



**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  
Jamilé 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.

### **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.



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

### Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

#### ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1095

|                                        |                                                                                                                   |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| APELLIDOS Y NOMBRES                    | VILONGNÉ BERMÚDEZ GLORIA SHANTALL                                                                                 |
| N° DE CÉDULA                           | 0916330202                                                                                                        |
| PROGRAMA DE POSTGRADO                  | Maestría en Gestión de Proyectos                                                                                  |
| CÓDIGO CES                             | P05128                                                                                                            |
| NIVEL DE FORMACIÓN                     | MAESTRÍA                                                                                                          |
| TÍTULO A OTORGAR                       | Magister en Gestión de Proyectos                                                                                  |
| TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN | "Proyecto de desarrollo de un centro cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana residente en Bélgica". |
| FECHA DEL ACTA DE GRADO                | 28/4/2022                                                                                                         |
| MODALIDAD ESTUDIOS                     | SEMIPRESENCIAL                                                                                                    |
| LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS       | GUAYAQUIL                                                                                                         |
|                                        |                                                                                                                   |

En la ciudad de Guayaquil a los veintiocho días del mes de abril del año dos mil veintidós a las 10:41:37 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: MARIA JULIA BURNEO NUÑEZ, Directora del proyecto de Graduación, y JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Proyecto de desarrollo de un centro cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana residente en Bélgica", presentado por la estudiante VILONGNÉ BERMÚDEZ GLORIA SHANTALL.

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

  
MARIA JULIA BURNEO NUÑEZ  
DIRECTORA

  
PEDRO DANIEL ROMÁN BARREZUETA  
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

  
JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

  
VILONGNÉ BERMÚDEZ GLORIA SHANTALL  
ESTUDIANTE



### **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.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned to the right of the declaration text.

## Tabla de Contenido

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>                                    | <b>1</b>  |
| 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        |
| <b>CAPÍTULO 2 CASO DE NEGOCIO .....</b>                                | <b>18</b> |
| 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        |
| <b>CAPÍTULO 3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....</b>               | <b>42</b> |
| 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        |
| <b>CAPÍTULO 4 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....</b>          | <b>49</b> |
| 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        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                                      | <b>130</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                       | <b>131</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                                              | <b>132</b> |
| APÉNDICE A: INFORME DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A CIUDADANOS ECUATORIANOS EN<br>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 Proyectado</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 |

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

## 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 vertical<sup>1</sup> 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:

---

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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**

---

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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**

---

<sup>3</sup> 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                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Viceministerio de Movilidad Humana</b> | <b>Objetivo Específico 4:</b> 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.                                                                                                                   |
|                                           | <b>Objetivo Específico 5:</b> 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                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subsecretaría de la Comunidad Ecuatoriana Migrante</b> | <b>Objetivo Específico 3:</b><br>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.<sup>4</sup> 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 años<sup>5</sup>, 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

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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”*<sup>6</sup>.

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.

---

<sup>6</sup> 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 120.000<sup>7</sup> 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,

---

<sup>7</sup> 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 ecuatorianos<sup>8</sup>, 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.

---

<sup>8</sup> 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 <sup>9</sup> y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>10</sup>.
- 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.

---

<sup>9</sup> [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/plan\\_nacional\\_de\\_movilidad\\_humana.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/plan_nacional_de_movilidad_humana.pdf)

<sup>10</sup> <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   | <a href="https://www.cervantes.es">https://www.cervantes.es</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <a href="http://www.kocis.go.kr/en/g/openInformation.do">http://www.kocis.go.kr/en/g/openInformation.do</a><br><a href="http://brussels.korean-culture.org/en">http://brussels.korean-culture.org/en</a>                                                                                                                                                      | <a href="https://casado brasil.com.uy/">https://casado brasil.com.uy/</a>                                                                                                                                                                                                             |
| 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 2019<sup>11</sup>, 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

---

<sup>11</sup> 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 <sup>12</sup> | 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                |

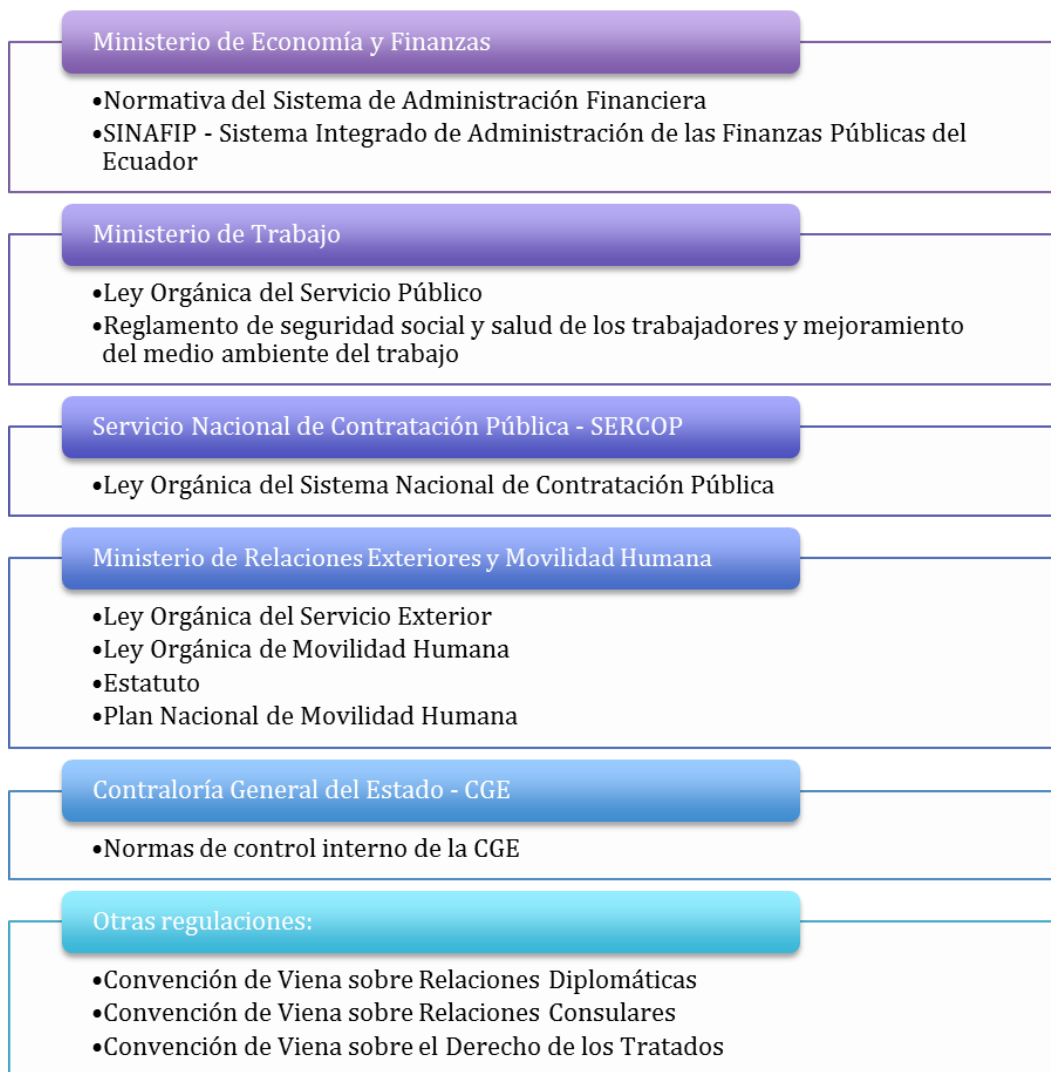
Nota. Elaboración: Autora

### **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

<sup>12</sup> 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.



