia académica para ingresar a la ESPOL
Otros	

REGLAS DEL NEGOCIO
<p>Se debe mantener una comunicación constante entre el equipo de proyecto para tratar temas relacionados a la ejecución del Proyecto.</p> <p>Se debe realizar reuniones semanales para monitorear el avance del proyecto.</p> <p>La gestión del proyecto se debe realizar de acuerdo con la metodología del PMBOK.</p>
IMPACTO EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES
<p>La implementación de la metodología tendrá un impacto directo en todas las áreas de la Organización ya que al ser un proyecto para incrementar el ingreso de estudiantes de excelencia académica y bachillerato internacional mejora el funcionamiento del perfil académico de estudio de acuerdo a la carrera seleccionada.</p>
IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES
<p>Al ser un proyecto que permite dar a conocer los niveles educativos con los que cuenta la ESPOL, esto permite a que la competencia se vea afectada de manera directa, ya que los estudiantes optaran por solicitar cupos a el periodo de admisiones aumentando la demanda en el establecimiento.</p>
REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO
<p>Para la correcta operación del proyecto como parte de los entregables de la campaña se brindará una capacitación de la nueva metodología de ingreso, para su correcta aplicación.</p>
SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS
<p>Predisposición y apoyo de la Oficina de Admisiones para la implementación del área de reclutamiento.</p> <p>Contar con la disponibilidad de tiempo de los docentes para realizar la transferencia de conocimiento.</p> <p>Contar con el compromiso de la dirección para realizar el acompañamiento para la implementación de la metodología.</p> <p>Se cuenta con canales de comunicación adecuados para el seguimiento de avances.</p>
RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS
<p>Exigencias del cumplimiento de las normas y estándares de calidad empleados por estándares.</p>

8.3.5 Línea Base de Alcance

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
Requisitos:	Características:
1. Lograr el ingreso de estudiantes con perfil de bachillerato internacional.	1. Una campaña publicitaria que explique el proceso de ingreso a el periodo de admisiones y los principales servicios con los que cuenta la ESPOL
2. Lograr disminuir el abandono de estudiantes en el periodo de admisiones	2. Ingreso de estudiantes con un perfil académico acorde a la ESPOL.
3. Generar el área para la vinculación de los estudiantes y maestros	3. Adecuación de oficinas para implementar el área de reclutamiento.
4. Presentar un informe mensual de los avances del proyecto	3. Un informe mensual de los avances del proyecto.

CRITICAS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO:	
Conceptos	Criterios de Aceptación
Técnicos	La logística se debe desarrollar cubriendo todos los colegios objetivos del mercado, así como todas las herramientas necesarias para la operación de la campaña.
Calidad	Se debe lograr aumentar la satisfacción de los estudiantes que ingresan al proceso de admisión.
Administrativos	Todo el requerimiento de materiales de promocional, académicos y adecuación de nuevos servicios serán aprobados por la Oficina de Admisiones.
Comerciales	Cumplir con los acuerdos definidos en los contratos.
Sociales	Aumentar la demanda de estudiantes de excelencia académica y bachillerato internacional.

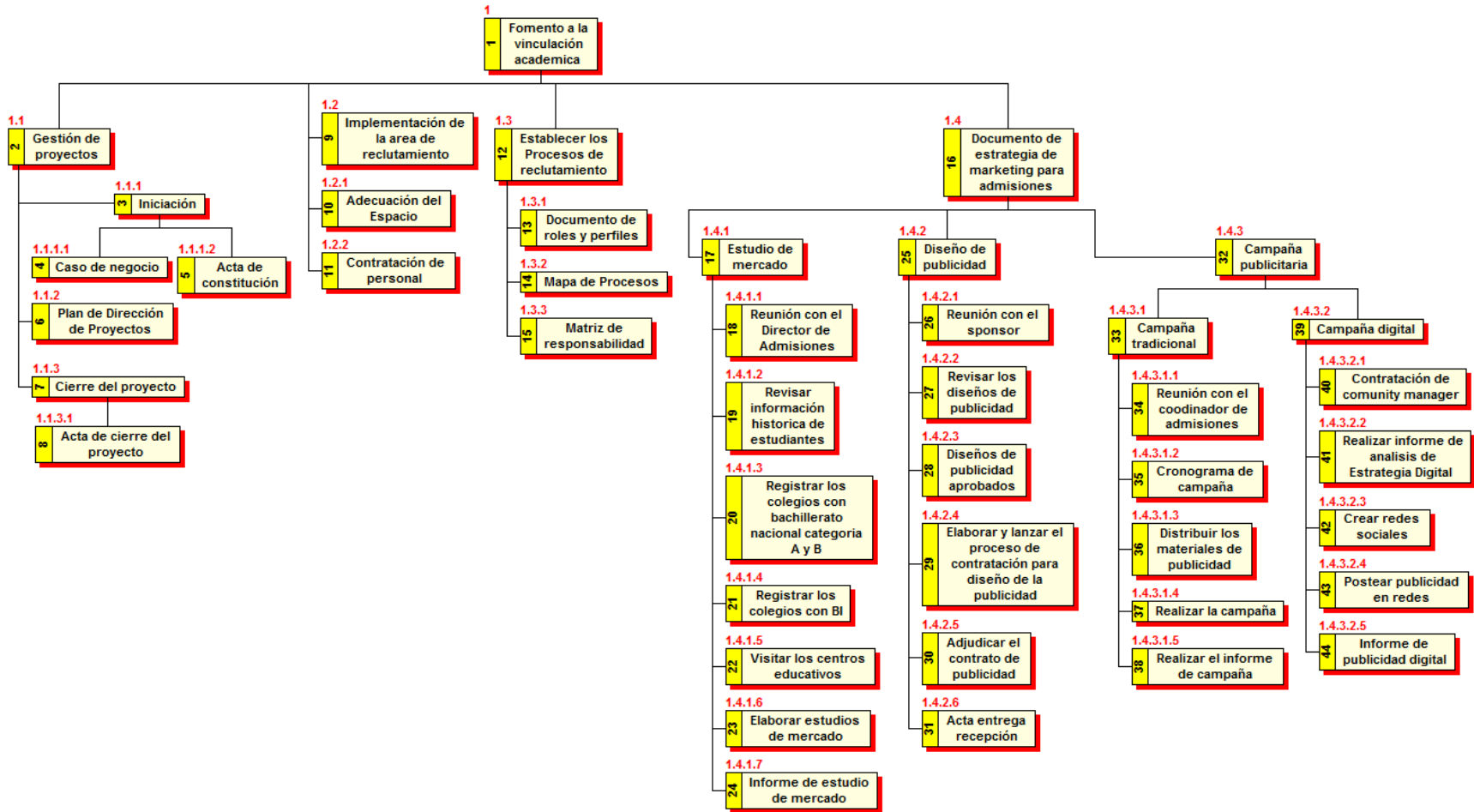
ENTREGABLES DEL PROYECTO:	
Fase del Proyecto	Productos Entregables
1.0 Gestión de proyectos	Proyecto gestionado
1.2 Implementación del área de reclutamiento	-Adecuación del Espacio -Contratación de personal
1.3 Establecer los Procesos de reclutamiento	- Documento de roles y perfiles - Mapa de Procesos - Matriz de responsabilidad
1.4 Documento de estrategia de marketing para admisiones	-Estudio de mercado -Diseño de la publicidad -Campaña publicitaria

EXCLUSIONES DEL PROYECTO:	
El proyecto no entregara estudiantes inscritos en el proceso de admisiones. El proyecto no será considerado en su etapa de operación. El proyecto no realizara obras de infraestructura dentro de las áreas de reclutamiento	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO:	
Internos a la organización	Ambientales o externos a la organización
El desarrollo de la campaña debe ser como mínimo en 25 días.	La confirmación del espacio en los establecimientos escolares permite tener reservada la fecha de cuando se realizará la organización del evento.
La información que se dará a conocer debe estar acorde a la normativa vigente de ingreso	
El área establecida para realizar el reclutamiento debe ser acorde a la necesidad institucional	
Se deberá trabajar acorde al presupuesto asignado.	Se obliga a guardar reserva de todo lo que se realice

SUPUESTOS DEL PROYECTO:	
Internos a la organización	Ambientales o externos a la organización
El material promocional está listo o será elaborado con anterioridad a la fecha programada para su exposición.	Los estudiantes cumplen con el registro para asistir a las tutorías.
Se cuenta con espacios para poder acondicionarlo	Los informes de avance del proyecto serán revisados y aprobados por la ESPOL.
Se presentará un informe mensual sobre los avances de los estudiantes inscritos para el periodo de admisiones del año 2018	Las entidades educativas prestas sus instalaciones para realizar la campaña de publicidad.
Se cuenta con los planteles educativos prestos para realizar la capacitación a los estudiantes.	
Se cuenta con personal para realizar los procesos de reclutamiento	

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

WBS DEL PROYECT



Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

DICCIONARIO DE LA WBS (COMPLETO)

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.1.1.1	Caso de Negocio
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir la necesidad del negocio
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que describe: la justificación, demanda de mercado, oportunidad estratégica, necesidad del negocio, necesidad social, consideraciones ambientales, avances tecnológicos, brechas, necesidades, beneficios, priorización preliminar de brechas, capacidades organizacionales y lista de proyectos, priorización preliminar de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizas con el director de la Oficinas de Admisiones de la ESPOL Actividades a realizar: Reuniones con el sponsor (Rector), para revisar las necesidades de la Oficina de Admisiones. Reunión con la coordinadora académica Recopilar información para caso de negocio Elaboración del caso de negocio. Presentar del caso de negocio.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: JV, EA Participa: Apoya: Revisa: PM Aprueba: SP Da información:
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 04 de enero de 2017 Fin: 14 de Febrero de 2017 Hitos importantes: Caso de negocio

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<p>Stakeholder que acepta: DA</p> <p>Requisitos que deben cumplirse: reunión con el sponsor y el equipo del proyecto para revisión y aprobación del caso de negocio.</p>
SUPUESTOS	El coordinador académico brindará acceso la información de la Oficina de Admisiones para elaborar el caso de negocio.
RIESGOS	Que el caso de negocio no se realice para satisfacer la necesidad principal.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<p>Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA, Director Técnico CV.</p> <p>Materiales: Computador y suministros de oficina.</p>
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Acta de Constitución del Proyecto.

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.1.1.2	Acta de constitución del proyecto
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Iniciar el proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que describe: la descripción del proyecto, definición del producto del proyecto, definición de requisitos del proyecto, objetivos del proyecto, finalidad del proyecto, justificación del proyecto, designación del Project Manager, organizaciones o grupos organizacionales que intervienen en el proyecto, principales amenazas del proyecto, principales oportunidades del proyecto, presupuesto preliminar del proyecto, definición del sponsor del proyecto.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizadas con el director de la Oficina de Admisiones Actividades a realizar: ✓ Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto. ✓ Acta de Constitución del Proyecto.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: JV, EA Participa: Apoya: IGP Revisa: PM Aprueba: SP Da información: DA

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 15 de febrero de 2017 Fin: 13 de abril de 2017 Hitos importantes: Acta de constitución del proyecto
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: DA Requisitos que deben cumplirse: reunión con el sponsor y el equipo del proyecto para revisión y aprobación del Acta de Constitución del Proyecto, el equipo del proyecto deberá recibir una copia en formato digital.
SUPUESTOS	El Sponsor brindará acceso a las instalaciones e información necesaria para la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto.
RIESGOS	Que el Acta de Constitución del Proyecto no sea aprobada por inconsistencia de alguno de los requisitos
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA, Director Técnico CV. Materiales: Computador y suministros de oficina.
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Caso de negocio

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.1.2	Plan de la dirección de proyectos
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Consolidar los diferentes planes y líneas base de las áreas de conocimiento para la dirección del proyecto.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que describe: Gestión de la integración, gestión de interesados, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión de comunicaciones, gestión de adquisiciones, gestión de riesgos.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizadas con el Coordinador académico Actividades a realizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar Plan de Gestión de Interesados, identificación de los interesados del proyecto, registro de los interesados. ✓ Elaborar Plan de Gestión de Alcance, recopilación de requisitos, definición del alcance, diseño de la EDT, diccionario de la EDT. ✓ Elaborar Plan de Gestión del Cronograma, identificación de actividades, secuenciar actividades, estimación de recursos a las actividades, estimación de duración de las actividades, elaboración del cronograma.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar Plan de Gestión de Costos, estimación de costos, determinar el presupuesto. ✓ Elaborar Plan de Gestión de Calidad, realizar el aseguramiento de la calidad. ✓ Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos. ✓ Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones. ✓ Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones. ✓ Revisión del Plan para la Dirección del Proyecto.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: JV, EA Participa: IGP Apoya: Revisa: PM Aprueba: SP Da información: DA, CA
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 13 de abril de 2017 Fin: 29 de mayo de 2017 Hitos importantes: Plan para la dirección de proyectos
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: DA Requisitos que deben cumplirse: reunión con el sponsor y el equipo del proyecto para revisión y aprobación del Plan para la Dirección del Proyecto.
SUPUESTOS	El Sponsor brindará acceso a las instalaciones e información necesaria para la elaboración de cada uno de los planes de las diferentes áreas de conocimiento del Plan para la Dirección del Proyecto.
RIESGOS	Que el Plan para la Dirección del Proyecto no sea realista y que no se obtenga la aprobación del mismo.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA, Director Técnico CV. Materiales: Computador y suministros de oficina.
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Monitoreo y control del proyecto Después del PDT: Acta de Constitución del Proyecto

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.1.3	Cierre del proyecto
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Cerrar el proyecto

DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Cerrar el proyecto finalizando todas las actividades de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Actividades a realizar: Elaborar documentos de cierre
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: JV, EA Participa: IGP Apoya: PM Revisa: Aprueba: SP Da información: DA
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 2 de octubre de 2017 Fin: 31 de octubre de 2017 Hitos importantes: Acta de cierre del proyecto
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Que se cumplan todos los entregables definidos en la declaración del alcance.
SUPUESTOS	
RIESGOS	Que no se acepte el cierre del proyecto, incumplimiento de algún requisito.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA, Director Técnico CV. Materiales: Computador y suministros de oficina.
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Después del PDT: Nuevos servicios de atención

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.2.1	Adecuación del Espacio
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir los insumos necesarios el área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detallar los bienes para llevar acabo el área de reclutamiento en la Oficina de Admisiones.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	<p>Reunión con el Director de Admisiones</p> <p>Actividades a realizar. Revisar el Área para Reclutamiento Aprobar el aérea asignar para reclutamiento Ubicar las mesas Instalar las computadoras Solicitar materiales de oficina Área Implementada</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: CA Revisa: Aprueba: DA Da información:
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 14 de abril del 2017 Fin: 5 de mayo de 2017 Hitos importantes: Área Implementada
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El Director de la Oficina de Admisiones y docentes brindara todo el apoyo para adecuar la oficina de reclutamiento.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador, materiales y suministros de oficina

DEPENDENCIAS	Después del PDT: Aprobación del Acta de Constitución
--------------	---

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.2.2	Contratación del Personal
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir el personal a formar parte del área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detallar el proceso de contratación del personal del área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Realizar el perfil de contratación Hacer la publicación de la vacante Entrevistas de candidatos Aprobar al candidato Personal contratado
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: CA Revisa: Aprueba: DA Da información:
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 8 de mayo del 2017 Fin: 1 de junio de 2017 Hitos importantes: Personal contratado
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El Director de la Oficina de Admisiones y todo el apoyo para contratar personal para la oficina de reclutamiento.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.

RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador, materiales y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Después del PDT: Establecer los procesos de reclutamiento

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.3.1	Documento de Roles y perfiles
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir los roles y perfiles del área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detallar los roles y perfiles del área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Revisar información similar en universidades modelos Detallar los roles a desarrollar en la Oficina de Admisiones Aprobar los perfiles y roles
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: Revisa: CA, D Aprueba: DA Da información: SP, D
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 19 de julio del 2017 Fin: 2 de agosto de 2017 Hitos importantes: Roles y perfiles aprobados
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El Director de la Oficina de Admisiones y todo el apoyo para desarrollar los perfiles y roles para la oficina de reclutamiento.

RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador, materiales y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Después del PDT: Mapa de Procesos

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.3.2	Mapa de Procesos
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Establecer los procesos a ejecutarse en el área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detallar los mapas de procesos que se llevaran a cabo en el área de reclutamiento
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Identificar el mapa de procesos. Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones. Aprobar los procesos de la oficina de reclutamiento
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: Revisa: CA Aprueba: DA Da información: SP
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 19 de junio del 2017 Fin: 4 de agosto de 2017 Hitos importantes: Procesos aprobados
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El Director de la Oficina de Admisiones y todo el apoyo para desarrollar los perfiles y roles para la oficina de reclutamiento.

RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.																
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador, materiales y suministros de oficina																
DEPENDENCIAS	Después del PDT: Mapa de Procesos																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código de paquete de trabajo</th> <th>Nombre de proyecto de trabajo (PDT)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.3.3</td> <td>Matriz de responsabilidades</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO</td> <td>Identificar el registro de roles y responsabilidades del área de reclutamiento</td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO</td> <td>Elaborar un documento donde se establezcan los roles y responsabilidades del personal alienado a la nueva estructura organizacional.</td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</td> <td>Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Identificar el mapa de procesos. Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones. Aprobar los procesos de la oficina de reclutamiento</td> </tr> <tr> <td>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</td> <td>Responsable: EA, JV Participa: DO Apoya: Revisa: Aprueba: DA Da información:</td> </tr> <tr> <td>FECHAS PROGRAMADAS</td> <td>Inicio: 7de agosto del 2017 Fin: 18 de agosto de 2017 Hitos importantes: Responsabilidades asignadas</td> </tr> <tr> <td>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</td> <td>Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del</td> </tr> </tbody> </table>		Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)	1.3.3	Matriz de responsabilidades	OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar el registro de roles y responsabilidades del área de reclutamiento	DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Elaborar un documento donde se establezcan los roles y responsabilidades del personal alienado a la nueva estructura organizacional.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Identificar el mapa de procesos. Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones. Aprobar los procesos de la oficina de reclutamiento	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: DO Apoya: Revisa: Aprueba: DA Da información:	FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 7de agosto del 2017 Fin: 18 de agosto de 2017 Hitos importantes: Responsabilidades asignadas	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del
Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)																
1.3.3	Matriz de responsabilidades																
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar el registro de roles y responsabilidades del área de reclutamiento																
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Elaborar un documento donde se establezcan los roles y responsabilidades del personal alienado a la nueva estructura organizacional.																
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Director de Admisiones Actividades a realizar. Identificar el mapa de procesos. Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones. Aprobar los procesos de la oficina de reclutamiento																
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: DO Apoya: Revisa: Aprueba: DA Da información:																
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 7de agosto del 2017 Fin: 18 de agosto de 2017 Hitos importantes: Responsabilidades asignadas																
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para adecuar el área de reclutamiento Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del																

	Proyecto
SUPUESTOS	El Director de la Oficina de Admisiones y todo el apoyo para desarrollar los perfiles y roles para la oficina de reclutamiento.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador, materiales y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Después del PDT: Mapa de Procesos
Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.4.1	Estudio de mercado
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Investigar la oferta de estudiantes de bachillerato
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que detalla el análisis de mercado académico.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con coordinador de la Oficina de Admisiones. Actividades a realizar: Reunión con el Director de Admisiones Información histórica de estudiante. Registro de colegios con bachillerato nacional categoría A y B Registro de colegios con Bachillerato Internacional Visita a los Centro Educativos Elaborar el estudio de mercado Informe de estudio de mercado
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: IGP Apoya: Revisa: CA Aprueba: DA Da información:
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 3 de agosto del 2017 Fin: 8 de agosto de 2017 Hitos importantes: Estudio de mercado

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado referente al plan de marketing Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	Que se cuente con los permisos necesarios para el acceso a las Instituciones educativas.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque no cumple las expectativas
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Diseño de la publicidad Después del PDT:

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.4.2	Diseño de publicidad
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Definir la lista de materiales y línea grafica a utilizar en la campaña
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detalle del material de publicidad que se utilizará
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Actividades a realizar. Revisar los diseños de publicidad Reunión con el Sponsor Aprobar los diseños de publicidad Elaborar y lanzar el proceso de contratación Adjudicar el contrato de publicidad Entrega recepción de materiales de publicidad
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: IGP Apoya: Revisa: CA Aprueba: DA Da información: CM

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 11 de septiembre del 2017 Fin: 19 de septiembre de 2017 Hitos importantes: Diseño de la publicidad
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para el diseño de la publicidad Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El sponsor aprueba todos los diseños para subir el proceso de contratación.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Campaña publicitaria Después del PDT:

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.4.3.1	Campaña tradicional
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Implementar la campaña publicitaria tradicional
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detalla la implementación de la campaña tradicional
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el director de la Oficina de Admisiones Actividades a realizar. Reunión con el coordinador de admisiones. Elaborar el cronograma de campaña. Distribución de materiales de publicidad. Realizar la campaña. Realizar el informe de campaña.

	Aprobar el informe de campaña tradicional.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: CM Revisa: GM Aprueba: DA Da información:
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 19 de septiembre del 2017 Fin: 23 de octubre del 2017 Hitos importantes: Campaña publicitaria tradicional
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para la campaña publicitaria tradicional Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El coordinador académico brindará todo el apoyo e información para que se realice la campaña publicitaria.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Antes del PDT: Después del PDT: Diseño de la publicidad

Código de paquete de trabajo	Nombre de proyecto de trabajo (PDT)
1.4.3.2	Campaña digital
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Implementar la campaña publicitaria digital
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Detalla la implementación de la campaña en medios digitales
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A	Reunión con el Director de la Oficina de Admisiones Actividades a realizar.

REALIZAR (ACTIVIDADES)	Contracción de Community Manager Informe de Análisis de estrategia digital Crear redes sociales Postear la publicidad en redes Realizar informe de publicidad digital Aprobar informe de publicidad
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: EA, JV Participa: Apoya: CM Revisa: Aprueba: IM Da información: CM
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 21 de septiembre del 2017 Fin: 04 de octubre de 2017 Hitos importantes: Campaña publicitaria tradicional
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: Que se cumpla con todo lo estipulado para la campaña publicitaria tradicional Forma en que aceptará: Reunión con el equipo del Proyecto
SUPUESTOS	El coordinador académico brindará todo el apoyo e información para que se realice la campaña publicitaria.
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: Sponsor, Gestores de proyecto JV, EA Materiales: Computador y suministros de oficina
DEPENDENCIAS	Después del PDT: Diseño de la publicidad

8.4 Gestión del tiempo

8.4.1 Plan de Gestión del Cronograma

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES:

Para cada paquete de trabajo definido en la WBS del Proyecto se debe proceder a identificar las diferentes actividades que van a permitir llevar a cabo el cumplimiento del paquete de trabajo.

Para cada actividad identificada en cada paquete de trabajo se debe asignar un código, nombre, alcance del mismo, responsable.

Para llevar a cabo este proceso se utilizó el formato de Estimación y Secuencia de actividades.

PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES:

Procedemos a mapear la red del Proyecto en base a los entregables del proyecto.

Luego por separado se puede mapear la red del proyecto por fase del proyecto.

Para llevar a cabo este proceso podemos utilizar el formato de red del proyecto.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES:

Tomando como base los paquetes de trabajo y actividades que se hayan identificado para llevar a cabo el proyecto, se procede a realizar la estimación de la duración y tipo de recursos (personal, material o consumibles y maquinas o no consumibles).

Para el recurso de tipo trabajo se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo trabajo, duración, tasa por hora.

Para el recurso de tipo materiales se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo material, tasa por cantidad de material.

Para el recurso de tipo costo se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo costo.

Para este proceso se utilizará el formato de estimación de recursos y duraciones.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE ACTIVIDADES:

La definición de la duración de las actividades se define de acuerdo con el tipo de recurso asignado a la actividad:

Para el tipo de recurso trabajo, se debe estimar la duración del mismo y se calcula el trabajo que tomará llevar a cabo la actividad.

Para el tipo de recurso material, se define la tasa por unidad misma que se multiplicará por la cantidad necesaria para llevar a cabo la actividad.

Proceso de desarrollo de Schedule

Con las siguientes entradas definidas:

Identificación y secuencias de actividades.

Red del proyecto.

Estimación de recursos y duraciones.

Con la información antes detallada se procede a elaborar el cronograma del proyecto, mediante la herramienta Microsoft Project 2013, realizando los siguientes pasos:

Definimos el nombre del cronograma.

Definimos los días festivos y horas de trabajo.

Definimos el tipo de moneda a utilizar.

Definimos si las actividades son manuales o automáticas.

Registramos los tipos de recursos a utilizar en el proyecto.

Ingresamos las actividades principales del proyecto (paquetes de trabajo).

Ingresamos las actividades que permiten llevar a cabo las actividades principales (anidadas).

Ingresamos los hitos de cada paquete de trabajo (duración 0).


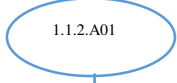

PROCESO DE CONTROL DE SCHEDULE:

Dentro de la gestión del proyecto, proceso *Dirigir el trabajo del proyecto* existen salidas que permiten controlar el cronograma, esta salida es *Datos de desempeño del trabajo del proyecto*, mismo que son enviados al proceso *Controlar el cronograma* para verificar o validar si el cronograma se encuentra dentro de la línea base del cronograma, el proceso *controlar el cronograma* envía salidas Información de desempeño del trabajo del proyecto al proceso *Monitorear y controlar el trabajo del proyecto*, así como también solicitudes de cambio al procesos *Realizar el control integrado de cambios*.

IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES




Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

Paquetes de trabajo		Actividades del paquete de trabajo			ACT. Predecesora tipo de relación, adelanto/ atraso	Persona Responsable	Zona Geográfica	Tipo de actividad (Time Driven, Resource Driven)	Secuencia de actividades dentro del paquete de trabajo
Código WBS	Normas	Código	Normas	Alcance del trabajo de la actividad					
1.1.1.1	Caso de Negocio	1.1.1.1 A01	Reunión con el Director de la Oficina de Admisiones	Reunión inicial del proyecto.		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD A01(1.1.1.1.A01) --> A02(1.1.1.1.A02) A02 --> A03(1.1.1.1.A03) A03 --> A04(1.1.1.1.A04) A04 --> A05(1.1.1.1.A05) A05 --> A06(1.1.1.1.A06) </pre>
		1.1.1.1 A02	Reunión con el sponsor	Levantamiento de información técnica de observación	1.1.1.1 A01	JV-EA	Instituciones educativas	Resource Driven	
		1.1.1.1 A03	Reunión con la coordinadora académica	Levantamiento de información de necesidades de la organización.	1.1.1.1 A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.1.1 A04	Recopilación de información	Dar conocimiento de los avances	1.1.1.1 A03	JV-EA	ESPAE	Resource Driven	
		1.1.1.1 A05	Elaboración de caso de negocio	Redactar caso de negocio	1.1.1.1 A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.1.1 A06	Caso de negocio elaborado	Caso de negocio elaborado.	1.1.1.1A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.1.1.2	Acta de constitución	1.1.1.2.A01	Reunión con el Director de la Oficina de Admisiones	Desarrollar acta de constitución		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD A01(1.1.1.2.A01) --> A02(1.1.1.2.A02) </pre>
		1.1.1.2.A02	Elaboración acta de constitución del proyecto	Redactar el acta de constitución del proyecto	1.1.1.2.A1	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

		1.1.1.2.A03	Acta de constitución del proyecto elaborada.	Acta de constitución del proyecto elaborada	1.1.1.2.A2	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.1.2	Plan de Dirección de proyectos	1.1.2.A01	Elaborar plan de la gestión de integración	Redactar plan de gestión de interesados		JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A02	Elaborar plan de la gestión del alcance	Redactar plan de gestión de alcance	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A03	Elaborar plan de la gestión del cronograma	Redactar plan de gestión de cronograma	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A04	Elaborar plan de la gestión de costos	Redactar plan de gestión de costos	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A05	Elaborar plan de la gestión de la calidad	Redactar plan de gestión de calidad	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A06	Elaborar plan de la gestión de RRHH	Redactar plan de gestión de RRHH	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A07	Elaborar plan de la gestión de comunicación	Redactar plan de gestión de comunicación	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A08	Elaborar plan de la gestión de Riesgos	Redactar plan de gestión de Riesgos	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.2.A09	Elaborar plan de la gestión de adquisiciones	Redactar plan de gestión de adquisiciones	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

		1.1.2.A10	Elaborar plan de la gestión de los interesados	Redactar plan de gestión de interesados	1.1.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	<pre> graph TD Start(()) --> A10((1.1.2.A10)) A10 --> A11((1.1.2.A11)) </pre>
		1.1.2.A11	Plan de la dirección del proyecto elaborado	Plan de la dirección del proyecto elaborada	1.1.2.A10	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.1.3.1	Acta de cierre del proyecto	1.1.3.1.A01	Verificación de entregables aceptados	Verificar entregables aceptados		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD Start(()) --> A01((1.1.3.1.A01)) A01 --> A02((1.1.3.1.A02)) A02 --> A03((1.1.3.1.A03)) A03 --> A04((1.1.3.1.A04)) A04 --> A05((1.1.3.1.A05)) </pre>
		1.1.3.1.A02	Envío de notificación formal de la conclusión del trabajo	Enviar notificación formal de conclusión del trabajo	1.1.3.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.3.1.A03	Reunión de cierre del proyecto	Reunión de cierre del proyecto con el sponsor y equipo del proyecto	1.1.3.1.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.3.1.A04	Firma de acta entrega recepción del trabajo realizado	Firma de acta entrega recepción	1.1.3.1.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.1.3.1.A05	Actualización de lecciones aprendidas	Realizar actualización de lecciones aprendidas	1.1.3.1.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.2.1	Adecuación del espacio área de reclutamiento	1.2.1.A01	Reunión con el director de admisiones	Reunión de levantamiento de información.		JV-EA	Admisiones	Resource Driven	<pre> graph TD Start(()) --> A01((1.2.1.A01)) A01 --> A02((1.2.1.A02)) </pre>
		1.2.1.A02	Revisar el área disponible para reclutamiento	Verificar el espacio asignado	1.2.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	


		1.2.1.A03	Aprobar el espacio para el área de reclutamiento	Documento de aprobación acta recepción	1.2.1.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	<pre> graph TD A(1.2.1.A03) --> B(1.2.1.A04) B --> C(1.2.1.A05) C --> D(1.2.1.A06) D --> E(1.2.1.A07) </pre>	
		1.2.1.A04	Ubicar los bienes muebles (Escritorios, sillas, archivadores)	Ordenar el área	1.2.1.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.1.A05	Instalar equipos tecnológicos (teléfono, computadora, impresora e internet)	Instalar equipos	1.2.1.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.1.A06	Solicitar materiales de oficina	Tener materiales en el stock	1.2.1.A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.1.A07	Área de reclutamiento implementada	Documento de aprobación	1.2.1.A06	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
1.2.2	Contratación de personal	1.2.2.A01	Reunión con el director de admisiones	Reunión de levantamiento de información						<pre> graph TD A(1.2.2.A01) --> B(1.2.2.A02) B --> C(1.2.2.A03) C --> D(1.2.2.A04) D --> E(1.2.2.A05) </pre>
		1.2.2.A02	Solicitar partida presupuestaria	Verificar disponibilidad presupuestaria	1.2.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.2.A03	Aprobar partida para contratación	Presupuesto certificado	1.2.2.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.2.A04	Desarrollar el perfil a contratar	Definir el perfil a contratar	1.2.2.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		
		1.2.2.A05	Publicar oferta de empleo	Dar a conocer el puesto vacante	1.2.2.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven		

		1.2.2.A06	Entrevista de candidatos	Entrevistar a los candidatos	1.2.2.A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.2.2.A07	Personal Contratado	Contratar la vacante	1.2.2.A06	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.3.1	Documento de roles y perfiles	1.3.1.A01	Reunión con el director de admisiones	Reunión preliminar					
		1.3.1.A02	Revisar información de universidades similares	Comparar información de universidades	1.3.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.1.A03	Detallar los roles y perfiles de la Oficina de Admisiones	Elaborar los roles y perfiles	1.3.1.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.1.A04	Perfiles y roles aprobados	Aprobación de roles y perfiles	1.3.1.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.3.2	Mapa de procesos	1.3.2.A01	Reunión con el director de admisiones	Reunión preliminar		JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.2.A02	Identificar el mapa de proceso	Identificar los procesos de la Oficina de Admisiones	1.3.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.2.A03	Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones	Documento de procesos	1.3.2.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.2.A04	Procesos de Oficina de Admisiones aprobados	Documento de procesos aprobados	1.3.2.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

1.3.3	Matriz de Responsabilidades	1.3.3.A01	Reunión con el director de admisiones	Reunión inicial		JV-EA	Admisiones	Resource Driven	<pre> graph TD A(1.2.2.A07) --> B(1.2.2.A07) B --> C(1.2.2.A07) C --> D(1.2.2.A07) D --> E(1.2.2.A07) </pre>
		1.3.3.A02	Asignar responsabilidades según mapa de procesos	Documento de responsabilidades	1.3.3.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.3.A03	Elaborar metas para el área de reclutamiento	Documento de metas del área	1.3.3.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.3.A04	Priorizar las responsabilidades de la oficina	Estructura de trabajo	1.3.3.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.3.3.A05	Responsabilidades aprobadas	Documento Aprobado	1.3.3.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.4.1	Estudio de mercado	1.4.1.A01	Reunión con el director de la Oficina de Admisiones	Reunión de levantamiento de información.		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD A(1.4.1.A01) --> B(1.4.1.A02) A --> C(1.4.1.A03) A --> D(1.4.1.A04) D --> E[] </pre>
		1.4.1.A02	Revisar información histórica de admisiones	Análisis de información histórica.	1.4.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.1.A03	Registro de colegios con bachillerato nacional categoría A y B	Documentar el registro de los colegios.	1.4.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.1.A04	Registro de colegios con bachillerato Internacional	Documentar el registro de bachillerato nacional categoría A y B	1.4.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

