

**PROJECT  
MANAGEMENT OFFICE**  
CASO PRÁCTICO



# ÍNDICE

## 1. Objetivo del portafolio a desarrollar

..... 1

## 2. Escenario e Involucrados

..... 2

### a) Antecedentes en materia de Transformación Digital de la Universidad de Gouges

..... 3

### b) Nueva visión y necesidades de la Universidad

..... 5

\* Tabla 1

..... 6

I. Objetivos de la universidad

..... 6

II. Servicios que requiere

..... 7

III. Recursos disponibles

..... 8

### c) Experiencia Mirtech en creación de contenido digital y establecimientos de PMO

..... 9

I. Horas aula

..... 10

II. Horas curso digital

..... 10

\* Tabla 2

..... 11

# CONTEXTO Y DESARROLLO DE CASOS PRÁCTICOS

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MODELOS EDUCATIVOS TRADICIONALES

### 1 OBJETIVO DEL PORTAFOLIO A DESARROLLAR:

Poner en práctica las herramientas y conocimientos esenciales revisados en el curso de Portfolio Management, Governance and the PMO, que incluye desde la detección de las necesidades para establecer una Oficina de Proyectos, el rol del encargado de PMO y la gobernanza de dicha oficina para tener control, seguimiento y correcto cierre de proyectos.



## ESCENARIO E INVOLUCRADOS:

**La Universidad de Gouges** tiene 4 áreas de formación con aproximadamente 4 carreras cada una:

- Humanidades y ciencias sociales.
- Matemáticas e ingenierías.
- Diseño y arquitectura.
- Negocios.

Cuenta con 280 profesores especializados y un aproximado de 4000 matrículas de alumnos inscritos. Dentro de su oferta educativa tiene licenciaturas e ingenierías, pero también cursos de capacitación en temas específicos, diplomados y una maestría por área de conocimiento.

Respecto a su modelo educativo es tradicional, con la inclusión de elementos tecnológicos básicos que facilitan el aprendizaje de los alumnos: centro de computación, biblioteca con archivos digitales, proyectores en cada salón, y un laboratorio de computación limitado y específico para carreras como diseño e ingeniería en sistemas.

En Noviembre de 2021, después de una amplia revisión de los avances, hechos y escenarios hacia el futuro la Universidad de Gouges, decidió iniciar una Transformación Digital de su Modelo Educativo, principalmente quiere enfocarse en la transformación digital que los lleve de modelos educativos tradicionales a modelos educativos híbridos, donde el desarrollo de contenido propio sea el eje clave, así como la transición de su alumnado y profesorado a un método de enseñanza que sea más dinámico y apegado a los cambios.

Por esta razón, la rectora Araceli Jarquín, el director general educativo, Manuel Delgado Slacedo, el director de carreras Agustín Palazuelos y un comité de representación de profesores decidieron contratar los servicios de una consultora en Innovación y transformación digital:

### Mirtech consultores.

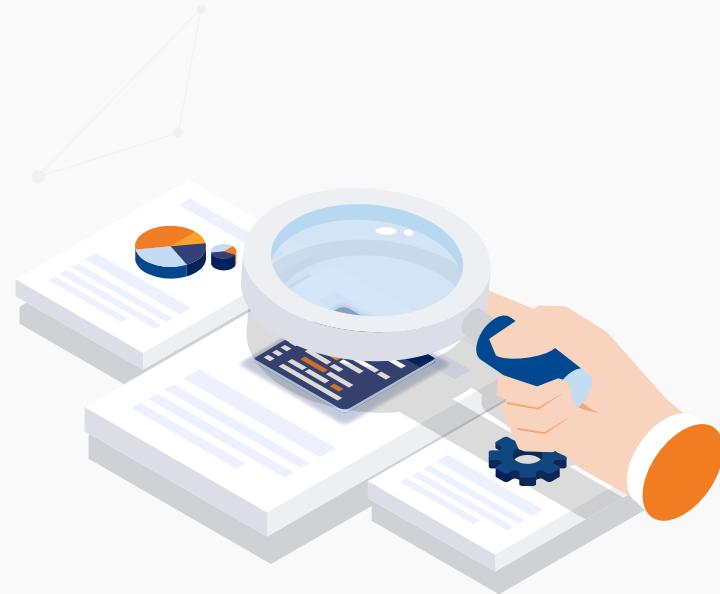
Mirtech les ofrece una primera reunión sin costo, para revisar el caso y a partir de eso realizar la propuesta necesaria de contratación de servicios.

