



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

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

TEMA:

**Proyecto de Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad
ecuatoriana residente en Bélgica.**

AUTORA:

Gloria Shantall Vilongné Bermúdez

DIRECTOR

María Julia Burneo Núñez

ABRIL 2022

GUAYAQUIL - ECUADOR

Agradecimiento

Quiero primero agradecer a Dios por cada una de las oportunidades que me ha brindado en esta vida.

A mi mamá por ser el apoyo financiero y emocional para cumplir con esta meta.

A mi hermano por siempre motivarme a superarme.

A mi papá, quien, desde el cielo, siempre me ha apoyado.

A mi esposo y a mi hijo por el tiempo que no pude compartir con ellos.

A Edil por ser un excelente jefe y apoyarme en la última etapa.

A Alfredo, Pedro, Ma. Julia y Jamile por no dejar que me rinda.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi hijo Gastón, para que le sirva de ejemplo de que siempre podemos lograr todo lo que nos proponemos, aunque a veces la subida sea demasiado empinada y queramos tirar la toalla.

Tribunal de graduación

Director de Tesis

Vocal del Tribunal

Vocal del Tribunal

Declaración expresa

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
TÍTULO.....	1
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	1
<i>Misión</i>	1
<i>Visión</i>	2
<i>Valores</i>	2
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	3
ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	5
<i>Objetivos Estratégicos</i>	5
<i>Plan Nacional de Movilidad Humana</i>	6
<i>Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</i>	8
<i>Objetivos y Metas</i>	12
ANTECEDENTES.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPÍTULO 2 CASO DE NEGOCIO	18
RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO.....	18
<i>Definición del Problema</i>	18
BRECHAS, NECESIDADES Y BENEFICIOS.....	20
PRIORIZACIÓN PRELIMINAR DE INICIATIVAS.....	20
ESTUDIO DE ALTERNATIVAS.....	21
<i>Alcance de la solución</i>	22
ESTUDIO DE MERCADO.....	24
ESTUDIO REGULATORIO.....	28
ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	30
ESTUDIO TÉCNICO.....	30
ESTUDIO SOCIAL.....	32
ESTUDIO ECONÓMICO.....	33
ESTUDIO FINANCIERO.....	37
ESTUDIO DE RIEGOS.....	37
ENFOQUE DE IMPLEMENTACIÓN.....	40
<i>Inicialización del proyecto</i>	40
<i>Planeación del proyecto</i>	40
<i>Ejecución del proyecto</i>	40
<i>Supervisión del proyecto</i>	41
<i>Cierre del proyecto</i>	41
CAPÍTULO 3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	42
NOMBRE DEL PROYECTO.....	42
PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	42
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ENTREGABLES.....	42
<i>Descripción General</i>	42

<i>Principales Entregables</i>	43
REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL DEL PROYECTO.....	43
OBJETIVOS DEL PROYECTO	43
<i>Objetivos Estratégicos</i>	43
<i>Indicadores de Éxito</i>	44
PREMISAS Y RESTRICCIONES	44
<i>Premisas</i>	44
<i>Restricciones</i>	45
RIESGOS ALTO NIVEL	45
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES.....	46
PRESUPUESTO ESTIMADO	46
LISTA DE INTERESADOS.....	46
REQUISITOS DE APROBACIÓN DE PROYECTO	47
ASIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO	47
ASIGNACIÓN Y AUTORIDAD DEL PATROCINADOR DEL PROYECTO.....	48
<i>Aprobaciones del Proyecto</i>	48
CAPÍTULO 4 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	49
PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN.....	49
<i>Gestión de la integración del proyecto</i>	49
<i>Gestión de desempeño del proyecto</i>	49
<i>Gestión de cambios</i>	50
<i>Gestión de la Configuración</i>	51
<i>Cierre del Proyecto</i>	55
PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS.....	56
<i>Registro de Interesados</i>	56
<i>Análisis de Clasificación de Interesados</i>	60
<i>Participación Actual y Deseada de Interesados</i>	60
<i>Estrategia de Gestión de Interesados</i>	62
<i>Requisitos de Información de Interesados</i>	64
<i>Seguimiento de Gestión de Interesados</i>	68
PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	69
<i>Gestión de Alcance del proyecto</i>	69
<i>Enunciado del Alcance</i>	71
<i>Estructura de Desglose de trabajo</i>	75
<i>Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</i>	75
<i>Matriz de Trazabilidad de Requisitos</i>	81
PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	83
<i>Líneas Base del Cronograma</i>	85
<i>Hitos del Proyecto</i>	87
<i>Ruta crítica</i>	88
<i>Secuencia de Actividades</i>	90
<i>Estimación de Duración de Actividades</i>	91
PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	93

<i>Estimación de Costos</i>	95
<i>Presupuesto del Proyecto</i>	97
PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	99
<i>Línea Base de la calidad del proyecto</i>	99
<i>Matriz de Actividades de Calidad</i>	99
<i>Organigrama para la Gestión de Calidad</i>	100
<i>Documentos normativos para la calidad</i>	101
<i>Procesos de Gestión de Calidad</i>	101
<i>Métricas de Calidad</i>	102
<i>Lista de Verificación de Calidad</i>	104
PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	105
<i>Organigrama del proyecto</i>	106
<i>Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)</i>	106
<i>Descripción de Roles</i>	109
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	118
PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	122
<i>Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto</i>	122
<i>Análisis Cualitativo</i>	124
<i>Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos</i>	125
PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS.....	132
APÉNDICE A: INFORME DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A CIUDADANOS ECUATORIANOS EN BÉLGICA.	132
APÉNDICE B: PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	133

Listado de Figuras

<i>Figura 1: Organigrama del MREMH</i>	4
<i>Figura 2: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030</i>	8
<i>Figura 3 - Regulaciones</i>	29
<i>Figura 4 - Estructura Organizacional</i>	30
<i>Figura 5 - Localización del Proyecto</i>	31
<i>Figura 6 - Scoring de Riesgos</i>	38
<i>Figura 7. Estructura de Desglose de Trabajo</i>	75
<i>Figura 8. Línea base del plan de gestión del proyecto</i>	85
<i>Figura 9. Línea base del levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales</i>	85
<i>Figura 10. Línea base de la implementación del sistema de gestión de pedidos con los clientes</i>	86
<i>Figura 11. Línea base del Manual de procesos y procedimientos (1/2)</i>	86
<i>Figura 12. Línea base del Manual de procesos y procedimientos (2/2)</i>	87
<i>Figura 13. Línea base del Plan de capacitación</i>	87
<i>Figura 14. Ruta crítica (1/4)</i>	88
<i>Figura 15. Ruta crítica (2/4)</i>	89
<i>Figura 16. Ruta crítica (3/4)</i>	89
<i>Figura 17. Ruta crítica (4/4)</i>	90
<i>Figura 18. Organigrama para la gestión de la calidad</i>	100
<i>Figura 19. Estructura Organizacional del Proyecto</i>	106

Listado de Tablas

<i>Tabla 1: Procesos agregadores de valor/Nivel Operativo del VMH</i>	12
<i>Tabla 2: Procesos agregadores de valor/Nivel Operativo de la SCEM</i>	13
<i>Tabla 3: Matriz de brechas, necesidades e iniciativas</i>	20
<i>Tabla 4: Matriz priorización preliminar de proyectos</i>	21
<i>Tabla 5: Benchmarking del Centro Cultural Ecuatoriano</i>	24
<i>Tabla 6: Población referencial</i>	26
<i>Tabla 7: Proyección incremento de población</i>	26
<i>Tabla 8: Demanda potencial en la Región de Bruselas</i>	27
<i>Tabla 9: Estimación del déficit</i>	28
<i>Tabla 10: Escenario Propuesto para el Proyecto</i>	34
<i>Tabla 11: Detalle de la inversión inicial del proyecto</i>	35
<i>Tabla 12: Flujo de Caja Proyectoado</i>	36
<i>Tabla 13: Indicadores financieros</i>	37
<i>Tabla 14: Categorización de riesgos</i>	37
<i>Tabla 15: Matriz de Probabilidad e Impacto</i>	39
<i>Tabla 16: Cronograma de hitos principales</i>	46
<i>Tabla 17: Lista de interesados</i>	46
<i>Tabla 18: Director del Proyecto</i>	47
<i>Tabla 19: Patrocinador del Proyecto</i>	48
<i>Tabla 20: Contenido del informe de desempeño</i>	49
<i>Tabla 21 Revisión de la gestión</i>	50

Tabla 22	Política de Gestión de Cambio del proyecto	50
Tabla 23	Gestión de la configuración	52
Tabla 24	Gestión de cierre del proyecto	55
Tabla 25	Matriz de registro de interesados del proyecto	57
Tabla 26	Matriz interés versus poder	60
Tabla 27	Nivel de participación actual (A) y deseable (D) de los Involucrados	60
Tabla 28	Estrategia de gestión de interesados	62
Tabla 29	Información para entregar a los interesados	64
Tabla 30	Gestión de Alcance del Proyecto	69
Tabla 31	Enunciado del Alcance	71
Tabla 32	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	76
Tabla 33	Matriz de trazabilidad	81
Tabla 34	Plan de Gestión del Tiempo	83
Tabla 35	Hitos del proyecto	87
Tabla 36	Matriz de secuencia de actividades	90
Tabla 37	Estimación duración de actividades	91
Tabla 38	Plan de Gestión del presupuesto	93
Tabla 39	Estimación de Costos	95
Tabla 40	Presupuesto del proyecto	97
Tabla 41	Métricas de calidad del proyecto	99
Tabla 42	Métricas de calidad de los entregables	99
Tabla 43	Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	102
Tabla 44	Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	102
Tabla 45	Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	103
Tabla 46	Lista de verificación de calidad	104
Tabla 47	Plan de gestión de Recursos	105
Tabla 48	Leyenda Matriz RACI	106
Tabla 49	Abreviaturas de los principales Roles	106
Tabla 50	Matriz RACI	107
Tabla 51	Rol de Patrocinador	109
Tabla 52	Rol de la Directora del Proyecto	110
Tabla 53	Rol Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	111
Tabla 54	Rol Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	112
Tabla 55	Coordinador General Administrativo Financiero	113
Tabla 56	Coordinador General de Asesoría Jurídica	114
Tabla 57	Rol Embajada del Ecuador en Bélgica	115
Tabla 58	Rol Director de la Academia Diplomática	116
Tabla 59	Rol Director de Asuntos Culturales y Patrimonio	117
Tabla 60	Plan de Gestión de las Comunicaciones	118
Tabla 61	Matriz de Comunicación del proyecto	120
Tabla 62	Metodología para la Gestión de Riesgos	122
Tabla 63	Escalas de impacto del riesgo	123
Tabla 64	Calificación del riesgo	123
Tabla 65	Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo	123
Tabla 66	Análisis Cualitativo de Riesgo	124
Tabla 67	Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos	125
Tabla 68	Plan de Gestión de Adquisiciones	128
Tabla 69	Matriz de Adquisiciones del Proyecto	129

Capítulo 1 Introducción

Título

Proyecto de Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana residente en Bélgica.

Filosofía Institucional

Misión

Del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana:

"Ejercer la rectoría de la política exterior, la movilidad humana y la cooperación internacional, de acuerdo con los intereses del pueblo ecuatoriano, gestionando y coordinando la inserción estratégica y soberana del Ecuador en la comunidad internacional, la integración regional, la atención consular y migratoria, el respeto de los derechos de las personas en situación de movilidad humana y promoviendo una gestión articulada y coordinada de la cooperación internacional".

Del Viceministerio de Movilidad Humana:

"Planificar, dirigir y evaluar la gestión de la política de movilidad humana a fin de garantizar la defensa, protección y promoción de derechos y velar por el cumplimiento de obligaciones, así como la recuperación y fortalecimiento de capacidades, inclusión e interculturalidad de las personas migrantes y sus familias en el país y en el exterior".

Visión

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana consolida una línea de política exterior que salvaguarda los principios de las relaciones internacionales, inserta al Ecuador en el mundo de manera estratégica, defiende los derechos humanos y los de la naturaleza, que busca la consolidación de la integración bilateral y regional, que promueve el fortalecimiento del multilateralismo, que promociona el comercio, turismo y cultura ecuatoriana, que coordina la cooperación internacional en función de las prioridades nacionales y que fortalece su gestión con una Cancillería de puertas abiertas a la ciudadanía y con un servicio exterior profesionalizado.

Valores

Respeto: Reconocer y fomentar el cumplimiento de los derechos de todos para garantizar un trato equitativo y no discriminatorio entre los servidores de la Institución.

Lealtad: Compromiso y defensa de los intereses y objetivos nacionales e institucionales.

Amabilidad: Actitud afectuosa, delicada y tolerante entre los servidores de la Institución y con la ciudadanía.

Vocación de servicio: Trabajar y desempeñar las tareas con disposición y ahínco.

Representatividad: Los servidores de la Institución deben actuar con responsabilidad respecto a la imagen de la Nación que proyectan en el exterior, procurando siempre el cumplimiento de los objetivos nacionales e institucionales.

Organigram

a

Institucional

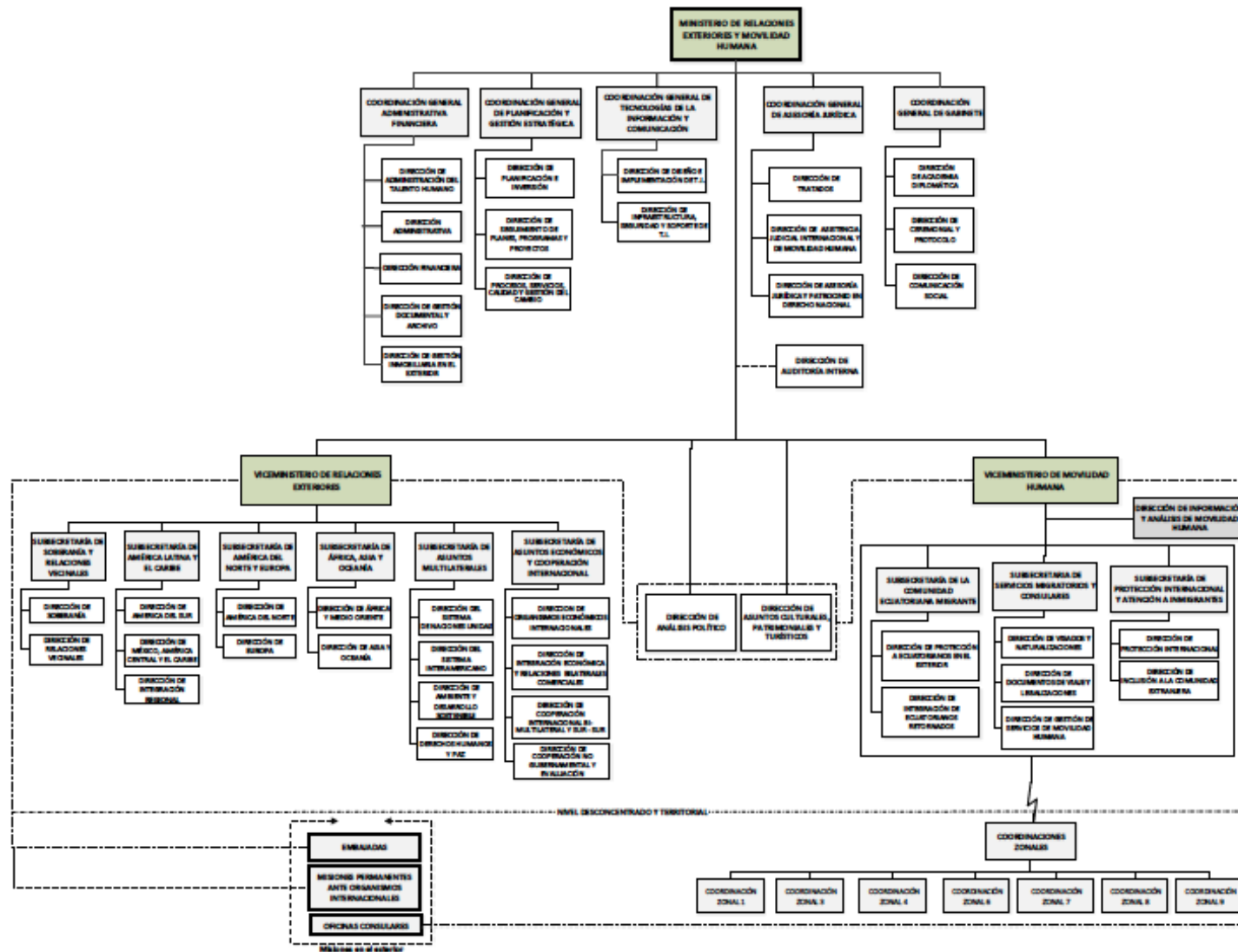


Figura 1: Organigrama del MREMH

Estrategia Institucional

Objetivos Estratégicos

Para el cumplimiento de la visión y la misión del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana se han establecido los siguientes objetivos estratégicos para fortalecer el posicionamiento del país en el exterior y en los diferentes foros bilaterales y multilaterales; y, la atención de la comunidad migrante ecuatoriana en el exterior:

1. Incrementar la participación en los organismos internacionales y en los mecanismos de integración, así como la cooperación internacional no reembolsable y fortalecer las relaciones bilaterales en función de los intereses nacionales, preservando las soberanías, la paz, los derechos humanos y de la naturaleza con una diplomacia ciudadana consolidada.
2. Incrementar las acciones estratégicas para el ejercicio de los derechos de las personas en movilidad humana en todas sus dimensiones.
3. Incrementar la inserción estratégica, la diversificación y el fortalecimiento de nuestras relaciones internacionales, la promoción de la oferta exportable, la atracción de inversiones y turismo; así como la difusión de la cultura ecuatoriana en coordinación con las entidades competentes.
4. Incrementar las capacidades del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Plan Nacional de Movilidad Humana

El Plan Nacional de Movilidad Humana se desarrolla en el marco del Objetivo 5 de la Agenda de Política Exterior, que establece: “*Promover el ejercicio de los derechos de las personas en movilidad humana en todas sus dimensiones*”. Este Objetivo contiene cuatro políticas en materia de Movilidad Humana:

1. Promover la ciudadanía universal y la libre movilidad a nivel internacional;
2. Fortalecer la protección de los derechos de la población en situación de movilidad humana;
3. Generar condiciones para fomentar una migración ordenada, segura y regular;
4. Defender la diversidad, integración y convivencia de las personas en situación de movilidad.

Las cuatro políticas antes indicadas, deberán ser implementadas y promovidas de acuerdo con el modelo de gestión del Viceministerio de Movilidad Humana, en los distintos niveles de Gobierno y en las dimensiones horizontal y vertical¹ que abarque a las personas en movilidad humana de forma integral.

Para alcanzar el ejercicio efectivo de estos derechos y su consecuente demanda de servicios, la Cancillería coordina la aplicación de la Ley Orgánica de Movilidad Humana y su Reglamento, a través de los siguientes ejes:

¹ Dentro del Plan Nacional de Movilidad Humana, la dimensión horizontal se refiere al nivel donde se establecen las relaciones entre cada uno de los actores o subsistemas que participan en la movilidad humana; y la dimensión vertical se refiere a donde se establecen la relaciones entre cada una de las estructuras que participan desde la perspectiva de la organización interna.

- **Transversalización:** es el enfoque multisectorial que atraviesa a todos los ámbitos del Estado, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Organismos Internacionales y sociedad civil, entre otros, para la construcción de políticas, programas y acciones en materia de movilidad humana. Requiere de un marco de acción con metas, procesos y objetivos claros, que permitan a todas las instituciones trabajar sobre una misma línea de acción.

- **Intersectorialidad:** es el eje central de las políticas públicas que consiste en la forma de relacionamiento para la transversalización entre diversos sectores público, privado, asociaciones, organismos internacionales y organismos no gubernamentales, que realizan acciones conjuntas para efectivizar, en el caso de la movilidad humana, el acceso a derechos y resolución de controversias propias de la materia, que no se produciría si las acciones se desarrollan unilateralmente.

- **Corresponsabilidad:** consiste en el principio bajo el cual las responsabilidades de la aplicación de los derechos y obligaciones de las personas en movilidad humana en la creación de mecanismos de planificación, implementación, evaluación y seguimiento, son compartidas entre las instituciones públicas y privadas, los Estados, organizaciones internacionales, sociedad de acogida y de origen.

- **Progresividad:** es el aumento gradual de la aplicación o reconocimiento de un derecho o principio, priorizando recursos y acciones para ejecutarlos de manera paulatina.

- **Universalidad:** es la aplicación global de un régimen de derechos y obligaciones extensible a un contexto específico para las personas en situación de movilidad humana.

Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años.

Figura 2: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



Nota: Adaptado de Agenda 2030, por las Naciones Unidas, 2016, UN
(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>)

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

En diferentes países del mundo, las personas que poseen un puesto de trabajo no tienen garantizada una vida digna. El 8 % de los trabajadores de todo el mundo, y sus familias, vivían en situación de extrema pobreza en 2018. Uno de cada cinco niños vive en situación de extrema pobreza. Garantizar la protección social de todos los niños y otros grupos vulnerables resulta crucial para reducir la pobreza.²

Dentro de este objetivo, se deben resaltar las siguientes metas en las que se enmarca este proyecto:

1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.

1.5 Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

² De acuerdo con las investigaciones realizadas por la ONU previamente a la elaboración de la Agenda 2030 sobre la pobreza, se ha establecido estos datos destacables sobre la misma (<https://www.un.org/es/sections/issues-depth/poverty/index.html#:~:text=En%202018%2C%20ocho%20por%20ciento,Asia%20meridional%20y%20%C3%81frica%20subsahariana.>)

La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza. Durante la última década, se consiguieron grandes avances a la hora de ampliar el acceso a la educación y las tasas de matriculación en las escuelas en todos los niveles, especialmente para las niñas. No obstante, alrededor de 260 millones de niños aún estaban fuera de la escuela en 2018; cerca de una quinta parte de la población mundial de ese grupo de edad. Además, más de la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas.³

Dentro de este objetivo, se deben resaltar las siguientes metas:

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre países

³ Información publicada por el Instituto de Estadística de la UNESCO en el 2019 (<http://uis.unesco.org/en/topic/out-school-children-and-youth>)

Reducir las desigualdades y garantizar que nadie se queda atrás forma parte integral de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La desigualdad dentro de los países y entre estos es un continuo motivo de preocupación. A pesar de la existencia de algunos indicios positivos hacia la reducción de la desigualdad en algunas dimensiones, como la reducción de la desigualdad de ingresos en algunos países y el estatus comercial preferente que beneficia a los países de bajos ingresos, la desigualdad aún continúa.

Dentro de este objetivo, se deben resaltar las siguientes metas:

10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas

10.b Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales

Objetivos y Metas

El Viceministerio de Movilidad Humana -VMH- es el área de la Cancillería ecuatoriana responsable del desarrollo de planes para la atención de la comunidad ecuatoriana en el exterior y de la comunidad extranjera en el país. Para cumplir con sus objetivos estratégicos, se han determinado los siguientes indicadores para el año 2022 en la herramienta *Gobierno por Resultados –GPR-*:

Tabla 1: Procesos agregadores de valor/Nivel Operativo del VMH

Descripción de la Unidad	Objetivo de la Unidad	Indicador GPR
Viceministerio de Movilidad Humana	Objetivo Específico 4: Incrementar las acciones estratégicas para la defensa de derechos de las y los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros en condición de movilidad humana, impulsando la ciudadanía universal y la implementación de programas para migrantes retornados.	4.2. Porcentaje de acuerdos de Cooperación internacional para la atención y protección a ecuatorianos en el exterior y a personas con necesidad de protección internacional.
		4.5. Porcentaje de acuerdos de Cooperación interinstitucional en busca de beneficios a la Comunidad Ecuatoriana Migrante y a personas con necesidad de Protección Internacional e Inmigrantes.
		4.7. Porcentaje de cumplimiento de actividades ejecutadas para fortalecer la promoción del Ecuador en temas de Comercio Exterior, Turismo, Cultura y Patrimonio
		4.8. PND-9.7- Número de atenciones brindadas a personas en Movilidad Humana.
	Objetivo Específico 5: Incrementar la eficiencia y calidad de los servicios migratorios y consulares a nivel nacional e internacional.	5.3. Porcentaje de acuerdos de Cooperación interinstitucional para la prestación de servicios migratorios y consulares a nivel nacional e internacional.
		5.4. Porcentaje de acuerdos de Cooperación con países para la

		prestación de servicios migratorios y consulares a nivel nacional e internacional.
--	--	--

Nota. Elaboración: Autora

Dentro del Viceministerio de Movilidad, de acuerdo con la estructura orgánica de la institución, se encuentra la Subsecretaría de la Comunidad Ecuatoriana Migrante - SCEM-, que es la unidad institucional que maneja directamente la atención de la comunidad ecuatoriana residente en el exterior y los connacionales que retornan al país. Para cumplir con sus objetivos, se han determinado los siguientes indicadores para el año 2022 en el GPR:

Tabla 2: Procesos agregadores de valor/Nivel Operativo de la SCEM

Descripción de la Unidad	Objetivo de la Unidad	Indicador GPR
Subsecretaría de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Objetivo Específico 3: Incrementar la promoción y protección de los derechos de los migrantes ecuatorianos en el exterior, la recuperación de capacidades e integración de la comunidad migrante retornada y sus familias en el país	3.3. Porcentaje de acuerdos de Cooperación interinstitucional en busca de beneficios a la Comunidad Ecuatoriana Migrante.
		3.5. Porcentaje de acuerdos de Cooperación con países para la atención y protección a ecuatorianos en el exterior.

Nota. Elaboración: Autora

Antecedentes

La emigración ecuatoriana hacia el exterior ha registrado diversos momentos y características, donde se destacan particularmente: La emigración de población ecuatoriana a los Estados Unidos en la década de los años 70; en las décadas de los años 80 y 90, los destinos de la población ecuatoriana se amplían a Venezuela, Cuba y

Argentina; y, la emigración a inicios del siglo XXI.⁴ Desde la crisis económica que azotó al país en el año 2000 hasta la presente fecha, de acuerdo con las cifras oficiales, se estima que alrededor de tres millones de ecuatorianos residen en el exterior, principalmente en los Estados Unidos de América, España e Italia. La migración de ciudadanos ecuatorianos no se ha detenido y se ha incrementado en un 4.62% en los últimos años⁵, sobre todo a destinos o vías en donde no requieren de una visa para ingresar. Lamentablemente, este éxodo conlleva riesgos muy peligrosos que los ecuatorianos se enfrentan con la intención de alcanzar un mejor nivel de vida.

Los ciudadanos ecuatorianos que han migrado a otros países, sobre todo a los países que no son de habla hispana, se han enfrentado a una fuerte discriminación, intimidación y dificultades para una correcta inserción. En algunos países existen comunidades ecuatorianas grandes, en donde se encuentran grupos de connacionales de segunda y hasta de tercera generación, es decir, hijos y nietos de ecuatorianos migrantes que nacieron en los países de destino o que viajaron a muy corta edad, en el caso de los hijos.

En las 32 mesas temáticas impulsadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana en el 2018, en el marco del Diálogo Social Nacional bajo el lema "*Nada para ustedes, sin ustedes*", y con el apoyo del Organismo Internacional para las Migraciones (OIM), se realizaron investigaciones para determinar las demandas sociales y mecanismos de soluciones para atender dichas necesidades. Participaron ecuatorianos

⁴ Curso Introductorio a la Movilidad Humana - Contextos de la movilidad humana nacional e internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, Ministerio del Trabajo, ONU Migración, 2020.