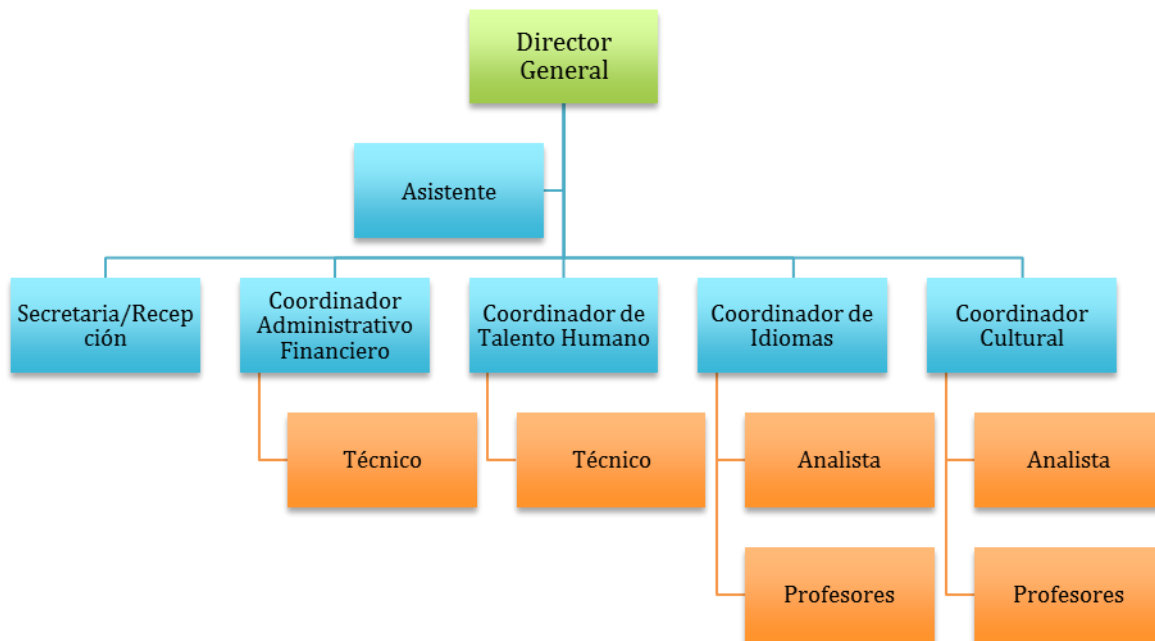
**Figura 3 - Regulaciones**

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

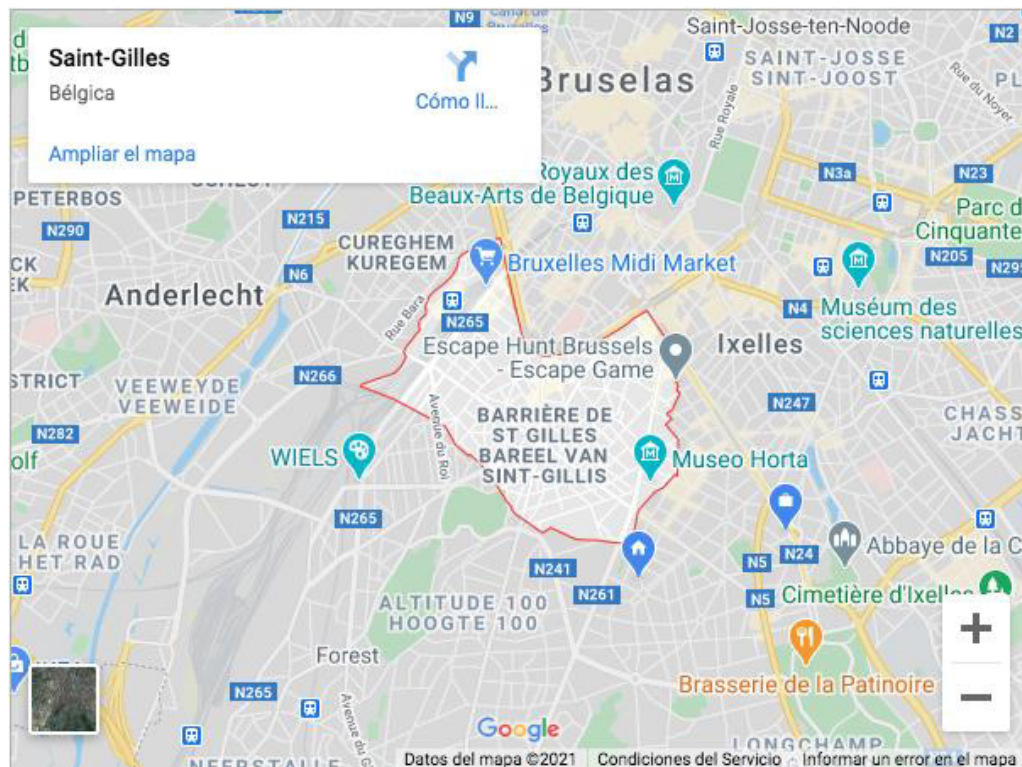
## Estudio técnico

### *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                        |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Ingresos por implementación proyecto</b>   |  |                  | \$60.000         | \$69.000         | \$82.800        | \$99.360        | \$119.232        |
| Total Ingresos Operacionales                  |  |                  | <b>\$60.000</b>  | <b>\$69.000</b>  | <b>\$82.800</b> | <b>\$99.360</b> | <b>\$119.232</b> |
| Egresos Operacionales                         |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| Subtotales de Costos Directos                 |  |                  | \$-              | \$-              | \$-             | \$-             | \$-              |
| <b>Costos directos <sup>13</sup></b>          |  |                  | \$-              | \$-              | \$-             | \$-             | \$-              |
| Subtotales de Costos Indirectos               |  |                  | <b>\$53.000</b>  | <b>\$57.760</b>  | <b>\$62.958</b> | <b>\$68.636</b> | <b>\$74.838</b>  |
| <b>Gastos Operativos</b>                      |  |                  | \$35.000         | \$38.500         | \$42.350        | \$46.585        | \$51.244         |
| <b>Gastos Administrativos</b>                 |  |                  | \$18.000         | \$19.260         | \$20.608        | \$22.051        | \$23.594         |
| Total Egresos Operacionales                   |  |                  | <b>\$53.000</b>  | <b>\$57.760</b>  | <b>\$62.958</b> | <b>\$68.636</b> | <b>\$74.838</b>  |
|                                               |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| Flujo de Caja Antes de IR                     |  |                  | <b>\$7.000</b>   | <b>\$11.240</b>  | <b>\$19.842</b> | <b>\$30.724</b> | <b>\$44.394</b>  |
|                                               |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>(+) Amortizaciones y Depreciaciones</b>    |  |                  | \$2.200          | \$2.420          | \$2.662         | \$2.928         | \$3.221          |
|                                               |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| Inversión Inicial                             |  |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Acuerdo de Cooperación No Reembolsable</b> |  | \$-100.000       |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Inversión MREMH</b>                        |  | \$-40.000        |                  |                  |                 |                 |                  |
| Total Inversión Inicial                       |  | <b>\$-40.000</b> | <b>\$-</b>       | <b>\$-</b>       | <b>\$-</b>      | <b>\$-</b>      | <b>\$-</b>       |
| Flujo Neto de Caja                            |  | <b>\$-40.000</b> | <b>\$9.200</b>   | <b>\$13.660</b>  | <b>\$22.504</b> | <b>\$33.652</b> | <b>\$47.615</b>  |
| Flujo de Caja Acumulado                       |  | <b>\$-40.000</b> | <b>\$-30.800</b> | <b>\$-17.140</b> | <b>\$5.364</b>  | <b>\$39.016</b> | <b>\$86.631</b>  |

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.

<sup>13</sup> 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)<sup>14</sup>, 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

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

Nota. Elaboración: Autora

<sup>14</sup> 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             |
| <b>Ingresos Operacionales</b>          |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| Ingresos por implementación proyecto   |                  | \$60.000         | \$69.000         | \$82.800        | \$99.360        | \$119.232        |
| <b>Total Ingresos Operacionales</b>    |                  | <b>\$60.000</b>  | <b>\$69.000</b>  | <b>\$82.800</b> | <b>\$99.360</b> | <b>\$119.232</b> |
| <b>Egresos Operacionales</b>           |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Subtotales de Costos Directos</b>   |                  | \$-              | \$-              | \$-             | \$-             | \$-              |
| Costos directos                        |                  | \$-              | \$-              | \$-             | \$-             | \$-              |
| <b>Subtotales de Costos Indirectos</b> |                  | <b>\$53.000</b>  | <b>\$57.760</b>  | <b>\$62.958</b> | <b>\$68.636</b> | <b>\$74.838</b>  |
| Gastos Operativos                      |                  | \$35.000         | \$38.500         | \$42.350        | \$46.585        | \$51.244         |
| Gastos Administrativos                 |                  | \$18.000         | \$19.260         | \$20.608        | \$22.051        | \$23.594         |
| <b>Total Egresos Operacionales</b>     |                  | <b>\$53.000</b>  | <b>\$57.760</b>  | <b>\$62.958</b> | <b>\$68.636</b> | <b>\$74.838</b>  |
| <b>Flujo de Caja Antes de IR + PT</b>  |                  | <b>\$7.000</b>   | <b>\$11.240</b>  | <b>\$19.842</b> | <b>\$30.724</b> | <b>\$44.394</b>  |
| (+) Amortizaciones y Depreciaciones    |                  | \$2.200          | \$2.420          | \$2.662         | \$2.928         | \$3.221          |
| <b>Inversión Inicial</b>               |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| Acuerdo de Cooperación No Reembolsable | \$-100.000       |                  |                  |                 |                 |                  |
| Inversión MREMH                        | \$-40.000        |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Total Inversión Inicial</b>         | <b>\$-40.000</b> | <b>\$-</b>       | <b>\$-</b>       | <b>\$-</b>      | <b>\$-</b>      | <b>\$-</b>       |
|                                        |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>Flujo Neto de Caja</b>              | <b>\$-40.000</b> | <b>\$9.200</b>   | <b>\$13.660</b>  | <b>\$22.504</b> | <b>\$33.652</b> | <b>\$47.615</b>  |
| <b>Flujo de Caja Acumulado</b>         | <b>\$-40.000</b> | <b>\$-30.800</b> | <b>\$-17.140</b> | <b>\$5.364</b>  | <b>\$39.016</b> | <b>\$86.631</b>  |
|                                        |                  |                  |                  |                 |                 |                  |
| <b>VAN (Valor Actual Neto)</b>         |                  |                  | \$43.526         |                 |                 |                  |
| <b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>   |                  |                  | 39,28%           |                 |                 |                  |
| <b>PayBack (Plazo de Recuperación)</b> |                  |                  | 3,25 Años        |                 |                 |                  |
| <b>ROI (Return Of Investment)</b>      |                  |                  | 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/<br>Oportunidad | Categoría               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1   | MEF no entregue fondos requeridos para el proyecto en los tiempos planificados.  | Amenaza                 | Económico<br>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.

| <b>Impacto</b>      |                   |                                                                                     |                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Probabilidad</b> | <b>Ocurrencia</b> | <b>Amenaza / Oportunidad</b>                                                        | <b>Indicador</b>                                                                                                                  |
|                     | 1<br>Bajo         |  | Está dentro de la meta establecida.<br>Se considera que el indicador está en equilibrio.                                          |
|                     | 2<br>Medio        |  | Se debe tomar medidas preventivas<br>Sin embargo, está lejos de la meta o empeoró en la última medición.                          |
|                     | 3<br>Alto         |  | Se deben tomar medidas correctivas.<br>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/<br>Oportunidad | Categoría               | Probabilidad | Impacto | Resultado | Acción                                                                             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------|---------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | MEF no entregue fondos requeridos para el proyecto en los tiempos planificados.      | Amenaza                 | Económico<br>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 entregable 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

| <b>Apellidos y Nombres</b>                   | <b>Cargo</b>           | <b>Departamento / División</b> |
|----------------------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Vilongné Bermúdez Gloria Shantall            | Directora del Proyecto | Coordinadora General           |
| <b>Autoridad del Director del Proyecto</b>   |                        |                                |
| 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                                            | <b>Total:</b><br>Sobre toda la planificación y resultados del proyecto.<br>Sobre las autorizaciones de pago.<br>Sobre las contrataciones de bienes y/o servicios<br>Sobre las modificaciones al proyecto integral requeridas en solicitudes de cambios.<br>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