		1.4.1.A05	Visita a los Centros Educativos	Reunión con el rector de la entidad.	1.4.1.A03 1.4.1.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.1.A06	Elaborar estudio de mercado	Documentar el estudio de mercado.	1.4.1.A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.1.A07	Informe de estudio de mercado	Documentar el estudio de mercado.	1.4.1.A06	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.4.2	Diseño de publicidad	1.4.2.A01	Revisión de los diseños de publicidad	Reunión de levantamiento de información.		JV-EA	Admisiones	Time Driven	
		1.4.2.A02	Reunión con el sponsor	Documento de aprobación de diseños de publicidad.	1.4.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.2.A03	Diseños de publicidad aprobados	Revisar los diseños de publicidad.	1.4.2.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.2.A04	Elaborar y lanzar procesos de contratación para diseño de la publicidad	Documento de elaboración de proceso de contratación.	1.4.2.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.2.A05	Adjudicar el contrato de publicidad	Documento de adjudicación del contrato de publicidad.	1.4.2.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.2.A06	Elaboración de materiales de publicidad	Proveedor realiza los entregables de publicidad	1.4.2.A05	JV-EA	Externo	Resource Driven	
		1.4.2.A07	Recepción del material de publicidad aprobado	Entrega de materiales de publicidad	1.4.2.A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

1.4.3.1	Campana publicitaria tradicional	1.4.3.1.A01	Reunión con el Director de Oficina de Admisiones	Reunión de levantamiento de información.		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD A(1.4.3.1.A01) --> B(1.4.3.1.A02) B --> C(1.4.3.1.A03) C --> D(1.4.3.1.A04) D --> E(1.4.3.1.A05) </pre>
		1.4.3.1.A02	Distribución de materiales de publicidad	Lista de materiales de publicidad.	1.4.3.1.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.1.A03	Realizar la campaña	Campaña de publicidad elaborada	1.4.3.1.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.1.A04	Realizar el informe de campaña tradicional	Documento de informe de campaña tradicional	1.4.3.1.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.1.A05	Informe de campaña aprobado	Documento firmado y aprobado.	1.4.3.1.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
1.4.3.2	Campana publicitaria digital	1.4.3.2.A01	Reunión con el director de la Oficina de Admisiones.	Reunión de levantamiento de información.		JV-EA	Admisiones	Time Driven	<pre> graph TD A(1.4.3.2.A01) --> B(1.4.3.2.A02) B --> C(1.4.3.2.A03) C --> D(1.4.3.2.A04) D --> E(1.4.3.2.A05) E --> F(1.4.3.2.A06) </pre>
		1.4.3.2.A02	Contratación comunity manager	Documento del contrato del comunity manager	1.4.3.2.A01	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.2.A03	Informe de análisis de estrategia digital	Documento que detalla el contenido de la estrategia digital	1.4.3.2.A02	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.2.A04	Crear las cuentas en redes sociales	Manejo de las redes sociales	1.4.3.2.A03	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.2.A05	Postear la publicidad en redes	Publicaciones en redes sociales	1.4.3.2.A04	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	
		1.4.3.2.A06	Realizar informe de publicidad digital	Documento del informe de publicidad digital	1.4.3.2.A05	JV-EA	Admisiones	Resource Driven	

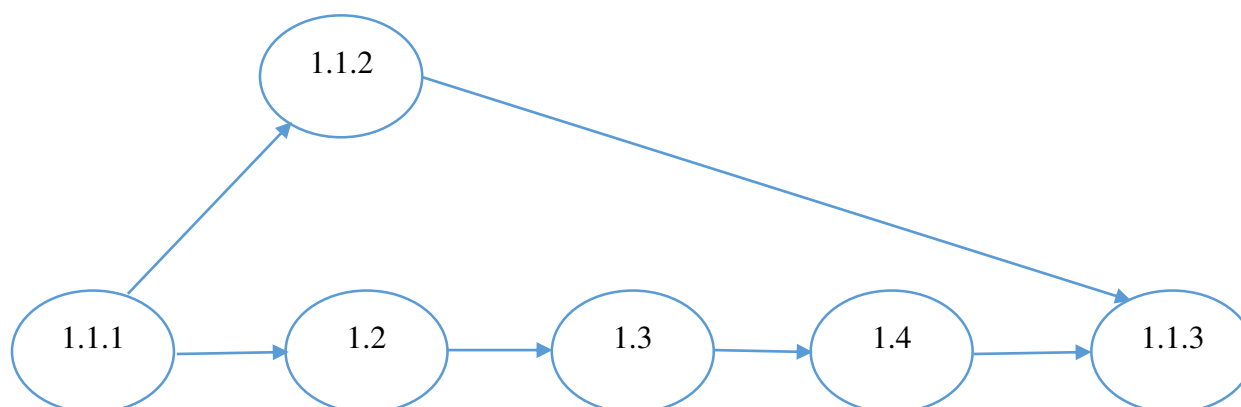
		1.4.3.2.A7	Informe de publicidad digital aprobado	Documento que aprueba el informe de publicidad	1.4.3.2.A06	JE-EA	Admisiones	Resource Driven	
--	--	------------	--	--	-------------	-------	------------	-----------------	---

8.4.2 Cronograma del proyecto

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

8.4.3 Diagrama del proyecto

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original



8.4.4 Línea base del cronograma

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

El cronograma de actividades inicial que se ha planteado para el presente proyecto se muestra a continuación:

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	▣ Fomento a la vinculación Académica	214,75 días	mié 04/01/17	mar 31/10/17		
	▣ Gestión de Proyecto	214,75 días	mié 04/01/17	mar 31/10/17		
	▣ Iniciación	71 días	mié 04/01/17	jue 13/04/17		
	▣ Caso de negocio	29,75 días	mié 04/01/17	mar 14/02/17		
	Reunión con el director de Admisiones	1 día	mié 04/01/17	mié 04/01/17		Julio Villacres,Alimentación[1]
	Reunión con el sponsor	1 día	jue 05/01/17	jue 05/01/17	5	Esperanza Asanza,Alime
	Reunión con la coordinadora académica	1 día	vie 06/01/17	vie 06/01/17	6	Esperanza Asanza,Alimentación[1];
	Recopilar información	1 día	lun 09/01/17	lun 09/01/17	7	Esperanza Asanza,Intern
	Elaborar caso de negocio	15 días	mar 10/01/17	lun 30/01/17	8	Alimentación[15],Espera
	Presentar caso de negocio	0 días	mar 14/02/17	mar 14/02/17	9	Esperanza Asanza,Direct
	▣ Acta de constitución del Proyecto	41 días	mié 15/02/17	jue 13/04/17	4	
	Reunión con el director de Admisiones	1 día	mié 15/02/17	mié 15/02/17	10	Alimentación[1],Esperan
	Elaborar acta de constitución	10 días	jue 16/02/17	mié 01/03/17	12	Alimentación[10],Espera
	Acta de constitución del proyecto revisada y aprobada	0 días	jue 13/04/17	jue 13/04/17	13	Esperanza Asanza
	▣ Plan de dirección del Proyecto	32,75 días	jue 13/04/17	lun 29/05/17		
	Elaborar el plan de dirección del proyecto	30 días	jue 13/04/17	lun 29/05/17	14	Alimentación[60],Espera
	Plan de la dirección del proyecto elaborada	0 días	lun 29/05/17	lun 29/05/17	16	Esperanza Asanza,Internet[1],Julio

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	Cierre del proyecto	21,88 días	lun 02/10/17	mar 31/10/17		
	Elaborar documentos de cierre del proyecto	3 días	lun 02/10/17	mié 04/10/17		Alimentación[3],Julio Villacres,Laptop
	Implementación del area de Reclutamiento	99,88 días	vie 14/04/17	jue 31/08/17		
	Adecuación del Espacio	15,88 días	vie 14/04/17	vie 05/05/17		
	Reunion con el director de admisiones	1 día	lun 17/04/17	lun 17/04/17	14	Alimentación[1],Julio Villacres,Transporte[1]
	Revisar el area disponible para reclutamiento	3 días	mar 18/04/17	jue 20/04/17	22	Alimentación[1],Julio Villacres
	Aprobar el espacio para el area de reclutamiento	2 días	vie 21/04/17	lun 24/04/17	23	Alimentación[1],Julio Villacres
	Ubicar los bienes muebles (Escritorios, sillas, archivadores)	5 días	lun 24/04/17	lun 01/05/17	24	Alimentación[5],Archiva[4],Técnico de mantenimiento
	Instalar equipos tecnológicos (telefono, computadora, impresora e internet)	3 días	lun 01/05/17	jue 04/05/17	25	Alimentación[3],Impresc de oficina[1],TICS 1,Internet[1]
	Solicitar materiales de oficina	1 día	vie 05/05/17	vie 05/05/17	26	Alimentación[1],Julio Vil
	Area de reclutamiento implementada	0 días	vie 05/05/17	vie 05/05/17	27	Director de Admisiones
	Contratación de personal	18,88 días	lun 08/05/17	jue 01/06/17		
	Reunión con el director de admisiones	2 días	lun 08/05/17	mar 09/05/17	28	Alimentación[2],Esperan Asanza,Laptop
	Solicitar partida presupuestaira	2 días	mié 10/05/17	jue 11/05/17	30	Alimentación[2],Esperan Asanza.Laptop

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	Aprobar partida para contratación	4 días	jue 11/05/17	mié 17/05/17	31	Alimentación[4]
	Desarrollar el perfil a contratar	3 días	jue 18/05/17	lun 22/05/17	32	Alimentación[3],Esperan Asanza,Internet[1],Lapto
	Publicar oferta de empleo	5 días	mar 23/05/17	mar 30/05/17	33	Alimentación[5],Esperan
	Entrevistar a candidatos	3 días	mié 31/05/17	vie 02/06/17	34	Alimentación[3],Esperan
	Personal Contratado	0 días	vie 02/06/17	vie 02/06/17	35	Esperanza Asanza
	Establecer los procesos de reclutamiento	32 días	mié 19/07/17	jue 31/08/17		
	Documento de roles y perfiles	10,75 días	mié 19/07/17	mié 02/08/17		
	Reunión con el Director de Admisiones	1 día	mié 19/07/17	mié 19/07/17	36	Alimentación[1],Julio Villacres,Laptop
	Revisar información de universidades similares	5 días	jue 20/07/17	jue 27/07/17	39	Alimentación[5],Interne: Villacres,Laptop 2[1]
	Detallar los roles y perfiles de la oficina de admisiones	5 días	vie 28/07/17	jue 03/08/17	40	Alimentación[5],Interne: Villacres,Laptop
	Perfiles y roles aprobados	0 días	jue 03/08/17	jue 03/08/17	41	Director de Admisiones
	Mapa de Procesos	12,88 días	mié 19/07/17	vie 04/08/17		
	Reunión con el Director de Admisiones	1 día	mié 19/07/17	mié 19/07/17	36	Alimentación[1],Esperan Asanza,Internet[1],Lapto
	Identificar el mapa de proceso	5 días	jue 20/07/17	mié 26/07/17	44	Alimentación[5],Interne: 2[1],Suministros[1],Ing
	Analizar y priorizar los procesos de la oficina de admisiones	7 días	jue 27/07/17	vie 04/08/17	45	Alimentación[7],Esperan Asanza,Internet[1],Lapto 1[1],Ing en marketing[1]

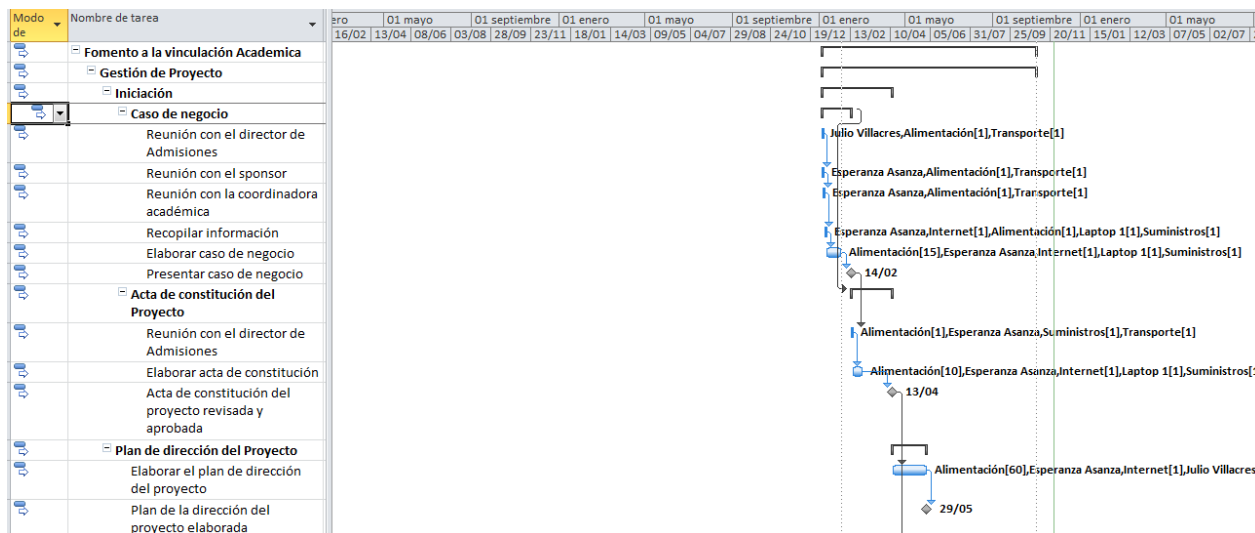
Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	Procesos de Oficina de Admisiones aprobados	0 días	vie 04/08/17	vie 04/08/17	46	Esperanza Asanza, Director de
	Matriz de responsabilidades	9,88 días	lun 07/08/17	vie 18/08/17		
	Reunion con el Director de Admisiones	1 día	lun 07/08/17	lun 07/08/17	47	Alimentación[1], Julio Villacres, Laptop 2[1], Ing
	Asignar responsabilidades según mapa de procesos	3 días	mar 08/08/17	jue 10/08/17	49	Ing en marketing[1]
	Elaborar metas para el area de reclutamiento	3 días	vie 11/08/17	mar 15/08/17	50	Alimentación[3], Internet[1], Julio Villacres, Laptop
	Priorizar las responsabilidades de la oficina	3 días	mié 16/08/17	vie 18/08/17	51	Alimentación[3], Internet[1], Julio Villacres, Laptop 2[1], Ing en marketing[1]
	Responsabilidades aprobadas	0 días	vie 18/08/17	vie 18/08/17	52	Director de Admisiones
	Documento de estrategia de marketing para admisiones	57 días	jue 03/08/17	lun 23/10/17		
	Estudio de mercado	26 días	jue 03/08/17	vie 08/09/17		
	Reunión con el Director de Admisiones	1,38 días	jue 03/08/17	vie 04/08/17	42	Alimentación[1], Director de Admisiones, Julio
	Revisar información historica de estudiantes	5 días	lun 07/08/17	lun 14/08/17	56	Alimentación[5], Esperanza Asanza, Internet[1], Laptop
	Registrar los colegios con bachillerato nacional con categoria A y B	1 día	mar 15/08/17	mar 15/08/17	57	Alimentación[1], Esperanza Asanza, Internet[1], Laptop 1[1], Suministros[1]
	Registrar los colegios con BI	1 día	mié 16/08/17	mié 16/08/17	58	Alimentación[1], Internet[1]