⁵ Ecuador - Emigrantes totales

(<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador#:~:text=La%20emigraci%C3%B3n%20de%20Ecuador%20se,%2C%20un%204%2C62%25.>)

retornados, ecuatorianos residentes en el exterior, extranjeros residentes en el Ecuador, personas en protección internacional, representantes de organizaciones no gubernamentales y de organismos internacionales en el Ecuador, instituciones públicas, privadas y del sector académico; y, se determinaron las principales necesidades, en el caso de los migrantes ecuatorianos en el exterior, se identificaron en las siguientes áreas: laboral, educación, salud, funcionamiento del Estado y cultural.

De acuerdo con la información obtenida del Viceministerio de Movilidad Humana y las unidades de gestión bajo este, las autoridades han realizado varias gestiones para la atención de las necesidades de los emigrantes ecuatorianos en temas laborales, de educación, de salud y de participación en el Estado, a través de la firma de aproximadamente 40 acuerdos de cooperación bilaterales, y con el trabajo que realizan las oficinas consulares ecuatorianas ante los respectivos gobiernos y autoridades extranjeras.

Frente a la crisis económica que enfrenta el país y a la reducción presupuestaria que ha afectado a la Cancillería, el presupuesto asignado para gestionar actividades culturales se ha reducido a cero, debido a la priorización de actividades concernientes a la razón de ser institucional.

Justificación

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana en su calidad de rector de la política exterior y de la movilidad humana del país, permite "dar cuenta de dos aspectos fundamentales en su institucionalidad. En primer lugar, la relevancia que se

asigna a la protección de los derechos de todas las personas en movilidad humana y el compromiso de los consulados y embajadas en todo el mundo con esta tarea. Y, en segundo lugar, el rol principal que ocupa dentro de la política internacional del Ecuador la movilidad humana". (Plan Nacional de Movilidad Humana, 2018, p.5)

Tal como se señaló anteriormente, la atención a la comunidad migrante residente en el exterior que brindan las oficinas consulares se centra más en la provisión de servicios consulares, atención de los casos de vulnerabilidad y asistencia a los ecuatorianos en situación de emergencia, realizando únicamente escasos eventos culturales al año, centrándose más en temas cívicos que culturales en sí.

Ante el vacío en la atención que se brinda a los ecuatorianos emigrantes, se ha reconocido la necesidad de brindar un servicio más completo a la comunidad ecuatoriana con la finalidad de mantener la cultura ecuatoriana viva en los grupos de ecuatorianos que migraron a otros países.

De las conversaciones mantenidas por la misión diplomática ecuatoriana con diferentes asociaciones de ciudadanos ecuatorianos que residen en el Bélgica, se reconoció que el acceso a una formación cultural ecuatoriana en el exterior es escaso, y son las segundas y terceras generaciones las que más sufren las consecuencias al no reconocer su herencia ecuatoriana y no tener conocimiento sobre sus orígenes. También, en conversaciones mantenidas en el año 2018, por la misión diplomática con un funcionario de alto rango del Servicio Público Federal del Interior del Reino de Bélgica, quien trabaja en los temas de terrorismo, mencionó la preocupación del gobierno belga por los grupos extranjeros vulnerables que pueden resultar de fácil captación por los

grupos terroristas radicales como ISIS frente a los atentados sufridos en Bruselas en el año 2016.

Asimismo, los ciudadanos ecuatorianos migrantes han señalado que su inserción en otras sociedades ha sido difícil, pero que para sus hijos o nietos se ha vuelto más complicada puesto que, a pesar de nacer en los países de residencia, no son reconocidos como nacionales, ni tampoco se reconocen como ecuatorianos, convirtiéndose en grupos altamente vulnerables y sensibles en el exterior, tal como se señala en el informe de las entrevistas realizadas en Bélgica del apéndice A. *“Un verdadero migrante sufre, tradicionalmente, un triple trastorno: pierde su lugar, entra en el ámbito de una lengua extranjera y se encuentra rodeado de seres cuyos códigos de conducta social son muy diferentes y, en ocasiones, hasta ofensivos, respecto de los propios. Y esto es lo que hace de los migrantes unas figuras tan importantes, porque las raíces, la lengua y las normas sociales son tres de los componentes más importantes para la definición del ser humano. El migrante, a quien le son negados los tres, se ve obligado a encontrar nuevas maneras de describirse a sí mismo, nuevas maneras de ser humano”*⁶.

Por lo expuesto, este proyecto propone el desarrollo de un centro cultural en Bélgica para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante que reside en ese país. La selección del país es con base en el número de ciudadanos ecuatorianos que residen ahí que, de acuerdo con los registros que mantiene el Consulado del Ecuador en Bruselas, es de aproximadamente 10,000 ecuatorianos.

⁶ Salman Rushdie: *Imaginary Homelands*; cita extraída del libro de Ermanno Vitale: *Ius migrandi. Figuras de errantes a este lado de la cosmópolis*, Melusina, Barcelona, 2006.

En este sentido, para iniciar con el proyecto, la comunidad ecuatoriana en Bélgica tiene un número importante de ciudadanos, que es más fácil de manejar para el análisis de resultados, en comparación a los grupos en Estados Unidos, España o Italia, que son de 916.841 ecuatorianos, 419.000 (132.000 ecuatorianos y 287.000 nacionalizados españoles) y 120.000⁷ respectivamente, que son comunidades más grandes y más dispersas, de acuerdo con la información provista por la Dirección de Gestión de Servicios de Movilidad Humana de la Cancillería.

Adicionalmente, el sistema de transporte y la superficie de Bélgica, que es diez veces menor que el del Ecuador, hace que la movilización desde diferentes ciudades a la capital, Bruselas, sea más fácil y accesible para los ciudadanos que residen en otras ciudades más alejadas, por lo que se requerirá la apertura de un solo centro cultural para cubrir todo el país.

Capítulo 2 Caso de Negocio

Resumen Ejecutivo del Proyecto

Definición del Problema

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana es la entidad encargada de gestionar las misiones diplomáticas y oficinas consulares del Ecuador en el exterior. Dentro del Viceministerio de Movilidad Humana, a través de sus diferentes dependencias, se brinda atención consular a la comunidad ecuatoriana migrante,

⁷ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de España, y de la Dirección de Gestión de Servicios de Movilidad Humana del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador.

protección a la comunidad extranjera residente en el Ecuador y se atienden los casos de los connacionales que se encuentran en situación de vulnerabilidad en el exterior.

Lamentablemente, a pesar de los esfuerzos y avances que ha realizado la institución, la promoción cultural del país y el acercamiento de la comunidad ecuatoriana migrante a su cultura e idioma, han quedado relegadas en las gestiones del Ministerio.

Esta falta de atención al aspecto cultural ha generado varios problemas que han sido identificados por la misión diplomática, entre los principales:

- **Problema 1:** Insatisfacción de los ciudadanos ecuatorianos residentes en el exterior en los servicios brindados por las oficinas consulares.
- **Problema 2:** Falta de conocimiento sobre la cultura ecuatoriana en la población ecuatoriana migrante, principalmente a partir de la segunda generación de migrantes.
- **Problema 3:** Baja promoción cultural realizada por las misiones diplomáticas y oficinas consulares en el exterior.
- **Problema 4:** El personal diplomático no tiene interés en la atención consular o el trato directo con la comunidad ecuatoriana migrante.

Ante esto y con la finalidad de cumplir con los compromisos adquiridos previamente, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana requiere implementar una alternativa que le permita mejorar la atención que se brinda en el exterior, acercar a la comunidad ecuatoriana migrante al país a través de la cultura, y preparar al personal diplomático para la atención a los usuarios de manera efectiva.

Brechas, Necesidades y Beneficios

A continuación, en la tabla 4 se presenta el detalle de las brechas, las necesidades e iniciativas encontradas en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. Las brechas se determinan con base en los resultados obtenidos del análisis FODA desarrollado en el Plan Estratégico del Negocio (ver Apéndice B); y, las necesidades e iniciativas se desprenden del análisis de las mismas.

Tabla 3: Matriz de brechas, necesidades e iniciativas

Código	Descripción	Necesidad	Iniciativa
BR01	Limitado conocimiento de la cultura nacional por parte de la comunidad ecuatoriana migrante	Desarrollar cursos dirigidos a la comunidad ecuatoriana migrante sobre cultura nacional e idioma.	Establecer un sistema de educación sobre la cultura nacional e idioma español en el exterior dirigido principalmente a la población ecuatoriana migrante.
BR02	Inexistente oferta de servicios en capacitación y promoción cultural		
BR03	Deficiencia en la integralidad de la atención al ciudadano.		
BR04	Insatisfacción de los usuarios con los servicios brindados actualmente por las oficinas consulares		
BR05	Falta de coordinación en las actividades culturales que realizan las misiones diplomáticas y oficinas consulares ecuatorianas	Desarrollar la promoción cultural del país en el exterior enfocado a diferentes tipos de público	Desarrollar una dependencia adscrita al MREMH responsable de la promoción cultural del Ecuador en el exterior
BR06	Limitado personal asignado en las misiones diplomáticas y oficinas consulares para encargarse de los temas culturales		
BR07	Limitado material de promoción cultural nacional en las oficinas en el exterior		
BR08	Resistencia al cambio por parte del personal diplomático del MREMH	Desarrollar un programa de capacitación integral del personal diplomático	Establecer un programa de capacitación adicional para el personal diplomático como preparación a su desempeño de funciones en el exterior para la atención ciudadana
BR09	Alta desmotivación del personal diplomático para involucrarse en temas de atención a la ciudadanía		
BR10	Falta de capacitación del personal diplomático en temas de cultura ecuatoriana		

Nota. Elaboración: Autora

Priorización Preliminar de Iniciativas

Realizado el análisis de las brechas de la matriz de arquitectura e identificadas las iniciativas para su cobertura, se procede a determinar su impacto y urgencia, otorgando una puntuación que va: de 1, puntuación más baja, hasta 3, puntuación más alta.

Tabla 4: Matriz priorización preliminar de proyectos

ID	Proyecto	Impacto	Urgencia	Total
IN-01	Establecer un sistema de educación sobre la cultura nacional e idioma español en el exterior dirigido principalmente a la población ecuatoriana migrante.	3	3	9
IN-02	Desarrollar una dependencia adscrita al MREMH responsable de la promoción cultural del Ecuador en el exterior	3	3	9
IN-03	Establecer un programa de capacitación adicional para el personal diplomático como preparación a su desempeño de funciones en el exterior para la atención ciudadana	3	3	9

Nota. Elaboración: Autora

Con base en la priorización preliminar de las iniciativas se puede establecer que las tres iniciativas son de alta prioridad, al obtener cada una un puntaje de nueve (9), por lo que se concluye las tres deben ser consolidadas, estudiadas y ejecutadas.

Estudio de Alternativas

En el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, el principal problema es no contar con una promoción cultural que se enfoque en la comunidad

ecuatoriana migrante efectiva, además de tampoco promocionar la cultura ecuatoriana en la población de los países receptores.

Para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y compromisos adquiridos, se plantea desarrollar el análisis a la alternativa de la creación del Centro Cultural Ecuatoriano, que surge de la consolidación de las iniciativas claves.

Alcance de la solución

El alcance de esta alternativa será el Reino de Bélgica, donde residen alrededor de 10,000 ciudadanos ecuatorianos⁸, y donde el Ecuador ha desarrollado y fortalecido las relaciones diplomáticas en los últimos años. Aquí se puede desarrollar ampliamente el proyecto, logrando mejorar la imagen institucional y acercando al Ministerio a la comunidad ecuatoriana migrante más ampliamente.

Beneficios

Los principales beneficios de esta alternativa son:

- Mejora de la apreciación que tiene la comunidad ecuatoriana migrante sobre el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- Incrementar el conocimiento de la cultura ecuatoriana en la población ecuatoriana migrante.
- Aumentar la promoción cultural del país con un mejor acercamiento a la sociedad del país receptor.
- Mejorar la inserción de los ciudadanos ecuatorianos en sociedades extranjeras.
- Fortalecer el posicionamiento del Ecuador en el exterior.

⁸ De acuerdo con los datos registrados por el Consulado del Ecuador en Bélgica.

Supuestos

- Implementar el proyecto es una decisión estratégica que permitirá alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Movilidad Humana ⁹ y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹⁰.
- Los costos de implementación se ejecutarán de acuerdo con la planificación.
- Se cuenta la capacidad de recursos humanos para poder desarrollar el proyecto.
- El ambiente político y económico se mantendrá estable sin que afecte los resultados esperados.
- Existe un mercado de potenciales usuarios dispuestos a invertir en los programas promocionados.
- Las relaciones diplomáticas existentes garantizan el acceso a acuerdos específicos de cooperación con entidades gubernamentales y organismos no gubernamentales belgas.

Restricciones

Para esta alternativa analizada se identifica:

- **Alcance:** determinar prolijamente el tipo de servicio y promoción que se plantea implementar.
- **Costo:** cumplir con los presupuestos y los fondos de cooperación que apalancan el desarrollo del proyecto del Centro Cultural Ecuatoriano.

⁹ https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/plan_nacional_de_movilidad_humana.pdf

¹⁰ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

- **Tiempo:** cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto de implementación del Centro Cultural Ecuatoriano.
- **Recursos:** Disponer con los recursos humanos, económicos y materiales.


Estudio de Mercado

El benchmarking es "un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica" (Garvin, 1993).

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, aplicando este proceso, realiza un análisis de la organización y los servicios ofertados con respecto a otras instituciones de la misma naturaleza que el Centro Cultural Ecuatoriano.

Tabla 5: Benchmarking del Centro Cultural Ecuatoriano

Institución	Instituto Cervantes	Korean Cultural Center	Casa Do Brasil
Servicios	Cuenta con cursos de idioma español, formación de profesores y acreditación de docentes, bibliotecas, publicaciones. También realiza actividades de promoción cultural como exhibiciones, conferencias, talleres, proyección de cine, conciertos.	Ofrece la enseñanza del idioma coreano y cuenta con biblioteca en ese idioma. También ofrece clases de cocina coreana, música tradicional, taekwondo, pintura tradicional, caligrafía. Organiza festivales de cine coreano, conciertos, y exhibiciones de pintura, webtoons/caricaturas, piezas museológicas, entre otros.	Cuenta con servicios de traducción, enseñanza del idioma portugués, biblioteca propia, y certificaciones de proficiencia en el idioma portugués. Además, promueve conferencias, seminarios, ciclos de películas y espectáculos musicales como forma de promover la cultura brasileña y el intercambio cultural.
Localización	88 ciudades en 45 países	32 ciudades en 27 países	9 países

Sitio Web	https://www.cervantes.es	http://www.kocis.go.kr/en http://openInformation.do http://brussels.korean-culture.org/en	https://casado brasil.com.uy/
Descripción	El Instituto Cervantes es la institución pública creada por España en 1991 para promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español y contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior. En sus actividades, el Instituto Cervantes atiende fundamentalmente al patrimonio lingüístico y cultural que es común a los países y pueblos de la comunidad hispanohablante.	Los Centros Culturales Coreanos son instituciones sin fines de lucro que buscan promover la cultura coreana y facilitar el intercambio cultural, y se iniciaron en el año 2009. Los centros culturales son dirigidos por el Servicio Coreano de Cultural e Información, que es una subdivisión del Ministerio de Cultura, Deporte y Turismo de Corea del Sur.	La misión de Casa do Brasil es enseñar portugués como Lengua Extranjera y difundir la cultura brasileña para integrar las personas y contribuir para la formación cultural y el incremento de la calidad de vida de los alumnos. La Casa do Brasil do Uruguay fue fundada en el 2007.
Imagen			

Nota. Elaboración: Autora

Análisis de la demanda

La demanda directa del centro cultural ecuatoriano es la comunidad ecuatoriana migrante que reside en las diferentes regiones de Bélgica. Un primer grupo de la comunidad se refiere a los ciudadanos que migraron como mayores de edad por razones de estudio o trabajo; un segundo grupo se refiere a los ciudadanos que migraron como menores de edad como parte de un núcleo familiar (reagrupación familiar); y, un tercer grupo se refiere a los hijos de padres ecuatorianos (uno o dos padres) que nacieron en el exterior.

El análisis de la demanda comprende los siguientes conceptos:

Población de referencia

La población de referencia es de 10,000 ciudadanos ecuatorianos que residen en Bélgica, de acuerdo con la información que registra el Consulado del Ecuador en Bruselas, quienes se encuentran distribuidos por región de la siguiente manera:

Tabla 6: Población referencial

Región	Población
Bruselas	6,500
Valonia	1,235
Flandes	2,265

Nota. Elaboración: Autora

Fuente: Consulado del Ecuador en Bruselas

Tomando en consideración el incremento aproximando de la población residente en Bélgica del 1,5% anual, tomando como referencia la tasa de fertilidad total del año 2019¹¹, de acuerdo con los datos históricos que registra la oficina consular, se establece una proyección de la demanda por parte de la comunidad ecuatoriana migrante:

Tabla 7: Proyección incremento de población

Año	Población
0	10,000
1	11,500
2	13,225
3	15,209
4	17,490
5	20,114

Nota. Elaboración: Autora

Fuente: Consulado del Ecuador en Bruselas

¹¹ La información consta en el Sistema de Estadísticas belga - <https://statbel.fgov.be/en/themes/population/births-and-fertility#figures>

Población demandante potencial

De la población referencial de 10,000 ciudadanos ecuatorianos residentes en Bélgica, 6,500 residen en Bruselas, quienes serían la primera población objetivo a quienes se debe dirigir el centro cultural ecuatoriano debido a la cercanía. Se debe tomar en consideración que los ciudadanos que residen en otras regiones, gracias al sistema de transporte belga y las cortas distancias, pueden acceder al centro sin mayores complicaciones, como un segundo grupo de demanda.

Tabla 8: Demanda potencial en la Región de Bruselas

Año	Menores de edad		Mayores de edad
	Menores de 12 años	Mayores de 12 años	
0	2,815	1,517	2,168
1	3,097	1,669	2,385
2	3,406	1,836	2,623
3	3,747	2,019	2,886
4	4,121	2,221	3,174
5	4,534	2,443	3,492

Nota. Elaboración: Autora

Fuente: Consulado del Ecuador en Bruselas

De la demanda en la región de Bruselas, se puede considerar el 50% de la misma como una demanda potencial, tratando de mantener un estimado moderado para el cálculo de los ingresos. Adicionalmente, la separación en grupos generacionales permitirá establecer los tipos de cursos, pedagogía y materiales.

Análisis de la oferta

En las oficinas consulares ecuatorianas no se ofertan cursos de idiomas o sobre la cultura ecuatoriana, situación que se replica en el Consulado del Ecuador en Bruselas.

A nivel de la ciudad de Bruselas, sobre cursos de idioma de español, se cuenta con la siguiente oferta:

- Instituto Cervantes - cursos de castellano para niños y adultos
- Vrije Universiteit Brussel - cursos de español para adultos

A nivel informal, existe una amplia oferta de personas que ofrecen cursos del idioma español de forma privada, pero que no permiten que las personas tengan certificación del conocimiento adquirido.

Sobre cultura ecuatoriana, no existe ninguna institución o centro que oferte cursos sobre este tipo de formación para la comunidad ecuatoriana migrante.

Estimación del déficit o demanda insatisfecha

En la Tabla 12, se realiza una estimación del déficit de la demanda que podría ser cubierta por el proyecto:

Tabla 9: Estimación del déficit

Año	Usuarios	Oferta ¹²	Demanda insatisfecha
0	3,250	240	3,010
1	3,575	240	3,335
2	3,933	240	3,693
3	4,326	240	4,086
4	4,758	240	4,518
5	5,234	240	4,994

Nota. Elaboración: Autora

Estudio Regulatorio

La viabilidad legal de un proyecto, conlleva a cumplir las leyes y regulaciones establecidas por las diferentes entidades del Estado. Estas regulaciones normalizan los

¹² La oferta se determinó con el número de universidades y centros educativos brindan cursos de castellano, manteniendo un número fijo de cupos y cursos anuales. No se evidencia incremento en la oferta en los últimos 8 años

procesos de compras y adquisiciones, contrataciones, prestaciones sociales, etc., para el caso del proyecto de la creación de un centro cultural ecuatoriano, inicialmente se debe tomar en consideración las regulaciones nacionales, pero también se deberán de considerar ciertas regulaciones del Reino de Bélgica, dado que las operaciones se realizarán en ese país, sobretodo en el tema de emisión de certificados de aprendizaje de idioma, por los Ministerio de Educación y Formación flamenco, francófono y germanófono.

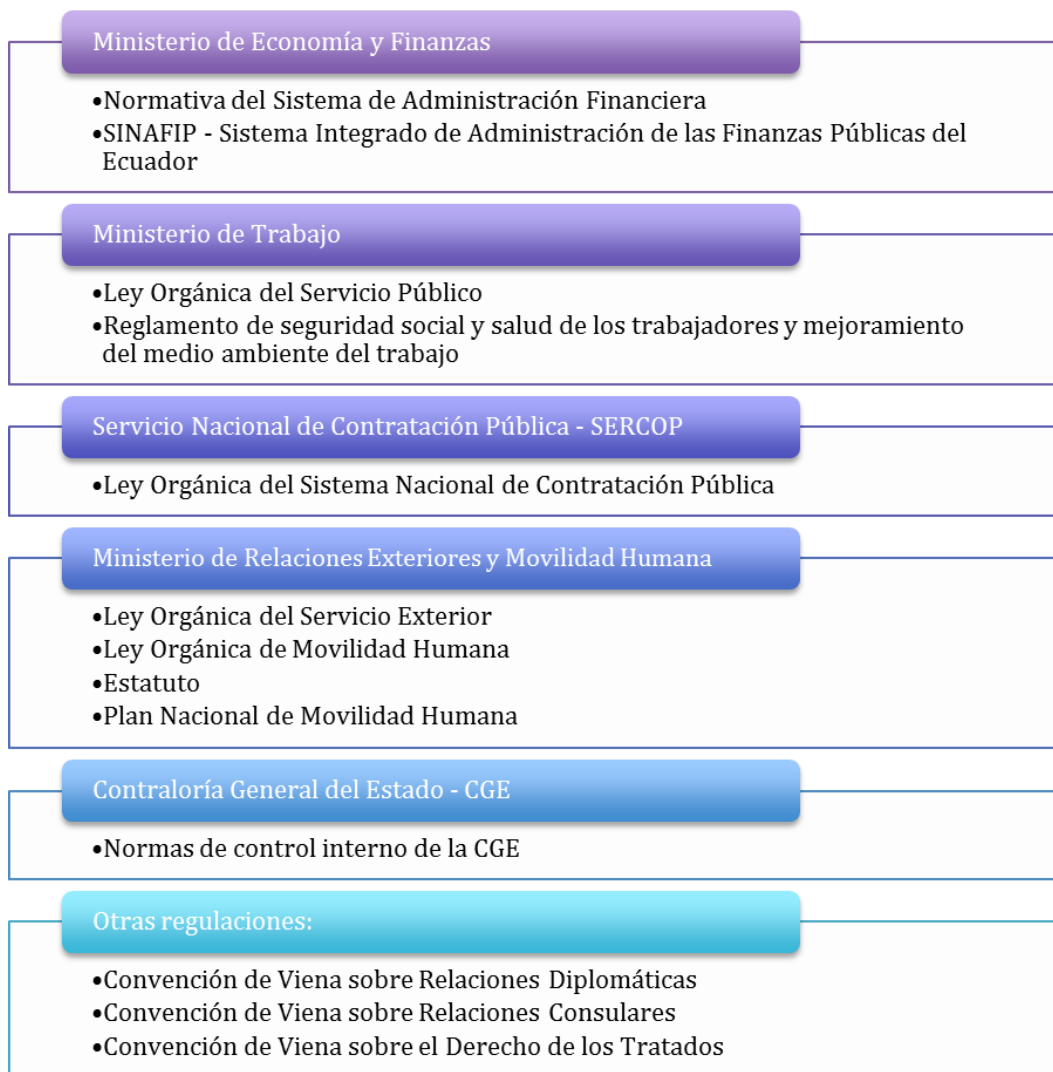


Figura 3 - Regulaciones

Nota. Elaboración: Autora

Dado que el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana es parte del Poder Ejecutivo, tiene la obligación de cumplir con todas las normas, reglamentos y leyes, a nivel nacional e internacional, lo cual garantizará su viabilidad legal y que su implementación genere beneficios para la población ecuatoriana, sin generar perjuicios al Estado.

Estudio Administrativo

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana para el funcionamiento y desarrollo adecuado del Centro Cultural Ecuatoriano, deberá determinar una estructura organizacional basado en las habilidades del recurso humano disponible en la organización que tenga conocimientos y experiencia previa, además de la contratación de personal adicional, que facilitarán el cumplimiento de todas las actividades planificadas.

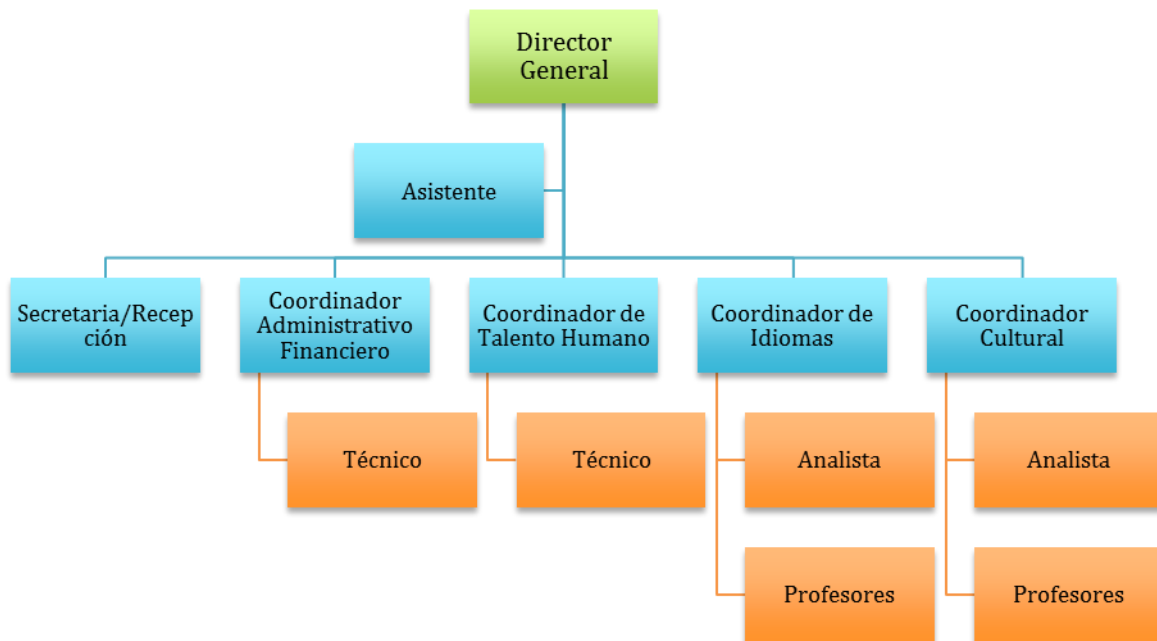


Figura 4 - Estructura Organizacional

Nota. Elaboración: Autora

Estudio técnico

Tamaño del proyecto

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana estima el proyecto en US\$150,000.00 y se llevará a cabo en la ciudad de Bruselas, Bélgica. La infraestructura se determinará a través de cooperación internacional con el Gobierno Regional de Bruselas.

Localización del proyecto

El Centro Cultural Ecuatoriano se ubicará en la ciudad de Bruselas, tentativamente en la Comuna de Saint-Gilles, tomando en consideración que una buena parte de la comunidad ecuatoriana migrante reside en ese sector.