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

- 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                                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reunión de revisión y coordinación</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de informe de desempeño del proyecto.</li> <li>▪ Análisis del estado de los entregables.</li> <li>▪ Aprobar la coordinación de actividades.</li> </ul> | Se revisará el avance del proyecto, sus cumplimientos, acuerdos y resoluciones aprobadas. En ella participarán todos los miembros del equipo del proyecto. | <b>Convocatoria:</b> Realizada por Directora del Proyecto.<br><b>Frecuencia:</b> semanal, los lunes. |
| <b>Reuniones y comunicaciones informales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propios de la gestión.</li> </ul>                                                                                                                               | Coordinar actividades inherentes al avance y desarrollo del proyecto.                                                                                      | Las requeridas en función del evento a analizar.                                                     |
| <b>Reunión con el Patrocinador</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación previa agenda.</li> </ul>                                                                                                                          | Revisar:<br>Avance y desempeño del proyecto y sus entregable.<br>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: Roles que se necesitan para realizar la gestión de cambios.                  |                                  |                                                                                          |                                            |
| Nombre                                                                                                       | Persona Asignada                 | Responsabilidades                                                                        | Niveles de Autoridad                       |
| del Rol                                                                                                      |                                  |                                                                                          |                                            |
| 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 |
| <b>Tipos de Cambios:</b> <i>Describir los tipos de cambios y las formas de tratamiento para cada uno de ellos.</i>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                      |                   |
| <b>Acción preventiva</b>                                                                                                                                         | La Directora del Proyecto tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.                                                                                                                                                        |                                                      |                   |
| <b>Acción coercitiva</b>                                                                                                                                         | El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.                                                                                          |                                                      |                   |
| <b>Corrección de defectos</b>                                                                                                                                    | El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.                                                                                          |                                                      |                   |
| <b>Cambio al plan del proyecto</b>                                                                                                                               | Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso de gestión de cambios.                                                                                                                                                                   |                                                      |                   |
| <b>Proceso General de Gestión de Cambios:</b> <i>Describir en detalle los procesos de la gestión de cambios, especificando qué, quién, cómo, cuándo y dónde.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                      |                   |
| <b>Solicitud</b>                                                                                                                                                 | 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.                                                               |                                                      |                   |
| <b>Verificación</b>                                                                                                                                              | La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.                                                                                                                             |                                                      |                   |
| <b>Evaluación</b>                                                                                                                                                | 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.                                                                                                      |                                                      |                   |
| <b>Toma de decisión</b>                                                                                                                                          | 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.                      |                                                      |                   |
| <b>Implementación</b>                                                                                                                                            | 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. |                                                      |                   |
| <b>Cierre</b>                                                                                                                                                    | 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

|                                                                                                                           |                                                     |                                                                                                              |                                                                               |             |                            |                                                                    |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Nombre del Proyecto</b>                                                                                                |                                                     | Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica. |                                                                               |             |                            |                                                                    |                                 |
| <b>Roles de la Gestión de la Configuración:</b> <i>Roles que se necesitan para operar la gestión de la Configuración.</i> |                                                     |                                                                                                              |                                                                               |             |                            |                                                                    |                                 |
| <b>Nombre del Rol</b>                                                                                                     |                                                     | <b>Persona Asignada</b>                                                                                      | <b>Responsabilidades</b>                                                      |             |                            | <b>Niveles de Autoridad</b>                                        |                                 |
| 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                                            |                                 |
| <b>Plan de Documentación:</b> <i>Cómo se almacenarán y recuperarán los documentos y otros artefactos del proyecto.</i>    |                                                     |                                                                                                              |                                                                               |             |                            |                                                                    |                                 |
| <b>Documentos o Artefactos</b>                                                                                            | <b>Formato (e=electrónico h=físico - hard copy)</b> | <b>Acceso</b>                                                                                                | <b>Disponibilidad Amplia Necesaria</b>                                        |             | <b>Seguridad de Acceso</b> | <b>Recuperación de Información</b>                                 | <b>Retención de Información</b> |
|                                                                                                                           |                                                     | <b>Rápido Necesario</b>                                                                                      |                                                                               |             |                            |                                                                    |                                 |
| 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 |
| <b>Ítems De Configuración (CI):</b> <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 |
| <b>Gestión del Cambio:</b> <i>Especificar el proceso de gestión del cambio o anexas el plan de gestión del cambio.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |                            |                    |
| <b>Solicitud</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 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.                                                               |   |   |                            |                    |
| <b>Verificación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento                                                                                                                              |   |   |                            |                    |
| <b>Evaluación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 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.                                                                                                    |   |   |                            |                    |
| <b>Toma de decisión</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 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.                      |   |   |                            |                    |
| <b>Implementación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 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. |   |   |                            |                    |
| <b>Cierre</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 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.                                                                             |   |   |                            |                    |
| <b>Contabilidad de Estado y Métricas de Configuración:</b> <i>Especificar el repositorio de información, el reporte de estado y métricas a usar.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |                            |                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Repositorio de Información: Archivo con la estructura del WBS, abierto a subcarpetas de administración y control, conteniendo todo el plan del proyecto.</li><li>▪ Versiones de los documentos: Se registrará las versiones de los documentos de acuerdo a sus actualizaciones.</li><li>▪ Codificación: Todos los documentos registrados en los archivos respetarán la codificación aprobada.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |                            |                    |
| <b>Verificación y Auditorías de Configuración:</b> <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"><li>▪ Se realizarán los procesos de auditoría y control en todas las actualizaciones de información.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |                            |                    |

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           | <a href="mailto:vmh@cancilleria.gob.ec">vmh@cancilleria.gob.ec</a>                   | 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 | <a href="mailto:gvilongne@cancilleria.gob.ec">gvilongne@cancilleria.gob.ec</a>       | 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    | <a href="mailto:scem@cancilleria.gob.ec">scem@cancilleria.gob.ec</a>                 | 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    | <a href="mailto:emb.bruselas@cancilleria.gob.ec">emb.bruselas@cancilleria.gob.ec</a> | 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 | <a href="mailto:cecubruselas@cancilleria.gob.ec">cecubruselas@cancilleria.gob.ec</a>       | 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 | <a href="mailto:cgaf@cancilleria.gob.ec">cgaf@cancilleria.gob.ec</a>                       |                                                       | 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 | <a href="mailto:cgp@cancilleria.gob.ec">cgp@cancilleria.gob.ec</a>                         | 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 | <a href="mailto:dath@cancilleria.gob.ec">dath@cancilleria.gob.ec</a>                       |                                                       | 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           | <a href="mailto:veronicap.munoz@educacion.gob.ec">veronicap.munoz@educacion.gob.ec</a>     | 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           | <a href="mailto:mpdonoso@culturaypatrimonio.gob.ec">mpdonoso@culturaypatrimonio.gob.ec</a> | 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<br>Comunidad Ecuatoriana<br>Comunidad Extranjera                                                                                        | Viceministro MH<br>Directora del Proyecto<br>Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante<br>Encargada de Negocios a.i. de la Embajada del Ecuador en Bélgica<br>Cónsul en Bruselas |
|                           |                             | Medio |                         | Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales (M. Educación)<br>Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional (M. Cultura y Patrimonio) | Coordinadora General Administrativa<br>Financiera<br>Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica<br>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/<br>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 Vilongné   | Directora de Proyecto            | Acta de Constitución                                  | Impreso/<br>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/<br>digital |                   |       | Semanal / Mensual |
|                  |                                                            | Contratos de adquisiciones de bienes y servicios | Digital             |                   |       | Una vez           |
|                  |                                                            | Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios | Impreso/<br>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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proceso de definición de Alcance:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 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.                                                                                                     |
| <b>Proceso para la elaboración de la EDT:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 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                                                                                                                                                                 |
| <b>Proceso para elaborar y aprobar el diccionario de la EDT:</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 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"> <li>- Código de la EDT</li> <li>- Tareas</li> <li>- Descripción de la tarea</li> <li>- Entregables</li> <li>- Criterios de aceptación</li> <li>- Recursos asignados</li> <li>- Duración (días)</li> <li>- Costos</li> <li>- Responsables</li> </ul> |
| <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><b>Proceso para elaborar y entregar los entregables:</b></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><b>Proceso para controlar las solicitudes de cambios al enunciado detallado del alcance</b></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"> <li>a) actualizar el plan del proyecto,</li> <li>b) informar de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y,</li> <li>c) coordinar la implementación.</li> </ul>                     |
| <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**

| <b>Tabla 31. Enunciado del AlcanceDescripción del Alcance del Proyecto</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Requisitos</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Características</b>                                                                                                                                                         |
| 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 entres 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.                                                                                              |
| <b>Criterios de Aceptación del Producto</b>                                                                                                           |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Conceptos</b>                                                                                                                                      | <b>Criterios de Aceptación</b>                                                                                                                                                           |
| 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.                                                                   |
| <b>Entregables del Proyecto</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Entregables</b>                                                                                                                                    | <b>Paquetes de trabajo</b>                                                                                                                                                               |
| 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                                                                                                                                                       |