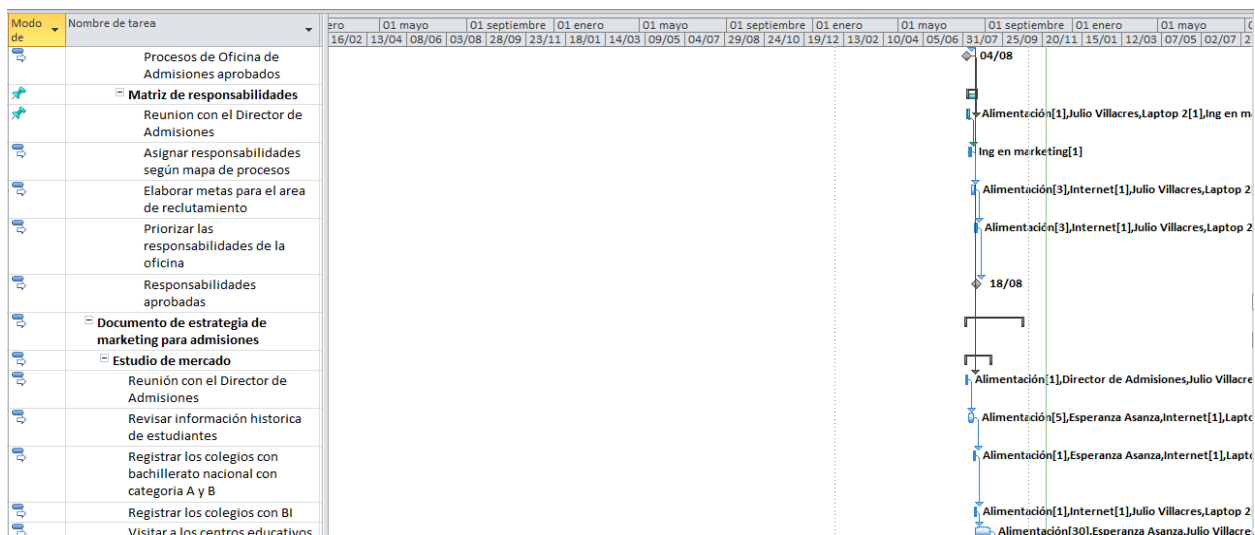
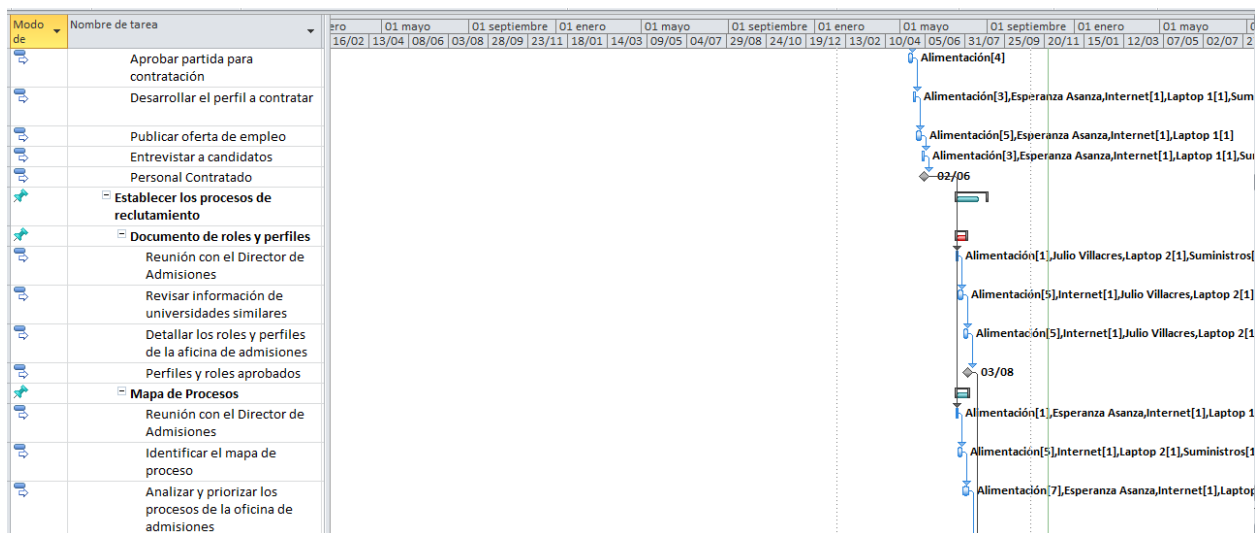
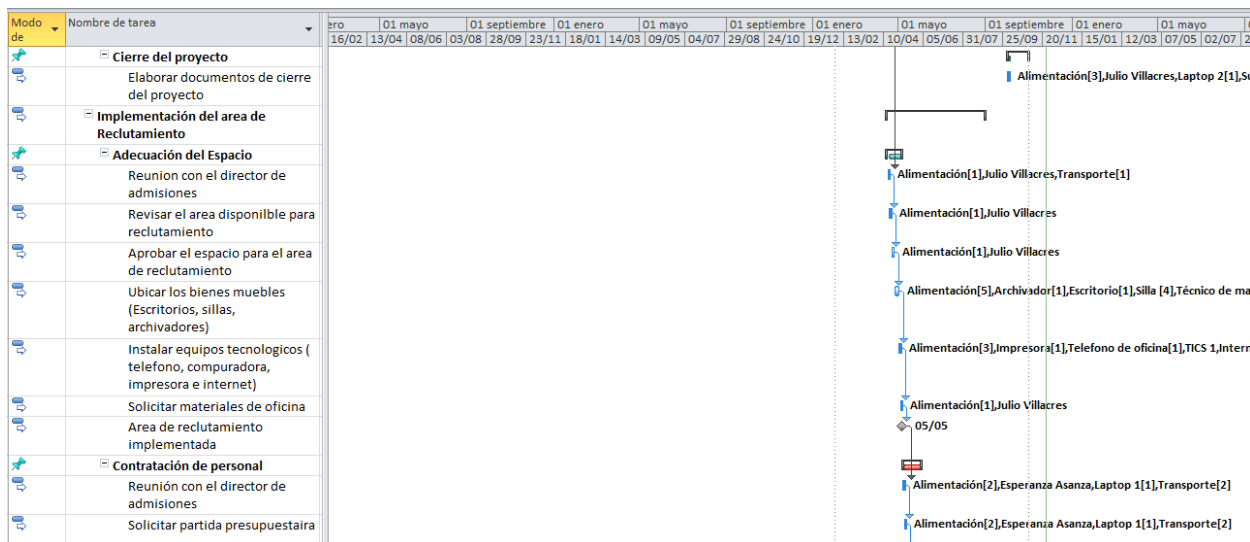
Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	Visitar a los centros educativos	15 días	jue 17/08/17	mié 06/09/17	59	Alimentación[30], Esperanza Asanza, Julio
	Elaborar estudio de mercado	2 días	jue 07/09/17	vie 08/09/17	60	Alimentación[4], Esperanza Asanza
	Informe de estudio de mercado	0 días	vie 08/09/17	vie 08/09/17	61	Ing en marketing[0]
	Diseño de la Publicidad	5,75 días	lun 11/09/17	lun 18/09/17		
	Reunión con el sponsor	1 día	lun 11/09/17	lun 11/09/17	62	Alimentación[1], Julio Villacres
	Revisar los diseños de publicidad	2 días	mar 12/09/17	mié 13/09/17	64	Alimentación[2], Ing en marketing[1], Julio
	Diseños de publicidad aprobados	0 días	mié 13/09/17	mié 13/09/17	65	Alimentación[0], Director de Admisiones
	Elaborar y lanzar el proceso de contratación para diseño de la publicidad	2 días	jue 14/09/17	vie 15/09/17	66	Internet[1], Julio Villacres, Ing en marketing[1], Alimentación[1]
	Adjudicar el contrato de publicidad	1 día	vie 15/09/17	lun 18/09/17	67	Ing en marketing[1], Suministros[1]
	Recepción de materiales de publicidad aprobado	0 días	lun 18/09/17	lun 18/09/17	68	Ing en marketing[0]
	Campaña publicitaria	24,75 días	mar 19/09/17	lun 23/10/17		
	Campaña Tradicional	24,75 días	mar 19/09/17	lun 23/10/17		
	Reunión con el coordinador de admisiones	1 día	mar 19/09/17	mar 19/09/17	69	Alimentación[1], Esperanza Asanza, Laptop 1[1], Suministros[1], Transporte[1]
	Definir el cronograma de la campaña	2 días	mié 20/09/17	jue 21/09/17	72	Alimentación[2], Esperanza Asanza, Ing en marketing[1]

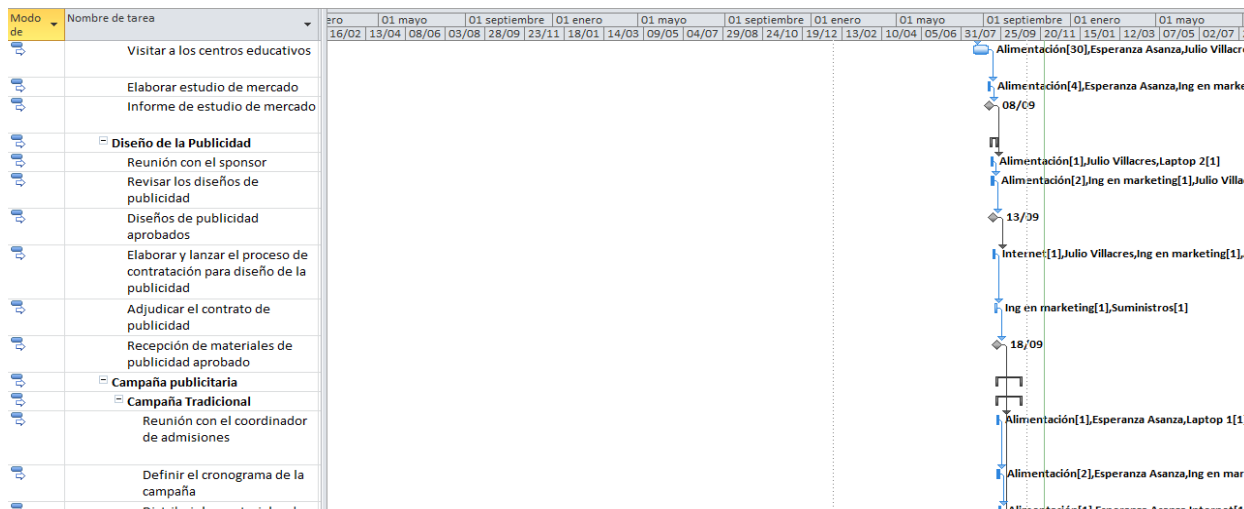
Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	Definir el cronograma de la campaña	2 días	mié 20/09/17	jue 21/09/17	72	Alimentación[2], Esperanza Asanza, Ing en
	Distribuir los materiales de publicidad	1 día	vie 22/09/17	vie 22/09/17	73	Alimentación[1], Esperanza Asanza, Internet[1], Laptop
	Realizar la campaña	20 días	lun 25/09/17	vie 20/10/17	74	Alimentación[40], Esperanza
	Realizar Informe de campaña	1 día	lun 23/10/17	lun 23/10/17	75	Ing en marketing[1], Alim
	Campaña digital	10 días	jue 21/09/17	mié 04/10/17		
	Contratación de community manager	1 día	jue 21/09/17	jue 21/09/17	69	Ing en marketing[1], Internet[1]
	Realizar informe de analisis de estrategia digital	1 día	vie 22/09/17	vie 22/09/17	78	Community Manager[1], Internet[1], L
	Crear redes sociales de admisiones	1 día	lun 25/09/17	lun 25/09/17	79	Community Manager[1], Internet[1], S
	Postear la publicidad en redes	6 días	mar 26/09/17	mar 03/10/17	80	Community Manager[1], Internet[1], L
	Realizar informe de publicidad digital	1 día	mié 04/10/17	mié 04/10/17	81	Community Manager[1], Laptop 1[1]

En esta sección se definen los parámetros de actividades, fechas de inicio y fin del proyecto, duraciones, recursos, costos, que posteriormente servirán como medio de seguimiento y control.

A continuación, se muestra la información del proyecto:







Tarea		Tarea manual	
División		Sólo duración	
Hito		Informe de resumen manual	
Resumen		Resumen manual	
Resumen del proyecto		Sólo el comienzo	
Tareas externas		Sólo fin	
Hito externo		Fecha límite	
Tarea inactiva		Progreso	
Hito inactivo		Manual Progress	
Resumen inactivo			

8.5 Gestión de costos

8.5.1 Plan de Gestión de costos

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO:		
Tipo de estimación	Modo de formulación	Nivel de precisión
Orden de magnitud	Formulación de analogía	-25% al 75%
Presupuesto	Bottom up	-10 al 25%
Definitivo	Bottom up	-5 al 10%

UNIDADES DE MEDIDA.				
Tipo de Recurso				Unidades de medida
Recurso Personal				Costo/Hora
Recurso Material o consumible				Unidades
Recurso Máquina o no consumibles				Unidades
Cuenta de control (Código y nombre de cuenta)	Entregables (fases o entregables agrupados en la cuenta)	Presupuest o	Responsabl e	Fechas Inicio-Fin
No aplica para el proyecto	No aplica para el	No aplica para el	No aplica para el	No aplica para el proyecto

	Proyecto	Proyecto	proyecto	
--	----------	----------	----------	--

PLANIFICACIÓN GRADUAL			
Etapa	Componente de planificación	Fecha de emisión de Presupuesto	Responsable
No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto

UMBRALES DE CONTROL.		
Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Variación permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Proyecto completo	+/- 5% costo planificado	Analizar la variación para determinar la acción correctiva

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Método de medición	Modo de medición
Proyecto completo	Valor acumulado – Curva S	Semanal del Proyecto

FÓRMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO		
Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo: Quién, Cómo, Cuándo, Dónde
EAC variaciones típicas	$AC + (BAC - EV) / CPI$	Informe de rendimiento del Proyecto
TCPI	$(BAC - EV) / (BAC - AC)$	Índice de desempeño del trabajo por completar.

NIVELES DE ESTIMACIÓN DE CONTROL		
Tipo de Estimación de Costo	Nivel de Estimación de Costo	Nivel de Control de Costo
Orden de Magnitud	Por fase	No aplica
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitivo	Por actividad	Por actividad

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	Descripción de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué
Estimación de costos	Se realiza la estimación de los costes del proyecto tomando como base el tipo de estimación por presupuesto. Esto se llevará a cabo en la planificación del proyecto y lo llevará a cabo el director del proyecto y lo aprobará el sponsor.
Determinación de presupuesto	Se procede a elaborar el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión. Este entregable es elaborado por el Director de Proyectos y aprobado por el sponsor
Control de costos	Se evaluará el impacto de cualquier cambio en costo que este fuera del umbral establecido. Se recibirá datos de desempeño del trabajo del proceso de Dirigir el trabajo del proyecto, los datos servirán para validar el desempeño de los costos.
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	Descripción de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué
Plan de gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base del Costo	Línea base del costo del proyecto, sin incluir las reservas de contingencia.
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS
Descripción de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué
Cada responsable del equipo del proyecto deberá emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables ejecutados y el porcentaje de avance. El director del proyecto en base a esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.

El proyecto puede tener una variación del 5% del total del proyecto, en el caso de superar este límite se deberá emitir una solicitud de cambio.
SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS
El sponsor y el Director del proyecto son los encargados de evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.
El Director del proyecto solo podrá aprobar aquellos cambios que no tengan impacto en la estrategia de la empresa
Todos los cambios previos a su aprobación deberán ser evaluados con el objetivo de identificar el impacto del mismo.
Solo se aprobar con carácter de urgencia aquellos cambios que tengan un impacto en la estrategia del negocio por parte del sponsor y siempre y cuando el mismo no exceda el 5% de costo definido como reserva para contingencias.

8.5.2 Estimación de Costos por actividades.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ESTIMACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES.

Entregable	Actividad	Tipo de recurso: Personal					Tipo de recurso Materiales o consumibles					Tipo de recurso: Maquinas o no consumibles				
		Nombre de recurso	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre de recurso	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre de recurso	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
1.1.1.1 Caso de Negocio	1.1.1.1 A01 Reunión con el Director de la Oficina de Admisiones	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	T	1	1	\$50,63	\$50,63					
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.1.1.1 A02 Reunión con el sponsor	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	T	1	1	\$50,63	\$50,63					
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.1.1.1 A03 Reunión con la coordinadora académica	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
							T	1	1	\$33,11	\$33,11					
	1.1.1.1 A04 Recopilación de información	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	I	1	1	\$33,11	\$33,11	LAP	1	1		
							P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37					
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.1.1.1 A05 Elaborar el Caso de Negocio	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	P	1	15	\$ 39,37	\$590,55	LAP	1	1		
							I	1	15	\$33,11	\$496,65					

							A	1	15	\$ 5,50	\$82,50							
	1.1.1.1 A06 Presentar caso de negocio	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80												
1.1.1.2 Acta de constitución	1.1.1.2.A01 Reunión con el Director de la Oficina de Admisiones	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37							
							T	1	1	\$50,63	\$50,63							
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50							
	1.1.1.2.A02 Elaborar acta de constitución del proyecto	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	I	1	10	\$33,11	\$331,10	LAP	1	1				
							P	1	10	\$ 39,37	\$393,70							
							A	1	10	\$ 5,50	\$55,00							
	1.1.1.2.A03 Acta de constitución del proyecto aprobada y revisa.	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80												
	1.1.2 Plan de Dirección de proyectos	1.1.2.A11 Elaborar el Plan de la dirección del proyecto elaborado	JV-EA	Hr-H	2	\$14,20	\$113,6	E I	1	20	\$33,11	\$662,20	LAP	1	1			
								P	1	20	\$ 39,37	\$787,40	LAP	1	1			
								A	1	20	\$ 5,50	\$110,00						
T								1	20	\$50,63	\$1012,60							
1.1.3.1 Acta de cierre del proyecto	1.1.3.1.A01 Elaborar documento de	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	P	1	3	\$ 39,37	\$118,11	LAP	1	1				
							A	1	3	\$ 5,50	\$16,50							

	cierre del proyecto						T	1	3	\$50,63	\$151,89					
1.2.1 Adecuación del espacio área de reclutamiento	1.2.1.A01 Reunión con el director de admisiones	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	1	\$ 5,50	\$11,00					
							T	1	1	\$ 39,37	\$78,74					
	1.2.1.A02 Revisar el área disponible para reclutamiento	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	3	\$33,11	\$66,22					
	1.2.1.A03 Aprobar el espacio para el área de reclutamiento	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	3	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.2.1.A04 Ubicar los bienes muebles (Escritorios, sillas, archivadores)	TEC	Hr-H	1			A	1	5	\$33,11	\$33,11					
							AR	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
							ES	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37					
							SI	4	1	\$ 5,50	\$11					
	1.2.1.A05 Instalar equipos tecnológicos (teléfono, computadora, impresora e internet)	TICS	Hr-H	1			A	1	3	\$33,11	\$66,22					
							IM	1	1	\$33,11	\$33,11					
							I	1	1	\$ 5,50	\$11,00					
							TE	1	1	\$ 39,37	\$78,74					
	1.2.1.A06 Solicitar	JV	Hr-H	1			A	1	1	\$33,11	\$66,22					

	materiales de oficina																
	1.2.1.A07 Área de reclutamiento implementada									\$ 5,50	\$ 5,50						
1.2.2 Contratación de personal	1.2.2.A01 Reunión con el director de admisiones	EA	Hr-H	1			A	1	2	\$33,11	\$33,11						
							T	1	2	\$ 5,50	\$ 5,50						
	1.2.2.A02 Solicitar partida presupuestaria	EA	Hr-H	1			A	1	2	\$ 39,37	\$ 39,37	LAP	1	1			
							T	1	2	\$ 5,50	\$11						
	1.2.2.A03 Aprobar partida para contratación						A	1	4	\$33,11	\$66,22						
	1.2.2.A04 Desarrollar el perfil a contratar	EA	Hr-H	1			A	1	3	\$33,11	\$33,11	LAP	1	1			
							I	1	1	\$ 5,50	\$11,00						
							P	1	1	\$ 39,37	\$78,74						
							T	1	3	\$33,11	\$66,22						
	1.2.2.A05 Publicar oferta de empleo	EA	Hr-H	1			A	1	5	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP	1	1			
							I	1	1	\$33,11	\$33,11						
		EA	Hr-H	1			A	1	3	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP	1	1			
							I	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37						