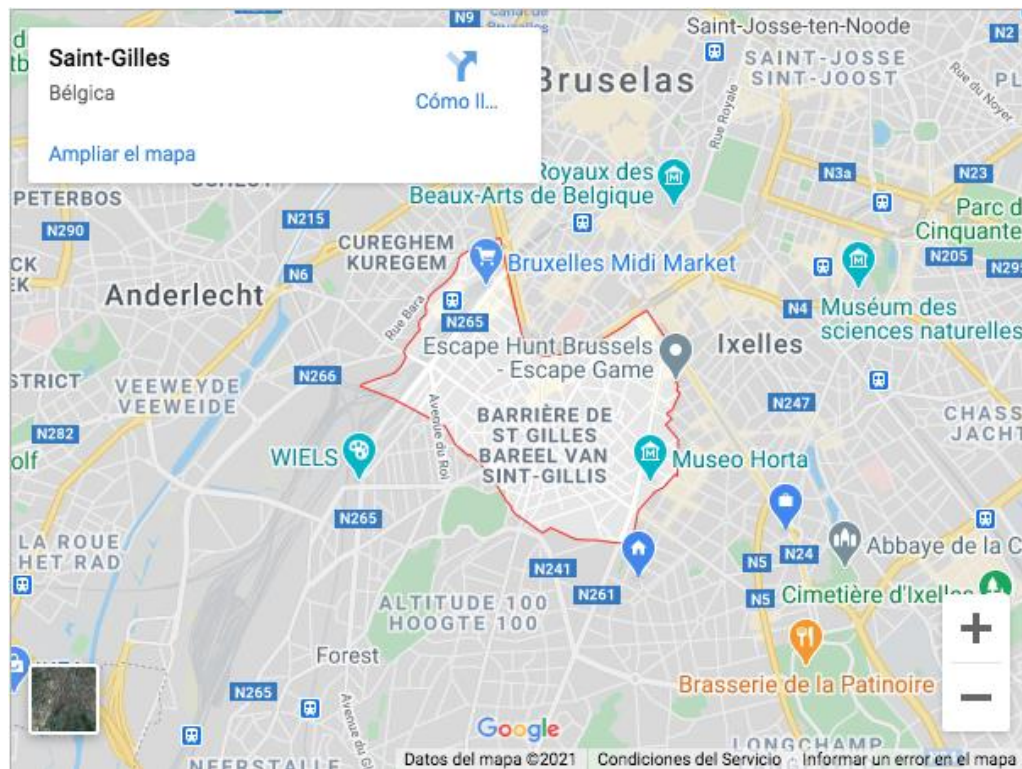


Figura 5 - Localización del Proyecto

Fuente: Google Maps

Estudio social

Beneficios directos

Los beneficios directos identificados son:

- Incrementar la satisfacción de la atención de la comunidad ecuatoriana.
- Mejorar la promoción cultural del Ecuador en el exterior.
- Incrementar el conocimiento cultural nacional en la comunidad ecuatoriana migrante.
- Mejorar el posicionamiento del Ecuador en el exterior.
- Personal diplomático más capacitado e incluido en la atención al usuario.

Beneficios indirectos

Los beneficios indirectos identificados son:

- Incremento del turismo al Ecuador.
- Mejor integración de la comunidad ecuatoriana en la sociedad del país receptor.
- Reducción de la población ecuatoriana vulnerable para ser captada por grupos terroristas.

Ventajas sociales

Entre las ventajas sociales identificadas en la implementación del proyecto, se pueden indicar:

- Facilita el desarrollo de la identidad nacional en los grupos de segunda y tercera generación de migrantes ecuatorianos.
- Incrementa la autoestima y el orgullo de la comunidad ecuatoriana migrante.

- Mejora la calidad de vida de los niños y jóvenes ecuatorianos migrantes.
- Mejora el relacionamiento de los migrantes ecuatorianos con su país.

Desventajas sociales

En la implementación del proyecto no se identifica o reconoce un impacto negativo en la sociedad y/o comunidad del país receptor.

Estudio económico

La factibilidad en la creación del Centro Cultural Ecuatoriano responde a una necesidad del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, su impacto positivo interno se reflejará en el aumento de la satisfacción de los connacionales migrantes, en el incremento la promoción cultural del país, en mejorar la preparación del cuerpo diplomático ecuatoriano; su impacto externo, en mejorar el posicionamiento del Ecuador en el exterior, en mejorar la calidad de vida de la comunidad ecuatoriana migrante en el exterior e integrándolos más al Ecuador.

Análisis de ingresos y egresos

En el análisis del flujo operativo de ingresos y egresos se estableció el siguiente escenario: la inversión inicial para el Proyecto es de US\$140,000.00, del cual solo US\$40,000.00 es reembolsable al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. Se establece un incremento de los ingresos anuales del 15% en los dos primeros años y del 20% en los siguientes años, y los gastos operativos y administrativos aumentan en 10% y 7% anual respectivamente. También es importante señalar que el Centro Cultural Ecuatoriano, como parte de la Cancillería, no pagaría impuestos en el exterior, como entidad diplomática.

Tabla 10: Escenario Propuesto para el Proyecto

Flujo de Caja - Proyecto Integral	0	1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Operacionales						
Ingresos por implementación proyecto		\$60.000	\$69.000	\$82.800	\$99.360	\$119.232
Total Ingresos Operacionales		\$60.000	\$69.000	\$82.800	\$99.360	\$119.232
Egresos Operacionales						
Subtotales de Costos Directos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Costos directos ¹³		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Subtotales de Costos Indirectos		\$53.000	\$57.760	\$62.958	\$68.636	\$74.838
Gastos Operativos		\$35.000	\$38.500	\$42.350	\$46.585	\$51.244
Gastos Administrativos		\$18.000	\$19.260	\$20.608	\$22.051	\$23.594
Total Egresos Operacionales		\$53.000	\$57.760	\$62.958	\$68.636	\$74.838
Flujo de Caja Antes de IR		\$7.000	\$11.240	\$19.842	\$30.724	\$44.394
(+) Amortizaciones y Depreciaciones		\$2.200	\$2.420	\$2.662	\$2.928	\$3.221
Inversión Inicial						
Acuerdo de Cooperación No Reembolsable	\$-100.000					
Inversión MREMH	\$-40.000					
Total Inversión Inicial	\$-40.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujo Neto de Caja	\$-40.000	\$9.200	\$13.660	\$22.504	\$33.652	\$47.615
Flujo de Caja Acumulado	\$-40.000	\$-30.800	\$-17.140	\$5.364	\$39.016	\$86.631

Nota. Elaboración: Autora

Proyección del flujo de efectivo

La creación del Centro Cultural Ecuatoriano, proyecto que integra todos los procesos esperados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, establece una proyección de ingresos que permiten financiar los gastos del mismo, tomando en consideración que la mayor parte de la inversión inicial proviene de cooperación no reembolsable.

¹³ No se han considerado costos directos del proyecto porque se plantea que estos sean cubiertos a través de cooperación internacional. Asimismo, el tema de sueldos y salarios no se considera dentro del proyecto porque no se contratará personal adicional, sino que los puestos serán cubiertos por personal diplomático, cuyos salarios se establecen en otra partida presupuestaria.

El análisis del flujo proyectado del Centro Cultural Ecuatoriano concluye que, el proyecto al contar solo con US\$40,000 de inversión reembolsable (Tabla 11)¹⁴, es favorable, siendo su impacto positivo, pues sus indicadores evidencian crecimiento y oportunidad que contribuyen al éxito del proyecto y el cumplimiento de los objetivos planificados.

Tabla 11: Detalle de la inversión inicial del proyecto

Inversión Inicial del Proyecto	Descripción		Total
Establecer un sistema de educación sobre la cultura nacional e idioma español en el exterior dirigido principalmente a la población ecuatoriana migrante	Manual de perfiles y funciones	\$2.000	\$18.000
	Equipos y materiales	\$8.000	
	Promoción y publicidad	\$4.000	
	Programa de formación	\$4.000	
Desarrollar una dependencia adscrita al MREMH responsable de la promoción cultural del Ecuador en el exterior	Material promocional	\$4.000	\$17.000
	Organización de eventos	\$10.000	
	Equipos	\$3.000	
Establecer un programa de capacitación adicional para el personal diplomático como preparación a su desempeño de funciones en el exterior para la atención ciudadana	Programa de capacitación	\$2.000	\$5.000
	Materiales	\$3.000	
Total inversiones - proyecto			\$40.000

Nota. Elaboración: Autora

¹⁴ Solo se considera US\$40,000 como inversión inicial dado que los US\$100,000 se obtendrán a través de cooperación no reembolsable.

Tabla 12: Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja - Proyecto Integral	0	1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Operacionales						
Ingresos por implementación proyecto		\$60.000	\$69.000	\$82.800	\$99.360	\$119.232
Total Ingresos Operacionales		\$60.000	\$69.000	\$82.800	\$99.360	\$119.232
Egresos Operacionales						
Subtotales de Costos Directos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Costos directos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Subtotales de Costos Indirectos		\$53.000	\$57.760	\$62.958	\$68.636	\$74.838
Gastos Operativos		\$35.000	\$38.500	\$42.350	\$46.585	\$51.244
Gastos Administrativos		\$18.000	\$19.260	\$20.608	\$22.051	\$23.594
Total Egresos Operacionales		\$53.000	\$57.760	\$62.958	\$68.636	\$74.838
Flujo de Caja Antes de IR + PT		\$7.000	\$11.240	\$19.842	\$30.724	\$44.394
(+) Amortizaciones y Depreciaciones		\$2.200	\$2.420	\$2.662	\$2.928	\$3.221
Inversión Inicial						
Acuerdo de Cooperación No Reembolsable	\$-100.000					
Inversión MREMH	\$-40.000					
Total Inversión Inicial	\$-40.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujo Neto de Caja	\$-40.000	\$9.200	\$13.660	\$22.504	\$33.652	\$47.615
Flujo de Caja Acumulado	\$-40.000	\$-30.800	\$-17.140	\$5.364	\$39.016	\$86.631

VAN (Valor Actual Neto)	\$43.526
TIR (Tasa Interna de Retorno)	39,28%
PayBack (Plazo de Recuperación)	3,25 Años
ROI (Return Of Investment)	8,82%

Nota. Elaboración: Autora

Estudio financiero

El análisis financiero (véase Tabla 14) del escenario propuesto para la creación del Centro Cultural Ecuatoriano de los siguientes indicadores: VAN de US\$43,526.44, una TIR de 39,28%, un PayBack de 3,25 años y un ROI de 8,82%, establece que la ejecución del proyecto es financieramente factible.

Tabla 13: Indicadores financieros

Proyecto	Resultados
VAN (Valor Actual Neto)	\$43.526,44
TIR (Tasa Interna de Retorno)	39,28%
PayBack (Plazo de Recuperación)	3,25 Años
ROI (Return Of Investment)	8,82%

Nota. Elaboración: Autora

Estudio de riesgos

Categorización de riesgos

Para la creación del Centro Cultural Ecuatoriano, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana debe analizar y determinar los riesgos, que deben categorizarse en los ámbitos Administrativo, Comercial, Económico/Financiero y Legal.

Tabla 14: Categorización de riesgos

No.	Declaración del riesgo	Amenaza/ Oportunidad	Categoría
1	MEF no entregue fondos requeridos para el proyecto en los tiempos planificados.	Amenaza	Económico Financiero
2	Los proveedores de bienes tangibles e intangibles no cumplan sus compromisos.	Amenaza	Legal
3	El equipo del proyecto con personal interno no cumpla sus funciones.	Amenaza	Administrativo
4	Las oficinas consulares mejoran sus procesos operativos en los países receptores	Oportunidad	Administrativo
5	La comunidad migrante no accede al proyecto de acuerdo con lo proyectado	Amenaza	Comercial

6	Mejore la satisfacción de la comunidad ecuatoriana migrante por los nuevos servicios	Oportunidad	Comercial
---	--	-------------	-----------

Nota. Elaboración: Autora

Scoring de riesgos

En la identificación y evaluación de los riesgos de un proyecto y su categorización en el ámbito administrativo, comercial, económico financiero y comercial, se debe medir el impacto y probabilidad de ocurrencia en el desarrollo y la implementación del mismo. Asimismo, es recomendable implementar una metodología que permita cuantificar el efecto que estos riesgos ocasionarían a través de un scoring, como se determina en la figura 4.

- Para el impacto se definen parámetros de ocurrencia: bajo, medio, alto.
- Para la probabilidad se define parámetros de frecuencia: bajo, medio, alto.


Impacto		
Ocurrencia	Amenaza / Oportunidad	Indicador
1 Bajo		Está dentro de la meta establecida. Se considera que el indicador está en equilibrio.
2 Medio		Se debe tomar medidas preventivas Sin embargo, está lejos de la meta o empeoró en la última medición.
3 Alto		Se deben tomar medidas correctivas. El indicador no mejora y se mantiene en niveles bajos o empeoró en las últimas mediciones.

Figura 6 - Scoring de Riesgos

Nota. Elaboración: Autora

Análisis de riesgo empírico

A través de la matriz de probabilidad e impacto, donde se registran los riesgos identificados, se aplica el scoring de probabilidad e impacto, con el resultado se genera las acciones a realizar para mitigarlos.

Tabla 15: Matriz de Probabilidad e Impacto

No.	Declaración del riesgo	Amenaza/ Oportunidad	Categoría	Probabilidad	Impacto	Resultado	Acción
1	MEF no entregue fondos requeridos para el proyecto en los tiempos planificados.	Amenaza	Económico Financiero	1	3	3	Entregar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento del proyecto.
2	Los proveedores de bienes tangibles e intangibles no cumplan sus compromisos.	Amenaza	Legal	2	2	4	Los contratos deben contener cláusulas de penalidad por incumplimiento y garantía.
3	El equipo del proyecto con personal interno no cumpla sus funciones.	Amenaza	Administrativo	2	2	4	Elaborar plan de competencias para establecer feedback a cliente interno.
4	Las oficinas consulares mejoran sus procesos operativos en los países receptores	Oportunidad	Administrativo	3	3	9	Seguimiento a informe de gestión de las oficinas consulares.
5	La comunidad migrante no accede al proyecto de acuerdo con lo proyectado	Amenaza	Comercial	2	3	6	Incrementar la promoción de los nuevos servicios del proyecto.
6	Mejore la satisfacción de la comunidad ecuatoriana migrante por los nuevos servicios	Oportunidad	Comercial	3	3	9	Informar sobre resultados de evaluación de satisfacción de los usuarios.

Nota: Elaboración: Autora. Fuente: Autora

Enfoque de implementación

Inicialización del proyecto

Aprobado por el Sponsor el caso de negocio de proyecto, se realizan las siguientes actividades.

1. Designar al Director(a) del Proyecto.
2. Elaborar un Acta de Constitución, formalizando el nombramiento y autoridad del Director(a) del Proyecto.
3. Asignar al equipo que participará en el proyecto.

Planeación del proyecto

El Plan para la Dirección del Proyecto, incluye:

1. Plan de Gestión de Integración
2. Plan de Gestión de Alcance
3. Plan de Gestión de Cronograma
4. Plan de Gestión de Presupuesto
5. Plan de Gestión de Calidad
6. Plan de Gestión de Recursos
7. Plan de Gestión de Comunicaciones
8. Plan de Gestión de Riesgos
9. Plan de Gestión de Adquisiciones
10. Plan de Gestión de Interesados

Ejecución del proyecto

La ejecución del proyecto es el proceso en que el equipo realiza todas las actividades necesarias para generar el alcance acordado. Se trata por tanto de las labores de análisis de

requisitos, planificación (en cuanto a diseño por ejemplo de una estructura o un producto), cálculo, diseño en detalle, subcontratación, aclaraciones con clientes o stakeholders, organización del trabajo, labores de instalación y puesta en marcha. (PMBOK 6, Página 90, 4.3)

Supervisión del proyecto

Se realizarán las siguientes actividades:

1. Se realizarán reuniones de análisis del avance del proyecto.
2. Seguimiento y control del alcance, cronograma y costo del proyecto.
3. Monitorear el o los procesos de adquisición de bienes y servicios.
4. Cumplir los requerimientos de capacitación requeridos en el proyecto.

Cierre del proyecto

Para el proceso de cierre se deben realizar las siguientes actividades:

1. El(la) Director (a) del Proyecto revisa, evalúa y valida que todos los entregables cumplan el o los requerimientos determinados en el Plan de Dirección del Proyecto.
2. El(la) Director (a) del Proyecto confirma que los documentos generados en el proyecto estén organizados y archivados.
3. El(la) Director (a) del Proyecto certifica que todos los entregables son remitidos al equipo del proyecto y beneficiarios.
4. El(la) Director (a) del Proyecto programa una reunión para dar un informe final del proyecto y, actualizar y cerrar el repositorio de lecciones aprendidas.

Capítulo 3 Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del Proyecto

Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica.

Propósito y Justificación del Proyecto

El proyecto propone la promoción de la cultura nacional para la comunidad ecuatoriana migrante que reside en Bélgica, con la finalidad de acercarlos más a sus raíces, fortalecer su identidad y contribuir a una mejor inserción en el país receptor.

Para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, el proyecto representa ingresos por US\$430.392,00 con un crecimiento del 15% anual, en los dos primeros años, y del 20% en el tiempo restante, y ganancias netas por US\$86.631,20 que representa el 20,13% sobre los ingresos; con una inversión total reembolsable de US\$40.000,00, la creación del centro cultural presenta indicadores financieros con un VAN de US\$43,526.44; TIR de 39,28%, PayBack de 3,25 años y un ROI de 8,82% determinándose la factibilidad financiera y cumplimiento a los objetivos del proyecto, tomando en consideración que se trata de un proyecto fundamentalmente social.

Descripción del Proyecto y Entregables

Descripción General

El proyecto se apoya en la creación de un centro cultural ecuatoriano que complemente los servicios consulares ya brindados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, además de fomentar la promoción de la cultura ecuatoriana en el exterior. El centro cultural brindará cursos de idioma, historia, literatura y arte, realidad nacional, entre otros;

además realizará eventos culturales regulares y ofrecerá cursos adicionales como cocina, música y danza.

Principales Entregables

- Análisis, estudio y levantamiento de procesos operativos.
- Construcción y desarrollo de la estructura de servicios ofertados.
- Plan de capacitación para personal.
- Plan de estudios (temarios).
- Cronograma de actividades de promoción

Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto

- Establecer procesos operativos que optimicen los recursos invertidos con proyección de crecimiento del 15% anual durante los 2 primeros años, y del 20% en los años restantes del proyecto.
- Realizar la capacitación necesaria para el personal diplomático antes de la asunción de funciones en el exterior.
- Crear indicadores de satisfacción de los usuarios sobre los nuevos servicios ofertados.
- Establecer un equipo directivo de alto nivel.

Objetivos del Proyecto

Objetivos Estratégicos

- Desarrollar un portafolio de servicios (cursos) que cumplan con las expectativas de la comunidad ecuatoriana migrante.
- Fortalecer el posicionamiento del Ecuador en el exterior.
- Mejorar los índices de satisfacción de los usuarios de la Cancillería en el exterior.

- Incrementar la promoción cultural del país con un mejor acercamiento a la sociedad del país receptor.
- Mejorar la atención brindada por el personal diplomático a la comunidad ecuatoriana en el exterior.
- Establecer procesos de perfiles y selección de personal a través de manuales de procesos.
- Alcanzar acuerdos de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Cultura para la obtención de material.

Indicadores de Éxito

- Incrementar en 20 % anual el número de usuarios del mercado objetivo.
- Reducir en un 50% el porcentaje de evaluaciones negativas de la comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica
- Incrementar los servicios ofertados a la comunidad ecuatoriana en el exterior en un 100%.
- Mejorar en un 40% el dominio del idioma español en los niños ecuatorianos mayores de 7 años y menores de 17 años.

Premisas y Restricciones

Premisas

- Implementar el proyecto es una decisión estratégica que permitirá alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Movilidad Humana y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Los costos de implementación se ejecutarán de acuerdo a la planificación.
- Se cuenta la capacidad de recursos humanos para poder desarrollar el proyecto.

- El ambiente político y económico se mantendrá estable sin que afecte los resultados esperados.
- Existe el mercado de potenciales usuarios dispuestos a invertir en los programas promocionados.
- Las relaciones diplomáticas existentes garantizan el acceso a acuerdos específicos de cooperación con entidades gubernamentales y organismos no gubernamentales belgas.

Restricciones

Alcance: determinar prolijamente el tipo de servicio y promoción que se plantea implementar.

Costo: cumplir con los presupuestos y los fondos de cooperación que apalancan el desarrollo del proyecto del Centro Cultural Ecuatoriano.

Tiempo: cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto de implementación del Centro Cultural Ecuatoriano.

Recursos: Disponer con los recursos humanos, económicos y materiales.

Riesgos Alto Nivel

- El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) no entregue fondos requeridos para el proyecto en los tiempos planificados.
- Los proveedores de bienes tangibles e intangibles no cumplan sus compromisos.
- El equipo del proyecto con personal interno no cumpla sus funciones.
- Las oficinas consulares mejoran sus procesos operativos en los países receptores.
- La comunidad migrante no accede al proyecto de acuerdo con lo proyectado.
- Mejora la satisfacción de la comunidad ecuatoriana migrante por los nuevos servicios.

- Se desate una pandemia que no permita el desarrollo del programa de formación planteado.

Cronograma de Hitos Principales

Tabla 16: Cronograma de hitos principales

Descripción del hito	Fecha Inicio	Fecha Límite
Inicio del proyecto	lunes, 2 de mayo de 2022	
Plan de Gestión del Proyecto	lunes, 2 de mayo de 2022	Lunes 6 de junio de 2022
Levantamiento, análisis y estudio de procesos	martes, 7 de junio de 2022	Miércoles 17 de agosto de 2022
Acuerdos de cooperación	martes, 7 de junio de 2022	Martes 4 de octubre de 2022
Plan de capacitación	jueves, 1 de diciembre de 2022	Jueves 2 de febrero de 2023
Cierre del proyecto		Viernes 3 de febrero de 2023

Nota: Elaboración: Autora

Presupuesto Estimado

El proyecto tiene como presupuesto estimado US\$140.000,00, los cuales se dividen en US\$100.000,00 cooperación internacional no reembolsable, y US\$40.000,00 presupuesto reembolsable de Cancillería.

Lista de Interesados

Tabla 17: Lista de interesados

Rol	Nombre
Sponsor	Viceministro de Movilidad Humana
Coordinadora General	Gloria Vilongné
Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Edil Sánchez
Equipo administrativo	Varios
Equipo educativo	Varios
Comunidad	Ecuatorianos residentes en Bélgica
Proveedores de bienes y/o servicios	Varios
Comuna de Saint-Gilles (Bruselas)	Alcalde

Servicio Público Federal del Interior (Bélgica)	Dirección de Relaciones Internacionales
Ministerio de Economía y Finanzas	Director
Ministerio de Cultura	Dirección de Relaciones Internacionales
Ministerio de Educación	Dirección de Relaciones Internacionales
Asociaciones de ecuatorianos	Varios

Nota: Elaboración: Autora

Requisitos de Aprobación de Proyecto

- Informe de análisis y levantamiento de procesos operativos integrales.
- Acta entrega recepción del Centro Cultural Ecuatoriano.
- Acta de posesión de directiva del Centro Cultural Ecuatoriano.
- Planes de capacitación, cursos y temarios.
- Cronograma de actividades de promoción cultural.
- Informe de capacitación del personal diplomático.
- Informe de entregables verificados.
- Reporte de cierre de adquisiciones de bienes y/o servicios.
- Repositorio de lecciones aprendidas.

Asignación del Director del proyecto

Tabla 18: Director del Proyecto

Apellidos y Nombres	Cargo	Departamento / División
Vilongné Bermúdez Gloria Shantall	Directora del Proyecto	Coordinadora General
Autoridad del Director del Proyecto		
Autoridad para incorporar equipos y recursos		Alta
Autoridad de presupuestos y tiempos		Media
Autoridad para resolución de conflictos		Media
Autoridad de modificaciones y/o cambios		Baja

Nota: Elaboración: Autora

Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

Tabla 19: Patrocinador del Proyecto

Asignación y autoridad del Patrocinador del Proyecto	
Apellidos y Nombres	Viceministro de Movilidad Humana
Cargo	Sponsor
Autoridad	Total: Sobre toda la planificación y resultados del proyecto. Sobre las autorizaciones de pago. Sobre las contrataciones de bienes y/o servicios Sobre las modificaciones al proyecto integral requeridas en solicitudes de cambios. Sobre la aprobación de aceptación de entregables y cierre del proyecto.

Nota: Elaboración: Autora

Aprobaciones del Proyecto

La principal autoridad es el Sponsor quien aprobará todo lo relacionado al proyecto, la Directora informará y participará en las decisiones con voz, pero sin voto.

Capítulo 4 Plan para la Dirección del Proyecto

Plan de Gestión de la Integración

Gestión de la integración del proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. (PMI, Guía PMBOK®, Sexta edición, 2017, p.69)

Gestión de desempeño del proyecto

El proyecto tendrá un control de su desempeño a partir de su ejecución, en donde el Director del Proyecto es el responsable del proceso, y deberá presentar el Informe de Desempeño en las reuniones que se realicen de forma trimestral.

El contenido del Informe de Desempeño está determinado en la tabla 21 detallada a continuación:

Tabla 20: Contenido del informe de desempeño

Estado Actual del Proyecto
<ul style="list-style-type: none">• Situación del alcance: el avance real versus el avance planificado.• Eficiencia del cronograma: SV (variación del cronograma) y SPI (índice de rendimiento del cronograma).• Eficiencia del Costo: CV (variación del costo) y CPI (índice de rendimiento del costo).• Cumplimiento y verificación de los objetivos y entregables del proyecto.• Avance, fechas y desviaciones de hitos.
Reporte de avance
<ul style="list-style-type: none">• Valor ganado del período: el valor ganado planificado versus el valor ganado real.• Costo del periodo: el costo planificado versus el costo real.• Eficiencia del cronograma en el período: el SV del periodo versus el SPI del periodo.• Eficiencia del costo del periodo: el CV del periodo versus el CPI del periodo
Pronósticos
<ul style="list-style-type: none">• Estimación total al final• Valor de estimación a la conclusión• Variación a la conclusión• Fecha de término planificada
Otros
<ul style="list-style-type: none">• Problemas y pendientes por tratar y resolver.

- Estimado de los riesgos del proyecto.
- Curva S del proyecto.

Nota: Elaboración: Autora

En la tabla 22 se identifican como se desarrollarán las reuniones de revisión de la gestión del proyecto.

Tabla 21 Revisión de la gestión

Tipo de coordinación	Temas	Alcance	Frecuencia
Reunión de revisión y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de informe de desempeño del proyecto. ▪ Análisis del estado de los entregables. ▪ Aprobar la coordinación de actividades. 	Se revisará el avance del proyecto, sus cumplimientos, acuerdos y resoluciones aprobadas. En ella participarán todos los miembros del equipo del proyecto.	Convocatoria: Realizada por Directora del Proyecto. Frecuencia: semanal, los lunes.
Reuniones y comunicaciones informales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propios de la gestión. 	Coordinar actividades inherentes al avance y desarrollo del proyecto.	Las requeridas en función del evento a analizar.
Reunión con el Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación previa agenda. 	Revisar: Avance y desempeño del proyecto y sus entregable. Revisión y aprobación de informes y/o actas.	Cada vez que lo solicite la directora y Patrocinador del proyecto.