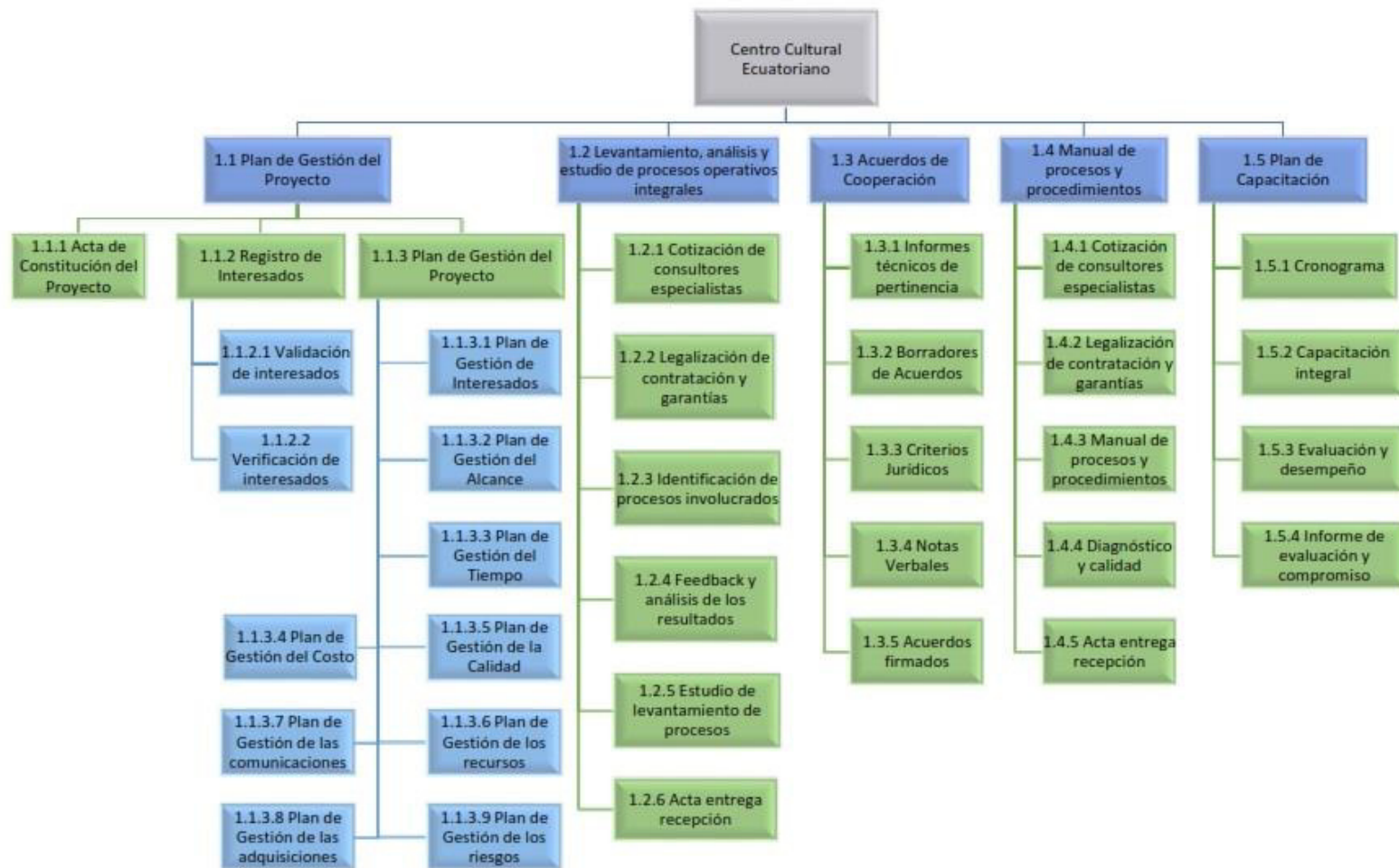
|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | 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                                                                                                                         |
| <b>Exclusiones del Proyecto</b>                                                                                                |                                                                                                                                                                  |
| 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.                     |                                                                                                                                                                  |
| <b>Restricciones del Proyecto</b>                                                                                              |                                                                                                                                                                  |
| <b>Internos de la Organización</b>                                                                                             | <b>Ambientales o Externos de la Organización</b>                                                                                                                 |
| 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.                                                                                 |                                                                                                                                                                  |
| <b>Supuestos del Proyecto</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |

| <b>Internos de la Organización</b>                                                        | <b>Ambientales o Externos de la Organización</b>                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>Directora del proyecto<br>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<br>Directora del proyecto<br>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<br>Directora del proyecto<br>Embajada del Ecuador en Bélgica<br>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<br>Directora del proyecto<br>Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante<br>Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica<br>Coordinación General Administrativa<br>Financiera<br>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<br>Directora del proyecto<br>Ministerio de Educación<br>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

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| duración de actividades: 90% laborables)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
| <b>Formatos y reportes del cronograma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |
| <b>Formatos para desarrollar el cronograma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Frecuencia</b>                     |
| 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 |
| <b>Reportes Control del Cronograma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Frecuencia</b>                     |
| Informe de desempeño del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mensual                               |
| Informe de avance del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Semanal                               |
| Solicitud de cambio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Bajo requerimiento y aprobación.      |
| <b>Proceso de desarrollo del cronograma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La Línea Base del Cronograma se elabora a través del MS Project/Project Libre registrando las actividades, recursos y duración.</li> <li>El seguimiento y control se realizará a través del cronograma donde se registran las fechas reales de inicio y fin.</li> <li>La Directora del Proyecto presentará el o los informes de revisión y aprobación al Patrocinador, concluido el cronograma.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                       |
| <b>Proceso de monitoreo y control del cronograma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |
| <b>Monitoreo del cronograma:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project/ProjectLibre para detectar las desviaciones con respecto a la línea base.</li> <li>Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobara el patrocinador del proyecto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |
| <b>Control de cambios:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul> |                                       |
| Fuente: Plantilla Dharma Consulting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                       |
| Nota. Elaboración: Autora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |

## Líneas Base del Cronograma

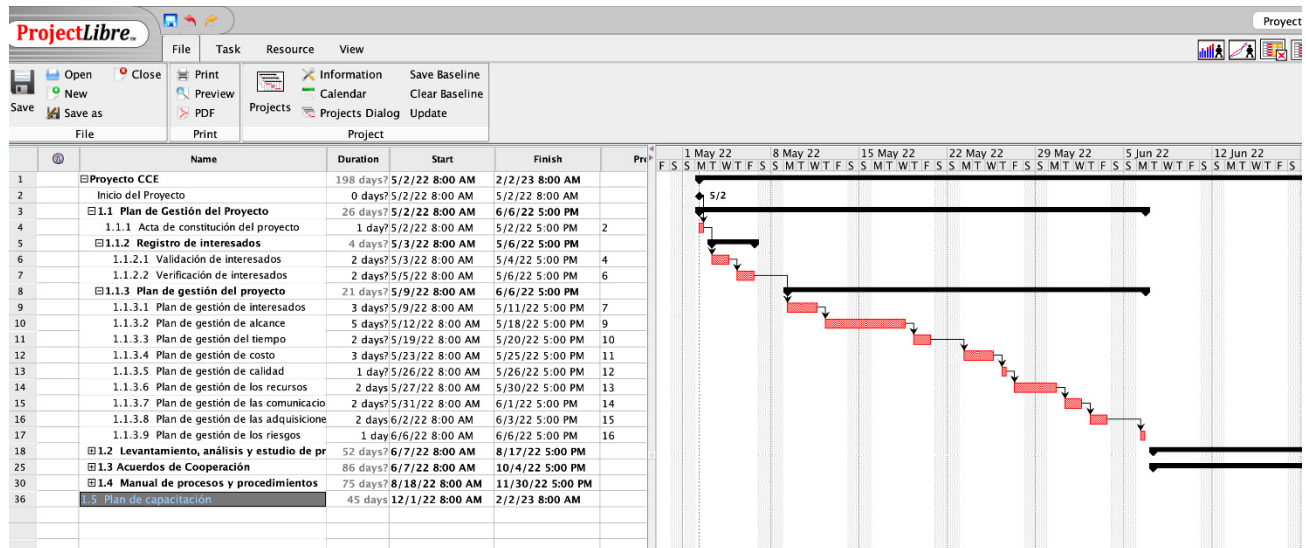


Figura 8. Línea base del plan de gestión del proyecto

Nota. Elaboración: Autora

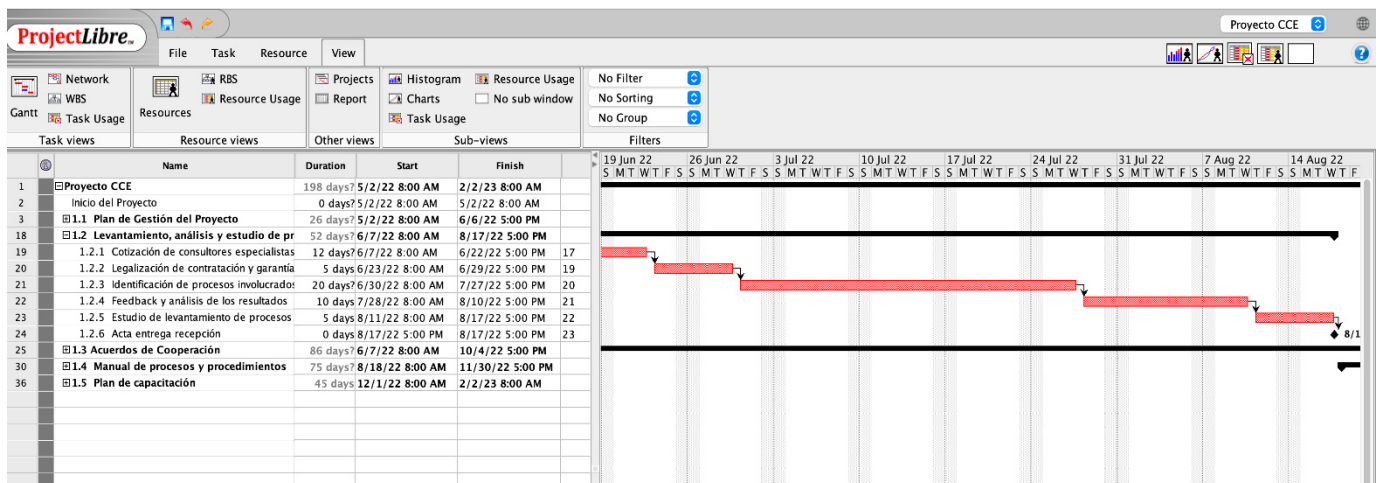
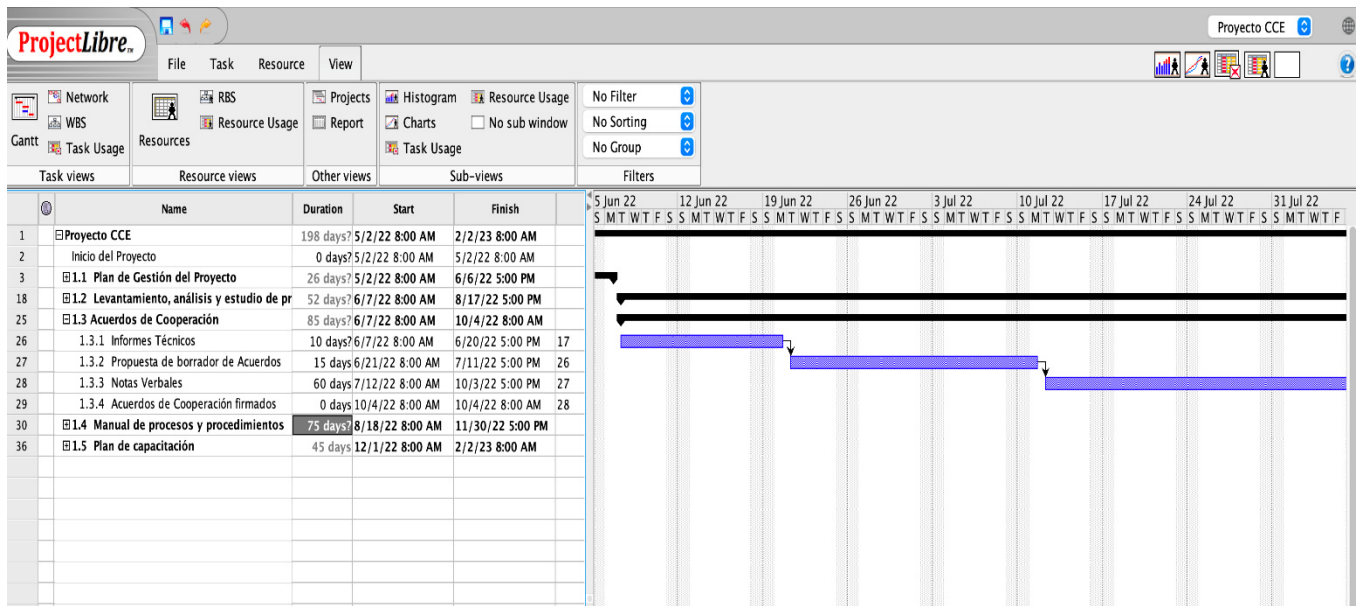


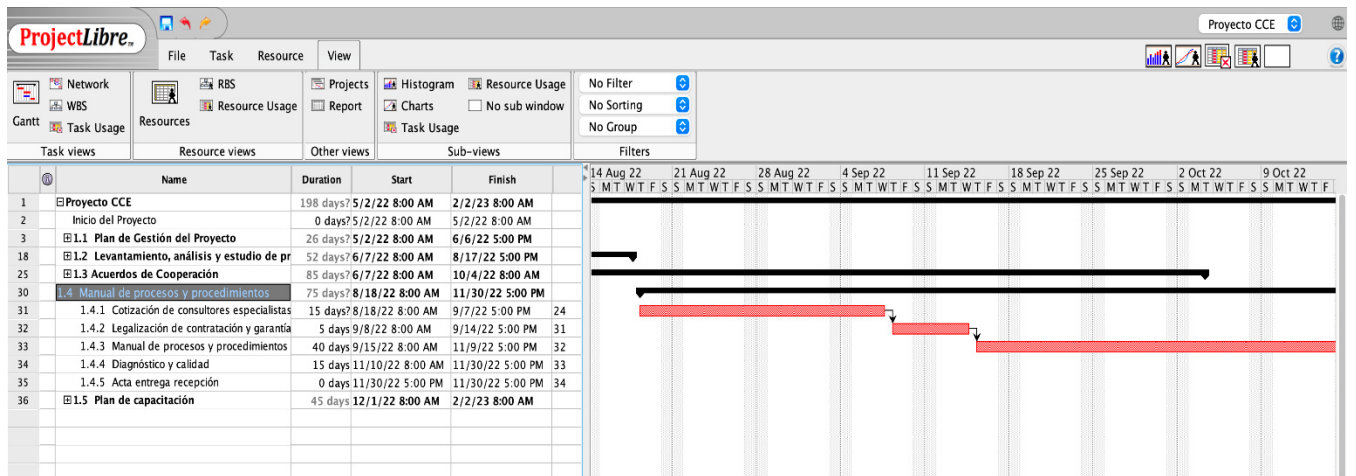
Figura 9. Línea base del levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales

Nota. Elaboración: Autora



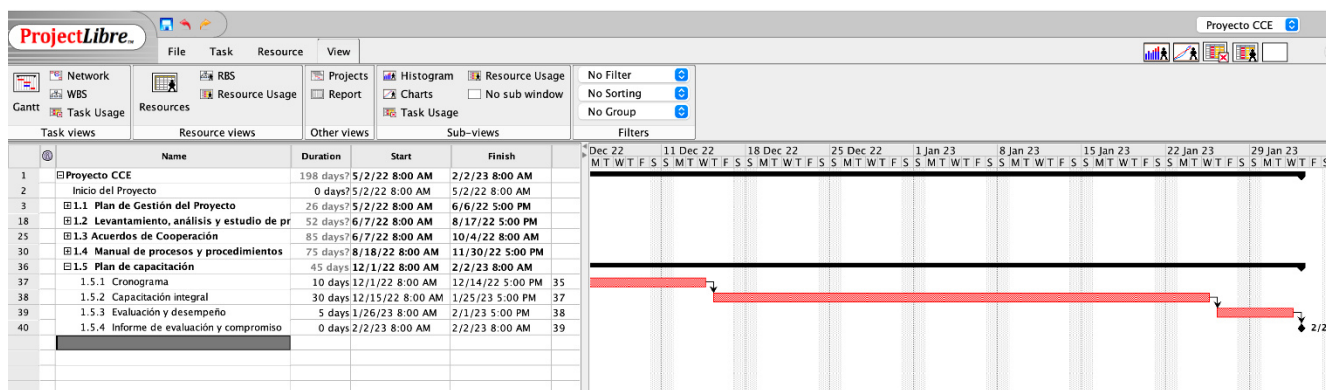
**Figura 10. Línea base de la implementación del sistema de gestión de pedidos con los clientes**

Nota. Elaboración: Autora



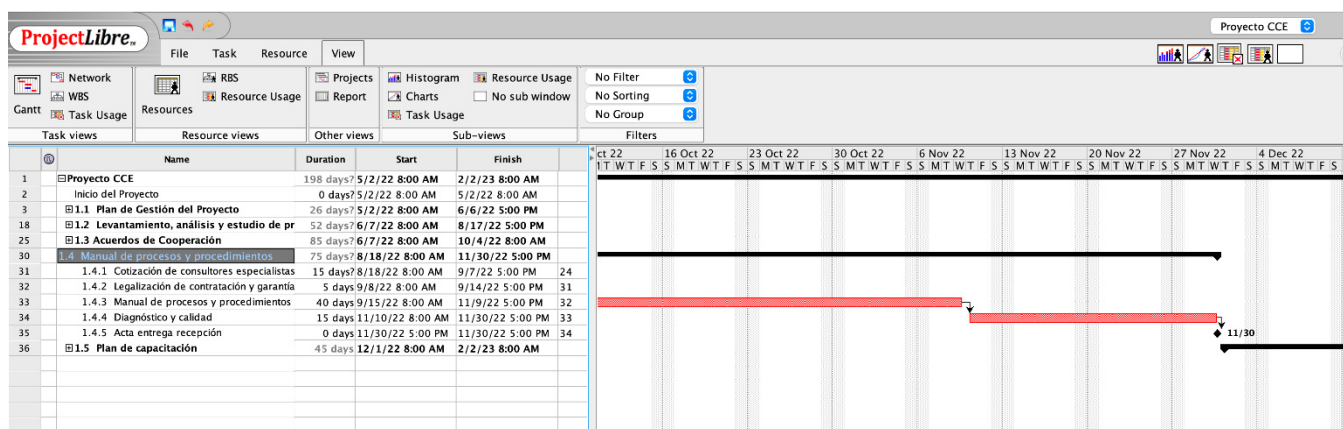
**Figura 11. Línea base del Manual de procesos y procedimientos (1/2)**

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

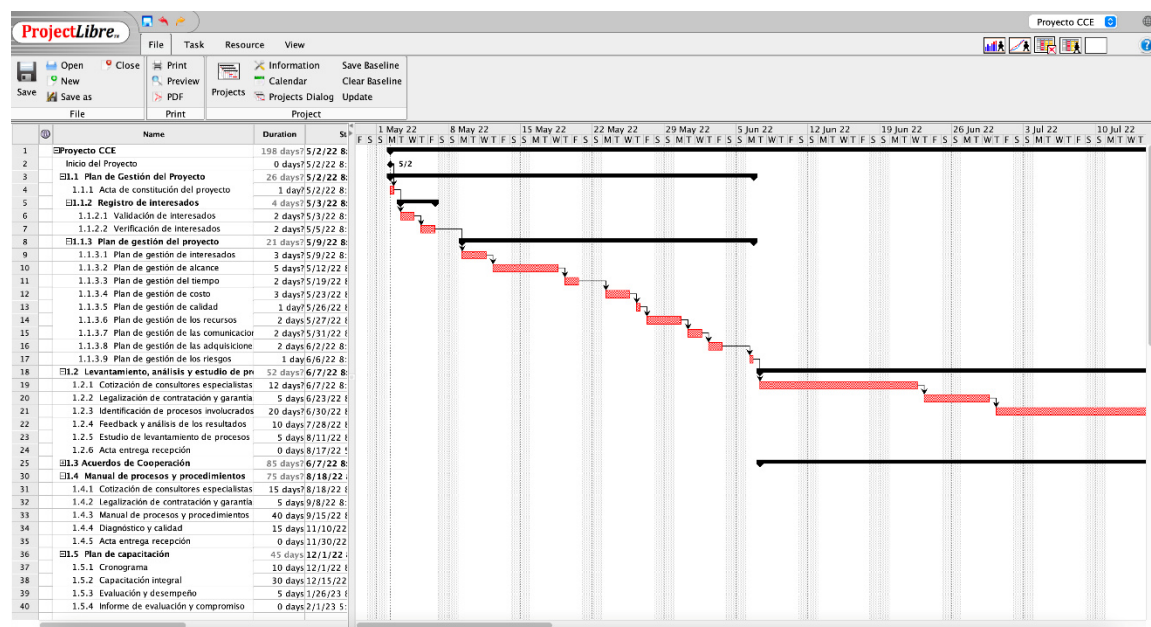
**Tabla 35. Hitos del proyecto**

| 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  | <b>6/7/22 8:00 AM</b> | <b>10/4/22 8:00 AM</b> |
| 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 | <b>8/18/22 8:00 AM</b> | <b>11/30/22 5:00 PM</b> |
| 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 | <b>12/1/22 8:00 AM</b> | <b>2/2/23 8:00 AM</b>   |
| 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          |

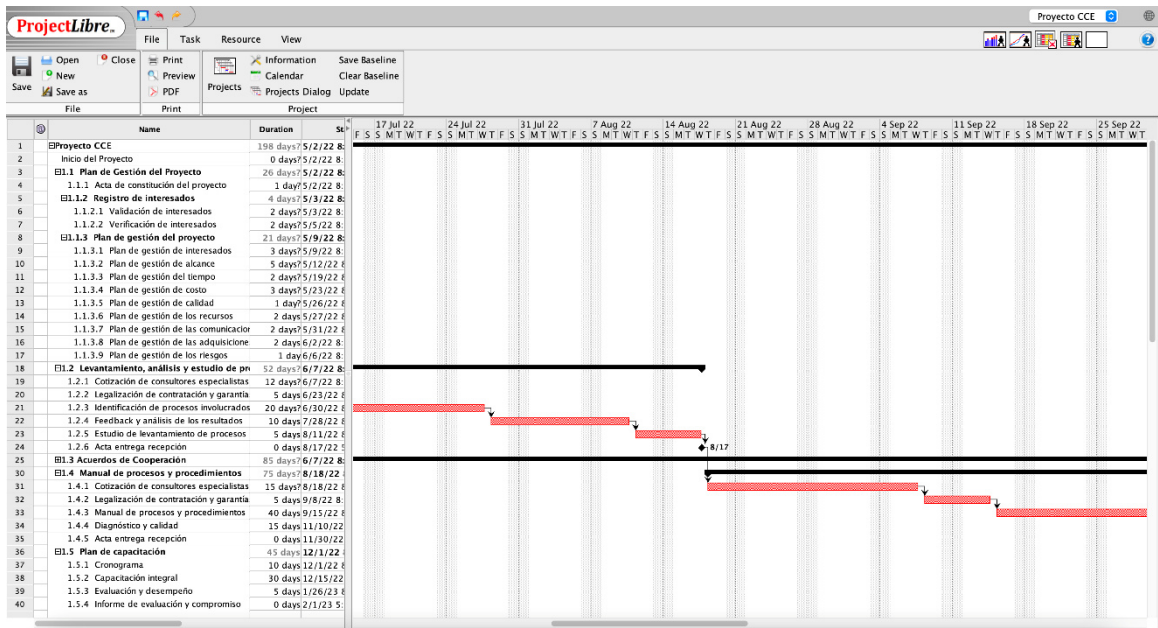
Nota. Elaboración: Autora

## Ruta crítica

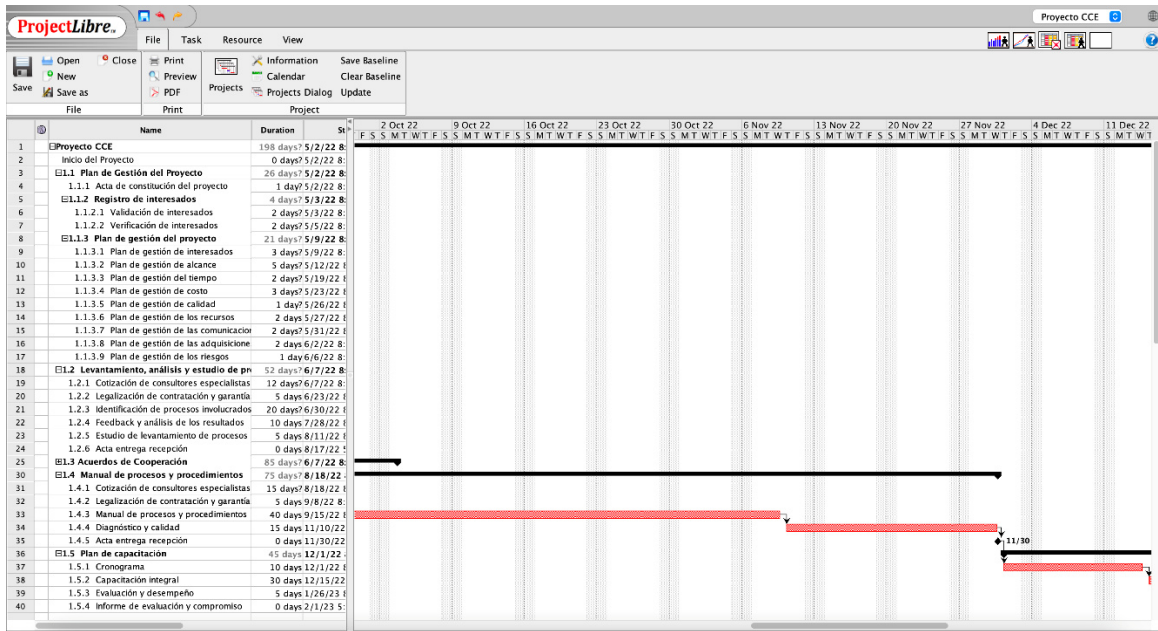


**Figura 14. Ruta crítica (1/4)**

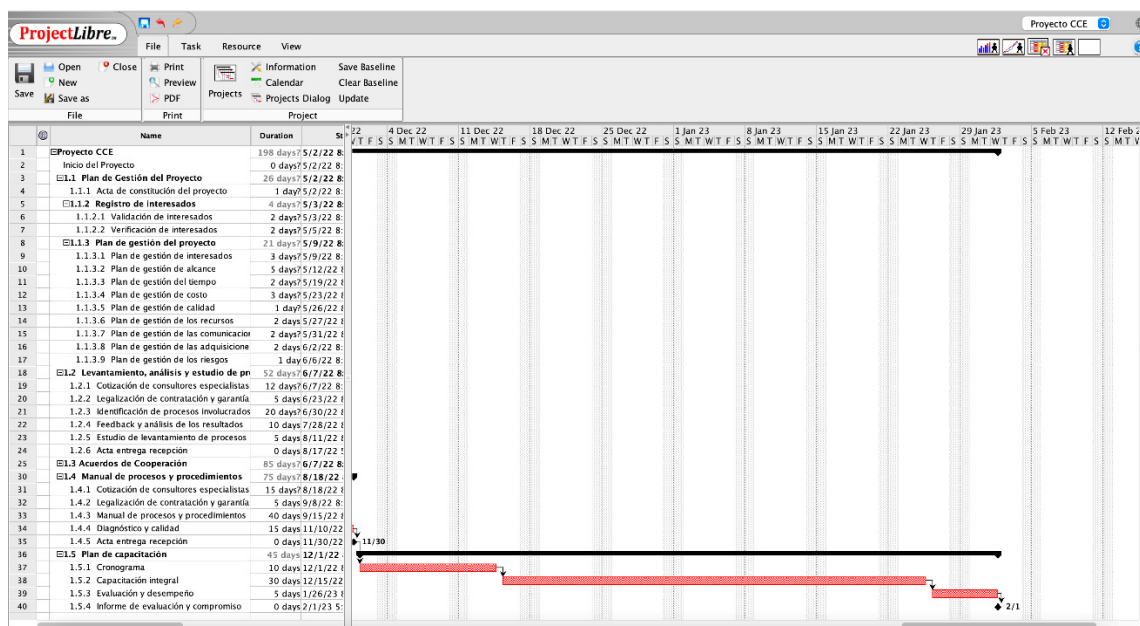
Nota. Elaboración: Autora



**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 |         | <b>6/7/22 8:00 AM</b>  | <b>10/4/22 8:00 AM</b>  |
| 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 |         | <b>8/18/22 8:00 AM</b> | <b>11/30/22 5:00 PM</b> |
| 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 |         | <b>12/1/22 8:00 AM</b> | <b>2/2/23 8:00 AM</b>   |
| 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"><li>Análisis de factibilidad se usará el proceso de estimación análoga.</li><li>Fase inicial del proyecto se usará el proceso de estimación análoga.</li><li>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.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
| Preparación del presupuesto        | <ul style="list-style-type: none"><li>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).</li><li>MREMH ha definido como política interna aplicar una reserva de gestión del 10% sobre la estimación de los costos del proyecto.</li><li>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.</li></ul>                                                                                                                   |                                                                                       |
| Control de costos                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Variación baja: <math>\pm 5\%</math> del presupuesto.</li><li>Variación media: entre el 6% y <math>\leq 10\%</math>, se procede a una revisoría y control, ejecutando los ajustes para corregir la o las desviaciones.</li><li>Variación alta: <math>&gt; 10\%</math> el proceso se detiene, se realiza auditoría y se ejecuta los ajustes y/o planes de contingencia para corregir la o las desviaciones.</li><li>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.</li></ul> |                                                                                       |
| 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.                                                                                                                                |
| <b>Costeo del proyecto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable.                                                                       |
| <b>Presupuesto por fase y entregable</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Informe de los costos del proyecto por fase y entregables.                                                                              |
| <b>Presupuesto en el tiempo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | El formato presupuesto en el tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo. |
| <b>Sistema de Control de Tiempos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Duración del proyecto con una variación del <math>\pm 5\%</math> se considera aceptable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |
| <b>Sistema de Control de Costos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Desviación aceptable de la duración del proyecto es del <math>\pm 5\%</math>, desviaciones <math>&gt;5\%</math> 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.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                         |
| <b>Sistema de Control Cambios de Costos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |
| <p>Desviaciones detectadas que son <math>&gt;5\%</math> que requiera ajustes, se realiza el proceso de cambios, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>La Directora del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul> |                                                                                                                                         |

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<br>Directora del Proyecto                                                                                                                                                                                  |
| 1.1.2   | Registro de interesados                                             | \$200   |                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.1.2.1 | Validación de interesados                                           | \$100   | Patrocinador<br>Directora del Proyecto                                                                                                                                                                                  |
| 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    | Patrocinador<br>Directora del Proyecto<br>Coordinador General de<br>Planificación y Gestión<br>Estratégica<br>Subsecretario de la Comunidad<br>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<br>Directora del Proyecto<br>Coordinador General de<br>Planificación y Gestión<br>Estratégica<br>Coordinador General<br>Administrativo Financiero<br>Subsecretario de la Comunidad<br>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<br>Directora del Proyecto<br>Coordinador General de<br>Asesoría Jurídica<br>Embajada del Ecuador en<br>Bélgica<br>Subsecretario de la Comunidad<br>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<br>Directora del Proyecto<br>Coordinador General de<br>Planificación y Gestión<br>Estratégica<br>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<br>Subsecretario de la Comunidad<br>Ecuatoriana Migrante                                                                          |
| 1.4.5                      | Acta entrega recepción             | \$200       |                                                                                                                                                             |
| 1.5                        | Plan de capacitación               | \$1.600     |                                                                                                                                                             |
| 1.5.1                      | Cronograma                         | \$100       | Patrocinador<br>Directora del Proyecto<br>Director de la Academia<br>Diplomática<br>Director de Promoción Cultural<br>Ministerio de Cultura y<br>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

| <b>Factor de calidad relevante</b>                            | <b>Objetivo de la calidad</b>                                                      | <b>Métrica a utilizar</b>           | <b>Frecuencia y momento de medición</b>                       | <b>Frecuencia y momento de reporte</b>                                                             |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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

| <b>Entregable</b>              | <b>Estándar de calidad aplicable</b> | <b>Actividades de Prevención</b>                            | <b>Actividades de control</b> |
|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

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

|                             |
|-----------------------------|
| Métrica de:                 |
| <b>Tiempo del proyecto</b>  |
| Factor de calidad relevante |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desempeño del tiempo del proyecto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Definición del factor de calidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 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.                                                                                                                              |
| <b>Propósito de la métrica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 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.                                                                                 |
| <b>Definición operacional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| La Directora del Proyecto a través del MS Project/ProjectLibre actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria.<br>El último lunes se procede al cálculo del índice de desempeño de cronograma (SPI), obteniendo la métrica de calidad.                                         |
| <b>Método de medición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| A través del SPI calculado con la actualización del MS Project/ProjectLibre.<br>Resultado del SPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto.<br>En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición. |
| <b>Resultado deseado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| El índice de SPI $\geq 0.95$                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Enlace con objetivos organizacionales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Esta enlazado con el OE: Incrementar en el 10% anual la utilidad operativa.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Responsable del factor de calidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Directora del Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Nota. Elaboración: Autora

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

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| todas las especificaciones contractuales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Método de medición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 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.<br>Proveedor: debe cumplir en los tiempos indicados de ajuste y/o cambio.<br>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.<br>Patrocinador: recibirá el informe de conformidad del entregable firmado por la Directora del Proyecto y el Responsable del Entregable, para su revisión y aprobación. |
| <b>Resultado deseado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Que el entregable cumpla con el 100% de las especificaciones contractuales establecidas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Enlace con objetivos organizacionales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Esta enlazado con el OE: Incrementar en el 10% anual la utilidad operativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Responsable del factor de calidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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:            | <b>Desarrollo de un Centro Cultural para la atención de la comunidad ecuatoriana migrante residente en Bélgica</b> |                                |                 |                    |                                   |
| Preparado por:       |                                                                                                                    | Fecha:                         |                 |                    |                                   |
| Revisado por:        |                                                                                                                    | Fecha:                         |                 |                    |                                   |
| Aprobado por:        |                                                                                                                    | Fecha:                         |                 |                    |                                   |
| <b>Id. Actividad</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                 | <b>Métrica (procedimiento)</b> | <b>Conforme</b> | <b>Observación</b> | <b>Comentario de lo observado</b> |

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

| <b>Plan de Gestión de Recursos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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"><li>▪ Estructura organizacional del proyecto.</li><li>▪ Matriz de asignación de responsabilidades (RACI).</li><li>▪ Formato de descripción de roles y responsabilidades.</li></ul> |
| <p><b>Capacitación, entrenamiento, asesoría requerido</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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.</li><li>▪ Las capacitaciones serán cruzadas, es decir, entre los mismos miembros del equipo proyecto logrando reforzar el conocimiento y experiencia.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los proveedores deben ser calificados a través de una ponderación establecida por la Directora del Proyecto.</li><li>▪ Los proveedores deben certificar cumplimiento contractual con sus trabajadores.</li><li>▪ No se permiten subcontrataciones.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Requerimiento de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los proveedores presentarán las garantías contractuales y de inspección previas.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Fuente: Plantilla Dharma Consulting<br/>Nota. Elaboración: Autora</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 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         |
| CGPE: 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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del Rol</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                      |
| Patrocinador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                      |
| <b>Objetivos del Rol</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar y financiar el proyecto.</li> <li>▪ Interesado principal para que se cumplan los objetivos del proyecto.</li> <li>▪ Principal involucrado en el proyecto generando compromiso del equipo del proyecto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                      |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprueba el Acta de Constitución.</li> <li>▪ Aprueba el Plan de Dirección del proyecto.</li> <li>▪ Revisar los informes de avance del proyecto.</li> <li>▪ Revisa los informes de desempeño del proyecto.</li> <li>▪ Aprueba los entregables.</li> <li>▪ Aprueba el cierre del proyecto.</li> </ul>                                                                                                                    |                                                                                                      |
| <b>Funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorizar las funciones y responsabilidades de la Directora del Proyecto.</li> <li>▪ Asignar los recursos financieros del proyecto.</li> <li>▪ Aprobar la planificación del proyecto.</li> <li>▪ Realizar el seguimiento de avance del proyecto.</li> <li>▪ Aprobar el control de cambios.</li> <li>▪ Aprobar las actas entrega recepción de los entregables.</li> <li>▪ Autorizar el cierre del proyecto.</li> </ul> |                                                                                                      |
| <b>Nivel de Autoridad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar los recursos económicos y financieros del proyecto.</li> <li>▪ Aprobar la firma de los acuerdos de cooperación internacional requeridos.</li> <li>▪ Autoridad sobre todas las líneas bases del proyecto y sus cambios.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |                                                                                                      |
| <b>Reporta a:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                      |
| N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                      |
| <b>Supervisa a:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                      |
| Directora del Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                      |
| <b>Requisitos del Rol</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                      |
| 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<br>Negociación<br>Administración estratégica<br>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.<br>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

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

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

**Tabla 53.** Rol Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica

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

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

**Tabla 54.** Rol Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante

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

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

**Tabla 55.** Coordinador General Administrativo Financiero

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

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

**Tabla 56.** Coordinador General de Asesoría Jurídica

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

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

**Tabla 57.** Rol Embajada del Ecuador en Bélgica

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

|                                                                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc. | ▪ N/A |
| Fuente: Plantilla Dharma Consulting<br>Nota. Elaboración: Autora                                            |       |

**Tabla 58.** Rol Director de la Academia Diplomática

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

**Tabla 59.** Rol Director de Asuntos Culturales y Patrimonio

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

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicaciones del Proyecto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ver Matriz de Comunicación del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Procedimiento para tratar incidentes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificación del incidente a través de: observación y conversación y/o lo indicado personal por el afectado.</li><li>▪ Los incidentes se registran en los puntos a tratar en las reuniones semanales del equipo del proyecto.</li><li>▪ De la gravedad del incidente, evaluado por la Directora del Proyecto, se puede requerir aplicar una solicitud de cambio.</li><li>▪ Los incidentes se codifican de acuerdo a las instrucciones de la Directora del Proyecto.</li><li>▪ Los incidentes se registran en un archivo de registro de control de incidentes.</li><li>▪ En las reuniones semanales se revisará los incidentes nuevos y todos aquellos que se encuentran en el registro de control de incidente. Se determinarán:<ul style="list-style-type: none"><li>- Las posibles soluciones, plazos y responsable del cumplimiento.</li><li>- El informe de control y seguimiento de las soluciones instruidas. En caso de incumplimiento, tomar acciones correctivas.</li><li>- Si las soluciones aplicadas han podido resolver los incidentes, de seguir persistiendo el incidente se presentará una nueva solución.</li></ul></li><li>▪ 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.</li></ul> |
| <b>Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Se procede a su revisión y/o actualización, cuando: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Una solicitud de cambio aprobada impacte el plan para la dirección el proyecto.</li><li>▪ Al aplicarse una acción correctiva aprobada impacte los requerimientos y/o necesidades de información de interesados.</li><li>▪ Aprueben el ingreso y/o salida de personas del proyecto.</li><li>▪ Aprueben cambios en las asignaciones de roles y/o funciones.</li><li>▪ De no satisfacer los requerimiento de información de los interesados, se formalicen quejas, sugerencias, comentarios y/o evidencia de no cumplimiento.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| La actualización del plan de gestión de las comunicaciones se lo realizará siguiendo las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificación y clasificación de los interesados.</li><li>▪ Determinación de requerimiento de información.</li><li>▪ Actualización a la matriz de comunicación del proyecto.</li><li>▪ Actualización del plan de gestión de comunicación.</li><li>▪ Aprobación del plan de gestión de las comunicaciones.</li><li>▪ Difusión del nuevo plan de gestión de comunicación aprobado.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

---

## **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 o Tecnología                                                          | Frecuencia de Comunicación |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                             |                                                                                                                       |                                                                 |                  |                                   | Receptor                                           |                                                                                   |                            |
| 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    |

|                                  |                                                                                 |                                              |      |                        |                                   |                                                                                   |                    |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Avance del proyecto</b>       | 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       |
| <b>Coordinación del proyecto</b> | 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       |
| <b>Cambios propuestos</b>        | 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 |
| <b>Terminación del proyecto</b>  | 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

| <b>Proceso</b>                           | <b>Descripción</b>                                                                                                          | <b>Herramientas</b>                    | <b>Fuentes de Información</b>                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 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                                         |
| <b>Costo</b>           | 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%                           |
| <b>Tiempo</b>          | Aumento del tiempo insignificante          | Aumento del tiempo < 3%                                             | Aumento del tiempo entre 3 – 6%                                             | Aumento del tiempo entre 6 – 5%                                 | Aumento del tiempo > 15%                              |
| <b>Alcance</b>         | 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         |
| <b>Calidad</b>         | 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           |
|       |                                    |                                                                                                                    | <b>Valor estimado para reserva de contingencia</b> |                                                                                                                              |     |         | <b>\$1.045</b> |