	1.2.2.A06 Entrevista de candidatos						P	1	1	\$ 5,50	\$11					
	1.2.2.A07 Personal Contratado									\$33,11	\$66,22					
1.3.1 Documento de roles y perfil	1.3.1.A01 Reunión con el director de admisiones	JV	Hr-H	1			A	1	1	\$33,11	\$33,11	LAP	1	1		
							P	1	1	\$ 5,50	\$11,00					
	1.3.1.A02 Revisar información de universidades similares	JV	Hr-H	1			A			\$ 39,37	\$78,74	LAP	1	1		
							I			\$33,11	\$66,22					
	1.3.1.A03 Detallar los roles y perfiles de la Oficina de Admisiones	JV	Hr-H	1			A	1	5	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP	1	1		
							I	1	1	\$33,11	\$33,11					
							P	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.3.1.A04 Perfiles y roles aprobados	D								\$ 39,37	\$ 39,37					
1.3.2 Mapa de procesos	1.3.2.A01 Reunión con el director de admisiones	EA IM	Hr-H	1			A	1	1	\$ 5,50	\$11	LAP				
							I	1	1	\$33,11	\$66,22					
							P	1	1	\$33,11	\$33,11					
	1.3.2.A02 Identificar el	IM					A	1	5	\$ 5,50	\$11,00	LAP				
							I	1	1	\$ 39,37	\$78,74					

	mapa de proceso						P	1	1	\$33,11	\$66,22					
	1.3.2.A03 Analizar y priorizar los procesos de la Oficina de Admisiones	EA	Hr-H	1			A	1	7	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP				
		IM					I	1	1	\$33,11	\$33,11					
	1.3.2.A04 Procesos de Oficina de Admisiones aprobados	EA	Hr-H	1						\$ 5,50	\$ 5,50					
1.3.3 Matriz de Responsabilidades	1.3.3.A01 Reunión con el director de admisiones	JV	Hr-H	1			A	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37	LAP				
		IM					T	1	1	\$ 5,50	\$11					
	1.3.3.A02 Asignar responsabilidades según mapa de procesos	IM								\$33,11	\$66,22					
	1.3.3.A03 Elaborar metas para el área de reclutamiento	JV	Hr-H	1			A	1	3	\$33,11	\$33,11	LAP	1	1		
							I	1	1	\$ 5,50	\$11,00					
							P	1	1	\$ 39,37	\$78,74					
	1.3.3.A04 Priorizar las responsabilidades de la oficina	JV	Hr-H	1			A	1	3	\$33,11	\$66,22	LAP	1	1		
							I	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					

	1.3.3.A05 Responsabilidades aprobadas									\$33,11	\$33,11							
1.4.1 Estudio de mercado	1.4.1.A01 Reunión con el director de la Oficina de Admisiones	JV			\$7,10	\$56,80	I	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP						
		D					A	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37							
	1.4.1.A02 Revisar información histórica de estudiantes	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	I	1	5	\$ 5,50	\$11	LAP						
							P	1	1	\$33,11	\$66,22							
							A	1	5	\$33,11	\$33,11							
	1.4.1.A03 Registro de colegios con bachillerato nacional categoría A y B	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	I	1	1	\$33,11	\$33,11	LAP						
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50							
							P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37							
	1.4.1.A04 Registro de colegios con bachillerato Internacional	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	I	1	1	\$33,11	\$33,11	LAP						
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50							
							P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37							
	1.4.1.A05 Visita a los centros educativos	JV-EA	Hr-H	2	\$14,20	\$113,6	T	1	15	\$50,63	\$961,97	LAP	1	2				
							P	1	15									
							A	1	15	\$ 5,50	\$104,50							
	1.4.1.A06 Elaborar estudio de mercado	JV-EA IM	Hr-H	2	\$14,20	\$113,6	A	1	2	\$ 5,50	\$11,00	LAP	1	2				
							I	1	2	\$33,11	\$66,22							
							P	1	2	\$ 39,37	\$78,74							

	material de publicidad aprobado																		
1.4.3.1 Campaña publicitaria tradicional	1.4.3.1.A01 Reunión con el Director de Oficina de Admisiones	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP							
							P	1	1										
							T	1	1	\$50,63	\$50,63								
	1.4.3.1.A02 Distribución de materiales de publicidad	EA IM	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	P	1	1	\$50,63	\$50,63								
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50								
							I	1	1	\$33,11	\$33,11								
	1.4.3.1.A03 Realizar la campaña	EA	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	T	1	25	\$50,63	\$1265,75								
							A	1	25	\$ 5,50	\$137,50								
							EI	1	25	\$33,11	\$827,75								
							P	1	25	\$ 39,37	\$984,25								
	1.4.3.1.A04 Realizar el informe de campaña	EA JV IM	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37	LAP	1	2					
							T												
							I												
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50								
	1.4.3.1.A05 Informe de campaña aprobado	EA IM	Hr-H	2	\$14,20	\$113,6	A	1	1			LAP							
I							1	1											
		JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50								

1.4.3.2 Campaña publicitaria digital	1.4.3.2.A01 Reunión con el director de la Oficina de Admisiones.						T	1	1	\$50,63	\$50,63					
	1.4.3.2.A02 Contratación comunity manager	JV	Hr-H	1	\$7,10	\$56,80	A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
							I	1	1	\$33,11	\$33,11					
							P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37					
	1.4.3.2.A03 Informe de análisis de estrategia digital	Comunity manager	Hr-H	1	\$500	\$500	P	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP				
							I	1	1	\$33,11	\$33,11					
	1.4.3.2.A04 Crear las cuentas en redes sociales de admisiones	Comunity manager	Hr-H	1	\$500	\$500	p	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50	LAP				
							I	1	1	\$33,11	\$33,11					
	1.4.3.2.A05 Postear la publicidad en redes	Comunity manager	Hr-H	1	\$500	\$500	EI	1	6	\$33,11	\$198,66	LAP				
							P	1	6	\$ 5,50	\$33,00					
	1.4.3.2.A06 Realizar informe de publicidad digital	Comunity manager	Hr-H	1	\$500	\$500	EI	1	1	\$33,11	\$33,11	LAP				
							P	1	1	\$ 39,37	\$ 39,37					
							A	1	1	\$ 5,50	\$ 5,50					
	1.4.3.2.A07 Informe de publicidad aprobado	Jv	Hr-H	1	\$7.10	\$56.80	P	1	1							

8.5.3 Línea base de costos y reserva (presupuesto del proyecto)

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

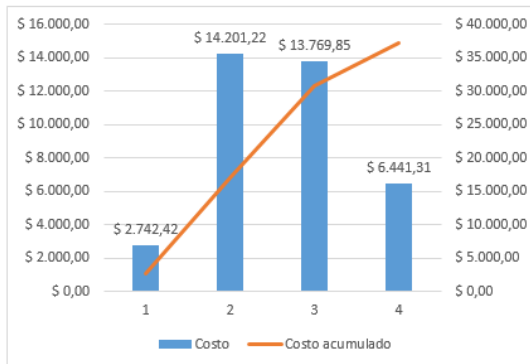
PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO			
FOMENTO DE VINCULACION ACADÉMICA	Gestión de proyectos	Iniciación	\$2.742,42			
		Plan de dirección del proyecto	\$2.393,94			
		Cierre del proyecto	\$1.348,48			
	Total Fase			\$ 6.484,84		
	Implementación del área de reclutamiento	Adecuación del espacio	\$1.686,00			
		Contratación del personal	\$10.121,28			
	Total Fase			\$11.807,28		
	Establecer los procesos de reclutamiento	Documentos de roles y perfiles	\$1.640,59			
		Mapa de Procesos	\$1.000,00			
		Matriz de responsabilidades	\$2.828,06			

	Total Fase		\$5.468,65	
Documento de estrategias de marketing para admisiones	Estudio de mercado	\$1.686,75		
	Diseño de publicidad	\$6.647,02		
	Campaña publicitaria	\$5.060,26		
	Total Fase		\$13.394,03	
			Total fases	\$37.154,81
			Reserva de contingencia	\$1.000,00
			Reserva de gestión	\$ 2.000,00
			Presupuesto del proyecto.	\$ 40.164,81

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
➤ Fomento a la vinculación Académica	214,75 días	mié 04/01/17	mar 31/10/17	\$ 37.154,80
➤ Gestión de Proyecto	214,75 días	mié 04/01/17	mar 31/10/17	\$ 6.484,84
▷ Iniciación	71 días	mié 04/01/17	jue 13/04/17	\$ 2.742,42
▷ Plan de dirección del Proyecto	32,75 días	jue 13/04/17	lun 29/05/17	\$ 2.393,94
▷ Cierre del proyecto	21,88 días	lun 02/10/17	mar 31/10/17	\$ 1.348,48
➤ Implementación del area de Reclutamiento	35,75 días	vie 14/04/17	vie 02/06/17	\$ 11.807,28
▷ Adecuación del Espacio	15,88 días	vie 14/04/17	vie 05/05/17	\$ 1.686,00
▷ Contratación de personal	18,88 días	lun 08/05/17	jue 01/06/17	\$ 10.121,28
➤ Establecer los procesos de reclutamiento	32 días	mié 19/07/17	jue 31/08/17	\$ 5.468,65
▷ Documento de roles y perfiles	10,75 días	mié 19/07/17	mié 02/08/17	\$ 1.640,59
▷ Mapa de Procesos	12,88 días	mié 19/07/17	vie 04/08/17	\$ 1.000,00
▷ Matriz de responsabilidades	9,88 días	lun 07/08/17	vie 18/08/17	\$ 2.828,06
➤ Documento de estrategia de marketing para admisiones	57 días	jue 03/08/17	lun 23/10/17	\$ 13.394,03
▷ Estudio de mercado	26 días	jue 03/08/17	vie 08/09/17	\$ 1.686,75
▷ Diseño de la Publicidad	5,75 días	lun 11/09/17	lun 18/09/17	\$ 6.647,02
▷ Campaña publicitaria	24,75 días	mar 19/09/17	lun 23/10/17	\$ 5.060,26

FLUJO DE CAJA

Costo real	Costo de línea base	Costo restante	Variación de costo
\$ 37.154,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 37.154,80



El gráfico muestra el costo acumulado del proyecto y el costo por trimestre. Para ver los costos de un período de tiempo diferente, selecciona la opción Editar en la lista de campos.

La siguiente tabla muestra información sobre los costos para todas las tareas de nivel superior. Para ver estadísticas del costo de todas las tareas, establece el nivel de esquema en la lista de campos.

Nombre	Costo restante	Costo real	Costo	CRTR	CPTR	CPTP
Fomento a la vinculación Académica	\$ 0,00	\$ 37.154,80	\$ 37.154,80	\$ 37.154,80	\$ 0,00	\$ 0,00

8.6 Gestión de la calidad

Es fundamental definir qué parámetros de calidad van a regir en el fomento académico, así como su funcionamiento futuro, todo enmarcado en las políticas de Calidad de la Organización y los estándares nacionales e internacionales de aplicación a los diferentes procesos.

En el plan de la gestión de la calidad consideraremos:

- El Plan para la Dirección de Proyectos
- El Registro de Interesados
- Registro de riesgos
- Documentación de Requisitos
- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización

8.6.1 Plan de Gestión de la Calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO				
El proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad en consideración al tiempo y al presupuesto planificados, de igual forma debe cumplir con los objetivos de calidad requeridos por el cliente, ESPOL, es decir, lograr la captación en el ingreso de estudiantes al periodo de admisiones.				

LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO				
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	METRICA A USAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE

Rendimiento del Proyecto	CPI \geq 0.95	CPI=Índice de rendimiento de costos	- Frecuencia Semanal - Medición, lunes en la mañana	- Frecuencia semanal - Reporte, lunes en la tarde
Rendimiento del Proyecto	SPI \geq 0.95	SPI=Índice de desempeño del cronograma	- Frecuencia semanal - Medición, lunes en la mañana	- Frecuencia semanal - Reporte, lunes en la tarde

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Aplicar la metodología de PMI para mejoramiento continuo.
2. Delimitar el proceso.
3. Determinar la oportunidad de mejora.
4. Tomar información sobre el proceso.
5. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
6. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
7. Aplicar las acciones correctivas.
8. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL
1.1.1.1 Caso de Negocio	Metodología PMBOK		Aprobación del Sponsor
1.1.1.2 Acta de constitución	Metodología PMBOK		Aprobación del Sponsor
1.1.2 Plan de Dirección de proyectos	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del

			Sponsor
1.1.3.1 Acta de cierre del proyecto	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.2.1 Adecuación del espacio área de reclutamiento	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.2.2 Contratación de personal	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.3.1 Documento de roles y perfiles	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.3.2 Mapa de procesos	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.3.3 Matriz de Responsabilidades	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.4.1 Estudio de mercado	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.4.2 Diseño de publicidad	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/

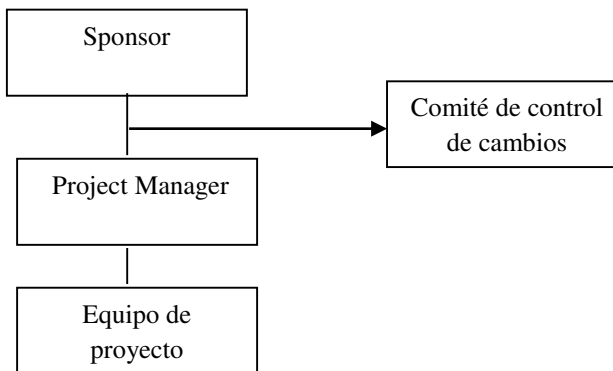
			Aprobación del Sponsor
1.4.3.1 Campaña publicitaria tradicional	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor
1.4.3.2 Campaña publicitaria digital	Metodología PMBOK		Revisión de La coordinación académica/ Aprobación del Sponsor

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Rol No. 1: <i>SPONSOR</i>	Objetivos del rol: Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto
	Funciones del rol: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad
	Niveles de autoridad: Aplicar a discreción los recursos para el proyecto, renegociar contratos
	Reporta a: Directorio/Presidencia
	Supervisa a: Project Manager
	Requisitos de conocimiento: Administración de Proyectos y Gestión en General
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos
Rol No. 2: <i>PROJECT MANAGER</i>	Objetivos del rol: Gestionar operativamente la calidad
	Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar, entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas

	Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Equipo de Proyecto
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyecto
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos
	Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia en el cargo
Rol No. 3: MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO	Objetivos del rol: Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares
	Funciones del rol: Elaborar los entregables
	Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se le han asignado
	Reporta a: Project Manager
	Supervisa a:
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados
	Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables
Requisitos de experiencia: Específicas según los entregables	
Rol No. 4: MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO	Objetivos del rol: Elaborar los entregables correspondientes a la calidad requerida y según estándares
	Funciones del rol: Elaborar los entregables
	Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se le han asignado
	Reporta a: Project Manager
	Supervisa a:
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados
	Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables
Requisitos de experiencia: Específicas según los entregables	

ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO

Se ha definido un organigrama para el aseguramiento de la calidad en las diferentes fases del proyecto, conforme se detalla en el siguiente Figura. Organigrama para la Calidad del Proyecto.



DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD

<i>PROCEDIMIENTOS</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para auditorías de procesos 2. Para reuniones mensuales de aseguramiento de la calidad 3. Para resoluciones de problemas
<i>PLANTILLAS</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métricas 2. Plan de la Gestión de Calidad
<i>FORMATOS</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métricas 2. Línea Base de Calidad 3. Plan de la Gestión de Calidad
<i>CHECKLISTS</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De Métricas 2. De Auditorías 3. De Acciones Correctivas

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

<i>ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</i>	El aseguramiento de la calidad se efectuará haciendo monitoreo continuo del trabajo a realizar por en cada fase del proyecto.
	Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas / preventivas
	Se asegurará que las solicitudes de cambio y/o acciones correctivas / preventivas se ejecuten de manera efectiva y oportuna
<i>ENFOQUE DE CONTROL DE LA</i>	El Control de Calidad sobre los entregables se efectuará a manera de saber si están conformes con lo establecido.