Nota: Elaboración: Autora

Gestión de cambios

Tabla 22 Política de Gestión de Cambio del proyecto

Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto	
Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica.		C.C.E.	
Roles de la Gestión de Cambios: <i>Roles que se necesitan para realizar la gestión de cambios.</i>			
<i>Nombre del Rol</i>	<i>Persona Asignada</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Niveles de Autoridad</i>
Patrocinador	Viceministro de Movilidad Humana	Decidir sobre la solicitud de cambio.	Total sobre el proyecto
Directora del Proyecto	Gloria Vilongné	Receptar las solicitudes de cambio, informar su impacto y, autorizar la implementación y	Determinar conclusiones y recomendaciones.

		seguimiento.	
Miembros del equipo del proyecto	Miembro	Remitir cambios a través de la solicitud de cambios.	Solicitar cambios
Tipos de Cambios: <i>Describir los tipos de cambios y las formas de tratamiento para cada uno de ellos.</i>			
Acción preventiva	La Directora del Proyecto tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.		
Acción coercitiva	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.		
Corrección de defectos	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.		
Cambio al plan del proyecto	Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso de gestión de cambios.		
Proceso General de Gestión de Cambios: <i>Describir en detalle los procesos de la gestión de cambios, especificando qué, quién, cómo, cuándo y dónde.</i>			
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a la Directora del Proyecto, quien procede al codificación y registro.		
Verificación	La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.		
Evaluación	La Directora del Proyecto procede al análisis del (los) cambio(s) y su impacto en la línea base del proyecto, y emite el respectivo informe.		
Toma de decisión	El Patrocinador recibe de la Directora del Proyecto la solicitud de cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.		
Implementación	La Directora del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación.		
Cierre	La Directora del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.		

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Gestión de la Configuración

Describe los elementos configurables del proyecto e identifica los elementos que serán registrados y actualizados de modo que el producto del proyecto se mantenga consistente y operable. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición)

En la Tabla 24, se identifica el plan de la gestión de la configuración a aplicarse en el proyecto.

Tabla 23. Gestión de la configuración

Nombre del Proyecto	Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica.					
Roles de la Gestión de la Configuración: <i>Roles que se necesitan para operar la gestión de la Configuración.</i>						
<i>Nombre del Rol</i>	<i>Persona Asignada</i>	<i>Responsabilidades</i>			<i>Niveles de Autoridad</i>	
Patrocinador	Viceministro V.M.H.	Supervisa el funcionamiento de la gestión de la configuración			Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
Directora del Proyecto	Gloria Vilongné	Supervisa el funcionamiento de la gestión de la configuración			Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Edil Sánchez	Ejecuta la aprobación de la gestión de la configuración			Autoridad para operar las funciones de la Gestión de Configuración	
Miembros del Equipo del Proyecto	Miembro	Realiza consultas y solicita modificaciones de la gestión de la configuración			Dependa de cada miembro	
Plan de Documentación: <i>Cómo se almacenarán y recuperarán los documentos y otros artefactos del proyecto.</i>						
<i>Documentos o Artefactos</i>	<i>Formato (e=electrónico h=físico - hard copy)</i>	<i>Acceso</i>	<i>Disponibilidad Amplia Necesaria</i>	<i>Seguridad de Acceso</i>	<i>Recuperación de Información</i>	<i>Retención de Información</i>
		<i>Rápido Necesario</i>				
Acta de Constitución	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Plan de gestión de proyecto	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto

Documentos técnicos, estudios, planes, informes, entregables parciales y finales	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto	y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Informes de avance de ejecución	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto	y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Formato de acta de reunión	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto	y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Solicitud de cambio del proyecto	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto	y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Actas de entrega recepción de entregables	E y H	On Line	Interesados miembros equipo proyecto	y/o del del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Ítems De Configuración (CI): <i>Objetos del proyecto sobre los cuales se establecerán y mantendrán descripciones de la línea base de los atributos funcionales y físicos, con el fin de mantener control de los cambios que los afectan.</i>							
Código del Ítem de Configuración	Nombre del Ítem de Configuración	Categoría	Fuente	Formato	Observaciones		
		1=Físico	P=Proyecto	(Software +			
		2=Documento	C=Contratista	Versión +			
		3=Formato	V=Proveedor	Plataforma)			
		4=Registro	E=Empresa				
C1	Plan de gestión del proyecto	2	E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado		
C2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado		

C3	Implementación del sistema de gestión de pedidos con los clientes	2	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
C4	Manual de procesos y procedimientos	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
C5	Plan de capacitación	2	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
Gestión del Cambio: <i>Especificar el proceso de gestión del cambio o anexas el plan de gestión del cambio.</i>					
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a la Directora del Proyecto, quien procede al codificación y registro.				
Verificación	La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento				
Evaluación	El Director del Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe.				
Toma de decisión	El Patrocinador recibe de la Directora del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.				
Implementación	La Directora del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación.				
Cierre	La Directora del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.				
Contabilidad de Estado y Métricas de Configuración: <i>Especificar el repositorio de información, el reporte de estado y métricas a usar.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repositorio de Información: Archivo con la estructura del WBS, abierto a subcarpetas de administración y control, conteniendo todo el plan del proyecto. ▪ Versiones de los documentos: Se registrará las versiones de los documentos de acuerdo a sus actualizaciones. ▪ Codificación: Todos los documentos registrados en los archivos respetarán la codificación aprobada. 					
Verificación y Auditorías de Configuración: <i>Especificar cómo se asegurará la composición de los ítems de configuración, y cómo se asegurará el correcto registro, evaluación, aprobación, rastreo e implementación exitosa de los cambios a dichos ítems.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizarán los procesos de auditoría y control en todas las actualizaciones de información. 					

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Cierre del Proyecto

El proceso del cierre del proyecto será aprobado por el Patrocinador, con base en los informes presentados por la Directora del Proyecto, y que se hayan satisfechos todos los entregables en conformidad y calidad.

Tabla 24. Gestión de cierre del proyecto

Nombre del Proyecto	Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica.		
Política de la gestión de cierre del proyecto			
El patrocinador es quien tiene la autoridad y responsabilidad de formalizar el cierre del proyecto.			
Proceso para el cierre del proyecto			
Solicitud	La Directora del Proyecto remite al Patrocinador toda la documentación de respaldo que da inicio al proceso de cierre del proyecto.		
Aprobación	El Patrocinador recepta la solicitud y documentación de respaldo, luego de revisar y/o observar y/o aprobar se instruye a la Directora del Proyecto que proceda al cierre del proyecto. En caso de observación, se reúnen ambas partes, revisan y aprueba el cierre.		
Cierre	El Patrocinador y la Directora del Proyecto formalizan el cierre del proyecto comunicando a los interesados y/o miembros del equipo del proyecto, transfieren los entregables y certifican el cierre de los procesos contractuales.		
Roles para el cierre del proyecto			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Viceministro de MH	Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima autoridad
Directora del Proyecto	Gloria Vilongné	Recopilar toda la documentación y solicitar el cierre del proyecto	Líder del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Plan de gestión de interesados

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupo u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMI, Guía PMBOK®, Sexta edición, 2017, p.503)

Registro de Interesados

Identificar a los interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar la información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados (PMI, Guía PMBOK®, Sexta edición, 2017, p.507)

Para este proceso se realizarán los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Aprobada el Acta de Constitución del Proyecto, el Patrocinador y la Directora del Proyecto, mantendrá una reunión para realizar una lista para identificar a los posibles interesados en el desarrollo del proyecto.
- **Paso 2:** Levantada la lista de posibles interesados, la Directora del Proyecto, procede a realizar el catastro de información, con el siguiente contenido: a) requisitos de los interesados, b) expectativas del proyecto, c) identificar el grado de poder e interés y, d) clasificarlos en interesados internos e interesados externos.
- **Paso 3:** con la información la Directora del Proyecto elabora la Matriz de Registro de Interesados, se valida y remite al Patrocinador para su aprobación.

Tabla 25. Matriz de registro de interesados del proyecto

Identificación							Evaluación				Clasificación	
Nombre	Puesto	Organización	Ubicación	Rol del proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/	Partidario
											Externo	Neutral
												Reticente
Carlos Velástegui	Viceministro de Movilidad Humana	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana - MREMH	Ecuador - Quito	Patrocinador	vmh@cancilleria.gob.ec	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Alcanzar los objetivos estratégicos	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
							Los entregables cumplan sus especificaciones					
							Que el presupuesto y tiempo del proyecto se cumpla en los términos aprobados					
Gloria Vilongné	Segunda Secretaria	MREMH	Ecuador - Quito	Directora del Proyecto	gvilongne@cancilleria.gob.ec	Cumplir con la administración del proyecto	Completar exitosamente el proyecto	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Edil Sánchez	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	MREMH	Ecuador - Quito	Equipo del proyecto	scem@cancilleria.gob.ec	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Alcanzar los objetivos estratégicos	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Isabel Albornoz	Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica	MREMH	Bélgica - Bruselas	Equipo del proyecto	emb.bruselas@cancilleria.gob.ec	Mejorar el posicionamiento del Ecuador en Bélgica	Alcanzar los acuerdos de cooperación no reembolsable para el desarrollo del proyecto	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario

María García	Cónsul del Ecuador en Bruselas	MREMH	Bélgica - Bruselas	Equipo del proyecto	cecubruselas@cancilleria.gob.ec	Mejorar la atención a los usuarios	Establecer cooperación con las comunas e instituciones belgas relacionadas con el proyecto	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Gloria Cevallos	Coordinadora General Administrativa Financiera	MREMH	Ecuador - Quito	Equipo del proyecto	cgaf@cancilleria.gob.ec		Gestionar a tiempo el presupuesto para el desarrollo del proyecto	Alto	Medio	Todo el proyecto	Interno	Neutral
Fernando Bucheli	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	MREMH	Ecuador - Quito	Equipo del proyecto	cgp@cancilleria.gob.ec	Cumplir con la planificación institucional	Que el presupuesto y tiempo del proyecto se cumpla en los terminos aprobados	Alto	Medio	Todo el proyecto	Interno	Neutral
Daniela Barragán	Directora de Talento Humano	MREMH	Ecuador - Quito	Equipo del proyecto	dath@cancilleria.gob.ec		Asignación del personal capacitado para el proyecto	Alto	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral
Verónica Muñoz Vallejo	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales	Ministerio de Educación	Ecuador - Quito	Proveedor	veronicap.munoz@educacion.gob.ec	Cumplir con normativas legales de educación	Incentivar la formación en el idioma de la comunidad ecuatoriana en el exterior	Medio	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral
María de la Paz Donoso	Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional	Ministerio de Cultura y Patrimonio	Ecuador - Quito	Proveedor	mpdonoso@culturaypatrimonio.gob.ec	Mejorar el posicionamiento del Ecuador en el exterior	Incentivar la formación cultural de la comunidad ecuatoriana en el exterior	Medio	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Varios	Proveedores de bienes y/o servicios	Empresa Privada	Ecuador - Quito	Proveedor	N/A	Incrementar ventas de productos relacionados al Centro	Proveer de bienes e insumos en general	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Partidario
Varios	Proveedores de bienes y/o servicios	Empresa Privada	Bélgica - Bruselas	Proveedor	N/A	Incrementar ventas de productos relacionados al Centro	Proveer de bienes e insumos en general	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Partidario
Varios	Comunidad Ecuatoriana	Varios	Bélgica - Bruselas	Clientes	N/A	Mejorar el servicio de atención al cliente	Obtener servicios de calidad	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral
Varios	Comunidad Extranjera	Varios	Bélgica - Bruselas	Clientes	N/A	Mejorar el servicio de atención al cliente	Obtener servicios de calidad	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Análisis de Clasificación de Interesados

Elaborada la matriz de registro de información de los interesados, la Directora del Proyecto procede a la clasificación de acuerdo a su poder e interés; de acuerdo a ello, lograr planificar el seguimiento y control sobre el proyecto.

Tabla 26. Matriz interés versus poder

			Poder sobre el Proyecto		
			Nivel de Autoridad		
			Bajo	Medio	Alto
Interés sobre el proyecto	Preocupación o Conveniencia	Alto	Proveedores de bienes y/o servicios Comunidad Ecuatoriana Comunidad Extranjera	Viceministro MH Directora del Proyecto Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica Cónsul en Bruselas	
		Medio	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales (M. Educación) Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional (M. Cultura y Patrimonio)	Coordinadora General Administrativa Financiera Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica Directora de Talento Humano	
		Bajo			

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Participación Actual y Deseada de Interesados

Tabla 27. Nivel de participación actual (A) y deseable (D) de los Involucrados

ID	Nombre	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
INT01	Carlos Velástegui	Viceministro de Movilidad Humana					A+D
INT02	Gloria Vilongné	Segunda Secretaria				A	D

INT03	Edil Sánchez	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante				A+D	
INT04	Isabel Albornoz	Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica				A+D	
INT05	María García	Cónsul del Ecuador en Bruselas				A+D	
INT06	Gloria Cevallos	Coordinadora General Administrativa Financiera			A	D	
INT07	Fernando Bucheli	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica			A	D	
INT08	Daniela Barragán	Directora de Talento Humano			A	D	
INT09	Verónica Muñoz Vallejo	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales			A	D	
INT10	María de la Paz Donoso	Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional			A	D	
INT11	Proveedores de bienes y/o servicios nacionales	Proveedores de bienes y/o servicios nacionales				A+D	
INT12	Proveedores de bienes y/o servicios belgas	Proveedores de bienes y/o servicios belgas			A	D	
INT13	Comunidad ecuatoriana	Comunidad ecuatoriana				A+D	

INT14	Comunidad extranjera	Comunidad extranjera			A	D	
-------	----------------------	----------------------	--	--	---	---	--

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Estrategia de Gestión de Interesados

Tabla 28. Estrategia de gestión de interesados

ID	Nombre	Cargo	Clasificación Poder/Interés	Nivel de Participación	Estrategia para recibir apoyo o reducir obstáculos
INT01	Carlos Velástegui	Viceministro de Movilidad Humana	Gestionar atentamente	Líder	Informar en todos los aspectos sobre el avance del proyecto
INT02	Gloria Vilongné	Segunda Secretaria	Gestionar atentamente	Partidario	Mantener informado de todo lo relacionado al proyecto
INT03	Edil Sánchez	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT04	Isabel Albornoz	Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT05	María García	Cónsul del Ecuador en Bruselas	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT06	Gloria Cevallos	Coordinadora General Administrativa Financiera	Mantener satisfecho	Neutral	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT07	Fernando Bucheli	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	Mantener satisfecho	Neutral	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.

INT08	Daniela Barragán	Directora de Talento Humano	Mantener satisfecho	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT09	Verónica Muñoz Vallejo	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales	Gestionar atentamente	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT10	María de la Paz Donoso	Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional	Gestionar atentamente	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT11	Proveedores de bienes y/o servicios nacionales	Proveedores de bienes y/o servicios nacionales	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT12	Proveedores de bienes y/o servicios belgas	Proveedores de bienes y/o servicios belgas	Gestionar atentamente	Neutral	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT13	Comunidad Ecuatoriana	Comunidad Ecuatoriana	Mantener satisfecho	Partidario	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT14	Comunidad Extranjera	Comunidad Extranjera	Mantener satisfecho	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Requisitos de Información de Interesados

Tabla 29. Información para entregar a los interesados

Interesado	Cargo	Requisito de Información	Formato	Lenguaje	Nivel de detalle	Frecuencia
Carlos Velástegui	Viceministro de Movilidad Humana	Acta de Constitución	Impreso/ digital	Natural y Técnico	Alto	Una vez
		Plan de gestión del proyecto y anexos				Una vez y por cada actualización por cambios
		Informe de desempeño				Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Acta entrega recepción de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Gloria Vilongé	Directora de Proyecto	Acta de Constitución	Impreso/ digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Requerimiento de pagos y/o desembolsos				De acuerdo a la planificación de pagos
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado

		Estudio de levantamiento de procesos operativos				Una vez
		Desarrollo de sistema de gestión de pedidos				Una vez
		Plan de Capacitación				Una vez
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Una vez
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Edil Sánchez	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Acta de Constitución	Impreso/digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño	Impreso/digital			Semanal / Mensual
		Estudio de levantamiento de procesos operativos	Impreso/digital			Una vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una Vez
Isabel Albornoz	Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño	Digital			Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso/digital			Una Vez

		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios	Impreso			Una Vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una Vez
María García	Cónsul en Bruselas	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño	Impreso/ digital			Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Digital			Una vez
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios	Impreso/ digital			Una vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una vez
Gloria Cevallos	Coordinadora General Administrativa Financiera	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Fernando Bucheli	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Daniela Barragán	Directora de Talento Humano	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual

		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Verónica Muñoz Vallejo	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
María de la Paz Donoso	Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Proveedores de bienes y/o servicios nacionales	Proveedores de bienes y/o servicios nacionales	Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso/digital	Natural y técnico	Alto	Por cada proceso de contratación de B&S
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Por cada cierre de contratación de B&S
Proveedores de bienes y/o servicios belgas	Proveedores de bienes y/o servicios belgas	Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso/digital	Natural y técnico	Alto	Por cada proceso de contratación de B&S
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Por cada cierre de contratación de B&S
Comunidad Ecuatoriana	Comunidad Ecuatoriana	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Alto	Mensual
Comunidad Extranjera	Comunidad Extranjera	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Alto	Mensual

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Seguimiento de Gestión de Interesados

La Directora del Proyecto realizará el seguimiento y control del cumplimiento de todos los requisitos determinados por los interesados, por medio de: el plan de gestión de las comunicaciones, el informe de avance y desempeño del proyecto, la actualización del plan de gestión del proyecto, entre otras herramientas aplicables.

Plan de gestión del alcance

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (PMI, Guía PMBOK®, Sexta edición, 2017, p.129)

Gestión de Alcance del proyecto

Tabla 30. Gestión de Alcance del Proyecto

Proceso de definición de Alcance:
1. La Directora del Proyecto desarrollará el enunciado del alcance, el cual deberá estar alineado a lo aprobado en el Acta de Constitución, y a los requisitos de los interesados.
2. La Directora del Proyecto debe remitir el enunciado del alcance al Patrocinador para su revisión y aprobación. En caso de encontrar observaciones, se reunirán para resolverlas, realizar los ajustes necesarios y aprobarlo.
3. Después de aprobar el alcance, el Patrocinador remitirá el documento a los interesados del proyecto, quienes procederán a revisarlo y aprobar el mismo, en un plazo de cinco días laborables.
4. En caso de existir observaciones por parte de los interesados que requieran cambios, éstas serán remitidas a la Directora del Proyecto para que realice el análisis respectivo, y emita el informe de impacto en el alcance, costo y cronograma. El informe será remitido al Patrocinador quien lo revisará y aprobará.
5. Los cambios aprobados son remitidos a la Directora del Proyecto quien los actualizará en el enunciado en el alcance del proyecto. Lo imprimirá, recogerá las firmas y lo archivará en el repositorio de documentos.
Proceso para la elaboración de la EDT:
1. La Directora del Proyecto elaborará la EDT estructurada por fases, que serán divididas por sub-tareas o actividades que cumplan con los entregables establecidos. Deberá presentarse en detalle y gráfico.
2. La construcción de la EDT será aprobada conjuntamente por el Patrocinador y la Directora del Proyecto.
3. Aprobada la EDT, se deberá imprimir y anexar al plan de la gestión del proyecto. El documento se archivará en el repositorio de documentos del proyecto
Proceso para elaborar y aprobar el diccionario de la EDT:
1. La Directora del Proyecto realizará el diccionario de la EDT con el equipo del proyecto y consultas realizadas a especialistas, con los cuales se podrán identificar las actividades para desarrollar a cada uno de los entregables.

<p>2. El diseño del diccionario de la EDT incluirá lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de la EDT - Tareas - Descripción de la tarea - Entregables - Criterios de aceptación - Recursos asignados - Duración (días) - Costos - Responsables
<p>3. La Directora del Proyecto remitirá el diccionario de la EDT al Patrocinador para su revisión y aprobación. En caso de observaciones se reunirán para resolver, ajustar y aprobar el documento final.</p>
<p>4. La Directora del Proyecto, cuando sea aprobado el diccionario del EDT, lo informará a los interesados del proyecto. Deberá imprimirlo, anexarlo al plan de gestión del proyecto y archivarlo en el repositorio de documentos.</p>
<p>Proceso para elaborar y entregar los entregables:</p>
<p>1. Los entregables se definen en la EDT</p>
<p>2. Los entregables son identificados con un hito dentro del cronograma</p>
<p>3. Los hitos del entregable tendrán asignado un responsable para el control y seguimiento, con guía en los requisitos establecidos en el diccionario de la EDT.</p>
<p>4. Los responsables de los entregables son asignados en el diccionario de la EDT</p>
<p>5. En las reuniones de avance del proyecto se revisará el estado de los entregables; reuniones, se realizarán los lunes de cada semana.</p>
<p>6. Los entregables aceptados se informarán al Patrocinador y a los interesados del proyecto.</p>
<p>Proceso para controlar las solicitudes de cambios al enunciado detallado del alcance</p>
<p>1. El interesado o el miembro del equipo que requiere el cambio, deberá solicitarlo a través de una solicitud de cambios remitida a la Directora del Proyecto, quien procederá con la codificación y registro.</p>
<p>2. La Directora del Proyecto, con la solicitud de cambios recibida, procederá a realizar la verificación del requerimiento.</p>
<p>3. La Directora del Proyecto procederá al análisis del cambio y su impacto en la línea base del alcance; y emitirá el respectivo informe de impacto.</p>
<p>4. El Patrocinador recibe de la Directora del Proyecto la solicitud de cambio y el informe de impacto para revisar y aprobar o archivar. En caso de presentar observaciones, se reunirán para resolver, archivar o aprobar.</p>
<p>5. La Directora del Proyecto, con la aprobación de la solicitud de cambio, procederá a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) actualizar el plan del proyecto, b) informar de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordinar la implementación.
<p>6. La Directora del Proyecto brindará seguimiento a la ejecución del cambio, actualizará el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, preparará las lecciones aprendidas</p>

Proceso para validar el Alcance:

La Directora del Proyecto elaborará los informes semanales de avance del proyecto, y el informe mensual de desempeño del proyecto, en donde se revisará el cumplimiento y validación del estado de los entregables y paquetes de trabajo.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Enunciado del Alcance

Tabla 31. Enunciado del Alcance Descripción del Alcance del Proyecto	
Requisitos	Características
Definir una línea base sobre el levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales que estarán ligados al proceso.	El estudio debe ser realizado por profesionales, personas naturales o jurídicas, con experiencia en temas de promoción cultural y educación/formación.
	El levantamiento de la información se lo realizará en cada posible área del Centro Cultural, para lo cual se presentará un cronograma sobre el proceso.
	Para los resultados del proceso se realizarán sesiones de retroalimentación con el Patrocinador, la Directora del Proyecto y los responsables de las áreas.
	El informe estudio debe contener las referencias y respaldos de todo el procesos, determinando toda la línea de tiempo, conclusiones y resultados aprobados.
	Se cierra con el acta entrega recepción de conformidad.
La implementación del Centro Cultural Ecuatoriano debe integrar los procesos administrativos, financieros y operativos. Asimismo, debe contener un Manual Operativo que logre optimizar los recursos y aplicabilidad.	Se debe realizar un proceso de cotización de ofertas de consultores, personas naturales y/o jurídicas, con experiencia en temas de promoción cultural y/o educación/formación.
	Debe obtenerse material de formación y de promoción cultural de los Ministerios de Educación, y de Cultura y Patrimonio.
	Se desarrollarán los planes de trabajo y temarios de las diferentes áreas de formación.
	Se establecerá la plantilla óptima de personal asignado y contratado localmente para el Centro Cultural
	Al cierre del proceso de implementación se deberá firmar un acta entrega recepción de conformidad.
Los manuales de procesos y procedimientos deben identificar y reflejar la interacción transaccional entre las áreas institucionales e interinstitucionales relacionadas con el Centro Cultural Ecuatoriano.	La contratación debe ser sobre profesionales, personas naturales o jurídicas, que cuenten con la experiencia requerida en este proceso.
	Los consultores pueden ser los mismos que han realizado el proceso de levantamiento de información generado en el primer entregable.
	Debe contener un manual integral de procesos y procedimientos que incluya la gestión de todas las áreas.