Mirtech consultores está enfocada en procesos para empresas y universidades ante la Transformación Digital, realiza evaluaciones, propuestas, control de proyectos y programas, creación de contenido de alto nivel así como brinda elementos para mantenerlos a flote o cambiarlos en el paso del tiempo, sabe perfectamente acerca de los procesos y costos que involucran estos cambios.

De igual forma ofrece personal capacitado para llevar a cabo proyectos específicos o de gran alcance, teniendo en su fuerza laboral a project managers y especialistas en PMO, scrum masters y especialistas en innovación e industria 4.0. Mirtech, por tu perfil y conocimiento en PMO, te asigna el caso de la Universidad de Gouges para llevar sus objetivos en torno a Transformación Digital. Para dar inicio formal a las actividades, se te entrega un documento que resume los antecedentes y características de la Universidad de Gouges, las decisiones que ha tomado, la visión que ha transformado, las necesidades y los recursos con los que cuenta para empezar a trabajar.

#### a) Antecedentes en materia de Transformación Digital de la Universidad de Gouges

La Universidad de Gouges no había establecido previamente una agenda para la transformación digital, solo se han tomado en cuenta algunas estrategias emergentes de educación a distancia y algunas pruebas en años anteriores respecto a tecnologías emergentes, a continuación la cronología de los eventos más destacados:



- En 2018 los directivos de la Universidad sabían que el movimiento hacia modelos educativos alternativos que incluyeran la Transformación Digital ya había comenzado y algunas universidades ya comenzaban a generar esos cambios e incluso iban generando ventaja competitiva respecto a otras universidades.
  - En 2019 iniciaron con conferencias virtuales en temas de relevancia. Estas conferencias virtuales fueron una serie de experimentos que al inicio no tuvieron mucho público o éxito. Incluso sus propios colaboradores no tenían mucho conocimiento de conferencias en línea o eran poco atendidas.
  - A inicios de 2020 el modelo educativo seguía en un modelo tradicional y con algunas pruebas básicas y tecnologías solo incluidas si eran necesarias y ocupadas en la vida estudiantil actual.
  - En marzo de 2020, la Universidad de Gouges cerró instalaciones por COVID-19 y generaron una estrategia emergente de educación a distancia que incluía video-llamadas, material digital básico y clases a través de zoom con horarios ajustables.
- En Enero de 2021, ante el escenario mundial y también revisando lo que estaban haciendo otras universidades, las autoridades de la Universidad determinaron que era necesario cambiar la visión y estrategia de la universidad y encaminarse a una Transformación Digital oficial que enfocara el cambio en sus modelos educativos por el desarrollo de contenido digital.