<i>CALIDAD</i>	Aquellos entregables reprocesados se volverán a revisar si es necesario comprobar su aceptación.
<i>ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS</i>	<p>Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar el proceso. 2. Determinar la oportunidad de mejora. 3. Tomar información sobre el proceso. 4. Analizar la información levantada. 5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso. 6. Aplicar las acciones correctivas. 7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas. 8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

8.6.2 Plan de Mejoras del Proyecto.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS
<p>Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar la metodología PMBOK. 2. Delimitar el proceso. 3. Determinar la oportunidad de mejora. 4. Tomar información sobre el proceso. 5. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo. 6. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso. 7. Aplicar las acciones correctivas. 8. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas. 9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

8.6.3 Métricas de calidad

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

MÉTRICA DE:		
PRODUCTO	PROYECTO	X
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE		
Rendimiento del proyecto		
DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD		
<p>El rendimiento del proyecto se define como el cumplimiento del cronograma y del presupuesto del proyecto. Este factor de calidad es relevante pues permitirá al equipo de proyecto lograr el cumplimiento de la ejecución del presupuesto que ha sido calculado para el proyecto, caso contrario el proyecto podría no podría culminar pudiendo generar un bajo ingreso de estudiantes para el siguiente año.</p> <p>Por otro lado, el atraso en la entrega de cada uno de los productos no permita la toma de decisiones para solucionar los problemas.</p>		
PROPÓSITO DE LA MÉTRICA		
La métrica se desarrolla para monitorear el rendimiento del proyecto en cuanto a cumplimiento de cronograma y presupuesto, y poder tomar las acciones correctas en forma oportuna.		
DEFINICIÓN OPERACIONAL		
El Project Manager actualizará el sistema EVM en el MS Project, en la mañana de los viernes de cada semana, y calculará el CPI (Índice de Rendimiento de Costo) y el SPI (Índice de Rendimiento de Cronograma), obteniendo de esta forma los ratios de rendimiento del proyecto, los cuales se tendrán disponibles los lunes en la tarde.		
MÉTODO DE MEDICIÓN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recabará información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real, y costo real, los cuales se ingresarán en el MS Project. 2. El MS Project calculará los índices de CPI y SPI. 3. Estos índices se trasladarán al Informe Semanal de Proyecto. 		

4. Se revisará el informe con el Sponsor y se tomarán las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.
5. Se informará al cliente de dichas acciones de ser el caso.

RESULTADO DE MEDICIÓN

1. Para el CPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95
2. Para el SPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95

ENLACE CON OBJETIVO ORGANIZACIONALES

El cumplimiento de éstas posibilitará el crecimiento del ingreso de estudiantes empresa y la mejora general de los servicios de la Oficina de Admisiones.

RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD

La persona operativamente responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el Project Manager en primera instancia.

8.6.4 Lista de verificación de calidad.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

LISTA DE PAQUETES DE TRABAJO PARA MEDIR CALIDAD				
PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	RESULTADO DE LA VERIFICACIÓN (C/NC)	ACCIÓN CORRECTIVA TOMADA	RESULTADO OBTENIDO
1.1.1.1 Caso de Negocio	Metodología PMBOK			
1.1.1.2 Acta de constitución	Metodología PMBOK			
1.1.2 Plan de Dirección de proyectos	Metodología PMBOK			
1.1.3.1 Acta de cierre del proyecto	Metodología PMBOK			
1.2.1 Adecuación del espacio	Metodología PMBOK			

1.2.2 Contratación del personal	Metodología PMBOK			
1.3.1 Documentos de roles y perfiles	Metodología PMBOK			
1.3.2 Mapa de procesos	Metodología PMBOK			
1.3.3 Matriz de responsabilidades	Metodología PMBOK			
1.4.1 Estudio de mercado	Metodología PMBOK			
1.4.2 Diseño de publicidad	Metodología PMBOK			
1.4.3.1 Campaña tradicional	Metodología PMBOK			
1.4.3.2 Campaña digital	Metodología PMBOK			

8.7 Gestión de Recursos Humanos

8.7.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

El proyecto en su parte inicial cuenta con un equipo pequeño preasignado; formado básicamente por el Director del Proyecto, Sponsor y los profesionales del proyecto. A medida que avanzan las etapas y fases del proyecto se irá adquiriendo el personal especializado para cada actividad.

Para la formación del equipo del proyecto se emplean herramientas y técnicas, que serán útiles para identificar el equipo, designar roles, responsabilidades, funciones y autoridad de los miembros; entre las cuales tenemos:

- Organigramas jerárquicos de puestos de trabajo.
- Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)
- Formatos de descripción de Roles y Responsabilidades

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO
Ver Organigrama del Proyecto – versión 1.0
<i>NOTA: ADJUNTAR ORGANIGRAMA DEL PROYECTO</i>
ROLES Y RESPONSABILIDADES
Ver Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) – versión 1.0
<i>NOTA: ADJUNTAR MATRIZ RAM</i>
DESCRIPCIÓN DE ROLES
Ver Descripción de Roles – versión 1.0
<i>NOTA: ADJUNTAR FORMATOS DE DESCRIPCIÓN DE ROLES</i>

ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
Ver Cuadro de Adquisición del Personal – versión 1.0			
<i>NOTA: ADJUNTAR CUADRO DE ADQUISICIÓN DE PERSONAL</i>			
CRONOGRAMA E HISTOGRAMA DE TRABAJO DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
Ver Diagramas de Carga del Personal – versión 1.0			
<i>NOTA: ADJUNTAR DIAGRAMA DE CARGA DE PERSONAL</i>			
CRITERIO DE LIBERACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
ROL	CRITERIO DE LIBERACIÓN	¿CÓMO?	DESTINO DE ASIGNACIÓN
Sponsor	Al término del proyecto		
Project Manager	Al término del proyecto	Comunicación con el sponsor	
Instructor de la Gestión de proyectos	Al término del proyecto	Comunicación con el PM	
Director académico	Al término del proyecto	Coordinación con el Sponsor	
Coordinador académico	Al término del proyecto	Coordinación con el PM	
Docentes de admisiones	Al término del proyecto	Coordinación con el PM	
CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se planifica una sesión de capacitación en el área de Gestión de proyectos para lo cual se deberá generar el material correspondiente. 2. Se aplicarán para la sesión de transferencia de conocimientos y de acompañamiento las herramientas aprendidas en el PMBOK. 			
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS			

El Project Manager tiene un Sistema de Incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto:

1. CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1 y 0, 20% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
2. CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 0, 5% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
3. Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes, cualquier resultado por debajo de 0.95 anula cualquier bono.

CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS

Sólo se deben contratar Instructores que pertenezcan al grupo de Consultores asociados a la empresa.

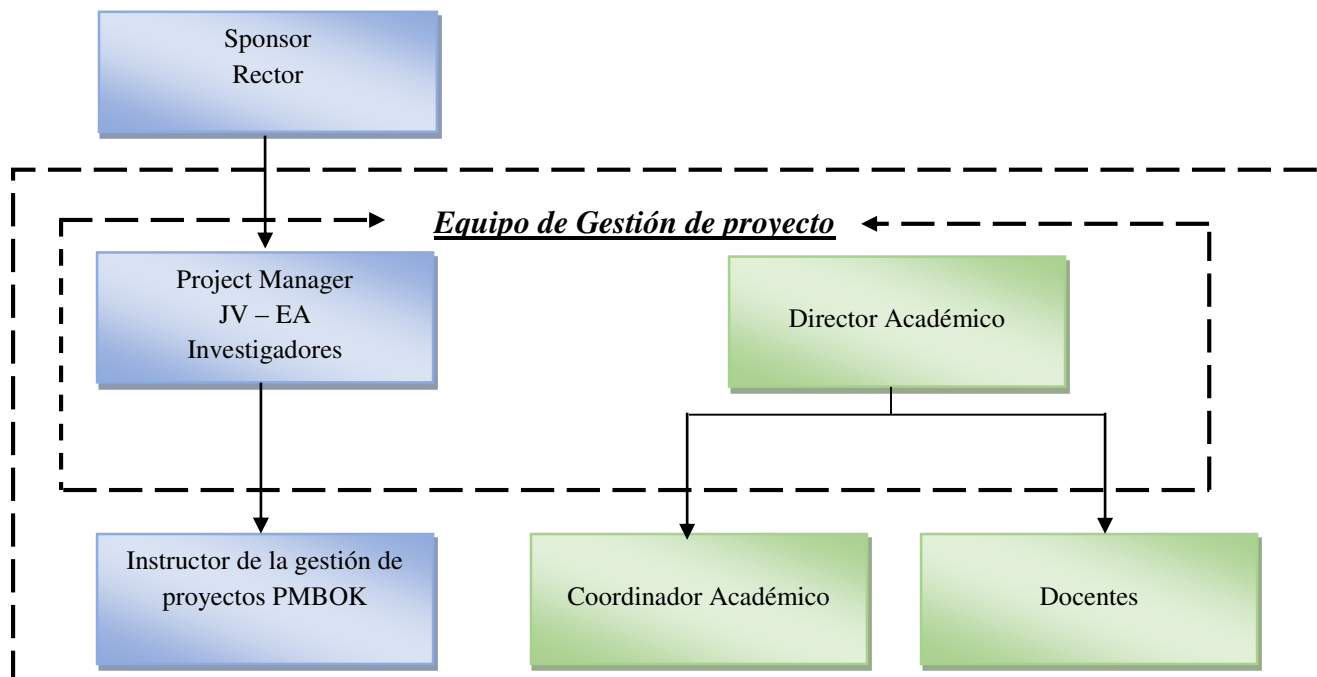
REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD

El traslado de equipos utilizados en el proceso de desarrollo del proyecto (Laptop, Proyector) genera riesgo de robo o asalto para el personal que traslada el equipo, por lo tanto, se fija como requerimiento de seguridad que cualquier traslado de equipos debe ser hecho por un mínimo de dos personas (nunca una sola), y con movilidad (taxi) pagada por la empresa.

8.7.2 Estructura organizacional del proyecto.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



Equipo Integrado del Proyecto

8.7.3 Adquisición de personal al proyecto.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

CUADRO DE ADQUISICIONES DEL PERSONAL DEL PROYECTO

ROL	TIP O DE AD QUI SIC ION	FUENTE DE ADQUI SIC ION	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	LOCAL DE TRAB AJO ASIGNADO	FECHA INICIO DE RECLUTA MIENTO	FECHA REQUERIDA DE DISPONIBILID AD DE PERSONA	COSTO DE RECLUTA MIENTO	APOYO DE ÁREA DE RRH
Sponsor	Fijo	Admisiones	Contrato Fijo	Admisiones	01 de enero de 2017		Ninguno	Ninguno
Project manager del proyecto	Fijo	Admisiones	Contrato ocasional	Admisiones		01 de enero de 2017	Ninguno	Ninguno
Equipo de Proyecto	Fijo	Admisiones	Contrato ocasional	Admisiones		01 de enero de 2017	Ninguno	Ninguno
Director académico	Fijo	Admisiones	Contrato ocasional	Admisiones	01 de enero de 2017	01 de enero de 2017	Ninguno	Ninguno
Coordinador académico	Fijo	Admisiones	Contrato ocasional	Admisiones	01 de enero de 2017	01 de enero de 2017	Ninguno	Ninguno
Docentes	Fijo	Admisiones	Contrato fijo	Admisiones	01 de enero de 2017	01 de enero de 2017	Ninguno	Ninguno

8.7.4 Matriz RACI

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

1.3.1 Documentos de roles y perfiles	I	R		A	C	C-I			
1.3.2 Mapa de roles y perfiles	I	R		A	C	C-I			
1.3.3 Matriz de responsabilida des		R		A	C				
1.4 Documento de estrategia de marketing para admisiones									
1.4.1 Estudio de mercado									
1.4.1.1 Reunión con el Director de Admisiones	A	R		I					
1.4.1.2 Revisar información histórica de estudiantes		R		C				I	
1.4.1.3 Registrar los colegios con bachillerato nacional categoría A y B		R		C				R	
1.4.1.4 Registrar los		R		C				R	

colegios con BI									
1.4.1.5 Visitar los centros educativos		R						R	
1.4.1.6 Elaborar estudios de mercado		I		C				R	
1.4.1.7 Informe de estudio de mercado		I		A				R	
1.4.2 Diseño de publicidad		I		A				I	R
1.4.2.1 Reunión con el sponsor	A	R		C					
1.4.2.2 Revisar los diseños de publicidad	A	R		C					
1.4.2.3 Diseños de publicidad aprobados	A	I		I				I	
1.4.2.4 Elaborar y lanzar el proceso de contratación para diseño de la publicidad		A		I				R	
1.4.2.5 Adjudicar el		A		I				R	

1.4.3.2.1 Contratación de community manager		C		A			I	R	
1.4.3.2.2 Realizar informe de análisis de estrategia digital		C		I			R	A	
1.4.3.2.3 Crear redes sociales de admisiones		C		I			R	A	
1.4.3.2.4 Postear la publicidad en redes		C		I			R	A	
1.4.3.2.5 Realizar informe de publicidad digital		C		I			R	A	

Código de responsabilidades: R = Responsable del entregable A = Aprueba el entregable C= Persona a Consultar I= Persona a Informa	Código de Roles de la Consultora: SP = Sponsor del Proyecto PM = Project Manager IGP = Instructor de Gestión de Proyectos	Códigos de Roles de Admisiones: DA = Director académico CA = Coordinador académico D = Docentes CM: Community Manager IM: Ingeniero en Marketing P: Proveedor
--	--	--

8.7.5 Descripción de roles del equipo de trabajo.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

NOMBRE DEL ROL
SPONSOR
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que patrocina y financia el proyecto. Es el principal interesado en que se alcance el éxito del proyecto.
RESPONSABILIDADES
Aprobar el Acta de Constitución Aprobar el Plan de Dirección del proyecto Aprobar el Alcance del proyecto Revisa los informes de desempeño del proyecto Aprueba el cierre del proyecto
FUNCIONES
Firmar contrato del Proyecto Iniciar el proyecto Aprobar la Planificación del proyecto Monitorear el estado general del proyecto Gestionar el control de cambios Asignar recursos al proyecto Resuelve conflictos que están fuera del dominio del Director de proyecto Proporciona la aceptación formal de los entregables
NIVELES DE AUTORIDAD
Decide sobre recursos financieros y humanos asignados al proyecto. Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto. Decide sobre planes y programas del proyecto Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos.
REPORTA A:

SUPERVISA A:	
Coordinador Académico de Admisiones	
REQUISITOS DEL ROL:	
<i>CONOCIMIENTOS:</i>	
<i>HABILIDADES:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Comunicación ✓ Negociación ✓ Solución de conflictos
<i>EXPERIENCIA:</i>	
<i>OTROS:</i>	

NOMBRE DEL ROL
INSTRUCTOR DE GESTIÓN DE PROYECTOS
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que se encargará del acompañamiento del proceso de investigación en temas relacionados a Gestión de Proyectos.
RESPONSABILIDADES
<p>Responsable de entregar los materiales (en formato físico o digital) que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto, como son: agenda, presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros.</p> <p>Responsable de dictar las sesiones relacionadas a la Gestión de Proyecto.</p> <p>Responsable de realizar el acompañamiento durante las fases del proyecto.</p> <p>Realizar la transferencia de conocimientos relacionado a la metodología PMBOK.</p>
FUNCIONES
<p>Realizar las sesiones de acompañamiento relacionadas a Gestión de Proyectos.</p> <p>Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto.</p> <p>Elegir la metodología adecuada para la sesión de transferencia de conocimientos</p> <p>Recibir, revisar y responder a las consultas que surjan durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos.</p>

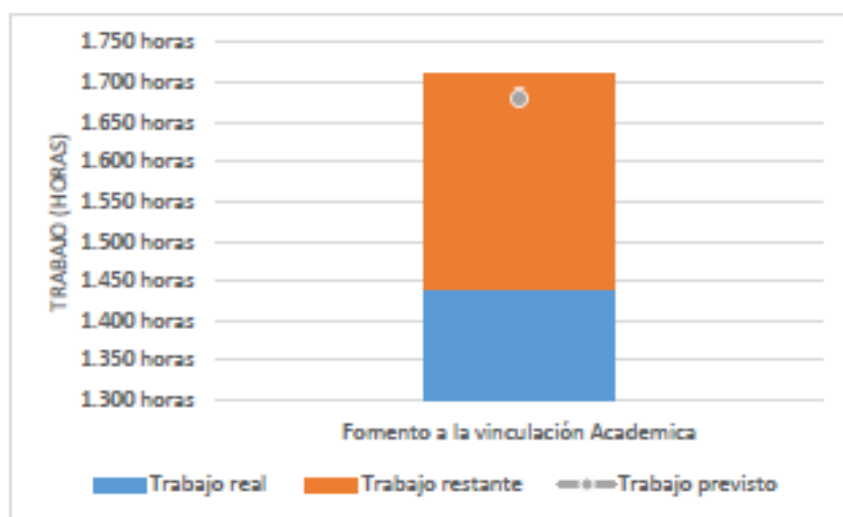
Entregar el Acta de rendimiento de la sesión impartida al Project Manager.	
NIVELES DE AUTORIDAD	
Decide la metodología que utilizará para el dictado de la sesión de transferencia de conocimientos. Decide sobre el formato de evaluación cualitativa de los participantes en la sesión de transferencia de conocimientos. Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos.	
REPORTA A:	
SUPERVISA A:	
Project Manager	
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® ✓ Conocimientos en MS Project ✓ Conocimiento de caso de negocio
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didáctica ✓ Inteligencia Emocional ✓ Dominio de escena ✓ Oratoria ✓ Comunicación ✓ Negociación ✓ Solución de Conflictos ✓ Motivación
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años). ✓ Estándares aplicables a la empresa (2 años). ✓ MS Project (2 años). ✓ Docente en maestría de proyecto (2 años)
OTROS:	