	Se debe realizar un diagnóstico a los manuales que determinen la calidad de los mismos. Servirá como respaldo para el cierre del entregable con la respectiva acta de entrega-recepción.
Capacitar al personal sobre los manuales operativos, procesos y procedimientos, y formación cultural para el trabajo del Centro Cultural Ecuatoriano.	Contener un cronograma de cumplimiento.
	Realizar un diagnóstico y evaluación a todos los funcionarios que participen en la capacitación.
	Entregar un informe del proceso de capacitación, resultados, y compromiso de aplicabilidad.
Criterios de Aceptación del Producto	
Conceptos	Criterios de Aceptación
Técnicos	Cumplir con el 100% de las especificaciones técnicas requeridos para este tipo de instituciones; licencias, permisos, entre otros.
	Los consultores del proceso deben estar involucrados en la formación del Centro Cultural.
	Los consultores deben ser profesionales con experiencia que acrediten el cumplimiento del proceso.
	Los manuales de procesos y procedimientos deben integrar todas las áreas involucradas.
	Todas las capacitaciones deben realizarse sobre los manuales y la operación del Centro Cultural.
De Calidad	El estudio del levantamiento de información debe contar con una retroalimentación previa.
	Los manuales de procesos y operativos deben contener un informe de diagnóstico y calidad.
	Las capacitaciones deben ser evaluadas.
Administrativos	Todos los entregables deben contener las actas entrega recepción.
	Los entregables son aprobados por el Patrocinador, previo informe de la Directora del Proyecto y actas.
Comercial	Los entregables deben cumplir con las especificaciones contractuales establecidas a cada uno de los proveedores.
Sociales	El proyecto al ejecutarse no podrá interrumpir la atención consular que se brinda a la comunidad ecuatoriana migrante.
Entregables del Proyecto	
Entregables	Paquetes de trabajo
1.1 Plan de Gestión del Proyecto	1.1.1 Acta de constitución del proyecto
	1.2.2 Registro de interesados
	1.1.2.1 Validación de interesados
	1.1.2.2 Verificación de interesados
	1.1.3 Plan de gestión del proyecto
	1.1.3.1 Plan de gestión de interesados
	1.1.3.2 Plan de gestión de alcance
	1.1.3.3 Plan de gestión del tiempo

	1.1.3.4 Plan de gestión de costo
	1.1.3.5 Plan de gestión de calidad
	1.1.3.6 Plan de gestión de los recursos
	1.1.3.7 Plan de gestión de las comunicaciones
	1.1.3.8 Plan de gestión de las adquisiciones
	1.1.3.9 Plan de gestión de los riesgos
1.2 Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	1.2.1 Cotización de consultores especialistas
	1.2.2 Legalización de contratación y garantías
	1.2.3 Identificación de procesos involucrados
	1.2.4 Feedback y análisis de los resultados
	1.2.5 Estudio de levantamiento de procesos
	1.2.6 Acta entrega recepción
1.3 Acuerdos de Cooperación	1.3.1 Informes Técnicos
	1.3.2 Propuesta de borrador de Acuerdos
	1.3.3 Notas Verbales
	1.3.4 Acuerdos de Cooperación firmados
1.4 Manual de procesos y procedimientos	1.4.1 Cotización de consultores especialistas
	1.4.2 Legalización de contratación y garantías
	1.4.3 Manual de procesos y procedimientos
	1.4.4 Diagnóstico y calidad
	1.4.5 Acta entrega recepción
1.5 Plan de capacitación	1.5.1 Cronograma
	1.5.2 Capacitación integral
	1.5.3 Evaluación y desempeño
	1.5.4 Informe de evaluación y compromiso
Exclusiones del Proyecto	
1. El proyecto excluye la adquisición de una plataforma de promoción cultural (sitio web) para el Centro Cultural Ecuatoriano.	
2. El proyecto excluye la adquisición de materiales didácticos (libros) y licencias para entrega gratuita.	
Restricciones del Proyecto	
Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización
El proyecto se desarrollará en la ciudad de Bruselas.	Los proveedores deberán ser calificados y certificados, que otorguen garantía y capacidad de entrega de los productos contratados.
Todo el proyecto se limita a la estructura de la EDT.	Los consultores de servicios profesionales serán de personas naturales o jurídicas de cualquier nacionalidad que acrediten la experiencia y formación necesaria.
El proyecto se ajustará al presupuesto aprobado en el ACP.	
El proyecto se ejecuta en un plazo de 7 meses.	
Supuestos del Proyecto	

Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización
Los recursos económicos y financieros estarán disponibles para la ejecución del proyecto.	Se aprobarán los acuerdos de cooperación no reembolsable con diferentes entidades belgas interesadas en el proyecto.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota: Elaboración: Autora

Estructura de Desglose de trabajo

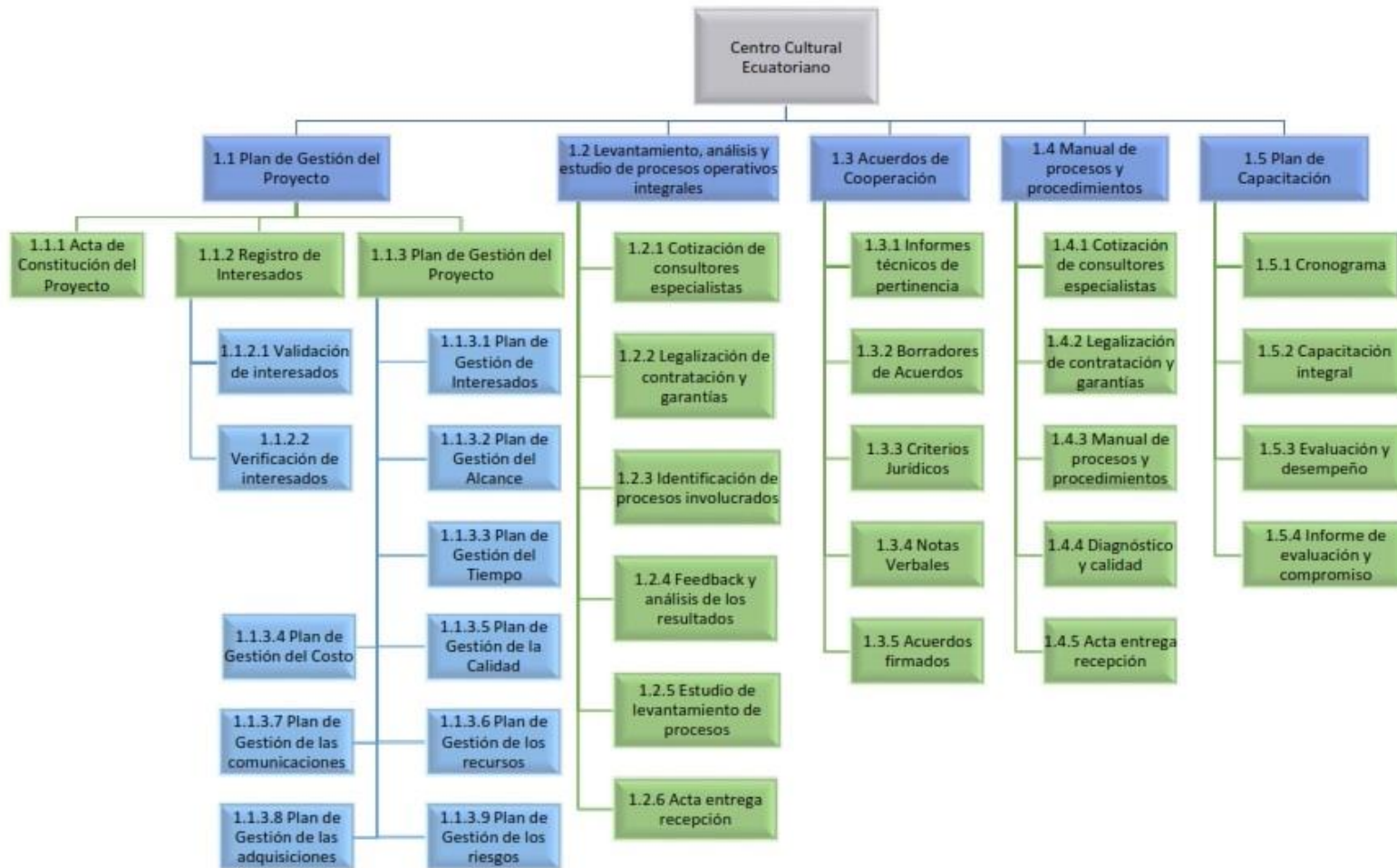


Figura 7. Estructura de Desglose de Trabajo

Nota. Elaboración: Autora

Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Tabla 32. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Código	Tarea	Descripción	Código	Entregable	Criterio de Aceptación	Recursos	Días	Costo	Responsable	
1	Proyecto CCE	Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica						198 días		
1.1	GESTIÓN DE PROYECTOS	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.						26 días	\$975	
1.1.1	Acta de Constitución	Documento firmado y aprobado por el Patrocinador, que da inicio al proyecto, asignando los recursos y a la Directora del Proyecto y su autoridad sobre el proyecto.	1.1.1	Acta de constitución del proyecto	Documentos debe contener información de los objetivos del proyecto, el producto, los tiempos, costos y la autoridad del proyecto; debidamente firmado por el Patrocinador.	Patrocinador, Directora del Proyecto	1 día	\$100	Patrocinador	
1.1.2	Registro de Interesados	Identificación y validación de los interesados del proyecto.	1.1.2.1	Validación de interesados	Reporte debe contener todos los interesados potenciales del proyecto.	Patrocinador Directora del Proyecto	4 días	\$200	Directora del Proyecto	

			1.1.2.2	Verificación de interesados	Reporte de contener todos los datos de contacto integral para mantener informado a los interesados				
1.1.3	Plan de Gestión del Proyecto	Es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado.	1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	Aplicar los estándares del PMBOK V6	Patrocinador Directora del proyecto Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	21 días	\$675	Directora del Proyecto
			1.1.3.2	Plan de gestión de alcance					
			1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo					
			1.1.3.4	Plan de gestión de costo					
			1.1.3.5	Plan de gestión de calidad					
			1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos					
			1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones					
			1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones					
			1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos					
1.2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	Actividad mediante el cual se levanta la información del estado actual de los procesos, requerimiento de procesos y su integración, análisis y estudio de aplicación.	1.2.1	Cotización de consultores especialistas	Consultor(es) deben tener experiencia comprobada en levantamiento y estudios de procesos.	Patrocinador Directora del proyecto Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	52 días	\$5.900,00	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica
			1.2.2	Legalización de contratación y garantías	Contrato firmado y con garantías.				

			1.2.3	Identificación de procesos involucrados	Cronograma de trabajo, que identifique los tiempos y alcance de la consultoría.				
			1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	Informes de reuniones. Actas				
			1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	Estudio entregado a las autoridades				
			1.2.6	Acta entrega recepción	Actas de sesión de trabajo con el o los equipos involucrados.				
1.3	Acuerdo de Cooperación	Actividad de identificación, negociación y firma de Acuerdos de Cooperación No Reembolsable por parte de instituciones belgas.	1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	Informe debe sustentar de forma técnica la pertinencia del acuerdo, avalado por la autoridad correspondiente	Patrocinador Directora del proyecto Embajada del Ecuador en Bélgica Coordinación General de Asesoría Jurídica	85 días	\$2.750,00	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
		1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	Documento borrador con criterio jurídico de aprobación.					
		1.3.3	Notas Verbales	Comunicaciones diplomáticas cursadas entre la Embajada del Ecuador en Bélgica y las autoridades competentes en ese país.					

			1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	Acuerdos registrados en la CGAJ.				
1.4	Manual de procesos y procedimientos	Actividad de construcción de los manuales de procesos que desarrollará el CCE	1.4.1	Cotización de consultores especialistas	Consultor(es) deben tener experiencia comprobada en levantamiento y estudios de procesos.	Patrocinador Directora del proyecto Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica Coordinación General Administrativa Financiera Proveedor	75 días	\$5.000,00	Director de Procesos
			1.4.2	Legalización de contratación y garantías	Contrato firmado y con garantías.				
			1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	Manual debe contener los procesos y procedimientos integrales e integradores, firmada y aceptada por el Patrocinador.				
			1.4.4	Diagnóstico y calidad	Informe de prueba, error y resultados.				
			1.4.5	Acta entrega recepción	Acta de conformidad y aceptación firmada por Patrocinador, Directora del Proyecto y Proveedor				

1.5	Plan de capacitación	Proceso de capacitación sobre los manuales operativos, procesos y procedimientos, y formación cultural para el trabajo del CCE.	1.5.1	Cronograma	Cronograma de trabajo, que identifique los tiempos y alcance de la capacitación.	Patrocinador Directora del proyecto Ministerio de Educación Ministerio de Cultura y Patrimonio	45 días	\$1.600,00	Director de la Academia Diplomática
			1.5.2	Capacitación integral	Informe de asistencia del personal a capacitar.				
			1.5.3	Evaluación y desempeño	Informe de evaluaciones de conocimiento y rendimiento de los capacitados.				
			1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	Informe de cierre de capacitación y compromiso del personal.				

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 33. Matriz de trazabilidad

Requerido (por interesado)	Código	Requisito	EDT	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de validación
Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica	RQ01	Contratar de un profesional con experiencia certificada en estudios de levantamiento de procesos y flujogramas.	1.2.3 Identificación de procesos involucrados	Se requiere un análisis profundo de todos los procesos actuales y los necesarios, determinándose los tiempos muertos, captar los requerimientos de las áreas funcionales y sus usuarios.	Alta	Cronograma de trabajo, que identifique los tiempos y alcance de la consultoría.	Contrato firmado y legalizado
Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica	RQ02	Obtener en el proceso de levantamiento de información antes del cierre, se realicen sesiones de trabajo aplicando feedback de los resultados.	1.2.4 Feedback y análisis de los resultados	Sesiones de trabajo entre los líderes de área con los consultores, logrando un estudio real, sin desviaciones, que aporte a la construcción de manuales de procesos eficientes.	Alta	Actas de sesión de trabajo con el o los equipos involucrados.	Acta entrega recepción
Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrantes	RQ03	Desarrollar un documento borrador de acuerdo que sirva como propuesta de línea base para las negociaciones.	1.3.2 Propuesta de borrador de Acuerdos	Se requiere contar con documento base que cuente con un sustento técnico sobre su pertinencia y un criterio jurídico favorable.	Alta	Criterio técnico y jurídico favorable	Informes técnico y jurídico aprobados
Embajada del Ecuador en Bélgica	RQ04	Establecer acuerdos de cooperación con diferentes entidades belgas que contribuyan a la financiación y funcionamiento del CCE.	1.3.4 Acuerdos de Cooperación firmados	Se requiere un sistema de gestión automatizada que optimice los procesos de pedidos despachos y entrega a clientes, logrando control y revisoría de todos sus operaciones.	Alta	Acuerdo de cooperación firmado y legalizado por ambos países.	Acuerdo aprobado y firmado

Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica	RQ05	Contratar de un profesional en desarrollo de manuales de procesos y procedimientos con experiencia y certificado.	1.4.1 Cotización de consultores especialistas	Se requiere contratar un profesional que incorpore el estudio de levantamiento de información, desarrollando manuales que optimicen los procesos de atención.	Alta	Consultor(es) deben tener experiencia comprobada en levantamiento y estudios de procesos.	Propuestas de trabajo
Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica	RQ06	Obtener un documentos que respalde los procesos administrativos, financieros, operativos y logísticos.	1.4.3 Manual de procesos y procedimientos	Se requiere un manual de procesos y procedimientos que consolide todos los procesos que se desarrollarán en el CCE, optimizando los recursos invertidos.	Alta	Manual debe contener los procesos y procedimientos integrales e integradores, firmada y aceptada por el Patrocinador.	Acta entrega recepción
Director de la Academia Diplomática	RQ07	Programa de capacitación sobre los manuales operativos, procesos y procedimientos, y formación cultural para el trabajo del CCE.	1.5.2 Capacitación integral	Se requiere contar con un programa de capacitación completo e integral para la formación y preparación de los funcionarios asignados al CCE.	Alta	Programa aprobado por el Patrocinador	Acta entrega recepción
Director de la Academia Diplomática	RQ08	Capacitar al personal sobre el sistema de gestión, manuales operativo y, procesos y procedimientos.	1.5.4 Informe de evaluación y compromiso	Obtener personal eficiente operativamente para lograr mejorar los procesos integrales de la gestión de ventas, pedidos, despacho y entrega.	Alta	Informe de cierre de capacitación y compromiso del personal.	Evaluación y desempeño

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión del Cronograma

La programación del proyecto proporciona un plan detallado que representa el modo y el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definidos en el alcance del proyecto y sirve como herramienta para la comunicación, la gestión de las expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.175)

Tabla 34. Plan de Gestión del Tiempo

Metodología del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación: Método de Ruta Crítica. ▪ Control: Gestión del Valor Ganado. 		
Herramientas del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones con los miembros del equipo del proyecto. ▪ Cotizaciones de proveedores. ▪ Técnica de descomposición (EDT). ▪ Estimaciones análogas y paramétricas. ▪ Software de gestión de proyectos (MS Project/ProjectLibre). 		
Proceso de definición de actividades		
Aprobado el enunciado del alcance, la construcción de la EDT y su diccionario, se realiza:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detallar las actividades necesarias para producir los entregables del proyecto identificados en la EDT. ▪ Con el MS Project/ProjectLibre se labora el cronograma, ingresando las actividades y sus códigos de la EDT. 		
Proceso de secuencia de actividades		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definidas y ordenadas las actividades, se enumeran y determinan sus dependencias y secuencias. ▪ En el proceso de dependencias se determina las sucesoras y predecesoras. ▪ Puede incluir adelantos o retrasos a la fecha en que la actividad debe iniciar. ▪ Las dependencias entre actividades se ingresan al MS Project/ProjectLibre. 		
Proceso de estimación de recursos de las actividades		
Para la estimación de los recursos, se procede:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A considerar los criterios del equipo de trabajo, juicio de expertos y, historial con proveedores. ▪ A suponer el porcentaje de disponibilidad de recursos consumibles y no consumibles. 		
Proceso de estimación de duración de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha considerado el alcance de la actividad, la complejidad y, la disponibilidad y cantidad de recursos exigidos por la actividad. ▪ Se ha considerado la técnica de estimación Análoga (datos históricos de actividades o proyecto similar) y estimación paramétrica. ▪ El juicio de expertos y proveedores relacionados se considera para las actividades que se requieren mayor nivel de exactitud. 		
Nivel de Exactitud	Unidades de Medida	Umbral de Control
Exactitud de estimación	Tiempo (días/horas/	+/- 10%

duración de actividades: 90% laborables)

Formatos y reportes del cronograma

Formatos para desarrollar el cronograma	Frecuencia
Listado de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Secuencia de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de recursos de las actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de la duración de las actividades	Una vez al inicio de la planificación

Reportes Control del Cronograma	Frecuencia
Informe de desempeño del proyecto	Mensual
Informe de avance del proyecto	Semanal
Solicitud de cambio	Bajo requerimiento y aprobación.

Proceso de desarrollo del cronograma

- La Línea Base del Cronograma se elabora a través del MS Project/Project Libre registrando las actividades, recursos y duración.
- El seguimiento y control se realizará a través del cronograma donde se registran las fechas reales de inicio y fin.
- La Directora del Proyecto presentará el o los informes de revisión y aprobación al Patrocinador, concluido el cronograma.

Proceso de monitoreo y control del cronograma

Monitoreo del cronograma:

- Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project/ProjectLibre para detectar las desviaciones con respecto a la línea base.
- Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobara el patrocinador del proyecto.

Control de cambios:

- El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a la Directora del Proyecto, quien procede al codificación y registro.
- La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento, el análisis del o los cambios, y su impacto en la línea base del proyecto. Emite el informe respectivo.
- El Patrocinador recibe de la Directora del Proyecto la solicitud de cambio y el informe de impacto para revisar y observar, archivar o aprobar. En caso de observar, se reunirán para resolver, y procederán a archivar o aprobar dependiendo el caso.
- La Directora del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación.
- La Directora del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Líneas Base del Cronograma

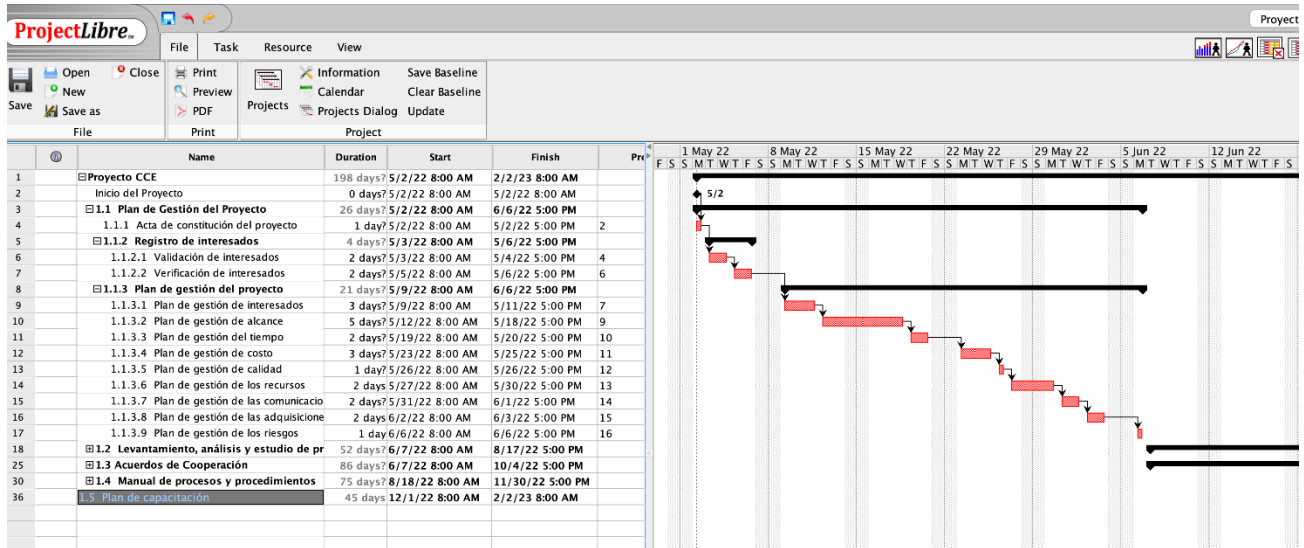


Figura 8. Línea base del plan de gestión del proyecto

Nota. Elaboración: Autora

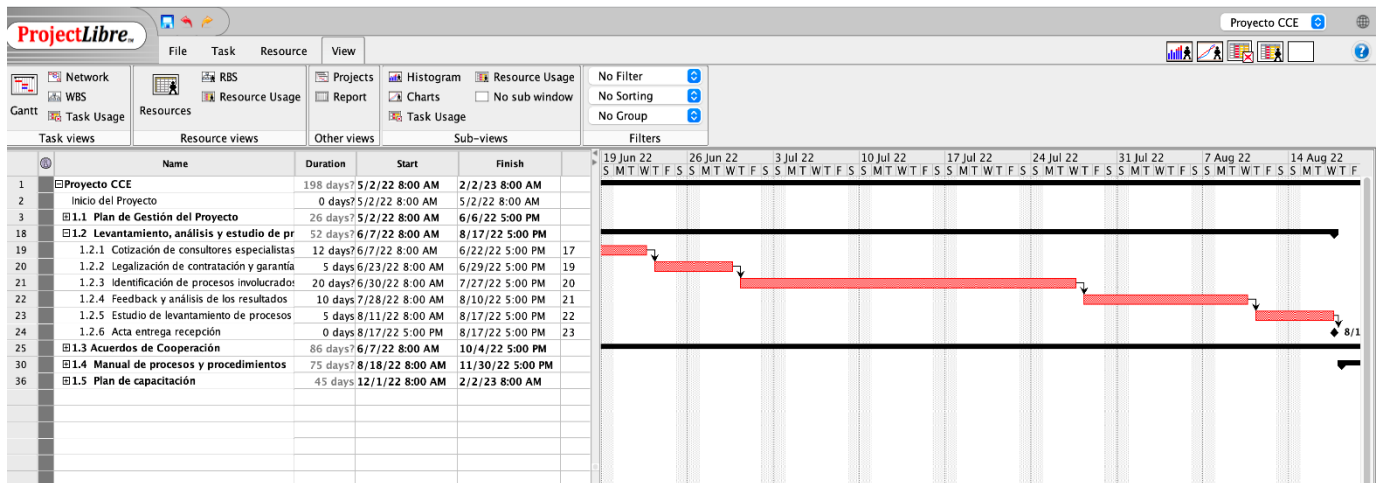


Figura 9. Línea base del levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales

Nota. Elaboración: Autora

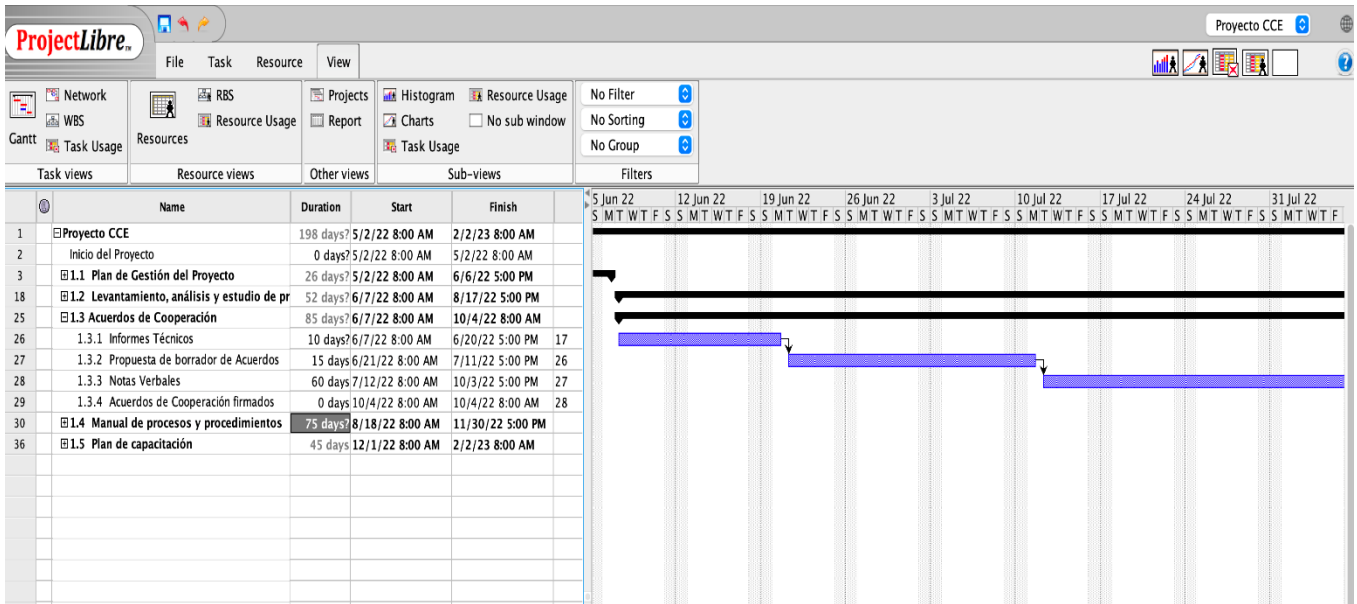


Figura 10. Línea base de la implementación del sistema de gestión de pedidos con los clientes

Nota. Elaboración: Autora

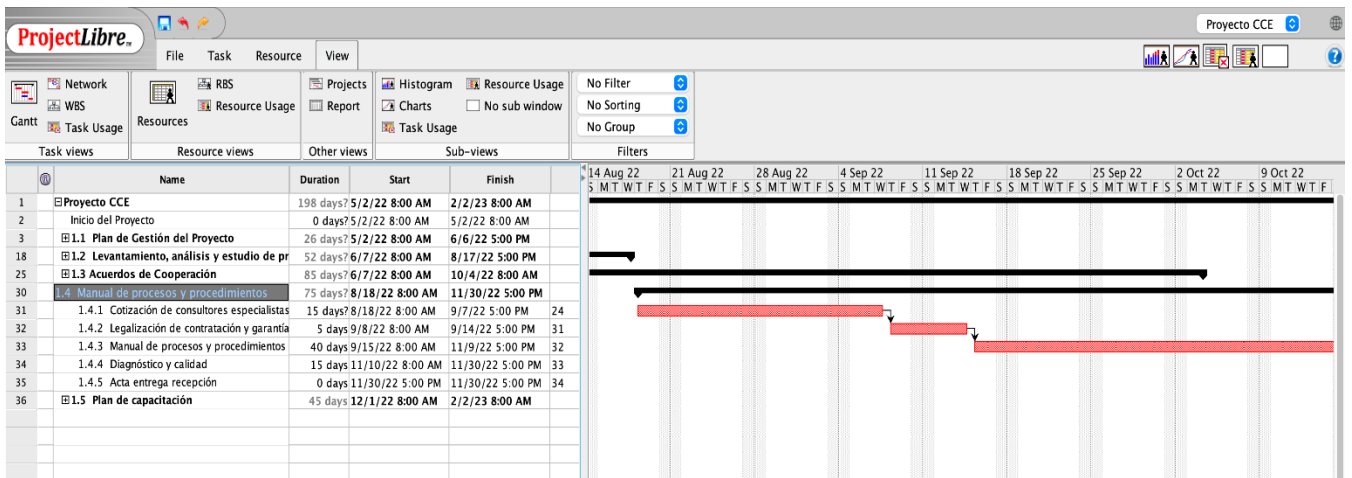


Figura 11. Línea base del Manual de procesos y procedimientos (1/2)

Nota. Elaboración: Autora

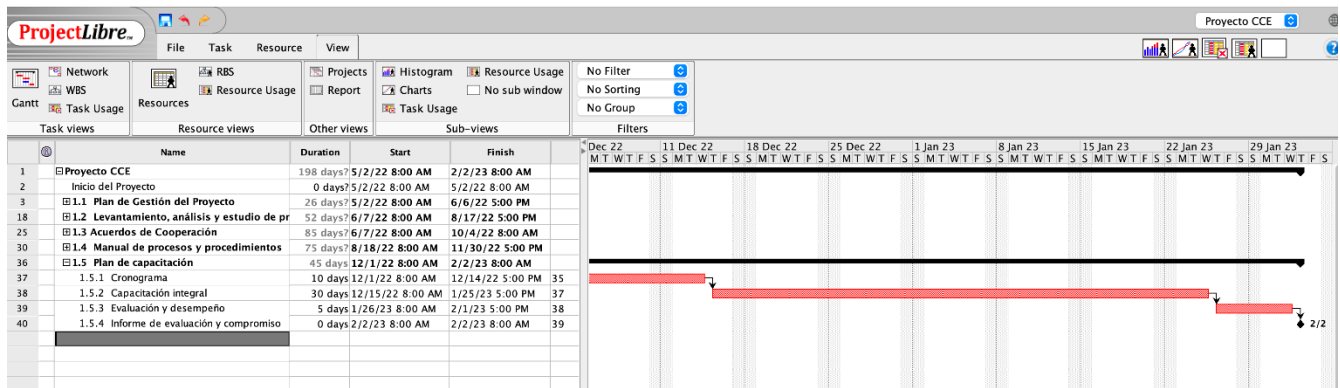


Figura 12. Línea base del Manual de procesos y procedimientos (2/2)