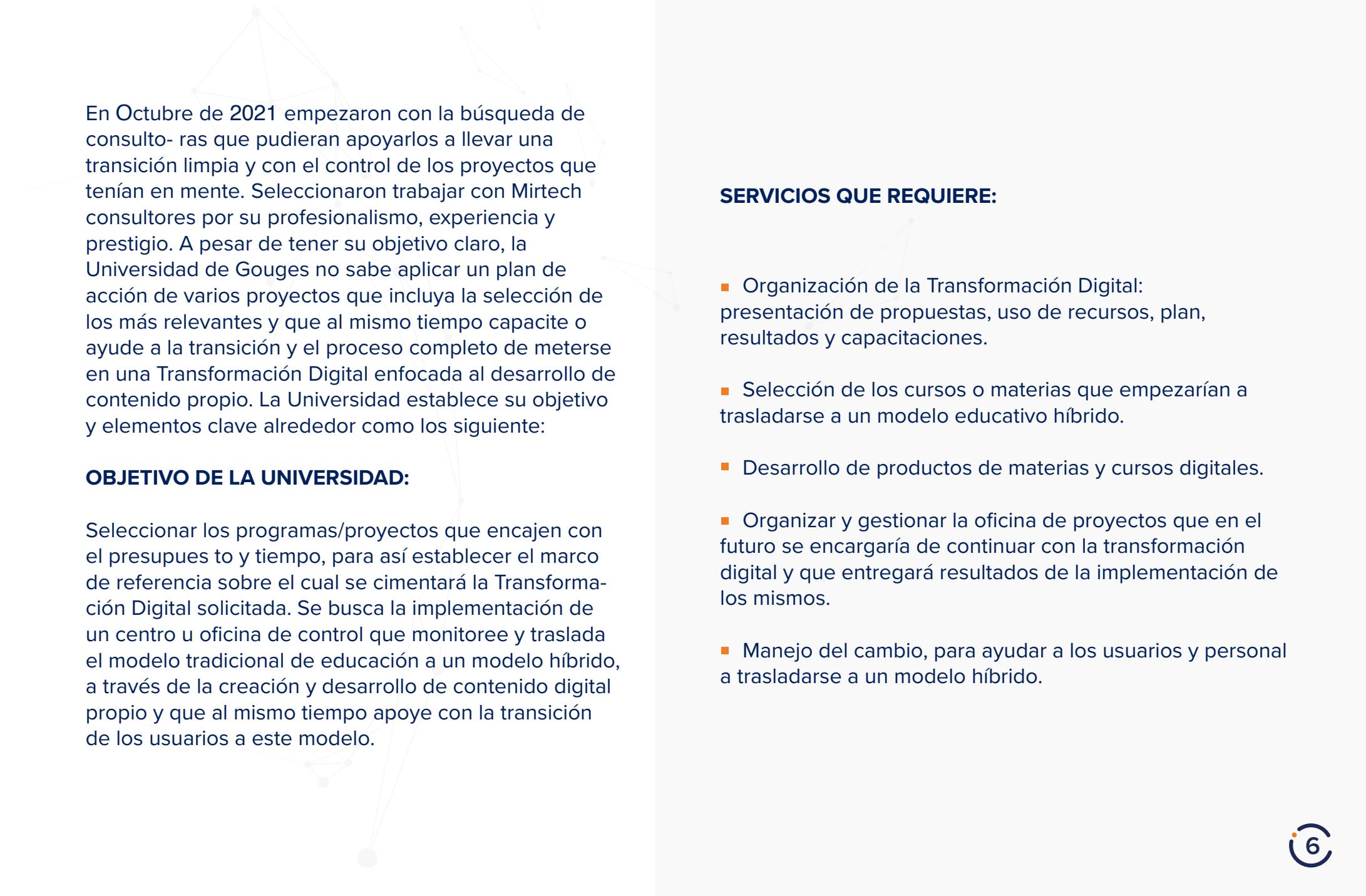
## b) Nueva visión y necesidades de la Universidad

En Septiembre de 2021 la rectora Araceli Jarquín y el director general Manuel Delgado crearon y enviaron un informe a alumnos y colaboradores, que contenía un aviso de la nueva estrategia que querían generar para la Universidad. Se incluyeron los siguientes puntos:

- 1 En el entendido de la situación actual por COVID-19, la Universidad de Gouges ha decidido involucrarse en una Transformación Digital oficial que mejore y evolucione los modelos educativos, a través de la creación de contenido digital propio que mejore la experiencia del alumno y el profesor en la impartición de cursos y materias.
- 2 Nuestra visión está enfocada en ser parte de las Universidades que atendieron el llamado de la innovación y que usa a su favor las nuevas tecnologías disponibles.
- 3 Dicha nueva visión involucra un cambio de mentalidad y de forma de trabajo al que conocíamos antes.

- 4 Es nuestro compromiso, no solo iniciar una transformación en nuestros modelos educativos, si no también mirar hacia el futuro para generar estrategias que nos generen: mayor alcance de alumnos situados en otras geografías, ampliar paulatinamente nuestra oferta, hacer nuestros contenidos y planes educativos más dinámicos, fáciles y confiables.
- 5 El compromiso también se enfoca en nuestro personal y nuestros alumnos actuales, a quienes apoyaremos a transicionar en la implementación y conforme crezca este nuevo modelo.





En Octubre de 2021 empezaron con la búsqueda de consultorías que pudieran apoyarlos a llevar una transición limpia y con el control de los proyectos que tenían en mente. Seleccionaron trabajar con Mirtech consultores por su profesionalismo, experiencia y prestigio. A pesar de tener su objetivo claro, la Universidad de Gouges no sabe aplicar un plan de acción de varios proyectos que incluya la selección de los más relevantes y que al mismo tiempo capacite o ayude a la transición y el proceso completo de meterse en una Transformación Digital enfocada al desarrollo de contenido propio. La Universidad establece su objetivo y elementos clave alrededor como los siguiente:

### **OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD:**

Seleccionar los programas/proyectos que encajen con el presupuesto y tiempo, para así establecer el marco de referencia sobre el cual se cimentará la Transformación Digital solicitada. Se busca la implementación de un centro u oficina de control que monitoree y traslada el modelo tradicional de educación a un modelo híbrido, a través de la creación y desarrollo de contenido digital propio y que al mismo tiempo apoye con la transición de los usuarios a este modelo.