NOMBRE DEL ROL	
PROJECT MANAGER	
OBJETIVOS DEL ROL	
Es la persona que se encargara de lograr el engranaje efectivo entre todos los elementos que intervienen en el proyecto hacia lo que requiere el cliente.	
RESPONSABILIDADES	
Responsable de la definición y presentación del proyecto como son: presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros. Responsable de la planificación del proyecto Responsable de la supervisión de las tareas durante todas las fases del proyecto Responsable de cumplir con el cronograma y presupuesto asignado Responsable de culminar todos los entregables del proyecto	
FUNCIONES	
Realizar el alcance del proyecto Entregar el acta de inicio del proyecto terminada. Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto. Recibir, revisar y responder a las consultas que surjan de la sesión de transferencia de conocimientos. Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos. Cerrar cada una de las actividades del proyecto	
NIVELES DE AUTORIDAD	
Decide la metodología que utilizará para el dictado de la sesión de transferencia de conocimientos. Decide sobre el formato de evaluación cualitativa de los participantes en la sesión de transferencia de conocimientos. Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos. Decide sobre los tiempos del proyecto	
REPORTA A:	
Sponsor / Director académico	
SUPERVISA A:	
Docentes / Coordinador Académico	
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® ✓ Conocimientos en MS Project

<i>HABILIDADES:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didáctica ✓ Inteligencia Emocional ✓ Dominio de escena ✓ Oratoria ✓ Comunicación ✓ Negociación ✓ Solución de Conflictos ✓ Motivación
<i>EXPERIENCIA:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años). ✓ MS Project (2 años). ✓ Maestría en gestión de proyectos (2 años).
<i>OTROS:</i>	

8.7.6 Diagrama de carga de personal.

DIAGRAMA DE CARGA DE PERSONAL



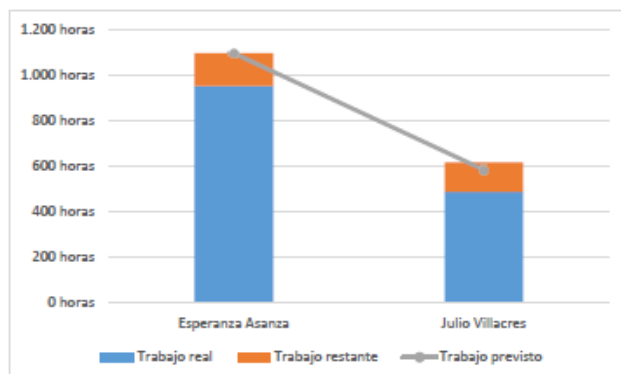
ESTADÍSTICAS DEL TRABAJO

Muestra las estadísticas del trabajo para todas las tareas de nivel superior.

Recurso: Esperanza Asanza Sánchez y Julio Villacrés Real

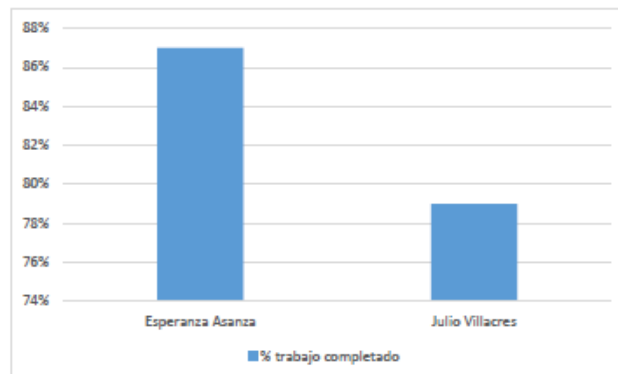
RESOURCE STATS

Work status for all work resources.



WORK STATUS

% work done by all the work resources.



RESOURCE STATUS

Remaining work for all work resources.

Nombre	Comienzo	Fin	Trabajo restante
Esperanza Asanza	mié 4/1/17	jue 12/10/17	144 horas
Julio Villacrés	mar 3/1/17	jue 12/10/17	128 horas

8.8 Gestión de las comunicaciones

8.8.1 Plan de Gestión de las comunicaciones.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

Plan de gestión de las comunicaciones

COMUNICACIONES DEL PROYECTO																															
Ver Matriz de Comunicaciones del Proyecto – versión 1.0																															
<i>NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO</i>																															
PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS																															
<p>1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.</p> <p>2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:</p> <p style="text-align: center;">Log de control de polémicas</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Código de Polémica</th> <th>Descripción</th> <th>Involucrados</th> <th>Enfoque de solución</th> <th>Acciones de solución</th> <th>Responsable</th> <th>Fecha</th> <th>Resultado obtenido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:</p> <p>a) Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrarla en el Log de Control.</p> <p>b) Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.</p> <p>c) Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así comunicar y sancionar.</p> <p>4. En caso de que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada y escalada al Project Manager, Equipo de Proyecto, Sponsor.</p>								Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de solución	Acciones de solución	Responsable	Fecha	Resultado obtenido																
Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de solución	Acciones de solución	Responsable	Fecha	Resultado obtenido																								
PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES																															
<p>El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto. 2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los Stakeholders. 3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto. 4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto. 5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los Stakeholders. 6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales. 7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos. 8. Hay evidencias de resistencia al cambio. 																															

9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación.

GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Guías para Reuniones

Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles, los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión respectiva con la firma de los participantes.

Guías para Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el Cliente deberán ser enviados por el Project Manager con copia al Sponsor, para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
2. Los enviados por el Cliente y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al Project Manager y el Sponsor (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
3. Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista del grupo del proyecto que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO

Guías para Codificación de Documentos

La codificación de los documentos del proyecto será la siguiente:

NNNNN_XXXX_ZZZZ.EXT

Donde:

NNNNN = Código del Proyecto= 'FVA'

XXXX = Abreviatura del Tipo de Documento

ZZZZ = Versión del Documento='v1_0', 'v2_0', etc.

EXT = Formato del Archivo=doc, exe, pdf, mpp, etc.

Guías para Almacenamiento de Documentos

El almacenamiento de los documentos del proyecto deberá seguir las siguientes pautas:

1. Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su máquina una carpeta con la misma estructura que el WBS del proyecto, donde guardará en las sub-carpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.
2. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones controladas

y numeradas (ver guías para el control de versiones), las cuales se enviarán al Project Manager.

3. El Project Manager consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos, en un archivo final del proyecto, el cual será una carpeta con la misma estructura del WBS, donde se almacenarán en el lugar correspondiente los documentos finales del proyecto.

4. Se publicará una Relación de Documentos del Proyecto y la ruta de acceso para consulta.

5. Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES

1. Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño:

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

2. Cada vez que se emite una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quién lo revisó, quién lo aprobó, a que fecha corresponde la versión, y por qué motivo se emitió dicha versión.
3. Debe haber correspondencia entre el código de versión del documento que figura en esta cabecera de Control de Versiones y el código de versión del documento que figura en el nombre del archivo.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO

Ver Glosario de Terminología del Proyecto – versión 1.0.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

INFORMACIÓN	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto en el caso de negocio	Caso de negocio	Alto	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.1.1
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Project Charter	Medio	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.1.2
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, Interesados	Plan para la dirección de proyectos	Muy alto	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.2
Planificación del Proyecto	Información de los avances mensuales del proyecto	Formato de informe de avances	Alto	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Mensual	1.1.3.1
Planificación del Proyecto	Información detallada de las reuniones efectuadas con los involucrados	Acta de reunión	Alto	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Semanal	1.1.3.2
Planificación del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Acta de Cierre del Proyecto	Medio	Project Manager	Sponsor, Instructor de gestión de proyectos	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.4.1

Planificación del Proyecto	Datos precisos y detallado del espacio para el área de reclutamiento	Adecuación de espacio	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.2.1
Planificación del Proyecto	Detalle de Productos esperados.	Contratación del personal	Muy Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.2.2
Planificación del Proyecto	Informe de los roles y perfiles de los profesionales	Documento de roles y perfiles	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico, Coordinador académico Docentes	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.3.1
Planificación del Proyecto	Información detalla de los procesos del área de reclutamiento	Mapa de procesos	Medio	Project Manager	Sponsor, Director Académico, Coordinador académico, Docentes	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.3.2
Planificación del Proyecto	Información de las responsabilidades del personal a contratar	Matriz de responsabilidades	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.3.3
Planificación del Proyecto	Detalle de la información histórica para el estudio de mercado	Estudio de mercado	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico, Docentes	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.4.1

Planificación del Proyecto	Información a detalle de necesidades para la publicidad	Diseño de publicidad	Medio	Project Manager	Sponsor, Director Académico, Coordinador académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.4.2
Planificación del Proyecto	Documento que detalla los requerimientos para la campaña tradicional	Campaña tradicional	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.4.3.1
Planificación del Proyecto	Documento que detalla los requerimientos para la campaña digital	Campaña digital	Alto	Project Manager	Sponsor, Director Académico	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.4.3.2

8.8.2 Glosario de Terminología del Proyecto.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO

SIGLA	DEFINICIÓN
AC	Actual Cost / Coste Real
BAC	Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión
CV	Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión
EAC	Estimate at Completion / Estimación a la Conclusión
ETC	Estimate to Complete / Estimación hasta la Conclusión
EV	Earned Value / Valor Ganado
PM	Project Manager / Director de Proyectos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge / Fundamentos de la Dirección de Proyectos
PV	Planned Value / Valor Planificado
SPI	Schedule Performance Index / Índice de Rendimiento del Cronograma
WBS	WorkBreakdown Structure / Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

8.9 Gestión de Riesgos.

8.9.1 Plan de Gestión de Riesgos.

El principal objetivo del Plan para la gestión de Riesgos es identificar los principales riesgos que pudieran afectar positiva o negativamente al proyecto y preparar las estrategias que permitan aprovechar los riesgos positivos y disminuir o eliminar las posibilidades de afectación por los negativos.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Planificación de la Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de la Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Checklist de riesgos	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e Impacto Establecer ranking de Importancia	Definición de probabilidad e impacto Matriz de Probabilidad e Impacto	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Análisis Cuantitativo de Riesgos	No se realizará	No aplica	No aplica
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta a riesgos Planificar ejecución de respuestas		Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	ROLES	PERSONAS	RESPONSABILIDADES
Planificación de Gestión de los Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	EA JV DN, JV CV	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Identificación de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	EA JV DN, JV CV	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Análisis Cualitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	EA JV DN, JV CV	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	No aplica	No aplica
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	EA JV DN, JV CV	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad

PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE RIESGOS							
PROCESO	PERSONAS		MATERIALES		EQUIPOS		TOTAL
Planificación de Gestión de los Riesgos	Líder	600,00					\$1764,00
	Apoyo	900,00					
	Miembros	264,00					
Identificación de Riesgos	Líder						
	Apoyo						
	Miembros						
Análisis Cualitativo de Riesgos	Líder						
	Apoyo						
	Miembros						
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Líder						
	Apoyo						
	Miembros						
Planificación de respuestas los Riesgos	Líder						
	Apoyo						
	Miembros						

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE DEL WBS	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN
Planificación de Gestión de los Riesgos	Al inicio del proyecto		
Identificación de Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto		
Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto		
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto		

FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	
Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
Identificación de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a Riesgos

8.9.2 Definición de las Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los Objetivos Principales del Proyecto

Objetivos del proyecto	Escala de Impacto				
	Muy bajo / 0.05	Bajo / 0.10	Moderado / 0.20	Alto / 0.40	Muy Alto / 0.80
Costo	Aumento de costo mínimo	Aumento del costo <3%	Aumento del costo del 3%>5%	Aumento del costo del 6%>10%	Aumento del costo >11%
Tiempo	Aumento de tiempo mínimo	Aumento del tiempo <3%	Aumento del tiempo del 3%>5%	Aumento del tiempo del 6%>10%	Aumento del tiempo >11%
Alcance	Disminución de alcance mínimo	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Variaciones en el alcance no aceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es inaceptable

Calidad	Disminución de calidad mínimo	Afectaciones a la calidad de los entregables de subsanable fácilmente	La reducción de la calidad requiere aprobar del director de proyectos	Reducción de la calidad inaceptable para el Director de Proyectos	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador
----------------	-------------------------------	---	---	---	--

Matriz de Riesgo P-I (Probabilidad – Impacto)

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
5	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	25,00	20,00	15,00	10,00	5,00
4	4,00	8,00	12,00	16,00	20,00	20,00	16,00	12,00	8,00	4,00
3	3,00	6,00	9,00	12,00	15,00	15,00	12,00	9,00	6,00	3,00
2	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	10,00	8,00	6,00	4,00	2,00
1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00

Valoración	Descripción
Bajo	Tiene un costo mínimo sobre el costo, tiempo o calidad del proyecto
Moderado	Este tipo de afectaciones requerirán acciones correctivas para solucionar el problema, deberá haber especial atención de parte del Director de Proyectos
Alto	La afectación al costo, tiempo o calidad del proyecto demandará acciones correctivas de alto nivel involucrando la participación del administrador

8.9.3 Registro de riesgo.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

REGISTRO DE RIESGOS

COD	RIESGO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN	
					VALOR	NIVEL
R001	Que no se empleen los métodos adecuados de PMBOK	Gestión	0.1	0.1	1	Bajo
R002	Que no se definan inicialmente todos los requisitos del proyecto	Gestión	0.4	0.5	20	Alto
R003	Renuncia del personal que conoce los procesos de admisiones	Técnico	0.4	0.4	16	Alto
R004	Incorrecto levantamiento de información de estudiantes	Calidad	0.4	0.5	20	Alto
R005	Cambio en el gobierno y de normativa legal para el ingreso admisiones	Gestión	0.5	0.5	25	Alto
R006	Cambio de fechas en los eventos	Cronograma	0.2	0.3	6	Bajo
R007	Personal encargado de la campaña sin conocimiento	Gestión	0.2	0.3	6	Bajo

	del proceso de admisiones					
R008	Limitado espacio para ampliar la oficina	Alcance	0.2	0.3	6	Bajo
R009	Rectores de los colegios no permitan el ingreso de la campaña	Gestión	0.8	0.8	16	Moderado
R010	No se definen roles y perfiles	Gestión	0.1	0.1	1	Bajo

8.9.4 Plan de respuesta a los Riesgos.

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	PROBABILIDAD POR IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	FECHA PLANIFICADA	PLAN DE CONTINGENCIA
R001	Amenaza	Que no se empleen los métodos adecuados de PMBOK	Desconocimiento de los estándares de calidad y buenas practica	Detección de disminución de la calidad.	Todo el proyecto	10%	Bajo	PM	Contratar expertos certificados	Mitigar	PM		Evaluar incumplimiento informar a los interesados y tomar medidas
R001	Amenaza	Que no se definan inicialmente todos los requisitos del proyecto	Pobre recolección de los requisitos, no se identificó a los interesados del proyecto	No cumplimiento de lo planificado.	Todo el proyecto	20%	Moderado	PM	Reunir a todos los interesados del proyecto y emplear las técnicas más apropiadas para recopilar información.	Mitigar	PM		Evaluar incumplimiento informar a los interesados y tomar medidas
R003	Técnica	Renuncia del personal que conoce los procesos de admisiones	Desmotivación del personal	Retraso en el cronograma	Todo el proyecto	16%	Moderado	PM	Plan de recompensas por cumplimiento de objetivos.	Mitigar	PM		Promocionar el plan de incentivos por el cumplimiento de los objetivos.
R004	Calidad	Incorrecto levantamiento de información de estudiantes	Identificación de colegios Incompleta	Detección de resultados erróneos	Estudio de mercado	20%	Moderado	PM	Plan de recompensas por cumplimiento de objetivos	Mitigar	PM		Realizar levantamiento de la información de estudiantes aprobados
R005	Amenaza	Cambio en el gobierno y de normativa legal para el ingreso admisiones	Nuevas elecciones para el año 2017	Registro oficial publica nueva forma de ingreso	Todo el proyecto	56%	Muy Alto	PM	Revisar la normativa legal	Aceptar	PM		Realizar la campaña referente a la nueva normativa de ingreso
R006	Amenaza	Cambio de fechas en los eventos	Rectores de los planteles estudiantiles planifican otras actividades	Retraso en la culminación del proyecto	Campaña tradicional	21%	Moderado	PM	Firma de convenio para el desarrollo de la campaña	Transferir	PM		Revisar los acuerdos del convenio

R007	Amenaza	Personal encargado de la campaña sin conocimiento del proceso de admisiones	Ausencia de compromiso para conocer el proceso de admisiones	Detección de pequeños Incumplimientos	Documento de estrategia de marketing para admisiones	6%	Bajo	PM	Plan de recompensas por cumplimiento de objetivos	Mitigar	PM		Capacitar al personal para realizar la campaña
R008	Amenaza	Limitado espacio para adecuar las oficinas	Identificación de tener todas las aulas ocupadas con clases	Detección de pequeños Incumplimientos	Adecuación de espacio	6%	Bajo	PM	Reubicación de asignación de aulas	Mitigar	PM		Revisar los planos de la Oficina de Admisiones
R009	Amenaza	Rectores de los colegios no permitan el ingreso de la campaña	Bajo interés para dar a conocer a los estudiantes los procesos universitarios	Conversaciones o consultas	Documento de estrategia de marketing para admisiones	24%	Moderado	PM	Presentar los beneficios de ingresar a la ESPOL	Aceptar	PM		Revisar los acuerdos planteados con los rectores
R010	Amenaza	No se definen roles y perfiles	Los docentes no están de acuerdo con la metodología de evaluación	Detección de la forma de evaluación	Documento de roles y perfiles	10%	Bajo	PM	Sancionar el incumplimiento de la forma de evaluación	Mitigar	PM		Revisar la metodología de evaluación por los docentes

8.10 Gestión de Adquisiciones

8.10.1 Plan de Gestión de Adquisiciones

Control de versión					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	EA-JV	CV	CV		Versión original

ADQUISICIONES DEL PROYECTO:
Ver Matriz de Adquisiciones del Proyecto
PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR:
<p>Para los Contratos de Servicio que se firman con los proveedores de la empresa, se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica al proveedor el posible inicio de un curso. - Se solicita la disponibilidad de elaboración. - Se coordina para la entrega de los materiales. - Se confirma con el proveedor mediante correo electrónico - El proveedor firma el contrato por el servicio.
<p>Para los contratos de Community manager, se realiza los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista del perfil a contratar - Se realiza una entrevista con el candidato - Se suscribe contrato entre las partes - Se validan los informes por parte del PM
<p>Para la adquisición de materiales se tiene proveedores seleccionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de publicidad, se entregará el material en base a los parámetros indicados. - Se realiza la revisión del material - Los materiales se tienen que entregar en físico y digital.
FORMATOS ESTÁNDAR A UTILIZAR:
<p>El PM un modelo predefinido de Contrato, el cuál es personalizado de acuerdo con los requerimientos del servicio, el periodo en que se realizará, lugar geográfico, Figura y monto a pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deben emitirse en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas, de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato.
<p>En la Planificación del Proyecto se establecieron las siguientes fechas para la realización de los</p>

<p>contratos: <i>Contrato de empresa de publicidad</i> <i>Contrato de Community Manager:</i></p>
<p>COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES:</p>
<p>El Contrato de publicidad, debe ser coordinado con el proveedor con 2 días de anticipación, para hacer la entrega de todo el material POP a utilizar. Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico. El pago del servicio se realiza al 100% s contra entrega.</p>
<p>El contrato de Community manager se realizada basado en el perfil del candidato para poder realizar la campaña de publicidad digital. El pago del servicio se realiza al 100% al fin del contrato.</p>
<p>RESTRICCIONES Y SUPUESTOS:</p>
<p>Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes: - Solicitudes de cambio en el presupuesto del proyecto, debido a la modificación en la cotización del dólar. - Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de servicio es mínima.</p>
<p>MÉTRICAS:</p>
<p>Se tomarán como referencia la medición de métricas de Satisfacción que se obtienen de las encuestas de Evaluación de Sesión con relación a los diversos factores involucrados con los proveedores.</p>

8.10.2 Matriz de adquisiciones del proyecto

PRODUCTO O SERVICIO A ADQUIRIR	CÓDIGO DE ELEMENTOS	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDORES	REQUERIMIENTO DE ESTIMACIONES INDEPENDIENTES	ÁREA/ROL/ PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	MANEJO DE MÚLTIPLES PROVEEDORES	PROVEEDORES PRECALIFICADOS	CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES REQUERIDAS				
									Planificar Contrato	Solicitud y respuesta	Selección de proveedor	Administración Contrato	Cerrar Contrato
									Del al	Del al	Del al	Del al	Del al
Elaboración de materiales de publicidad	1.2.2	Contrato ocasional	Solicitud de servicios. Coordinación de fechas y horarios. Confirmación de disponibilidad de elaboración. Firma de Contrato. Pago.	Servicio de contratación Pública	No	JV	Proveedor único	JV	13/04/2017	28/04/2017	29/04/2017	19/04/2017	25/04/2017
Manejo de redes sociales	1.2.3	Contrato ocasional	Revisar el perfil Entrevista Firma de Contrato ocasional	Base de graduados ESPOL	No	JV	Proveedor Único	JV	01/05/2017	01/2017	2.05/2017	2/5/2017	16/05/2017

CAPÍTULO 9

CIERRE DEL PROYECTO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Cierre del Proyecto

El cierre del Proyecto o de alguna de sus fases corresponde a la finalización de todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos analizadas y desarrolladas en cada capítulo, lo cual permitiría completar formalmente el Proyecto o una de sus fases.

El presente trabajo ha sido desarrollado desde la etapa de Análisis Organizacional de la oficina de Admisiones de la ESPOL, contemplando el Plan Estratégico, su Misión, Visión, Valores, Cadena de Valor, con lo cual se logró obtener un adecuado diagnóstico institucional, lo cual comprende los Cimientos de la organización. En este entorno, se detallaron los objetivos financieros, de mercado, de procesos internos, de experiencia y aprendizaje, conforme lo sugiere el Cuadro de Mando Integral.

Al definirse esta base de la Organización, se procedió a analizar la Arquitectura Empresarial, para lo cual se evaluaron los Valores Institucionales, el Catálogo de Servicios y Productos, el Ciclo y Flujo Económico del Negocio, la Cadena de Valor, la Matriz de Arquitectura Empresarial. Un análisis fundamental es el del FODA, con lo cual se identificaron con claridad

las principales fortalezas y debilidades al interior de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que están al exterior de la misma.

9.2 Conclusiones.

Este trabajo ha permitido desarrollar la Gestión de Proyectos mediante la Guía de Gestión de Proyectos PMBOK asegurando un correcto proceso de fases a lo largo del ciclo del proyecto mediante la organización de las áreas de conocimiento y los grupos de procesos.

Esto ha permitido, mediante el caso de negocio, el levantamiento de información que identifica los problemas vigentes en la Oficina de Admisiones. Se logra definir claramente los objetivos para el diseño de las estrategias y su respectiva aplicación. El análisis *FODA* y *PESTLA*, permitió revisar los procesos internos y externos de la organización. Con este análisis se obtiene una comprensión más clara del entorno o mercado competitivo en la provincia del Guayas.

El fomento académico propuesto fue validado el Director Académico para garantizar el ingreso de estudiantes de calidad.

La mejora que propone el proyecto del Fomento Académico se centra en promocionar a la ESPOL mediante los procesos de reclutamiento para captar la mayor cantidad de estudiantes de excelencia sean estos con Bachillerato Nacional o Bachillerato Internacional (BI). Estos procesos permiten dar a conocer a la ESPOL de forma directa a los estudiantes de bachillerato en los colegios segmentados por: públicos, privados y colegios con BI

El Fomento Académico, incluye cambios y acciones para evitar posibles problemas que podrían afectar tanto a los estudiantes en el momento de su ingreso, como a los estudiantes que no alcanzaron cupo, por falta de información oportuna y correcta.

Como consecuencia de las mejoras en los procesos internos, es posible que el rendimiento académico del estudiante admitido mejore y esto tenga un impacto positivo en su desempeño académico futuro en la ESPOL.

9.3 Recomendaciones.

La organización debe implementar dentro de su trabajo y planificación el desarrollo de los nuevos servicios necesarios para los estudiantes que ingresan al proceso de admisiones.

Se sugiere mantener año a año la campaña para dar a conocer cómo es el proceso de admisiones, que beneficios tienen los estudiantes, las carreras con más demanda, las nuevas carreras del siglo XXI, los incentivos que tienen los estudiantes de bachillerato internacional y excelencia académica para continuar con la recuperación de una enseñanza de calidad.

La Organización debe facilitar o disponer los recursos necesarios cada año dentro del presupuesto asignado para ir mejorando y desarrollando nuevos servicios.

Se debe realizar un seguimiento continuo a los estudiantes que ingresan por la promoción de la oficina de admisiones para identificar si logran terminar la universidad.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior. *Registro Oficial, Órgano Del Gobierno Del Ecuador*.
- Charles W. L. Hill. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edi). Mexico.
- Creacion, D. D. E., Espol, D. E. L. A., & Litoral, P. D. E. L. (1960). CAMILO PONCE ENRIQUEZ, (663), 4–6.
- ESPOL. (2014). Plan estratégico de desarrollo institucional 2013 - 2017, 2013(1).
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, 1–14.
- PMBOK_Guide5th_Spanish (2).pdf. (n.d.).
- Politécnico, E. C. Estatuto ESPOL (2013).
- Ministerio de Educación, Estadística Educativa Registros administrativos 2016-2017

ANEXO 1

CORREO PARA REUNION BI

Reunión con el Director de Admisiones y un experto en Bachillerato Internacional (BI)

Para busca de estrategias de ingreso de estudiantes con perfil BI

De: Dalton Geovanny Noboa Macias <dgnoboa@espol.edu.ec>

Enviado: miércoles, 28 de septiembre de 2016 14:54

Para: DIEGO CADENA GUERRERO; Hortencia Esperanza Asanza Sanchez

Cc: Jenny Maria Venegas Gallo; Dalton Geovanny Noboa Macias

Asunto: Reunión de Bachillerato Internacional

Estimado Diego y Esperanza,

Esperando se encuentren muy bien; como les he conversado la ESPOL promueve una admisión especial para los estudiantes que tienen Bachillerato Internacional afín en el área de conocimiento de la carrera a postular, razón por la cual dentro del modelo de admisión se necesita establecer las reglas para su aplicación, con este antecedente agradecería su participación en una reunión de trabajo para este viernes 30 de septiembre de 10h00 a 12h00 en la oficina de admisiones.

Por favor confirmar su disponibilidad.

Saludos cordiales,

Ing. Dalton Noboa Macias, Msig.

Director de la Oficina de Admisiones

Profesor-FCNM

ANEXO 2

CORREO DE PETICIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS AL DIRECTOR DE ADMISIONES

De: Hortencia Esperanza Asanza Sanchez
Enviado: lunes, 22 de agosto de 2016 0:22
Para: Dalton Geovanny Noboa Macias
Cc: Pamela Valdivieso
Asunto: PETICIÓN DE INFORMACIÓN DE ESTUDIANTES DE ADMISIONES

Guayaquil, 22 de agosto del 2016

Sr. MSc. Dalton Noboa
Director.
Oficina de Admisiones
Escuela Superior Politécnica del Litoral.
Ciudad.-

Por medio de la presente Yo, Esperanza Asanza Sánchez, docente de física de la Oficina de Admisiones del curso de nivelación 15-2016, Como es de su conocimiento estoy haciendo la tesis para mi graduación como Máster en Gestión de Proyectos en la ESPAE.

Hago esta petición por escrito dada su autorización en forma verbal de hacer como proyecto de tesis la implementación y mejoras de procesos y servicios de la Oficina de Admisiones, me dirijo a Ud. Además para pedirle información a Pamela Valdivieso de la base de datos con la cantidad de estudiantes que ingresan, aprueban, reprueban, sexo, edad, aprobación por materia, por carrera, tipo de colegio, estatus social, provincia, cupos asignados por materia, cantidad de estudiantes que piden cambios de carrera, desde el 2012 hasta la que tenga, de la Oficina de Admisiones.

Le agradezco de antemano su atención prestada a la presente.

Atentamente
Esperanza Asanza Sánchez

ANEXO 3

CORREO EN RESPUESTA AL CORREO DE OBTENCIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS POR PARTE DEL DIRECTOR DE ADMISIONES

De: Dalton Geovanny Noboa Macias
Enviado el: lunes, 22 de agosto de 2016 10:37
Para: Hortencia Esperanza Asanza Sanchez <hasanza@espol.edu.ec>
CC: Pamela Valdivieso <pvaldivi@espol.edu.ec>
Asunto: Re: PETICIÓN DE INFORMACIÓN DE ESTUDIANTES DE ADMISIONES

Estimada Esperanza,
Se autoriza su solicitud.
Por favor Pamela elebore el reporte que requiere la profesora Asanza.

Saludos cordiales,

Ing. Dalton Noboa Macias, Msig.
Director de la Oficina de Admisiones
Profesor-FCNM
ESPOL
+593-04-2269016/ Ext 112
Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 vía perimtral

ANEXO 4**CORREO EN RESPUESTA AL CORREO DE OBTENCIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS
POR PARTE DE LA ANALISTA DE DATOS DE ADMISIONES**

De: Pamela Valdivieso

Enviado: lunes, 22 de agosto de 2016 15:13:14

Para: Dalton Geovanny Noboa Macias

Cc: Hortencia Esperanza Asanza Sanchez

Asunto: RE: PETICIÓN DE INFORMACIÓN DE ESTUDIANTES DE ADMISIONES

Saludos, adjunto la información solicitada.

Atentamente

Pamela Valdivieso M.

Oficina de Admisiones - ESPOL

TELF.: 2269016 - ext. (110)

DIR.: Km 30.5 Via Perimetral

GUAYAQUIL – ECUADOR

www.admision.espol.edu.ec

ANEXO 5

Universidades Públicas del Ecuador que ofrecen pregrado y postgrado			
Universidad	Ciudad	Provincia	Categoría
Universidad de Cuenca	Cuenca	Azuay	A
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Guayaquil	Guayas	A
Escuela Politécnica del Ejército (ESPE)	Sangolquí	Pichincha	A
Escuela Politécnica Nacional (EPN)	Quito	Pichincha	A
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)	Tulcán	Carchi	B
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)	Riobamba	Chimborazo	B
Universidad Técnica de Machala (UTMACH)	Machala	El Oro	B
Universidad Técnica del Norte (UTN)	Ibarra	Imbabura	B
Universidad de Guayaquil (UG)	Guayaquil	Guayas	B
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)	Milagro	Guayas	B
Universidad Nacional de Loja (UNL)	Loja	Loja	B
Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ)	Quevedo	Los Ríos	B
Universidad Técnica de Manabí (UTM)	Portoviejo	Manabí	B
Universidad Central del Ecuador (UCE)	Quito	Pichincha	B
Universidad Estatal Amazónica (UEA)	Puyo	Pastaza	B
Universidad Técnica de Ambato (UTA)	Ambato	Tungurahua	B
Universidad Estatal de Bolívar (UEB)	Guaranda	Bolívar	C
Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)	Riobamba	Chimborazo	C
Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)	Latacunga	Cotopaxi	C
Universidad Técnica de Babahoyo (UTB)	Babahoyo	Los Ríos	C
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM)	Calceta	Manabí	C
Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM)	Jipijapa	Manabí	C
Universidad Estatal Península de Santa Elena- Manabí (UPSE)	La Libertad	Santa Elena	C
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)	Manta	Manabí	C
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTELVT)	Esmeraldas	Esmeraldas	D
Universidad Agraria del Ecuador (UAE)	Guayaquil	Guayas	D

Fuente: (EDUCARPLUS.COM, 2017)

Elaboración: Investigadores

ANEXO 6

Universidades privadas del Ecuador.			
Universidad	Ciudad	Provincia	Categoría
Universidad San Francisco de Quito (SFQ)	Quito	Pichincha	A
Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)	Samborondón	Guayas	A
Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)	Quito	Pichincha	B
Universidad Casa Grande (UCG)	Guayaquil	Guayas	B
Universidad Católica de Cuenca (UCACUE)	Cuenca	Azuay	B
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)	Guayaquil	Guayas	B
Universidad de las Américas (UDLA)	Quito	Pichincha	B
Universidad del Azuay (UDA)	Cuenca	Azuay	B
Universidad de los Hemisferios (UDLH)	Quito	Pichincha	B
Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIBE)	Quito	Pichincha	B
Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)	Quito	Pichincha	B
Universidad Internacional SEK Ecuador (UISEK)	Quito	Pichincha	B
Universidad Politécnica Salesiana (UPS)	Cuenca	Azuay	B
Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)	Loja	Loja	B
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)	Guayaquil	Guayas	B
Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)	Quito	Pichincha	B
Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI)	Ambato	Tungurahua	B
Universidad de Especialidades Turísticas (UDET)	Quito	Pichincha	C
Universidad del Pacífico (UPACIFICO)	Guayaquil	Guayas	C
Universidad de Otavalo (UO)	Otavalo	Imbabura	C
Universidad Laica Vicente Rocafuerte (ULVR)	Guayaquil	Guayas	C
Universidad Metropolitana (UMET)	Guayaquil	Guayas	C
Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)	Ambato	Tungurahua	C
Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP)	Portoviejo	Manabí	C
Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL)	Quito	Pichincha	C
Universidad Tecnológica (ECOTEC)	Samborondón	Guayas	C

Fuente: (EDUCARPLUS.COM, 2017)

Elaboración: Investigadores