Nota. Elaboración: Autora

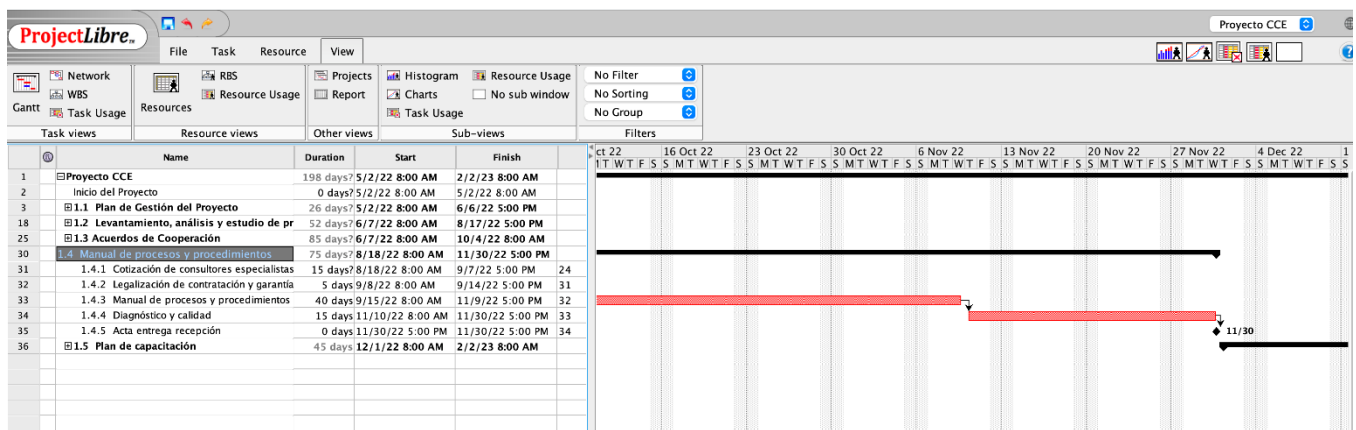


Figura 13. Línea base del Plan de capacitación

Nota. Elaboración: Autora

Hitos del Proyecto

Tabla 35. Hitos del proyecto

EDT	Tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	12 días	6/7/22 8:00 AM	6/22/22 5:00 PM
1.2.2	Legalización de contratación y garantías	5 días	6/23/22 8:00 AM	6/29/22 5:00 PM
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	20 días	6/30/22 8:00 AM	7/27/22 5:00 PM
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	10 días	7/28/22 8:00 AM	8/10/22 5:00 PM
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	5 días	8/11/22 8:00 AM	8/17/22 5:00 PM
1.2.6	Acta entrega recepción	0 días	8/17/22 5:00 PM	8/17/22 5:00 PM
1,3	Acuerdo de Cooperación	85 días	6/7/22 8:00 AM	10/4/22 8:00 AM
1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	10 días	6/7/22 8:00 AM	6/20/22 5:00 PM
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	15 días	6/21/22 8:00 AM	7/11/22 5:00 PM

1.3.3	Notas Verbales	60 días	7/12/22 8:00 AM	10/3/22 5:00 PM
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	0 días	10/4/22 8:00 AM	10/4/22 8:00 AM
1,4	Manual de procesos y procedimientos	75 días	8/18/22 8:00 AM	11/30/22 5:00 PM
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	15 días	8/18/22 8:00 AM	9/7/22 5:00 PM
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	5 días	9/8/22 8:00 AM	9/14/22 5:00 PM
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	40 días	9/15/22 8:00 AM	11/9/22 5:00 PM
1.4.4	Diagnóstico y calidad	15 días	11/10/22 8:00 AM	11/30/22 5:00 PM
1.4.5	Acta entrega recepción	0 días	11/30/22 5:00 PM	11/30/22 5:00 PM
1,5	Plan de capacitación	45 días	12/1/22 8:00 AM	2/2/23 8:00 AM
1.5.1	Cronograma	10 días	12/1/22 8:00 AM	12/14/22 5:00 PM
1.5.2	Capacitación integral	30 días	12/15/22 8:00 AM	1/25/23 5:00 PM
1.5.3	Evaluación y desempeño	5 días	1/26/23 8:00 AM	2/1/23 5:00 PM
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	0 días	2/2/23 8:00 AM	2/2/23 8:00 AM

Nota. Elaboración: Autora

Ruta crítica

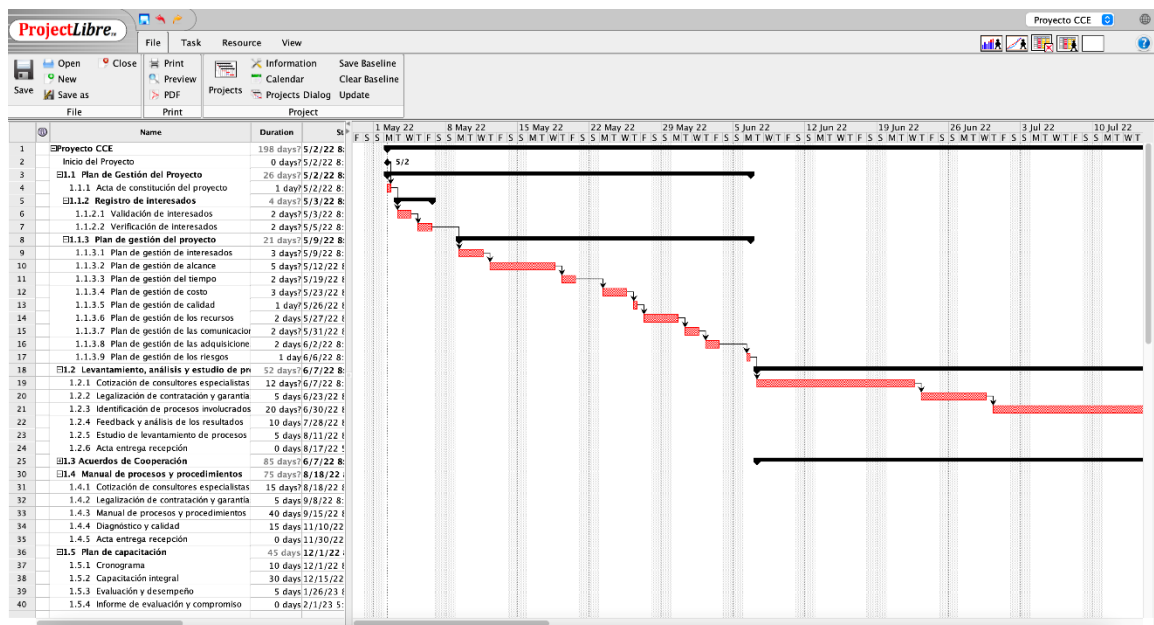


Figura 14. Ruta crítica (1/4)

Nota. Elaboración: Autora

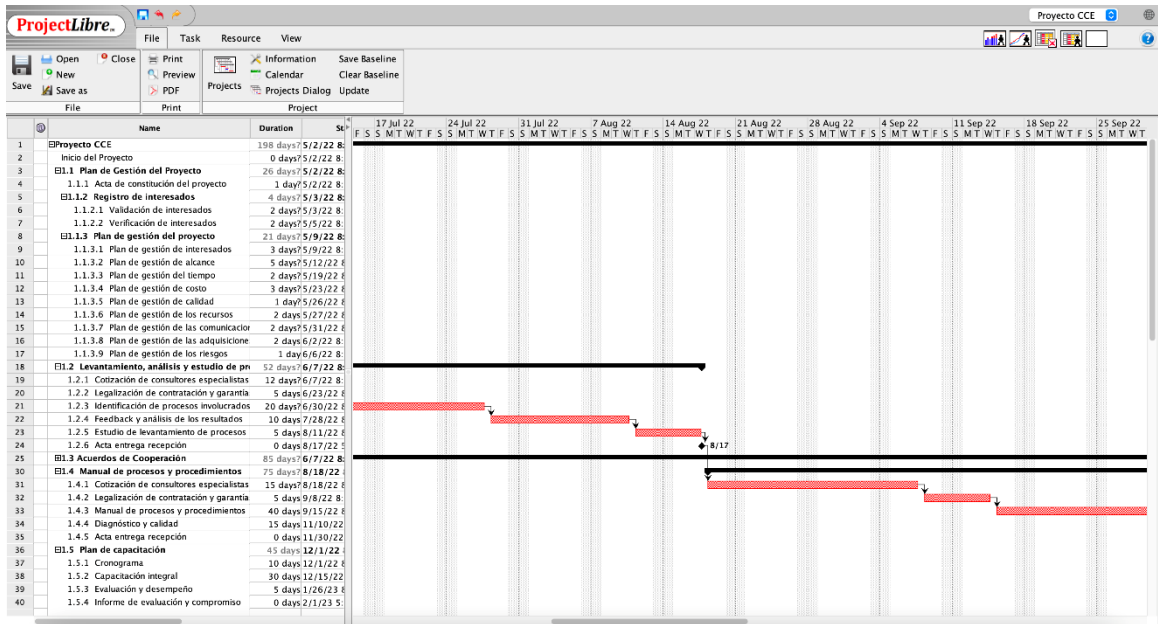


Figura 15. Ruta crítica (2/4)
Nota. Elaboración: Autora

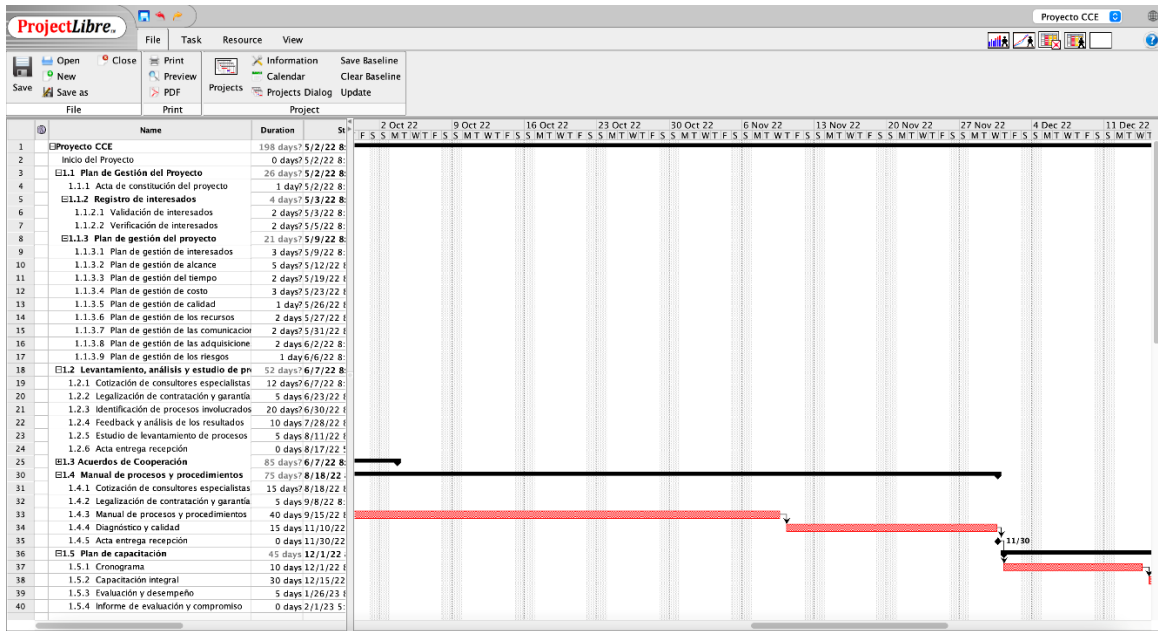


Figura 16. Ruta crítica (3/4)
Nota. Elaboración: Autora

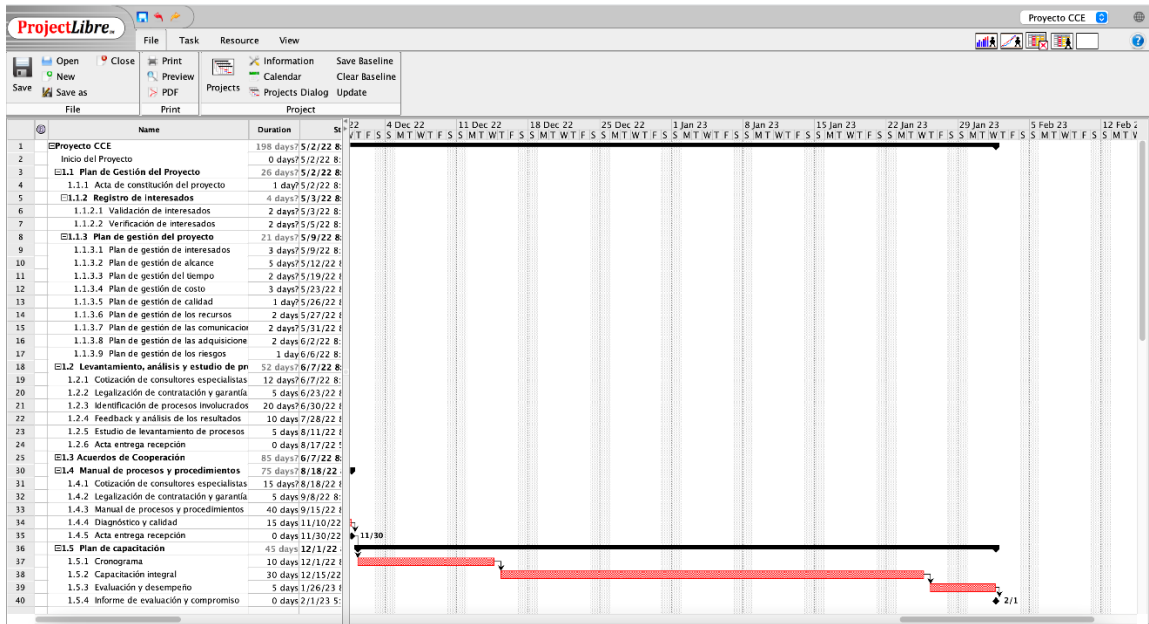


Figura 17. Ruta crítica (4/4)
Nota. Elaboración: Autora

Secuencia de Actividades

Tabla 36. Matriz de secuencia de actividades

EDT	Tarea	Duración	Predecesoras	Comienzo	Fin
1	Proyecto CCE	198 días		5/2/22 8:00 AM	2/2/23 8:00 AM
1,1	Plan de Gestión del Proyecto	26 días		5/2/22 8:00 AM	6/6/22 5:00 PM
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 días	1,1	5/2/22 8:00 AM	5/2/22 5:00 PM
1.1.2	Registro de interesados	4 días		5/3/22 8:00 AM	5/6/22 5:00 PM
1.1.2.1	Validación de interesados	2 días	1.1.1	5/3/22 8:00 AM	5/4/22 5:00 PM
1.1.2.2	Verificación de interesados	2 días	1.1.2.1	5/5/22 8:00 AM	5/6/22 5:00 PM
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	21 días		5/9/22 8:00 AM	6/6/22 5:00 PM
1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	3 días	1.1.2.2	5/9/22 8:00 AM	5/11/22 5:00 PM
1.1.3.2	Plan de gestión de alcance	5 días	1.1.3.1	5/12/22 8:00 AM	5/18/22 5:00 PM
1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo	2 días	1.1.3.2	5/19/22 8:00 AM	5/20/22 5:00 PM
1.1.3.4	Plan de gestión de costo	3 días	1.1.3.3	5/23/22 8:00 AM	5/25/22 5:00 PM
1.1.3.5	Plan de gestión de calidad	1 días	1.1.3.4	5/26/22 8:00 AM	5/26/22 5:00 PM
1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos	2 días	1.1.3.5	5/27/22 8:00 AM	5/30/22 5:00 PM
1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones	2 días	1.1.3.6	5/31/22 8:00 AM	6/1/22 5:00 PM
1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones	2 días	1.1.3.7	6/2/22 8:00 AM	6/3/22 5:00 PM
1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos	1 días	1.1.3.8	6/6/22 8:00 AM	6/6/22 5:00 PM
1,2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	52 días		6/7/22 8:00 AM	8/17/22 5:00 PM
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	12 días	1.1.3.9	6/7/22 8:00 AM	6/22/22 5:00 PM
1.2.2	Legalización de contratación y	5 días	1.2.1	6/23/22 8:00 AM	6/29/22 5:00 PM

	garantías				
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	20 días	1.2.2	6/30/22 8:00 AM	7/27/22 5:00 PM
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	10 días	1.2.3	7/28/22 8:00 AM	8/10/22 5:00 PM
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	5 días	1.2.4	8/11/22 8:00 AM	8/17/22 5:00 PM
1.2.6	Acta entrega recepción	0 días	1.2.5	8/17/22 5:00 PM	8/17/22 5:00 PM
1,3	Acuerdo de Cooperación	85 días		6/7/22 8:00 AM	10/4/22 8:00 AM
1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	10 días	1.1.3.9	6/7/22 8:00 AM	6/20/22 5:00 PM
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	15 días	1.3.1	6/21/22 8:00 AM	7/11/22 5:00 PM
1.3.3	Notas Verbales	60 días	1.3.2	7/12/22 8:00 AM	10/3/22 5:00 PM
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	0 días	1.3.3	10/4/22 8:00 AM	10/4/22 8:00 AM
1,4	Manual de procesos y procedimientos	75 días		8/18/22 8:00 AM	11/30/22 5:00 PM
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	15 días	1.2.6	8/18/22 8:00 AM	9/7/22 5:00 PM
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	5 días	1.4.1	9/8/22 8:00 AM	9/14/22 5:00 PM
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	40 días	1.4.2	9/15/22 8:00 AM	11/9/22 5:00 PM
1.4.4	Diagnóstico y calidad	15 días	1.4.3	11/10/22 8:00 AM	11/30/22 5:00 PM
1.4.5	Acta entrega recepción	0 días	1.4.4	11/30/22 5:00 PM	11/30/22 5:00 PM
1,5	Plan de capacitación	45 días		12/1/22 8:00 AM	2/2/23 8:00 AM
1.5.1	Cronograma	10 días	1.4.5	12/1/22 8:00 AM	12/14/22 5:00 PM
1.5.2	Capacitación integral	30 días	1.5.1	12/15/22 8:00 AM	1/25/23 5:00 PM
1.5.3	Evaluación y desempeño	5 días	1.5.2	1/26/23 8:00 AM	2/1/23 5:00 PM
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	0 días	1.5.3	2/2/23 8:00 AM	2/2/23 8:00 AM

Nota. Elaboración: Autora

Estimación de Duración de Actividades

Tabla 37. Estimación duración de actividades

EDT	Tarea	Duración	Tipo de Estimación	Grado de exactitud	Bases de la estimación
1	Proyecto CCE	198 días			
1,1	Plan de Gestión del Proyecto	26 días			
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2	Registro de interesados	4 días			
1.1.2.1	Validación de interesados	2 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2.2	Verificación de interesados	2 días			
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	21 días			
1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	3 días	Análoga	+/- 10%	Información

1.1.3.2	Plan de gestión de alcance	5 días			histórica y juicios de expertos
1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo	2 días			
1.1.3.4	Plan de gestión de costo	3 días			
1.1.3.5	Plan de gestión de calidad	1 días			
1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos	2 días			
1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones	2 días			
1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones	2 días			
1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos	1 días			
1,2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	52 días			
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	12 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.2.2	Legalización de contratación y garantías	5 días			
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	20 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	10 días			
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	5 días			
1.2.6	Acta entrega recepción	0 días			
1,3	Acuerdo de Cooperación	85 días			
1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	10 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	15 días			
1.3.3	Notas Verbales	60 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	0 días			
1,4	Manual de procesos y procedimientos	75 días			
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	15 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	5 días			
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	40 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.4.4	Diagnóstico y calidad	15 días			
1.4.5	Acta entrega recepción	0 días			
1,5	Plan de capacitación	45 días			
1.5.1	Cronograma	10 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.5.2	Capacitación integral	30 días			
1.5.3	Evaluación y desempeño	5 días			
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	0 días			

Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de los Costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.231)

Tabla 38. Plan de Gestión del presupuesto

Estimación del Proyecto		
Tipo de Estimación	Modo de Estimación	Nivel de Precisión
Orden de magnitud	Análoga	-25% +40%
Presupuesto estimado	Análoga – Paramétrica	-15% +25%
Presupuesto definitivo	Análoga, análisis de propuestas de proveedores	-5% + 15%
Unidad de Medida		
Tipo de Recurso	Unidad de Medida	
Recurso Persona (trabajo)	US\$/hora	
Recursos material o consumible	Unidad	
Recurso costos (contratista y proveedor)	Actividad o entregable	
Umbrales de Control		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Entregable	± 5% del costo planificado	Acción correctiva
Método de medición de Valor Ganado		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Método de Medición	Modo de Medición
Proyecto completo	Valor acumulado curva “S”	Informe semanal de avance del proyecto
Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, donde
Variación del cronograma (SV)	EV - PV	Informe mensual de desempeño del proyecto elaborado por la Directora del Proyecto, presentado en las
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	EV/ PV	
Variación del costo (CV)	EV -AC	
Índice de desempeño del costo	EV/AC	

(CPI)		reuniones de revisión.
Estimación de la conclusión (EAC)	$AC + (BAC - EV) / CPI$	
Niveles de Estimación y de Control		
Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos
Orden de magnitud	Por actividades	El control se lo realizará por entregables con un rango de variación de - 5% a + 10%.
Presupuesto estimado	Por actividades	
Presupuesto definitivo	Por entregables	
Proceso de Gestión de Costos		
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué	
Estimación de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de factibilidad se usará el proceso de estimación análoga. ▪ Fase inicial del proyecto se usará el proceso de estimación análoga. ▪ Fase de planificación del proyecto se usará los procesos de estimación análoga, paramétrica, juicio de expertos y análisis de cotizaciones de proveedores requeridos para cumplir las actividades del proyecto. 	
Preparación del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto del proyecto será la suma de la estimación de los costos de las actividades, la reserva de contingencia (Plan de gestión de riesgos) y, la reserva de gestión (Política Interna). ▪ MREMH ha definido como política interna aplicar una reserva de gestión del 10% sobre la estimación de los costos del proyecto. ▪ La Directora del Proyecto es responsable de elaborar el presupuesto del proyecto y, remitir al Patrocinador para su revisión, observación y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para ajustar y aprobar. 	
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variación baja: $\pm 5\%$ del presupuesto. ▪ Variación media: entre el 6% y $\leq 10\%$, se procede a una revisoría y control, ejecutando los ajustes para corregir la o las desviaciones. ▪ Variación alta: $> 10\%$ el proceso se detiene, se realiza auditoría y se ejecuta los ajustes y/o planes de contingencia para corregir la o las desviaciones. ▪ La Directora del Proyecto realizará el seguimiento y control del presupuesto, evalúa el impacto de las desviaciones identificadas, informa al Patrocinador para su revisión y aprobación en caso de requerir cambios, para lo cual se aplicará el control de cambios. 	
Formato de Gestión de Costos		
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, 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 de los costos sin incluir las reservas de	

	gestión.
Costeo del proyecto	Detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable.
Presupuesto por fase y entregable	Informe de los costos del proyecto por fase y entregables.
Presupuesto en el tiempo	El formato presupuesto en el tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo.
Sistema de Control de Tiempos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El o los responsables de cada entregable remitirá un informe de avance y estado a la Directora del Proyecto, quien actualizará a través del MS Project y evaluará el cumplimiento del cronograma y costos, informe que se presenta en la reunión semanal de avance del proyecto. ▪ Duración del proyecto con una variación del $\pm 5\%$ se considera aceptable. 	
Sistema de Control de Costos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Directora del Proyecto con los informes recibidos actualiza en el MS Project los avances del proyecto, compactando la información recibida, actualizando el estado del cronograma y costos y, presentando el informe en la reunión semanal de avance del proyecto. ▪ Desviación aceptable de la duración del proyecto es del $\pm 5\%$, desviaciones $>5\%$ se realizará un proceso de revisoría y control, evaluando el impacto y presentando las recomendaciones y ajustes a través de una solicitud de cambios al Patrocinador para su revisión, observaciones, archivo y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para ajustar, archivar y/o aprobar. 	
Sistema de Control Cambios de Costos	
Desviaciones detectadas que son $>5\%$ que requiera ajustes, se realiza el proceso de cambios, así:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a la Directora del Proyecto, quien procede al codificación y registro. ▪ La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento. ▪ El Director del Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe. ▪ El Patrocinador recibe de la Directora del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar. ▪ La Directora del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación. ▪ La Directora del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas. 	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Estimación de Costos

Tabla 39. Estimación de Costos

EDT	Tarea	Costos	Recursos
1	Proyecto CCE	\$16.225	
1,1	Plan de Gestión del Proyecto	\$975	

1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$100	Patrocinador Directora del Proyecto
1.1.2	Registro de interesados	\$200	
1.1.2.1	Validación de interesados	\$100	Patrocinador
1.1.2.2	Verificación de interesados	\$100	Directora del Proyecto
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$675	
1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	\$75	Patrocinador Directora del Proyecto Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
1.1.3.2	Plan de gestión de alcance	\$75	
1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo	\$75	
1.1.3.4	Plan de gestión de costo	\$75	
1.1.3.5	Plan de gestión de calidad	\$75	
1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos	\$75	
1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones	\$75	
1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones	\$75	
1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos	\$75	
1,2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	\$5.900	
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	\$500	Patrocinador Directora del Proyecto Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador General Administrativo Financiero Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
1.2.2	Legalización de contratación y garantías	\$200	
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	\$4.000	
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	\$500	
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	\$500	
1.2.6	Acta entrega recepción	\$200	
1,3	Acuerdo de Cooperación	\$2.750	
1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	\$500	Patrocinador Directora del Proyecto Coordinador General de Asesoría Jurídica Embajada del Ecuador en Bélgica Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	\$800	
1.3.3	Notas Verbales	\$1.250	
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	\$200	
1,4	Manual de procesos y procedimientos	\$5.000	
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	\$500	Patrocinador Directora del Proyecto Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador General
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	\$200	
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	\$3.600	

1.4.4	Diagnóstico y calidad	\$500	Administrativo Financiero Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
1.4.5	Acta entrega recepción	\$200	
1.5	Plan de capacitación	\$1.600	
1.5.1	Cronograma	\$100	Patrocinador Directora del Proyecto Director de la Academia Diplomática Director de Promoción Cultural Ministerio de Cultura y Patrimonio
1.5.2	Capacitación integral	\$1.300	
1.5.3	Evaluación y desempeño	\$100	
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	\$100	
Costo Total de Actividades		\$16.225	
Reserva de contingencia		\$1.045	
Línea Base de Costos		\$17.270	
Reserva de Gestión		\$811,25	
Total		\$18.081,25	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Presupuesto del Proyecto

Tabla 40. Presupuesto del proyecto

EDT	Tarea	Costos
1	Proyecto CCE	\$16.225
1,1	Plan de Gestión del Proyecto	\$975
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$100
1.1.2	Registro de interesados	\$200
1.1.2.1	Validación de interesados	\$100
1.1.2.2	Verificación de interesados	\$100
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$675
1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	\$75
1.1.3.2	Plan de gestión de alcance	\$75
1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo	\$75
1.1.3.4	Plan de gestión de costo	\$75
1.1.3.5	Plan de gestión de calidad	\$75
1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos	\$75
1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones	\$75
1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones	\$75
1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos	\$75

1,2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales	\$5.900
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	\$500
1.2.2	Legalización de contratación y garantías	\$200
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	\$4.000
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	\$500
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	\$500
1.2.6	Acta entrega recepción	\$200
1,3	Acuerdo de Cooperación	\$2.750
1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	\$500
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	\$800
1.3.3	Notas Verbales	\$1.250
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	\$200
1,4	Manual de procesos y procedimientos	\$5.000
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	\$500
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	\$200
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	\$3.600
1.4.4	Diagnóstico y calidad	\$500
1.4.5	Acta entrega recepción	\$200
1,5	Plan de capacitación	\$1.600
1.5.1	Cronograma	\$100
1.5.2	Capacitación integral	\$1.300
1.5.3	Evaluación y desempeño	\$100
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	\$100

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de la calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.271)

Línea Base de la calidad del proyecto

Tabla 41. Métricas de calidad del proyecto

Factor de calidad relevante	Objetivo de la calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Desempeño del costo del proyecto	$CPI \geq 0.95$	CPI= Índice de desempeño del costo	Frecuencia semanal, medición todos los lunes	Frecuencia mensual, medición todos los lunes
Desempeño del tiempo del proyecto	$SPI \geq 0.95$	CPI= Índice de desempeño del tiempo	Frecuencia quincenal, medición todos los lunes	Frecuencia mensual, medición todos los lunes
Aprobación de las características técnicas de los entregables	Cumplimiento del 100% de las especificaciones técnicas indicadas en los contratos.	% de entregables aprobados	Cada vez que se reciba un entregable se realizara la medición	Cada vez que se reciba un entregable y al finalizar las mediciones de calidad se emite el reporte.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Matriz de Actividades de Calidad

Tabla 42. Métricas de calidad de los entregables

Entregable	Estándar de calidad aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de control
Plan de Dirección del Proyecto	Gestión de proyecto PMI	Participación de todo el equipo del proyecto en el proceso.	Aprobación del Patrocinador

Contrato para el levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales.	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Coordinador General Administrativo Financiero.	Aprobación de la Directora del Proyecto
Acuerdos de cooperación internacional	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Coordinador General de Asesoría Jurídica y el Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante	Aprobación de la Directora del Proyecto
Contrato para elaboración de un manual de procesos y procedimientos	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Coordinador General Administrativo Financiero.	Aprobación de la Directora del Proyecto
Plan de capacitación sobre los manuales operativos, procesos y procedimientos, y formación cultural para el trabajo del CCE	Que se capacite el 100% del personal involucrado.	Revisión del avance del cronograma y supervisión por parte del Director de la Academia Diplomática.	Aprobación de la Directora del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Organigrama para la Gestión de Calidad



Figura 18. Organigrama para la gestión de la calidad

Nota. Elaboración: Autora

Documentos normativos para la calidad

Los documentos para realizar el seguimiento y control a la calidad se considerarán: el Plan de la Gestión de la Calidad, las Políticas Internas del Ministerio establecidas por el Viceministerio de Movilidad Humana, y las recomendaciones que establezca el Comité de Gestión de la Calidad.