### **SERVICIOS QUE REQUIERE:**

- Organización de la Transformación Digital: presentación de propuestas, uso de recursos, plan, resultados y capacitaciones.
- Selección de los cursos o materias que empezarían a trasladarse a un modelo educativo híbrido.
- Desarrollo de productos de materias y cursos digitales.
- Organizar y gestionar la oficina de proyectos que en el futuro se encargaría de continuar con la transformación digital y que entregará resultados de la implementación de los mismos.
- Manejo del cambio, para ayudar a los usuarios y personal a trasladarse a un modelo híbrido.

**Tabla 1.**

Programas y proyectos que tiene en mente la Universidad de Gouges llevar a cabo.

Nombre del programa o proyecto	Prioridad	Nivel de dificultad	Descripción
Digitalización de licenciatura en historia del arte	3	5	40 materias de aproximadamente 50 hrs en aula c/u
Digitalización de licenciatura en Matemática	3	5	45 materias de aproximadamente 50 hrs en aula c/u
Digitalización de licenciatura en Diseño Gráfico	3	5	40 materias de aproximadamente 50 hrs en aula c/u
Digitalización de licenciatura en Negocios Internacionales	3	5	45 materias de aproximadamente 50 hrs en aula c/u
Digitalización de curso de capacitación en innovación y tecnologías emergentes	1	2	1 materia de aproximadamente 20 hrs hrs en aula
Digitalización de curso de capacitación en Análisis de datos	1	2	1 materia de aproximadamente 20 hrs hrs en aula
Digitalización de diplomado en derechos humano	2	3	5 materias de aproximadamente 25 hrs hrs en aula c/u
Digitalización de diplomado en emprendimiento social	2	3	5 materias de aproximadamente 25 hrs hrs en aula c/u

Los programas seleccionados fueron los que en los últimos 3 años han tenido más demanda en la Universidad. De la misma forma, las horas de cada materia varía de acuerdo al programa (licenciatura, diplomado, curso de capacitación).

### Recursos disponibles:

- 1** La universidad tendrá su primera reunión con Mirtech, donde les presentará su propuesta el 30 de noviembre. Una vez aceptada la propuesta, tiene planeado tener los primeros resultados de esta iniciativa después de 4 meses. El inicio de los programas o proyectos que se desarrollen, tiene contemplado ponerlos en marcha en la primera semana de abril de 2022. Está flexible en recorrer el lanzamiento de los resultados hasta el 19 de abril de 2022.
- 2** Los recursos humanos que la Universidad de Gouges pone a disposición para trabajar son: expertos en los temas de cursos a desarrollar, contacto con los responsables de las carreras o áreas, profesionales de la educación y el personal directivo para la toma de decisiones.



- 3** El presupuesto disponible, para los primeros 4 meses de operación es de \$1,400,000 de pesos mexicanos y \$200 mil extra en caso de requerir algún requisito más. Presupuesto que será destinado a los servicios que Mirtech Consultores ofrezca para el establecimiento de una PMO, para seleccionar proyectos y para crear contenido digital a partir de ellos. Terminados los 4 meses se evaluará el presupuesto disponible y los siguientes pasos para continuar con la Transformación Digital.

### c) Experiencia Mirtech en creación de contenido digital y establecimientos de PMO

Por su parte Mirtech tiene experiencia en el mercado de consultoría y apoyo en proceso de Innovación y Transformación Digital de más de 10 años. Conoce las implicaciones de establecer oficinas de PMO así como qué elementos son necesarios en la creación de contenido digital de forma conjunta. Para empezar Mirtech sabe que estamos hablando de 2 procesos que van de la mano para el caso de la Universidad de Gouge: el primero es establecer una PMO que tendrá servicios muy específicos y que están por definirse, y el segundo es que uno de esos servicios será el del control de los proyectos encaminados a digitalizar los modelos educativos con la creación de contenido de cursos o materias específicas.