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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Procedimientos estándar a seguir</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>La contratación de servicios del proyecto, se contemplan los siguientes puntos, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Directora del Proyecto revisa la planificación del proyecto para identificar las fechas en que se deben dar las adquisiciones.</li> <li>▪ Se realiza la convocatoria en el portal de compras públicas.</li> <li>▪ La Coordinación General Administrativa Financiera recepta las ofertas hasta el plazo establecido para este, toda oferta posterior a este plazo no se acepta.</li> <li>▪ La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica realiza la validación y cumplimiento de las ofertas.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ La Coordinación General Administrativa Financiera, posterior a esta validación y criterio aceptación, emite el Informe de Ofertas Económicas.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Aprobado el informe se levanta un acta.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ La Directora del Proyecto notifica al proveedor adjudicado para que proceda a entregar las garantías.</li> <li>▪ Proveedor entrega garantía y firma el contrato.</li> <li>▪ La Directora del Proyecto instruye digitalizar el contrato y registrarlo en el repositorio de documentos del proyecto.</li> </ul> |
| <b>Formatos estándar a utilizar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Términos y especificaciones de contratación de servicios.</li> <li>▪ Convocatoria a presentación de ofertas (vía electrónica) de proveedores - Portal de Compras Públicas.</li> <li>▪ Informe de Ofertas Económicas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de adjudicación de contrato.</li> <li>Contrato.</li> </ul>                                  |
| <b>Coordinación con otros aspectos de la gestión del Proyecto</b>                                                                       |
| Proveedor debe firmar y entregar garantías en el plazo de 2 (dos) días contados desde la comunicación de adjudicación.                  |
| <b>Coordinación con la gestión del Proyecto</b>                                                                                         |
| Proveedor coordina con la Directora del Proyecto la planificación del trabajo a realizar.                                               |
| <b>Restricciones y Supuestos</b>                                                                                                        |
| 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

| <b>Código EDT</b>                                                                                   | <b>Responsable</b>                                                                                                 | <b>Manejo de proveedores</b> | <b>Inicio proceso</b> | <b>Adjudicación contrato</b> | <b>Cierre Contrato</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------|
| 1.2 Contratación para el levantamiento, análisis y estudio de procesos operativos integrales.       | Directora del Proyecto<br>Coordinador General Administrativo<br>Financiero<br>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<br>Coordinador General Administrativo<br>Financiero<br>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                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilidad Social</b> | 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. |
| <b>Eficacia</b>               | Cumplir con los compromisos y responsabilidad en base a parámetros acordados.                                                                                                     |
| <b>Respeto</b>                | Consideración y valoración especial que se le tiene a las personas, a las que se les reconoce su valor social o especial diferencia.                                              |
| <b>Honestidad</b>             | 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 |

|          |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b> | Comunidad                 | Incrementar las acciones estratégicas para el ejercicio de los derechos de las personas en movilidad humana en todas sus dimensiones                                                                                                                                                            |
| <b>3</b> | Comunidad/<br>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 |
| <b>4</b> | Procesos<br>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:

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

## **Involucrados**

|                          | <b>Interesados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Detalle</b>                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financiero</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia</li> <li>- Ministerio de Economía y Finanzas</li> <li>- Banco Interamericano de Desarrollo</li> <li>- Banco Central del Ecuador</li> <li>- Ministro MREMH</li> <li>- Viceministro de Movilidad Humana</li> <li>- Coordinación General Administrativa Financiera del MREMH</li> <li>- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del MREMH</li> <li>- Dirección Financiera del MREMH</li> <li>- Dirección de Planificación del MREMH</li> </ul>                                                       | Asignación de presupuesto para el Centro Cultural Ecuatoriano                                                                                                                   |
| <b>Procesos Internos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministro MREMH</li> <li>- Viceministro de Movilidad Humana</li> <li>- Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante</li> <li>- Embajador del Ecuador ante el Reino de Bélgica</li> <li>- Consulado en Bélgica y sus funcionarios</li> <li>- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica</li> <li>- Dirección de Planificación</li> <li>- Dirección de Promoción Cultural</li> <li>- Ministerio de Cultura y Patrimonio</li> <li>- Ministerio de Educación</li> <li>- Director del Centro Cultural</li> </ul> | 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"> <li>- Secretaria y asistentes del Centro Cultural</li> <li>- Educadores del Centro Cultural</li> <li>- Pedagogos</li> <li>- Comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                |
| <b>Comunidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia</li> <li>- Ministro MREMH</li> <li>- Viceministro de Movilidad Humana</li> <li>- Subsecretario de la Comunidad Ecuatoriana Migrante</li> <li>- Embajada del Ecuador en Bélgica</li> <li>- Consulado del Ecuador en Bélgica</li> <li>- Comunidad ecuatoriana migrante en Bélgica</li> <li>- Director del Centro Cultural</li> </ul>                                                                                                                                                                | Garantizar la calidad y eficiencia del servicio para los usuarios internos y externos del Centro Cultural Ecuatoriano                          |
| <b>Gobierno</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia</li> <li>- Ministro MREMH</li> <li>- Viceministro de Movilidad Humana</li> <li>- Embajador del Ecuador en Bélgica</li> <li>- Ministro de Cultura y Patrimonio</li> <li>- Ministro de Educación</li> <li>- Asamblea Nacional</li> <li>- Ciudadanía</li> <li>- Servicio Público Federal de Relaciones Exteriores y Cooperación del Reino de Bélgica</li> <li>- Servicio Público Federal de Asuntos Internos de Bélgica</li> <li>- Ministerios de Educación regionales (Bruselas, valón y</li> </ul> | Autoridades responsables de negociar, a nivel internacional o interinstitucional, los convenios necesarios para el Centro Cultural Ecuatoriano |

|  |                                                                                    |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | flamenco)<br>- Ministerio de Cultura<br>regionales (Bruselas, valón y<br>flamenco) |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|

## Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

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

| Oportunidades (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Fortalezas (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de la comunidad ecuatoriana migrante para acceder a cursos de idioma y cultura ecuatoriana.</li> <li>- Incremento de los ciudadanos ecuatorianos nacidos en el exterior o que migraron a temprana edad.</li> <li>- Cooperación internacional de gobiernos e instituciones interesadas en la atención de los grupos extranjeros residentes.</li> <li>- Cambio de gobierno puede generar nuevas oportunidades para ampliar la presencia del centro cultural en otros países.</li> <li>- Interés de la comunidad migrante latinoamericana hispanohablante a acceder a cursos de idioma español para menores de edad.</li> <li>- Atracción de turismo al país.</li> <li>- Mejor posicionamiento del país en el exterior.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de representación diplomática y consular en la mayoría de los países y ciudades con mayor concentración de ecuatorianos migrantes.</li> <li>- Existencia de convenios de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Cultura.</li> <li>- Amplia experiencia en la negociación de acuerdos internacionales de cooperación.</li> <li>- Experiencia en la negociación y firma de acuerdo de cooperación internacionales e interinstitucionales.</li> <li>- Relacionamiento del personal diplomático, sobre todo del Jefe de Misión, con las autoridades del país receptor.</li> </ul> |

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

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

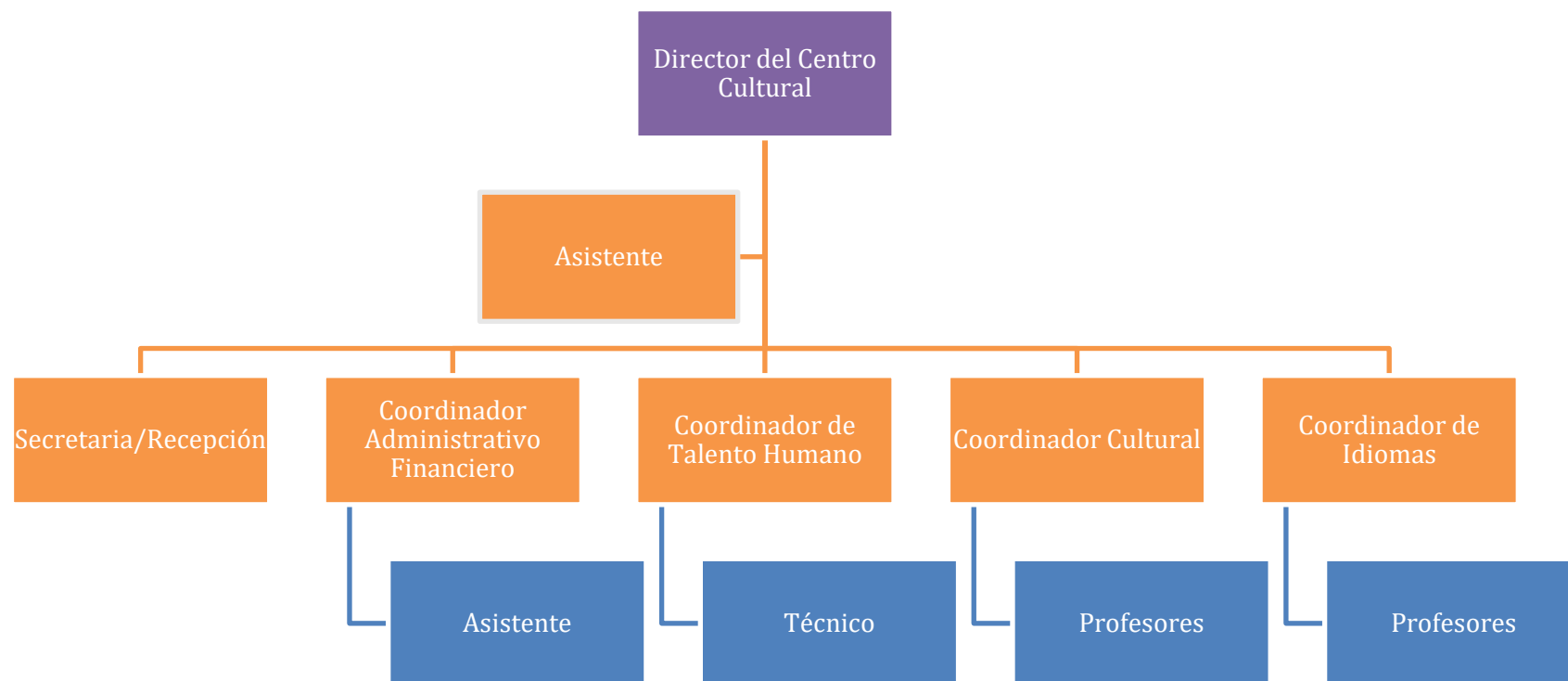
### **Beneficios Valorados**

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