Procesos de Gestión de Calidad

El proceso de gestión de la calidad se sustentará en tres enfoques:

- Enfoque de aseguramiento de la calidad:

Se realizará a través del desempeño del trabajo, informe de resultados de control de calidad, y de la evaluación a las métricas de calidad.

- Enfoque de control de la calidad:

Se realizará a través de la lista de verificación de la calidad: resultado aprobado, se envía al proceso del aseguramiento de la calidad; y no aprobado, se realiza la revisión y control para determinar su cumplimiento de acuerdo a los estándares de calidad planificados.

- Enfoque de mejora de procesos:

Para el proceso de mejora se considerarán los siguientes puntos:

- Identificar procesos o problema a mejorar.
- Identificar causas del problema.
- Puntualizar los objetivos a mejorar.
- Especificar acciones correctivas.
- Aplicar acciones correctivas.
- Comprobar efectividad de las acciones correctivas.

- Normalizar mejoras e incorporarlas al proceso.

Métricas de Calidad

Se determinan las métricas de calidad aplicadas al costo, tiempo y aprobación de los entregables del proyecto.

Tabla 43. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Costo del proyecto
Factor de calidad relevante
Desempeño del costo del proyecto
Definición del factor de calidad:
Se define como el cumplimiento del presupuesto del proyecto, el cual permitirá evaluar si los costos reales, están dentro del presupuesto o umbrales de tolerancia.
Propósito de la métrica
Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del presupuesto del proyecto en relación a los costos reales.
Definición operacional
La Directora del Proyecto a través del MS Project/ProjectLibre actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria. El último viernes se procede al cálculo del índice de desempeño de costo (CPI), obteniendo la métrica de calidad.
Método de medición
A través del CPI calculado con la actualización del MS Project/ProjectLibre. Resultado del CPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.
Resultado deseado
El índice de CPI ≥ 0.95
Enlace con objetivos organizacionales
Esta enlazado con el OE: Incrementar en el 10% anual la utilidad operativa.
Responsable del factor de calidad
Directora del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 44. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Tiempo del proyecto
Factor de calidad relevante

Desempeño del tiempo del proyecto
Definición del factor de calidad
Se define como el cumplimiento del cronograma del proyecto, el cual permitirá evaluar si los tiempos reales, están dentro de lo planificado o dentro de los umbrales de tolerancia.
Propósito de la métrica
Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del cronograma del proyecto en relación a los tiempos planificados, para evitar retrasos en la ejecución del proyecto y cumplir con la entrega de los entregables a tiempo.
Definición operacional
La Directora del Proyecto a través del MS Project/ProjectLibre actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria. El último lunes se procede al cálculo del índice de desempeño de cronograma (SPI), obteniendo la métrica de calidad.
Método de medición
A través del SPI calculado con la actualización del MS Project/ProjectLibre. Resultado del SPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.
Resultado deseado
El índice de SPI ≥ 0.95
Enlace con objetivos organizacionales
Esta enlazado con el OE: Incrementar en el 10% anual la utilidad operativa.
Responsable del factor de calidad
Directora del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Tabla 45. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Aprobación de las características técnicas de los entregables
Factor de calidad relevante
Aprobación de las características técnicas de los entregables
Definición del factor de calidad
Se define como el cumplimiento del 100% de las características y especificaciones establecidas contractualmente.
Propósito de la métrica
Se desarrolla para verificar y asegurarse que la calidad de los entregables
Definición operacional
El responsable del entregable revisa y evalúa el cumplimiento de las especificaciones técnicas y contractuales. La Directora del Proyecto recibe el informe del Responsable del entregable y procede a realizar una validación del cumplimiento de calidad. El Patrocinador, recibe el informe firmado validando el cumplimiento del entregable en

todas las especificaciones contractuales.
Método de medición
Responsable del Entregables: revisa el producto y/o servicio y determina si existe conformidad o no conformidad, de existir este último, se informará al proveedor el cambio específico y el tiempo para cumplirlo. Proveedor: debe cumplir en los tiempos indicados de ajuste y/o cambio. Directora del Proyecto: revisará el informe de conformidad del entregable, emitiendo su conformidad al proceso; y si existe no conformidad, se devuelve al proceso anterior para el ajuste y cumplimiento. Patrocinador: recibirá el informe de conformidad del entregable firmado por la Directora del Proyecto y el Responsable del Entregable, para su revisión y aprobación.
Resultado deseado
Que el entregable cumpla con el 100% de las especificaciones contractuales establecidas.
Enlace con objetivos organizacionales
Esta enlazado con el OE: Incrementar en el 10% anual la utilidad operativa.
Responsable del factor de calidad
Directora del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Lista de Verificación de Calidad

Se ha planteado una lista para la verificación de la calidad, con el fin de confirmar se cumpla con los estándares de calidad en cada entregable.

Tabla 46. Lista de verificación de calidad

Proyecto:	Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica				
Preparado por:			Fecha:		
Revisado por:			Fecha:		
Aprobado por:			Fecha:		
Id. Actividad	Descripción	Métrica (procedimiento)	Conforme	Observación	Comentario de lo observado

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de Recursos

La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.307)

Tabla 47. Plan de gestión de Recursos

Plan de Gestión de Recursos
<p>El equipo del proyecto está formado por el Patrocinador, Directora del Proyecto, Coordinador General Administrativo Financiero, Coordinador General de Asesoría Jurídica, Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante, Embajada del Ecuador en Bélgica, Director de la Academia Diplomática, Director de Asuntos Culturales y Patrimonio, pertenecientes a las áreas claves de la institución.</p> <p>Para la selección del equipo del proyecto se utilizan las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Estructura organizacional del proyecto.▪ Matriz de asignación de responsabilidades (RACI).▪ Formato de descripción de roles y responsabilidades.
<p>Capacitación, entrenamiento, asesoría requerido</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las reuniones de control semanal son convocadas y lideradas por la Directora del Proyecto, con la participación de todos los miembros del equipo del proyecto.▪ Las capacitaciones serán cruzadas, es decir, entre los mismos miembros del equipo proyecto logrando reforzar el conocimiento y experiencia.
<p>Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los proveedores deben ser calificados a través de una ponderación establecida por la Directora del Proyecto.▪ Los proveedores deben certificar cumplimiento contractual con sus trabajadores.▪ No se permiten subcontrataciones.
<p>Requerimiento de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los proveedores presentarán las garantías contractuales y de inspección previas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Organigrama del proyecto

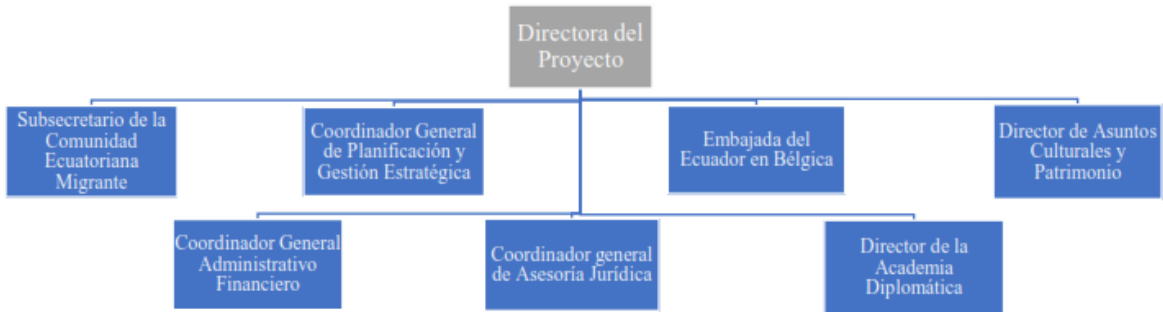


Figura 2. Estructura Organizacional del Proyecto

Nota. Elaboración: Autora

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

A continuación, se detallan las abreviaturas de los roles y la nomenclatura que se aplicará para elaborar la matriz RACI en la que determina la participación del equipo del proyecto.

Tabla 48. Leyenda Matriz RACI

Leyenda
R = Responsable
A = Aprobador
C = Consultado
I = Informado

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 49. Abreviaturas de los principales Roles

Código de Roles
PA: Patrocinador
DP: Directora de Proyectos
SCEM: Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
CGPGE: Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica
CGAF: Coordinador General Administrativo Financiero
CGAJ: Coordinador General de Asesoría Jurídica
ECUBRU: Embajada del Ecuador en Bélgica
DAD: Director de la Academia Diplomática
DACP: Director de Asuntos Culturales y Patrimonio

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 50. Matriz RACI

EDT	Tarea	PP	DP	SCEM	CGPGE	CGAF	CGAJ	ECUBRU	DAD	DACP
1	Proyecto CCE									
1,1	Plan de Gestión del Proyecto									
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	A,I	R	C	C	C	C	C	C	C
1.1.2	Registro de interesados									
1.1.2.1	Validación de interesados	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2.2	Verificación de interesados	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3	Plan de gestión del proyecto									
1.1.3.1	Plan de gestión de interesados	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.2	Plan de gestión de alcance	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.3	Plan de gestión del tiempo	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.4	Plan de gestión de costo	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.5	Plan de gestión de calidad	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.6	Plan de gestión de los recursos	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.7	Plan de gestión de las comunicaciones	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.8	Plan de gestión de las adquisiciones	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1.1.3.9	Plan de gestión de los riesgos	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1,2	Levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales									
1.2.1	Cotización de consultores especialistas	I	A	I	R	I	I	I	I	I
1.2.2	Legalización de contratación y garantías	I	R,A	I	I	I	C	I	I	I
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	I	A	C	R	I	I	I	I	I
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	I	A	C	R	I	I	I	I	I
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	I	A	C	R	I	I	I	I	I
1.2.6	Acta entrega recepción	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1,3	Acuerdo de Cooperación									

1.3.1	Informes Técnicos de pertinencia	I	A	R	I	I	R	R	I	I
1.3.2	Propuesta de borrador de Acuerdos	I	A	R	I	I	C	C	I	I
1.3.3	Notas Verbales	I	A	R	I	I	I	R	I	I
1.3.4	Acuerdos de Cooperación firmados	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1,4	Manual de procesos y procedimientos									
1.4.1	Cotización de consultores especialistas	I	A	R	I	C	I	I	I	R
1.4.2	Legalización de contratación y garantías	I	R,A	I	I	C	C	I	I	I
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	I	A	I	R	I	I	R	I	R
1.4.4	Diagnóstico y calidad	I	R,A	I	I	I	I	I	I	I
1.4.5	Acta entrega recepción	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I
1,5	Plan de capacitación									
1.5.1	Cronograma	I	A	C	C	I	I	I	R	C
1.5.2	Capacitación integral	I	A	I	I	I	I	I	R	I
1.5.3	Evaluación y desempeño	I	A	I	I	I	I	I	R	I
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	A,I	R	I	I	I	I	I	I	I

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Descripción de Roles

Tabla 51. Rol de Patrocinador

Nombre del Rol	
Patrocinador	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar y financiar el proyecto. ▪ Interesado principal para que se cumplan los objetivos del proyecto. ▪ Principal involucrado en el proyecto generando compromiso del equipo del proyecto. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba el Acta de Constitución. ▪ Aprueba el Plan de Dirección del proyecto. ▪ Revisar los informes de avance del proyecto. ▪ Revisa los informes de desempeño del proyecto. ▪ Aprueba los entregables. ▪ Aprueba el cierre del proyecto. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizar las funciones y responsabilidades de la Directora del Proyecto. ▪ Asignar los recursos financieros del proyecto. ▪ Aprobar la planificación del proyecto. ▪ Realizar el seguimiento de avance del proyecto. ▪ Aprobar el control de cambios. ▪ Aprobar las actas entrega recepción de los entregables. ▪ Autorizar el cierre del proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar los recursos económicos y financieros del proyecto. ▪ Aprobar la firma de los acuerdos de cooperación internacional requeridos. ▪ Autoridad sobre todas las líneas bases del proyecto y sus cambios. 	
Reporta a:	
N/A	
Supervisa a:	
Directora del Proyecto	
Requisitos del Rol	
Conocimientos:	
Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	Legislación referente a los temas de movilidad humana, derechos humanos y asuntos consulares.
Habilidades:	
Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	Liderazgo Negociación Administración estratégica Toma de decisiones
Experiencia:	
Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	Experiencia en el trabajo con la comunidad ecuatoriana migrante. Atención consular y diplomática.
Otros:	
Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de	Nacionalidad ecuatoriana

salud, condiciones físicas, etc.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 52. Rol de la Directora del Proyecto

Nombre del Rol	Directora del Proyecto
Objetivos del Rol	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de la administración y gestión del proyecto.▪ Lidera al equipo del proyecto.▪ Administra y controla los recursos económicos y financieros asignados al proyecto.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Elabora el Acta de Constitución.▪ Elabora el registro de los interesados.▪ Elabora el Plan para la gestión del proyecto.▪ Convoca y lidera las reuniones de seguimiento y control del proyecto.▪ Elabora el informe avance y desempeño del proyecto.▪ Elabora el informe de impacto para control de cambios.▪ Elabora el informe de cierre del proyecto.▪ Aprueba la contratación y adquisiciones de bienes y servicios del proyecto.▪ Revisa y aprueba los entregables junto con el equipo del proyecto.▪ Firma acta entrega conformidad de los entregables.▪ Autoriza y aprueba el cierre con los contratistas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Informe al Patrocinador de los avances y estado del proyecto.▪ Planifica el proyecto.▪ Ejecuta el proyecto.▪ Controla el proyecto.▪ Cierra el proyecto.▪ Elabora informe de control de cambios del proyecto.▪ Resuelve conflictos dentro del equipo de proyecto.
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none">▪ Administra y designa los recursos económicos y financieros del proyecto de acuerdo a la planificación aprobada del proyecto.▪ Decidir sobre selección y contratación de proveedores.
Reporta a	<ul style="list-style-type: none">▪ Patrocinador
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo del proyecto▪ Proveedores del proyecto
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de Proyectos▪ Normativas legales▪ Comunidad Ecuatoriana Migrante en Bélgica▪ Administración estratégica.▪ Cooperación internacional
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none">▪ Planificación▪ Organización

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Negociación ▪ Solución de conflicto ▪ Trabajo en equipo ▪ Persistencia
<p>Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño, elaboración y gestión de proyecto según la metodología de PMI. ▪ MS Project. ▪ Redacción de informes. ▪ Estándares y buenas prácticas en gestión de proyectos. ▪ Procesos de contratación pública, manejo de proveedores.
<p>Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionalidad ecuatoriana
<p>Fuente: Plantilla Dharma Consulting Nota. Elaboración: Autora</p>	

Tabla 53. Rol Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica

Nombre del Rol	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica
Objetivos del Rol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Liderar la gestión de adquisición y contrato de servicios. ▪ Realizar las negociaciones con los proveedores para el cumplimiento de las especificaciones contractuales. ▪ Gestionar el control de los recursos económicos asignados al proyecto. ▪ Representar a la Directora del Proyecto en ausencia (Back-up).
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos de servicios. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y firma de las actas de entrega recepción de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y entrega del informe de evaluación y compromiso del plan de capacitación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto.
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto.
Reporta a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora del Proyecto
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA
Requisitos del Rol	
Conocimientos:	

Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Procesos de auditoria, revisoría y control. ▪ Negociación y normativas legales. ▪ Administración de Operaciones
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en proyectos de al menos cinco años.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Tabla 54. Rol Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante

Nombre del Rol	Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante
Objetivos del Rol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Liderar la gestión de adquisición y contrato de servicios. ▪ Realizar las negociaciones con los proveedores para el cumplimiento de las especificaciones contractuales.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Coordinar la elaboración y firma de las actas de entrega recepción de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y entrega del informe de evaluación y compromiso del plan de capacitación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto.
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto.
Reporta a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora del Proyecto
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Procesos de auditoria, revisoría y control.

manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación y normativas legales. ▪ Administración de Operaciones
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en el trabajo con la comunidad ecuatoriana migrante mayor a diez años.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
Fuente: Plantilla Dharma Consulting Nota. Elaboración: Autora	

Tabla 55. Coordinador General Administrativo Financiero

Nombre del Rol	Coordinador General Administrativo Financiero
Objetivos del Rol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Liderar la gestión de adquisición y contrato de servicios. ▪ Realizar las negociaciones con los proveedores para el cumplimiento de las especificaciones contractuales. ▪ Gestionar el control de los recursos económicos asignados al proyecto.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos de bienes y/o servicios. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto.
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto.
Reporta a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora del Proyecto
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control. ▪ Negociación y normativas legales. ▪ Administración de Operaciones

Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en temas administrativos y compras públicas mayor a cinco años.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
Fuente: Plantilla Dharma Consulting Nota. Elaboración: Autora	

Tabla 56. Coordinador General de Asesoría Jurídica

Nombre del Rol	Coordinador General de Asesoría Jurídica
Objetivos del Rol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Realizar las negociaciones con los proveedores para el cumplimiento de las especificaciones contractuales. ▪ Emitir los criterios jurídicos pertinentes.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos de bienes y/o servicios. ▪ Coordinar la legalización y garantías de los contratos con proveedores. ▪ Revisión de las propuestas de acuerdos de cooperación internacional.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto.
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto.
Reporta a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora del Proyecto
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Normativa nacional e internacional vigente
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis jurídico ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia:	

Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en temas de cooperación internacional de al menos cinco años.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> N/A
Fuente: Plantilla Dharma Consulting Nota. Elaboración: Autora	

Tabla 57. Rol Embajada del Ecuador en Bélgica

Nombre del Rol	
Embajada del Ecuador en el Reino de Bélgica	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none"> Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. Liderar la gestión de adquisición y contrato de servicios. Realizar las negociaciones con la contraparte belga para alcanzar acuerdos de cooperación beneficiosos. 	
Responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. Controlar, negociar y gestionar los acuerdos de cooperación internacional pertinentes, 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto a su cargo 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> Directora del Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> NA 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> Administración general y estratégica Procesos de auditoría, revisoría y control. Negociación Normativas legales nacionales e internacionales.
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Análisis numérico y capacidad de síntesis Toma de decisiones Negociación Empatía Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el trabajo con la comunidad ecuatoriana migrante mayor a cinco años. Experiencia en negociación de acuerdos de cooperación bilaterales y multilaterales mayor a cinco años
Otros:	

Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	▪ N/A
---	-------

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Tabla 58. Rol Director de la Academia Diplomática

Nombre del Rol	
Director de la Academia Diplomática	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Gestionar el control de los recursos humanos asignados al proyecto. 	
Responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y entrega del informe de evaluación y compromiso del plan de capacitación. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos del proyecto a su cargo. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora del Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control. ▪ Normativa legal nacional e internacional. ▪ Realidad Nacional ▪ Cultura ecuatoriana
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Toma de decisiones ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en el trabajo con la comunidad ecuatoriana migrante mayor a diez años. ▪ Experiencia académica mayor a diez años
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 59. Rol Director de Asuntos Culturales y Patrimonio

Nombre del Rol	
Director de Asuntos Culturales y Patrimonio	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none">▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto.▪ Aportar a la gestión de adquisición y contrato de servicios.▪ Participar en la gestión de la calidad de los entregables.	
Responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none">▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto.▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad.▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto.▪ Realizar procesos de revisoría y calidad de los entregables.▪ Coordinar a nivel interinstitucional la adquisición de materiales sobre cultura ecuatoriana.	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none">▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables bajo su responsabilidad.	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none">▪ Directora del Proyecto	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none">▪ NA	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none">▪ Administración de ventas▪ Atención y Servicio al cliente▪ Administración de inventario.▪ Negociación
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none">▪ Liderazgo▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis▪ Toma de decisiones▪ Negociación▪ Empatía▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mayor de 5 años en administración y trabajo interinstitucional.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de la información. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.359)

Tabla 60. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Comunicaciones del Proyecto

Ver Matriz de Comunicación del proyecto

Procedimiento para tratar incidentes

- Identificación del incidente a través de: observación y conversación y/o lo indicado personal por el afectado.
 - Los incidentes se registran en los puntos a tratar en las reuniones semanales del equipo del proyecto.
 - De la gravedad del incidente, evaluado por la Directora del Proyecto, se puede requerir aplicar una solicitud de cambio.
 - Los incidentes se codifican de acuerdo a las instrucciones de la Directora del Proyecto.
 - Los incidentes se registran en un archivo de registro de control de incidentes.
 - En las reuniones semanales se revisará los incidentes nuevos y todos aquellos que se encuentran en el registro de control de incidente. Se determinarán:
 - Las posibles soluciones, plazos y responsable del cumplimiento.
 - El informe de control y seguimiento de las soluciones instruidas. En caso de incumplimiento, tomar acciones correctivas.
 - Si las soluciones aplicadas han podido resolver los incidentes, de seguir persistiendo el incidente se presentará una nueva solución.
 - De aplicarse las acciones correctivas y no tener solución al incidente: en primera instancia intervendrá la Directora del Proyecto; de continuar, en segunda y última instancia, el Patrocinador decidirá la solución.
-

Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones:

Se procede a su revisión y/o actualización, cuando:

- Una solicitud de cambio aprobada impacte el plan para la dirección el proyecto.
 - Al aplicarse una acción correctiva aprobada impacte los requerimientos y/o necesidades de información de interesados.
 - Aprueben el ingreso y/o salida de personas del proyecto.
 - Aprueben cambios en las asignaciones de roles y/o funciones.
 - De no satisfacer los requerimiento de información de los interesados, se formalicen quejas, sugerencias, comentarios y/o evidencia de no cumplimiento.
-

La actualización del plan de gestión de las comunicaciones se lo realizará siguiendo las siguientes directrices:

- Identificación y clasificación de los interesados.
 - Determinación de requerimiento de información.
 - Actualización a la matriz de comunicación del proyecto.
 - Actualización del plan de gestión de comunicación.
 - Aprobación del plan de gestión de las comunicaciones.
 - Difusión del nuevo plan de gestión de comunicación aprobado.
-

Guía para evento de comunicación

Guías para las reuniones

- Convocatoria a los participantes donde se informará fecha, hora, modalidad presencial y/o virtual, tomando en consideración que no todos se encuentran en el país.
 - Convocatoria se realizará con 72 horas de anticipación a la fecha de reunión y contendrá la agenda y/o puntos a tratar.
 - La Directora del Proyecto es la única autorizada para realizar las convocatorias y modificar la agenda y/o puntos a tratar.
 - Finalizada la reunión se levantará un acta con las resoluciones y firmada por los participantes.
-

Guías para correo electrónico

- Se utilizará el correo institucional para enviar información generada por el proyecto.
 - No se autoriza el uso de correos personales, solo institucionales.
 - Remitente de la comunicación por correo electrónico, debe solicitar confirmación de recibido.
 - Todas las comunicaciones deben ser realizadas con conocimiento a la Directora del Proyecto, no incluirla se considera una comunicación no autorizada.
-

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 61. Matriz de Comunicación del proyecto

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo	Metodología	Frecuencia de Comunicación
					Receptor	o Tecnología	
Inicio del proyecto	Información sobre inicio del proyecto	Acta de Constitución	Alto	Directora del Proyecto	Patrocinador	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
					Coordinadores Generales		
					Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante		
					Embajada en Bélgica		
					Directores		
Inicio del proyecto	Caso de negocio	Caso de negocio del proyecto	Alto	Directora del Proyecto	Patrocinador	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
					Coordinadores Generales		
					Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante		
					Embajada en Bélgica		
					Directores		
Planificación del proyecto	Plan detallado del proyecto, alcance, tiempo, costos, calidad, talento humano, comunicaciones, riesgos, adquisiciones	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Directora del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Implementación del proyecto	Informe técnico de avance y novedades según cronograma	Documentos técnicos informes, entregables intermedios y finales	Alto	Responsable(s) de los entregables	Directora del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Uno por cada entregable

Avance del proyecto	Informe semanal que muestre el porcentaje de avance y estado de cada entregable	Informes de avance de ejecución	Alto	Directora de proyecto	Patrocinador	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Semanalmente
Coordinación del proyecto	Temas tratados, objetivos y resoluciones tomadas	Formato de acta de reunión	Alto	Directora de Proyecto	Patrocinador, equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez
Cambios propuestos	Detalle de pedidos de cambios a implementar	Solicitud de cambio	Alto	Directora de Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Cuando se requiera
Terminación del proyecto	Información de aceptación de entregables	Actas de entrega y aceptación de entregables		Directora del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de los Riesgos

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.395)

Tabla 62. Metodología para la Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Director del Proyecto
Identificación de Riesgos	Determinar que riesgos pueden afectar el proyecto	Revisión planes, Análisis de supuestos	Caso de Negocio, Restricciones y Supuestos, EDT.
Análisis cualitativo de riesgos	Calificar el riesgo con base en su probabilidad e impacto mediante valores relativos	Matriz de probabilidad e impacto	Director de Proyecto, Equipo de proyecto
Análisis cuantitativo de riesgos	Cuantificar los riesgos determinando el Valor Monetario Esperado (VAE) para cuantificar el valor de reserva de contingencia		Director de Proyecto, Equipo de proyecto, EDT
Planificación de respuesta a los riesgos	Definir la estrategia a seguir		Director de Proyecto, Equipo de proyecto
Seguimiento y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos supervisar y verificar aparición de nuevos riesgos	Informe de desempeño	Director de Proyectos

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
 Nota. Elaboración: Autora

Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto

En la tabla 63 se desarrolla la matriz de escalas de impacto de un riesgo que respalda el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto.