Mirtech, a diferencia de la Universidad que solicita sus servicios, también sabe que trasladar una materia de 50 ó 20 hrs aula a un curso digital implica: compactar la información y conocimientos clave y hacer un estimado de horas de trabajo del alumno de forma individual; implica también generar recursos de apoyo como casos prácticos, resúmenes y material didáctico que puedan tener los alumnos.

Mirtech comprende que no es tan sencillo solo lanzarse y elegir un programa de los que tienen en mente la Universidad de Gouge y solo “trasladarlo a un curso digital”.

El primer paso para generar contenido es trabajar en un Golden Standard, con su respectivo proceso de selección de colores, diseño, wireframes e identidad, para después lanzar un primer piloto y hacer pruebas Alfa o Beta respecto a él. El proceso completo para iniciar una transformación digital en términos de desarrollo de contenido y de acuerdo a la experiencia de Mirtech lo puedes encontrar en anexos.

Mirtech sabe la diferencia entre horas aula (de los modelos educativos tradicionales) y las horas de un curso digital (usualmente el tiempo de los modelos educativos híbridos)



1

### **Horas aula:**

horas que toma una clase normal en llevarse de forma tradicional, con el profesor, sus explicaciones del tema, saludos, lectura de contenido en clase, participaciones etc.

2

### **Horas curso digital:**

horas de contenido digital relevante de la materia. No incluye las horas que el alumno dedica entendiendo los conceptos, tomando nota o pausando los videos/contenido. Si un curso digital dura 8 hrs, seguramente el alumno tomará 8-10 hrs más para comprender los conceptos, hacer las tareas, poner pausa a los videos, llevar alguna sesión de dudas o tutoría y hacer su portafolios.

Otro elemento que Mirtech diferencia es el tiempo y costo que se toma para trasladar una hora aula, a una hora de contenido digital. Crear una hora de contenido digital implica el proceso completo de la creación de cursos digitales (ver en anexos) y usualmente cuesta aproximadamente de \$25-50 mil pesos mexicanos, dependiendo del nivel de complejidad de la materia y siempre varía con los recursos disponibles.

\*La tabla 2, muestra los precios que Mirtech maneja por algunos servicios y por desarrollar programas digitales a Universidades, de este último elemento, el precio incluye el costo operativo (el personal y material que se necesita para digitalizar el contenido desde recursos físicos y de diseño, hasta la implementación de una LMS organizada y funcional) de desarrollar una materia de 8-10 hrs de contenido digital, más la ganancia. No incluye los costos asociados al mantenimiento de los cursos digitales o de el LMS. Así mismo.

**\*Tabla 2 en siguiente página**

**Tabla 2.**

Precio de desarrollo de contenido y de establecimiento de servicios de PMOs

Servicios o producto / servicio	Equivalencia horas de materias en la universidad	Características	Precio
Establecimiento de PMO	No aplica	1 año. Portfolio Manager de alto nivel a cargo, estrategia, planeación, métricas, seguimiento, servicios de acuerdo al tipo de PMO que se elija, personal temporal (project managers o scrums) y capacitaciones para el personal que se queda a cargo	\$600,000 total anual. Pago inicial de \$100 mil por arranque de actividades y pago cada trimestre de 125 mil. Ergo el primer trimestre se pagarían \$225 mi
Desarrollo de Golden Standard	No aplica	1 mes. Scrum masters, equipo experto en UX/UI, programadores y guionistas. Incluye iteraciones y cambios.	\$100 mil
Nivel 1 de desarrollo: 1 materia de 8-10 hrs contenido digital	Equivale a 1 materia de 20-25 hrs aula.	Por proyecto: 2 meses. Scrum master, equipo experto en UX/UI, programadores y guionistas. Nivel 1: Incluye solo la aparición del tutor/maestro en pantalla. Tareas y quizzes. Implementación en LM	\$270 mil
Nivel 2 de desarrollo: 1 materia de 8-10 hrs de contenido digital.	Equivale a 1 materia de 20-25 hrs aula.	Por proyecto: 2 meses. Scrum master, equipo experto en UX/UI, programadores y guionistas. Nivel 2: Incluye la aparición del tutor/maestro y parte teórica e interactiva dentro del curso. Tareas, quizzes, material de apoyo y portafolios a realizar. Implementación en LMS.	\$550 mil
Pruebas Alfa y Beta	-	Por proyecto. 1 mes.	\$80 mil