Tabla 63. Escalas de impacto del riesgo

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor numérico
Muy improbable	0.1	Muy bajo	0.05
Relativamente probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy probable	0.7	Alto	0.40
Casi certeza	0.9	Muy alto	0.80

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 64. Calificación del riesgo

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 del proyecto.
Alto	La afectación al costo, tiempo o calidad del proyecto, demandará acciones correctivas de alto nivel involucrando la participación del Patrocinador.

Nota. Elaboración: Autora

En la tabla 65 se detalla las escalas de probabilidad-impacto las cuales definen el impacto de un riesgo sobre los objetivos principales del proyecto.

Tabla 65. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo

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 del costo insignificante	Aumento del costo < 3%	Aumento del costo del 3-5%	Aumento del costo del 6-5%	Aumento del costo del > 15%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 3%	Aumento del tiempo entre 3 – 6%	Aumento del tiempo entre 6 – 5%	Aumento del tiempo > 15%
Alcance	Disminución del alcance poco perceptible	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 la calidad poco perceptible	Afectaciones a la calidad de los entregables subsanables fácilmente	La reducción de la calidad requiere aprobación de la directora del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para la directora del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el patrocinador

Nota. Elaboración: Autora

Análisis Cualitativo

Aplicando la matriz de probabilidad – impacto se identifican y analizan los riesgos en las actividades más críticas del proyecto.

Tabla 66. Análisis Cualitativo de Riesgo

EDT	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	Líderes de área y equipos de trabajo no cumplan con el cronograma del trabajo.	Que el proceso de levantamiento de información no se cumpla en los tiempos aprobados.	Retraso en la realización del estudio objeto de la contratación.	2	5	10
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	Que parte del personal no participe en las reuniones y no se alcancen puntos de acuerdo.	Que el proveedor no realice un proceso de inducción del trabajo a realizar.	Retraso en la realización del estudio objeto de la contratación.	3	4	12
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	Personal del área involucrada directamente no entregue todos los elementos relevantes.	Personal no esté preparado o no tenga experiencia en estos procesos.	Atraso en definir la base para generar un diagnóstico completo y certero.	3	5	15
1.3.1	Informes técnicos	Las áreas involucradas no emitan los informes técnicos de pertinencia para iniciar los procesos de negociación de acuerdos de cooperación.	Retraso en el cumplimiento del cronograma de negociaciones de los acuerdos de cooperación bilaterales.	Retraso en el cumplimiento del cronograma originando costos adicionales.	4	5	20
1.3.3	Notas verbales	Personal de la misión diplomática no realiza el seguimiento correspondiente con las autoridades belgas competentes para la negociación de los acuerdos de cooperación.	El personal no está preparado o no tiene experiencia en estos procesos.	Retraso en la firma de los acuerdos de cooperación internacional requeridos para el proyecto.	5	5	25

1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	Que los manuales no estén alineados a los requerimientos de flujo de procesos óptimos en la institución.	El proveedor contratado aunque cumpla los tiempos, limita sus recursos humanos para el proceso.	Retraso en el proceso de preparación y aplicación del manual.	2	3	6
1.5.2	Capacitación integral	Que la academia diplomática no cumple con todos los temas requeridos en la formación del personal a cargo del CCE.	La academia diplomática no destina los recursos profesionales para el cumplimiento de las especificaciones establecidas.	Retraso en la preparación del personal, ocasionando impacto en la planificación de sus labores.	2	5	10
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	Que el personal no acepte la evaluación y compromiso de aplicación debido a razones laborales.	Personal considera que este proceso puede acarrear despidos y/o limitación a sus derechos.	Ausencia del personal en la capacitación.	5	5	25

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos

Tabla 67. Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos

EDT	Actividad	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Costo	Valor Monetario Esperado
			Estrategia	Descripción de Respuesta			
1.2.3	Identificación de procesos involucrados	Líderes de área y equipos de trabajo no cumplan con el cronograma del trabajo.	Mitigar	Realizar una inducción previa por parte de los proveedores de la importancia del proceso.	10%	\$4.000	\$400
1.2.4	Feedback y análisis de los resultados	Que parte del personal no participe en las reuniones y no se alcancen puntos de acuerdo.	Mitigar	Realizar una inducción previa por parte de los proveedores de la	10%	\$500	\$50

				importancia del proceso.			
1.2.5	Estudio de levantamiento de procesos	Personal del área involucrada directamente no entregue todos los elementos relevantes.	Evitar	Contratar proveedor con experiencia que incluya la resolución de conflictos.	15%	\$500	\$75
1.3.1	Informes técnicos	Las áreas involucradas no emitan los informes técnicos de pertinencia para iniciar los procesos de negociación de acuerdos de cooperación.	Evitar	Establecer cronogramas claros en cada una de las áreas involucradas, con personal designado para el proyecto exclusivamente	15%	\$500	\$75
1.3.3	Notas verbales	Personal de la misión diplomática no realiza el seguimiento correspondiente con las autoridades belgas competentes para la negociación de los acuerdos de cooperación.	Evitar	Realizar una inducción al personal de la misión diplomática sobre el proyecto en ejecución, y la designación de personal específico para las negociaciones.	10%	\$1.250	\$125
1.4.3	Manual de procesos y procedimientos	Que los manuales no estén alineados a los requerimientos de flujo de procesos óptimos en la institución.	Mitigar	Realizar seguimiento al proceso a través de informes de avance por parte del proveedor	5%	\$3.600	\$180

1.5.2	Capacitación integral	Que la academia diplomática no cumple con todos los temas requeridos en la formación del personal a cargo del CCE.	Mitigar	Realizar seguimiento a la academia diplomática, notificar las desviaciones en tiempo con respecto a la o las capacitaciones.	10%	\$1.300	\$130
1.5.4	Informe de evaluación y compromiso	Que el personal no acepte la evaluación y compromiso de aplicación debido a razones laborales.	Evitar	Requerir a la academia diplomática realizar una inducción del proceso a realizar.	10%	\$100	\$10
			Valor estimado para reserva de contingencia				\$1.045

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Nota. Elaboración: Autora

Plan de Gestión de Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdos (MOA's) o acuerdos a nivel de servicio (SLA's). (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.450)

Tabla 68. Plan de Gestión de Adquisiciones

Adquisiciones del Proyecto
Ver Matriz de adquisiciones del proyecto
Procedimientos estándar a seguir
<p>La contratación de servicios del proyecto, se contemplan los siguientes puntos, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Directora del Proyecto revisa la planificación del proyecto para identificar las fechas en que se deben dar las adquisiciones. ▪ Se realiza la convocatoria en el portal de compras públicas. ▪ La Coordinación General Administrativa Financiera recepta las ofertas hasta el plazo establecido para este, toda oferta posterior a este plazo no se acepta. ▪ La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica realiza la validación y cumplimiento de las ofertas. ▪ La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica procede a puntuar de acuerdo a un criterio aceptación instruido por la dirección del proyecto, las 6 (seis) mejores ofertas, disponiendo de las 3 (tres) principales para respaldar su informe. ▪ La Coordinación General Administrativa Financiera, posterior a esta validación y criterio aceptación, emite el Informe de Ofertas Económicas. ▪ El Patrocinador, Directora del Proyecto y el Coordinador General Administrativo Financiero se reúnen para revisar, observar y/o aprobar el informe de ofertas económicas. En caso de observaciones, el Coordinador General Administrativo Financiero ajusta las recomendaciones y/o presenta un nuevo informe y terna precalificada de proveedores. ▪ Aprobado el informe se levanta un acta. ▪ Acta de adjudicación de contrato, términos de aceptación y documentación del proveedor a contratar, se envía al Coordinador General de Asesoría Jurídica instruyendo la elaboración de contrato único para este proceso. ▪ La Directora del Proyecto notifica al proveedor adjudicado para que proceda a entregar las garantías. ▪ Proveedor entrega garantía y firma el contrato. ▪ La Directora del Proyecto instruye digitalizar el contrato y registrarlo en el repositorio de documentos del proyecto.
Formatos estándar a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos y especificaciones de contratación de servicios. ▪ Convocatoria a presentación de ofertas (vía electrónica) de proveedores - Portal de Compras Públicas. ▪ Informe de Ofertas Económicas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de adjudicación de contrato. ▪ Contrato.
Coordinación con otros aspectos de la gestión del Proyecto
Proveedor debe firmar y entregar garantías en el plazo de 2 (dos) días contados desde la comunicación de adjudicación.
Coordinación con la gestión del Proyecto
Proveedor coordina con la Directora del Proyecto la planificación del trabajo a realizar.
Restricciones y Supuestos
El o los proveedores deben firmar y entregar garantías antes de ingresar a realizar los trabajos para lo cual fue o fueron contratados.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Tabla 69. Matriz de Adquisiciones del Proyecto

Código EDT	Responsable	Manejo de proveedores	Inicio proceso	Adjudicación contrato	Cierre Contrato
1.2 Contratación para el levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales.	Directora del Proyecto Coordinador General Administrativo Financiero Coordinador General de Planificación	Lista de proveedores	06-07-2022	23-07-2022	17-08-2022
1.4 Contratación para la elaboración de los Manual de procesos y procedimientos de la organización.	Directora del Proyecto Coordinador General Administrativo Financiero Coordinador General de Planificación	Lista de proveedores	18-08-2022	14-09-2022	30-11-2022

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

Conclusiones y Recomendaciones

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana desde el año 2014 asumió las funciones de la extinta Secretaría Nacional del Migrante –SENAMI-, adhiriéndose a las que ya ejecutaba en el ámbito consular. Tomando en consideración las disposiciones emanadas de la Ley Orgánica de Movilidad Humana y su Reglamento, el Plan Nacional de Movilidad Humana, y de otros instrumentos internacionales de los que el Ecuador forma parte, se puede evidenciar que la Cancillería ha realizado grandes avances para el cumplimiento de sus compromisos, pero la promoción cultural dentro de la comunidad ecuatoriana migrante y en diferentes países, esta institución no ha logrado cumplir con las exigencias planteadas. Es importante resaltar que la Cancillería no cuenta con una sólida estructura para la promoción cultural, ni preparación de su personal en estos temas.

El proyecto, a través de la creación de un Centro Cultural Ecuatoriano, contribuye a cumplir con los requerimientos planteados por la comunidad ecuatoriana migrante, así como el cumplimiento efectivo y eficaz de los compromisos planteados en los diferentes foros nacionales e internacionales. Asimismo, este proyecto contribuirá al posicionamiento cultural del Ecuador a nivel mundial.

De lo expuesto, se recomienda cumplir con todos los procesos determinados en el plan de gestión del proyecto, asegurando la ejecución de los entregables de acuerdo al cronograma, costos y calidad esperada, aplicando seguimiento y control del alcance y riesgos.

Bibliografía

- Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica: Project Management Institute, Inc.
- Kaplan S., Norton D. (2000). El Cuadro de Mando Integral The Balance Scorecard. Barcelona, España: Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Franco E., Giuliani A., Kassouf N., Alves D. (2006). Benchmarking como Instrumento Dirigido al Cliente. INVENIO 9 (17) 2006: 77-94.
- Baca G. (2010). Evaluación de Proyectos, Sexta Edición. México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 13: 978-607-15-0260-5.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2018). Plan Nacional de Movilidad Humana. Quito, Ecuador.
- Teixidó E., Jordi (2017) Gestión Visual de Proyectos: Las 12 claves para motivar equipos y conseguir proyectos ganadores. Barcelona, España. Profit Editorial I.S.L.. ISBN 978-84-16904-80-8

Anexos

Apéndice A: Informe de las entrevistas realizadas a ciudadanos ecuatorianos en Bélgica.

Sergio C. – *“Mi esposa es rusa y mi hija, que es belga-ecuatoriana-rusa, ha desarrollado plenamente el francés y el ruso, pero tengo problemas para que pueda aprender español porque solo yo hablo ese idioma, por lo que necesito contar con un lugar donde pueda aprender el español, y de paso que aprenda un poco sobre otro de sus países”.*

José María G. – *“Mi hija adolescente nació en Bélgica y tiene las dos nacionalidades. Se ha criado prácticamente en este país y no conoce sobre el Ecuador. Cuando vamos de paseo al Ecuador, ella no puede relacionarse fácilmente con sus familiares porque no encuentra algún tema en común, no conoce sobre sus orígenes ni costumbres, solo que nosotros medio podemos enseñarle”.*

Washington L. – *“En Bélgica tenemos una comunidad grandecita, no son pocos los ecuatorianos que vivimos aquí, por lo que sería justo que el gobierno gestione servicios que nos acerquen a nuestro país. Bastante dinero mandamos con nuestras remesas”.*

Carmen U. – *“Nuestra organización trata de organizar eventos para nuestros compatriotas, pero no tenemos el dinero, personal, ni conocimientos suficientes para llegar a todos”.*

Frente Unido de Inmigrantes Ecuatorianos EEUU-Canadá-Europa – *“(…) 13.*

Desarrollar y fortalecer nuestra cultura, idioma, lengua y tradiciones destinada a las nuevas generaciones que nacen y se educan en el exterior (...)”. (Oficio No. 201-2021-FUIE)

Apéndice B: Plan Estratégico de Negocio

Misión del Centro Cultural

Ejecutar proyectos para promover la enseñanza, el estudio y la difusión de la cultura ecuatoriana en el exterior.

Visión del Centro Cultural

Promover la cultura ecuatoriana, mediante el desarrollo de cursos y programas enfocados a la difusión de la cultura ecuatoriana y el idioma español, priorizando el acercamiento de la comunidad ecuatoriana residente en Bélgica a su país.

Valores del Centro Cultural

Valor	Descripción
Responsabilidad Social	Compromiso de la organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético.
Eficacia	Cumplir con los compromisos y responsabilidad en base a parámetros acordados.
Respeto	Consideración y valoración especial que se le tiene a las personas, a las que se les reconoce su valor social o especial diferencia.
Honestidad	Cumplir con la normativa nacional e internacional, basándose en principios de verdad.

Objetivos

Objetivos Estratégicos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana

No.	Perspectiva	Objetivo Estratégico
1	Gobierno	Incrementar la participación en los organismos internacionales y en los mecanismos de integración, así como la cooperación internacional no reembolsable y fortalecer las relaciones bilaterales en función de los intereses nacionales, preservando las soberanías, la paz, los derechos humanos y de la naturaleza con una diplomacia ciudadana consolidada

2	Comunidad	Incrementar las acciones estratégicas para el ejercicio de los derechos de las personas en movilidad humana en todas sus dimensiones
3	Comunidad/ Empresarial	Incrementar la inserción estratégica, la diversificación y el fortalecimiento de nuestras relaciones internacionales, la promoción de la oferta exportable, la atracción de inversiones y turismo; así como la difusión de la cultura ecuatoriana en coordinación con las entidades competentes
4	Procesos internos	Incrementar las capacidades del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Se establecen los respectivos objetivos estratégicos del Centro Cultural Ecuatoriano, alineados con su misión y con los objetivos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, los cuales se describen a continuación:

Objetivos Estratégicos del Centro Cultural Ecuatoriano		
No.	Perspectiva	Objetivo Estratégico
F1	Financiero	Ejecutar el 97% del presupuesto asignado al Centro Cultural Ecuatoriano.
I1	Procesos Internos	Incrementar los servicios ofertados a la comunidad ecuatoriana en el exterior en un 100%.
I2	Procesos Internos	Reducir en un 50% el porcentaje de evaluaciones negativas de la comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica
C1	Comunidad	Mejorar en un 40% el dominio del idioma español en los niños ecuatorianos mayores de 7 años y menores de 17 años.
C2	Comunidad	
C3	Comunidad	
G1	Gobierno	Firmar 2 convenios de cooperación internacional con el Gobierno belga para la promoción cultural del Ecuador en Bélgica.
G2	Gobierno	Firmar 1 convenio de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Cultura y Patrimonio para el provisión de material cultural del Ecuador
G3	Gobierno	Firmar 1 convenio de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Educación para el suministro de material educativo.

Involucrados

	Interesados	Detalle
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Ministerio de Economía y Finanzas - Banco Interamericano de Desarrollo - Banco Central del Ecuador - Ministro MREMH - Viceministro de Movilidad Humana - Coordinación General Administrativa Financiera del MREMH - Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del MREMH - Dirección Financiera del MREMH - Dirección de Planificación del MREMH 	Asignación de presupuesto para el Centro Cultural Ecuatoriano
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Ministro MREMH - Viceministro de Movilidad Humana - Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante - Embajador del Ecuador ante el Reino de Bélgica - Consulado en Bélgica y sus funcionarios - Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica - Dirección de Planificación - Dirección de Promoción Cultural - Ministerio de Cultura y Patrimonio - Ministerio de Educación - Director del Centro Cultural 	Equipo de trabajo del Centro Cultural Ecuatoriano responsable de la ejecución de los servicios, y las autoridades que se encargarán de controlar y dar seguimiento al proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria y asistentes del Centro Cultural - Educadores del Centro Cultural - Pedagogos - Comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica 	
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Ministro MREMH - Viceministro de Movilidad Humana - Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante - Embajada del Ecuador en Bélgica - Consulado del Ecuador en Bélgica - Comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica - Director del Centro Cultural 	Garantizar la calidad y eficiencia del servicio para los usuarios internos y externos del Centro Cultural Ecuatoriano
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Ministro MREMH - Viceministro de Movilidad Humana - Embajador del Ecuador en Bélgica - Ministro de Cultura y Patrimonio - Ministro de Educación - Asamblea Nacional - Ciudadanía - Servicio Público Federal de Relaciones Exteriores y Cooperación del Reino de Bélgica - Servicio Público Federal de Asuntos Internos de Bélgica - Ministerios de Educación regionales (Bruselas, valón y 	Autoridades responsables de negociar, a nivel internacional o interinstitucional, los convenios necesarios para el Centro Cultural Ecuatoriano

	flamenco) - Ministerio de Cultura regionales (Bruselas, valón y flamenco)	
--	--	--

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Amenazas (T)	Debilidades (W)
<ul style="list-style-type: none">- Politización de los servicios ofertados a la comunidad ecuatoriana migrante.- Reducción de los presupuestos asignados a las misiones diplomáticas y consulares en el exterior.- Reducción del personal contratado en el exterior.- Funcionarios diplomáticos que no actúan profesionalmente de acuerdo con lo establecido en las convenciones internacionales.- Asignación de funcionarios políticos que no poseen el conocimiento ni la experiencia necesarias para el trabajo diplomático y consular.- Cambio de gobierno puede generar cambios negativos en la operación del centro cultural, pudiendo dejar de existir si no cuenta con una estructura jurídica fuerte.- Incremento	<ul style="list-style-type: none">- Funcionarios del MREMH no tienen mayor experiencia y formación en temas de capacitación cultural.- Falta de compromiso del personal diplomático en temas y servicios de movilidad humana.- Falta de interés en el personal diplomática sobre temas relacionados con la comunidad ecuatoriana migrante.- Desconfianza de la comunidad migrante en los servicios ofertados por las misiones diplomáticas y consulares.- Continuas quejas presentadas por los usuarios de las oficinas consulares por el trato recibido.- Rotación del personal diplomático y administrativo antes de los plazos usuales (cinco años).- Poca formación en temas culturales al personal diplomático ecuatoriano.- Falta de seguimiento a los proyectos dirigidos a la comunidad migrante.- La mayor parte del personal diplomático no tiene experiencia en temas relacionados con la comunidad ecuatoriana migrante (movilidad humana).- Falta de interés y seguimiento a las solicitudes de atención por parte de la comunidad migrante en temas fuera del área consular.- Inexistente plan de formación del personal diplomático y administrativo en la atención a usuario y capacitación en temas culturales y de formación.

Oportunidades (O)

- Interés de la comunidad ecuatoriana migrante para acceder a cursos de idioma y cultura ecuatoriana.
- Incremento de los ciudadanos ecuatorianos nacidos en el exterior o que migraron a temprana edad.
- Cooperación internacional de gobiernos e instituciones interesadas en la atención de los grupos extranjeros residentes.
- Cambio de gobierno puede generar nuevas oportunidades para ampliar la presencia del centro cultural en otros países.
- Interés de la comunidad migrante latinoamericana hispanohablante a acceder a cursos de idioma español para menores de edad.
- Atracción de turismo al país.
- Mejor posicionamiento del país en el exterior.

Fortalezas (S)

- Presencia de representación diplomática y consular en la mayoría de los países y ciudades con mayor concentración de ecuatorianos migrantes.
 - Existencia de convenios de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Cultura.
 - Amplia experiencia en la negociación de acuerdos internacionales de cooperación.
 - Experiencia en la negociación y firma de acuerdo de cooperación internacionales e interinstitucionales.
 - Relacionamiento del personal diplomático, sobre todo del Jefe de Misión, con las autoridades del país receptor.
-

Catálogo de Servicios

A continuación, se detallan los servicios del Centro Cultural Ecuatoriano del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana por las diferentes áreas de atención:

Unidad	Servicios
Dirección General	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo del presupuesto anual y la asignación de los recursos- Actualización sobre la situación del mercado (demanda)- Desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, automotivación y liderazgo- Seguimiento a los procesos que desarrolla el centro- Gestionar las actividades de la organización, estableciendo tareas, objetivos y prioridades- Supervisar el desempeño de los integrantes de cada departamento, autorizar y gestionar la creación de otros departamentos y las posiciones asociadas con ellos- Monitorear y supervisar el progreso de proyectos, objetivos y costos de acuerdo con los presupuestos y plazos de tiempo establecidos- Supervisar la organización y coordinación de eventos corporativos internos y externos, incluyendo eventos promocionales
Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de perfiles del personal- Contratación- Administración del Personal- Manejo de la Seguridad Social en el extranjero- Capacitación del personal- Manejo de los cronogramas de trabajo y vacaciones del personal-
Gestión Administrativa y Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, definir y dirigir las inversiones - Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos
Gestión Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de las áreas a trabajar - Desarrollo de los programas académicos - Desarrollo de los temarios de las materias a impartir - Manejo de material didáctico - Manejo de material de promoción cultural - Diseño, realización, producción y evaluación de proyectos culturales en diferentes tipos de espacios y público. - Establecer contactos y relaciones con otras redes y la búsqueda de socios para proyectos de nivel supranacional - Trabajar en redes sociales y comerciales - Conocimiento de los aspectos jurídicos del trabajo en red: legislaciones, derechos de autor, copyright, etc. - Valorar, diagnosticar e interpretar los fenómenos de transnacionalización y el trabajo en red.
Gestión de Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los niveles de enseñanza del idioma español - Desarrollo de los programas académicos - Desarrollo de los perfiles de los profesores - Desarrollo de los temarios para cada uno de los niveles - Manejo de material didáctico - Manejo de equipos de laboratorio de idioma

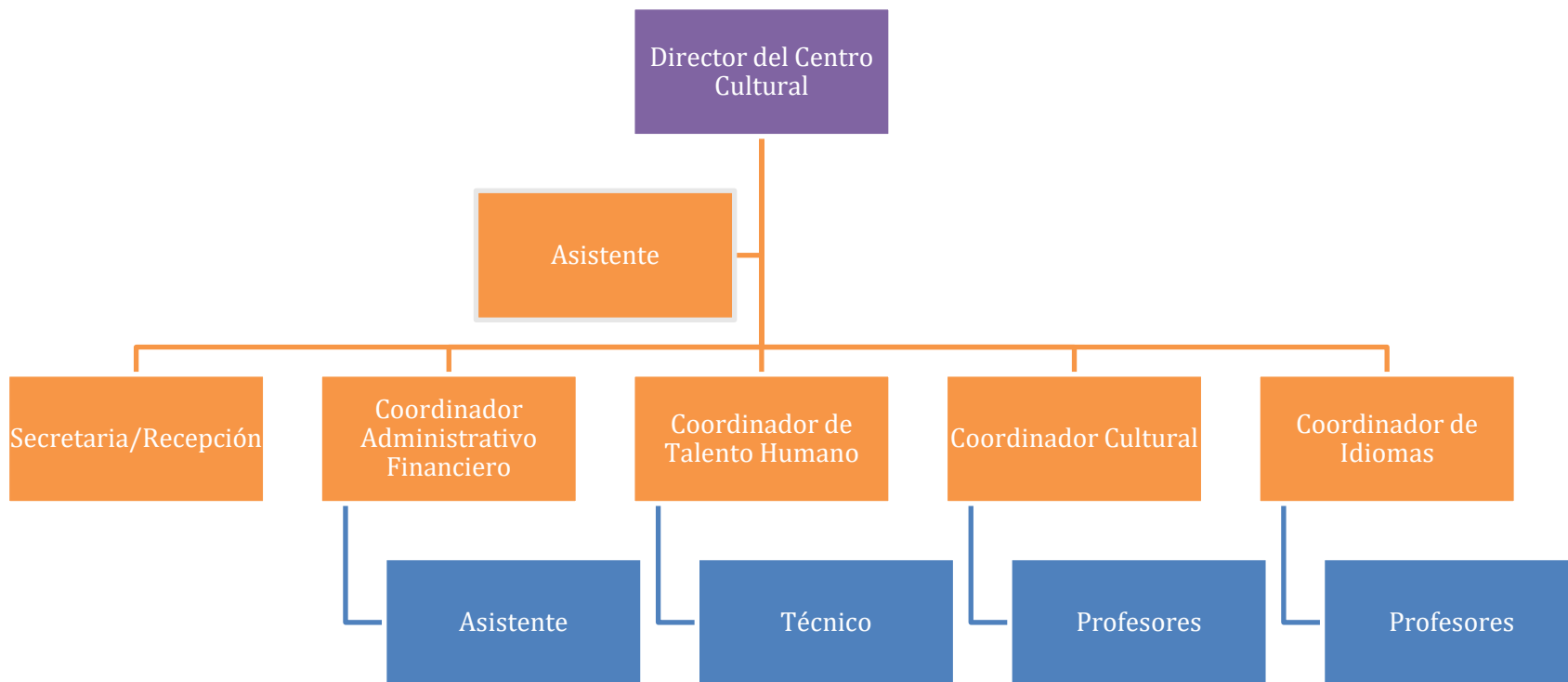
Beneficios Valorados

A pesar de que no se ha realizado un análisis de los costos de las tres alternativas, se debe resaltar que la primera alternativa, por su condición de cooperación internacional, le generaría un mayor ahorro al Estado ecuatoriano, dado que permite aprovechar al personal diplomático que es asignado al exterior e implica una menor inversión en infraestructura y remodelación. Las otras alternativas implican la contratación de

expertos, inversión en infraestructura en el exterior (lo que implica un valor más elevado que si se realizara en el país), remodelación y adquisición de licencias.

La decisión en el invertir en el proyecto es positiva para el Estado y para la comunidad ecuatoriana migrante que reside en el exterior.

Organigrama



Regulaciones

- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Trabajo
- Secretaría Nacional de Administración Pública “SNAP”
- Secretaría de Gobierno Electrónico
- Servicio Nacional de Contratación Pública “SERCOP”
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana