

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE REDEFINICIÓN DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO,  
RIESGOS Y COMUNICACIONES PARA EL CASO DE ESTUDIO “PROGRAMA  
DE PROTECCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN  
ECUADOR”

KARINA ALEXANDRA CALAHORRANO TIRADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Yorleny Hidalgo Morales  
PROFESOR TUTOR

---

Gloria Alcira Urrego Pava  
LECTOR No.1

---

Cristina Alexandra Villalba Cisneros  
LECTOR No.2

---

Karina Alexandra Calahorrano Tirado  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su ejemplo de superación constante, esfuerzo y tenacidad. A mis mejores amigos y hermanos, los que me motivan a crecer constantemente y lograr mis metas cada día. Gracias por su fuerza y apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Cooperación Internacional de Costa Rica, a través de sus profesionales, que me ha permitido lograr un nuevo peldaño en mi formación profesional, haciendo uso de la tecnología y acortando las distancia. Y de manera especial a mi tutora por tu profesionalismo y acompañamiento a lo largo de este proceso.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	vi
INDICE FIGURAS	vii
INDICE CUADROS	vii
ABREVIATURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
BIBLIOGRAFIA	x
ANEXOS	xi

### INDICE

1 INTRODUCCION .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática .....	2
1.3 Justificación del problema .....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo general .....	6
1.4.2 Objetivos específicos .....	6
2 MARCO TEORICO .....	7
2.1 Marco institucional.....	7
2.2 Antecedentes de la Institución.....	8
2.3 Misión y visión del Ministerio de Cultura y Patrimonio .....	9
2.3.1 Misión.....	9
2.3.2 Visión .....	9
2.4 Estructura organizativa.....	10
2.5 Productos que ofrece .....	11
2.6 Teoría de Administración de Proyectos .....	12
2.7 Proyecto .....	13
2.8 Administración de Proyectos .....	13
2.9 Ciclo de vida de un proyecto .....	14
2.10 Procesos en la Administración de Proyectos .....	18
2.11 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos .....	19
2.12 Definiciones relacionadas del proyecto.....	21
2.13 Matriz de resultados .....	24
3 MARCO METODOLÓGICO .....	26
3.1 Método de Investigación.....	26
3.1.1 Método de Investigación Análisis – Síntesis .....	26
3.1.2 Método de Investigación Inductivo – Deductivo .....	27
3.2 Técnicas de investigación.....	27
3.3 Sujetos de investigación .....	28
3.4 Fuentes de información .....	28

3.4.1 Fuentes Primarias .....	28
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	29
3.5 Métodos de Investigación .....	30
3.6 Herramientas.....	31
3.7 Supuestos y Restricciones .....	32
3.8 Entregables .....	33
DESARROLLO PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	35
4.1 Recopilar los Requisitos .....	35
4.2 Definición del Alcance .....	41
4.3 Creación de la EDT .....	49
4.4 Descripción de EDT.....	50
4.5 Verificación del alcance .....	55
5 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPO.....	57
5.1 Definición de actividades .....	57
5.2 Estimación de secuencia y precedencia de las actividades .....	58
5.3 Estimación de la duración de las actividades.....	59
5.4 Cronograma .....	62
5.5 Control del cronograma .....	69
6 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS .....	79
6.1 Estimación de los costos .....	79
6.2 Determinación del presupuesto .....	80
6.3 Control de costos .....	83
7 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	85
7.1 Identificación de riesgos .....	85
7.2 Análisis cualitativo de los riesgos .....	86
7.3 Análisis cuantitativo de los riesgos .....	86
7.4 Planificar respuestas a los riesgos .....	88
8 GESTION DE LAS COMUNICACIONES.....	91
8.1 Factores que motivan la comunicación:.....	91
8.2 Información que debe ser comunicada.....	92
8.3 Plazo y frecuencia de distribución de la información.....	93
8.4 Responsables de la comunicación .....	94
8.5 Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	96
9 CONCLUSIONES .....	97
10 RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFIA.....	102
ANEXOS.....	104
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	104
Anexo 2: EDT .....	109
Anexo 3: CRONOGRAMA.....	110
Anexo 4: PRESUPUESTO DETALLADO .....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa .....	10
Figura 2 Ciclo de vida de un Proyecto.....	16
Figura 3 Ciclo de Vida del Proyecto BID .....	16
Figura 4– Estructura de Desglose del Trabajo - EDT .....	50
Figura 5 – Diagramación .....	68
Figura 6 – Ruta Crítica .....	69
Figura 7 – Presupuesto total a la reprogramación.....	82
Figura 8– Curva “S” .....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Fuentes de Información Utilizadas .....	29
Cuadro 2 - Métodos de Investigación Utilizadas .....	30
Cuadro 3 - Herramientas Utilizadas .....	31
Cuadro 4 - Supuestos y Restricciones .....	33
Cuadro 5 - Entregables .....	34
Cuadro 6 - Registro de los principales involucrados y requerimientos .....	36
Cuadro 7 - Gestión de los Involucrados .....	39
Cuadro 8 - Trazabilidad de los requerimientos.....	44
Cuadro 9 - Matriz de Resultados actualizada.....	47
Cuadro 10- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	50
Cuadro 11 – Definición y estimación de la duración de las actividades establecidas en Redefinición.....	59
Cuadro 12 - Secuenciación de las Actividades .....	63
Cuadro 13 - Avance del Cronograma.....	71
Cuadro 14 - Listado de Contrataciones 2017 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Cuadro 15 - Listado de Contrataciones 2017 – Presentación Ejecutiva.....	76
Cuadro 16 - Determinación del Presupuesto.....	80
Cuadro 17 - Presupuesto disponible vs. Presupuesto determinado en redefinición .....	82
Cuadro 18- Matriz de Identificación de Riesgos .....	86
Cuadro 19- Evaluación de Riesgos .....	87
Cuadro 20– Estrategias de respuesta .....	88
Cuadro 21 - Estrategia de respuesta sobre los riesgos.....	89
Cuadro 22 -Evaluación de las Medidas de Mitigación.....	90
Cuadro 23 - Distribución de la Información .....	93
Cuadro 24 - Responsables de la Información .....	95

## ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BCP	Bienes Culturales y Patrimoniales
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
GP	Gerente de Proyecto
GPRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
INPC	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural
MCyP	Ministerio de Cultura y Patrimonio
MF	Ministerio de Finanzas
MR	Matriz de resultados
PA	Plan de Adquisiciones
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PMBOK®	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos
PMI®	Project Management Institute
PNVB	Plan Nacional del Buen Vivir
PPRPCE Ecuador	Programa de Protección y Recuperación y del Patrimonio Cultural en Ecuador
SNBCP	Sistema Nacional de Bienes Culturales y Patrimoniales
UGP	Unidad de Gestión del Programa

## RESUMEN EJECUTIVO

A partir del año 2007, el Sector Patrimonial en Ecuador se constituyó en una de las prioridades del Gobierno del Ecuador. En este contexto, el país logró la aprobación de un crédito externo por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a finales del año 2011; y se suscribió el respectivo contrato de préstamo en marzo de 2012 para ser ejecutado por cinco años.

La operación de crédito reportó avances limitados al límite del periodo de ejecución previsto para el financiamiento, debido a afectaciones en la estructura institucional de la entidad que fue designada para la ejecución del programa; así como una serie de cambios de autoridades ministeriales que conllevaron a una alta rotación de directores de proyecto a cargo del programa. Por las dificultades institucionales señaladas, el periodo de ejecución resultó insuficiente para el cumplimiento del objetivo del programa y a la efectiva inversión de los recursos del financiamiento obtenido.

Considerando que las necesidades generales del sector se mantienen latentes, que existe disponibilidad financiera no empleada del crédito, y que las autoridades del país se encuentran interesadas en obtener un periodo adicional de ejecución, resulta necesario efectuar un ejercicio de planificación, que permita lograr la redefinición efectiva del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones del programa enmarcadas en los objetivos originales de aprobación del crédito.

En este contexto, el presente proyecto planteó como objetivo general, el desarrollar un plan de gestión de alcance, tiempo, costo, riesgo y comunicaciones para el caso de estudio “Programa de Protección y Recuperación y del Patrimonio Cultural en Ecuador” (PPRPCE), a manera de caso de estudio, que permita a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCyP), contar con una reprogramación estratégica basada en las mejores prácticas de administración de proyectos, bajo metodología del Project Management Institute (PMI®).

Los objetivos específicos del proyecto fueron: (i) Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa. (ii) Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita monitorear la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID. (iii) Crear un plan de gestión de costos para definir el total del presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño. (iv) Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación; y, (v) Diseñar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.

La metodología utilizada en el presente proyecto correspondió principalmente al método de investigación análisis – síntesis, esto es partiendo de lo general a lo específico y su relación causa efecto; así como el método inductivo-deductivo, con el objetivo de llegar a conclusiones y lograr su aplicabilidad, señalando las verdaderas particularidades contenidas en la situación general.

Las técnicas de investigación y fuentes de investigación empleadas permitieron efectuar análisis de contenido y recopilación de antecedentes cuantitativos y cualitativos, obtenidos a lo largo de los primeros años de ejecución del programa, constantes principalmente en los informes semestrales de ejecución presentados al ente financiador; así como de reuniones de trabajo con los miembros del equipo de la UGP y contraparte técnica del equipo BID, de la cual formo parte; con base en los cuales y aplicando el método analítico-sintético se pudo determinar las razones principales de la demora en la ejecución y plantear la re planificación considerando las lecciones aprendidas resultantes.

El plan de gestión de alcance, tiempo, costo, riesgo y comunicación como caso de estudio del PPRPCE aplicó la metodología, técnicas y herramientas establecidas en el marco metodológico, y permitió la presentación de una reprogramación estratégica basada en las mejores prácticas de administración de proyectos, bajo la metodología del PMI, contenida en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®).

Se puede concluir adicionalmente que el proyecto permitió que, a través de los planes y herramientas desarrolladas, profundizar el conocimiento de la información relevante del Programa desde el punto de vista técnico – sectorial; en forma adicional a la visión de administrador de proyecto; lo que representó un reto desde varias perspectivas, favoreciendo la apropiación del objetivo planteado y permitiendo el crecimiento profesional con una visión mucho más profunda del análisis y planificación conjuntas. Lo anterior permitió al autor contar con una visión más amplia y desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados, aplicando las particularidades que se desprenden de los conocimientos en Gestión de Proyectos de Desarrollo, metodología propia del BID; y fundamentada a su vez en las Mejores Prácticas de gestión de proyectos del PMI®; del cual formo parte como miembro técnico-operativo del caso de estudio.

Entre las principales recomendaciones, se destaca el lograr la efectiva aplicación del plan de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgo y comunicaciones desarrollado en el presente proyecto, lo que permitirá contar con un proceso metodológico ordenado y claramente definido para facilitar en la implementación por parte del organismo ejecutor; así como en el monitoreo y seguimiento, por parte del ente financiador, a través de sus diferentes miembros como contraparte técnica-operativa.

Así mismo, llevar un oportuno seguimiento y control sobre las desviaciones que puedan resultar en la fase de implementación; por parte de los actores principales con directa responsabilidad de su implementación como son la UGP, en su calidad de organismo ejecutor; como el BID, como organismo financiador. Así mismo se deberá reportar la identificación temprana de desfases a fin de tomar acciones correctivas pertinentes y consensuadas.

## 1 INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

El 13 de octubre de 2007, Ecuador sufrió el hurto de una de las piezas patrimoniales más emblemáticas y representativas del culto católico ecuatoriano y catalogado como una de las mejores obras de arte de la platería colonial y de mayor importancia en el conjunto de bienes culturales del país. Junto a continuos robos de piezas arqueológicas, de arte colonial y republicano de varias iglesias, conventos, museos y otros equipamientos culturales; los daños ocasionados por el tráfico ilícito de los bienes del patrimonio cultural; así como la destrucción, abandono, y depredación de sitios arqueológicos principalmente; y, la pérdida paulatina de la riqueza de diversidad cultural conllevó a que el Gobierno determine el Estado de Emergencia en el sector de Patrimonio Cultural.

El 21 de diciembre de 2007, se emitió el Decreto Ejecutivo N° 816 mediante el cual el país declaró el Estado de Emergencia en el sector de Patrimonio Cultural a nivel nacional, en los siguientes términos: “Artículo 1.- Declárese el estado de emergencia en el sector de Patrimonio Cultural a nivel nacional, con el objeto de establecer las medidas y mecanismos para el control, uso y acciones orientadas a la conservación y preservación de los bienes patrimoniales del Estado ecuatoriano”.

Entre las estrategias planteadas para el funcionamiento del Decreto de Emergencia, se creó temporalmente como dependencia del Ministerio Coordinador de Patrimonio Cultural, la Unidad de Gestión de Emergencia, que tuvo a su cargo la ejecución de los proyectos definidos por el Comité de Emergencia y fue responsable de los diseños, la ejecución, fiscalización y control de calidad de todos los procesos.

El Gobierno del Ecuador, consciente de la importancia de que este trabajo tenga el carácter de continuidad sostenida, solicitó a finales del 2011 al BID, financiamiento para registrar bienes culturales patrimoniales y realizar varias intervenciones de recuperación y protección patrimonial; así como también la implementación de modelos de gestión auto sostenibles en recuperación e intervenciones (demostrativas y emergentes).

Este planteamiento contó con la aprobación de financiamiento por parte del BID, suscribiendo el Contrato de Préstamo 2678/OC-EC el 16 de marzo del 2012, fecha a partir de la cual se estableció un plan de ejecución para ser desarrollado en un periodo cinco años, esto es hasta el 16 de marzo de 2017.

El objetivo principal de este Contrato es contribuir a mejorar el estado de conservación de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP) en el Ecuador. Para tal fin, los objetivos específicos del Programa aprobado para la ejecución de dicho Contrato se determinaron en: (i) aumentar el conocimiento disponible sobre los BCP a través de su registro y sistematización en el Sistema Nacional de Bienes Culturales y Patrimoniales (SNBCP); (ii) generar modelos efectivos de puesta en valor de BCP que puedan ser aplicados para futuras intervenciones; y (iii) fortalecer la capacidad del ministerio ejecutor.

El monto del financiamiento para este Programa alcanza los 37.8 millones de dólares, los cuales incluyen una contraparte del gobierno nacional de 2.16 millones de dólares.

## **1.2 Problemática**

A partir de la suscripción del Contrato de Préstamo 2678/OC-EC, efectuada el 16 de marzo de 2012, el Programa reportó una muy limitada ejecución y una serie de situaciones que han afectado la regular ejecución de actividades previstas en su planificación original; la cual se encontró a cargo de la Unidad de Protección y

Recuperación del Patrimonio Cultural que originalmente formaba parte del Ministerio Coordinador de Patrimonio.

El 08 de mayo de 2013, a través de Decreto Ejecutivo No. 1507, el Gobierno dictaminó la supresión del Ministerio Coordinador del Patrimonio y determinó el traspaso de competencias a otras instituciones del sector público relacionadas con el patrimonio. Como resultado de lo anterior, el Ministerio de Cultura asumió adicionalmente la competencia patrimonial y cambio su denominación a Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCyP) a partir de mayo de 2013. Entidad que, a través de su UGP, tiene a cargo la consecución de los objetivos originalmente propuestos en diciembre de 2011, fecha de diseño del Programa.

Antes de la creación del MCyP, el panorama de la gestión cultural y patrimonial estaba caracterizado por la falta de articulación de las entidades involucradas, así como el cruce entre las funciones relativas en el territorio nacional. Esta situación afectó directamente la calidad de la planificación y el gasto en la inversión en aspectos culturales y patrimoniales, reduciendo el efecto e impacto en su desarrollo.

Desde la firma del Crédito, el Programa ha sufrido cambios institucionales, así como un alto número de cambios de las máximas autoridades del ministerio rector (7 ministros); así como de Gerentes o Directores de Proyecto (4 cambios) a cargo del Programa al interior de dicha institución; con la consecuente rotación de personal técnico clave, que afectan el normal desempeño en la ejecución. El último cambio de autoridades se registra en mayo de 2016.

En abril de 2016 el Ecuador enfrentó un devastador terremoto en la zona costera de las provincias de Esmeraldas y Manabí; a raíz de lo anterior se debió priorizar el crédito para la cartera de operaciones que presentaban avances limitados y que se encontraban próximos al plazo de vencimiento de los créditos; efectuando recortes en su financiamiento.

El corte proyectado de ejecución al cierre de 2016, reflejaba que el programa presentaría avances mínimos tras cuatro años de ejecución por compromisos de aproximadamente USD 4.7 millones (estudios, obras y adquisición de bienes); esto es un avance efectivo de 12.6% de recursos disponibles. Por lo anterior, en octubre de 2016 se determinó la necesidad de reducir USD 20 millones de dólares, con lo cual el costo total de financiamiento se redujo a USD 17,8 millones.

Basados en las dificultades institucionales previas y que el periodo original de ejecución resultó insuficiente para el cumplimiento del objetivo del programa y que el mismo se encuentra por vencer, es imprescindible presentar un ejercicio de redefinición del alcance del programa, basados en el análisis de las actividades consideradas en el diseño original de la operación; así como la identificación y priorización del alcance de nuevas actividades que se enmarquen en los objetivos específicos del programa y que no pudieron ser llevadas a cabo dentro del plazo original. Dicha redefinición deberá ser plasmada en una propuesta de reprogramación que mantenga los objetivos específicos del Crédito; así como refleje las necesidades actuales y que resulten prioritarias para el sector, en el marco del nuevo presupuesto establecido en hasta un tope de USD 17,8 millones.

La propuesta de reprogramación deberá ser elaborada con una visión estratégica de reprogramación, manteniendo los objetivos de cada uno de los componentes del Contrato; y ser realista en términos de alcance, cronograma y presupuesto. La reprogramación deberá considerar un periodo adicional máximo un año, debido a la estrategia de país sobre operaciones que han reportado avances limitados durante el periodo original.

Por lo mencionado, el presente proyecto considera las áreas de gestión de proyectos bajo metodología del PMI®, que permitirán que la operación pueda desarrollarse bajo las mejores prácticas y asegurar, que la redefinición del alcance y sus planes asociados sean implementados y se logre el cierre efectivo del

programa, en la nueva fecha resultante del plan de gestión de tiempo que se presenta en el presente PFG.

### **1.3 Justificación del problema**

El BID, aprobó el financiamiento de una línea de crédito para la ejecución del Programa, el cual no ha podido avanzar por las razones ampliadas previamente.

La presente propuesta, busca contribuir en el proceso de re planificación del programa, para ser ejecutado durante un periodo adicional de un año calendario, a través de la elaboración de un plan emergente y estratégico de gestión fundamentada en las mejores prácticas del PMI®.

En esta línea se busca contar con una re planificación efectiva de actividades que podrán ser llevadas a cabo por el ministerio durante el referido periodo adicional para el cumplimiento de metas previstas, manteniendo los objetivos del programa, y proyectando efectivamente el uso del nuevo presupuesto tope que podrá ser ejecutado a la nueva fecha de cierre.

Los beneficios que se obtendrán con ésta re planificación son:

- Redefinición del alcance real del programa que podría desarrollarse en el periodo adicional de ejecución del crédito, mismo que será definido como resultado del presente proyecto.
- Estructuración de un cronograma de trabajo comprimido aplicando las técnicas *fast tracking* y *crashing* para lograr la mayor ejecución de actividades conforme el plazo establecido para el cierre, y plantear el tiempo adicional que requeriría el ejercicio de redefinición de actividades.
- Determinación del presupuesto que podrá ser empleado hasta la fase final de ejecución del programa.

- Establecimiento de metas reales al cierre del programa, en términos de productos físicos y financieros.
- Mejorar los resultados de cumplimiento ante el organismo financiador.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones de caso de estudio “Programa de Protección y Recuperación y del Patrimonio Cultural en Ecuador”, que permita a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCyP), contar con una reprogramación estratégica basada en las mejores prácticas de administración de proyectos, bajo metodología del PMI.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.
- Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita monitorear la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.
- Crear un plan de gestión de costos para definir el total del presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.
- Diseñar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.

## 2 MARCO TEORICO

### 2.1 Marco institucional

En Ecuador se estima la existencia de 3 millones de BCP, a través del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC); del cual, aproximadamente el 85% se concentra en BCP materiales: 1.300.000 piezas de arte; 1.200.000 piezas arqueológicas, 40.000 bienes inmuebles, 15.000 sitios arqueológicos, 4.000 archivos institucionales, 2.000 colecciones documentales, 200 centros históricos; y 80 archivos históricos. Del total de BCP materiales, el SNBCP registró hasta el 2011 solamente el 2,7%, resultando en una fuente de información poco realista que limita la efectiva toma de decisiones de las autoridades sobre la situación del sector y el establecimiento de políticas y lineamientos preventivos y oportunos de protección y conservación de los BCP a nivel nacional.

Conforme lo señala la UNESCO, el tráfico ilícito de BCP es el tercero en importancia a nivel mundial, después de la venta ilegal de armamentos y estupefacientes, siendo Ecuador es uno de los países más vulnerables (UNESCO, 2014).

Entre los años 2008 y 2013, el Gobierno del Ecuador llevó a cabo una primera fase de salvaguarda del patrimonio cultural, cuyos esfuerzos se centraron en: (i) intervenciones de emergencia y/o rescate, creando el SNBCP para identificar, registrar y caracterizar los BCP; (ii) dotación de sistemas de seguridad para BCP registrados, actualmente en estado de riesgo; y (iii) realización de campañas de concientización ciudadana. A inicios del 2013, conforme datos del INPC se puso en marcha del SNBCP y entre 2008-2009 se pudo: (i) recuperar más de 100 inmuebles patrimoniales a punto de colapsar; (ii) fumigar más de 360 archivos con documentos históricos; (iii) instalar sistemas de seguridad en 300 contenedores; y (iv) llevar a cabo 15 campañas de concientización ciudadana.

Siendo que los BCP son únicos e irrepetibles, la pérdida de éstos afecta la riqueza cultural, económica y social de un país; por lo que resulta importante ponerlos en valor. El concepto de puesta en valor de un BCP implica efectuar una apreciación histórica, simbólica, estética y/o económica beneficiando a toda la sociedad.

Atendiendo el requerimiento del Gobierno del Ecuador, el BID diseñó y aprobó en marzo del 2012 la operación de crédito No. 2678/OC-EC para el financiamiento del Programa de “Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural del Ecuador”, otorgando una línea de financiamiento de USD 37.8 millones de dólares para ser ejecutados durante cinco años, esto es hasta el 17 de marzo de 2017.

Para el seguimiento del programa, el BID en su rol de Financiador, monitorea el cumplimiento sobre la Matriz de Resultados (MR), el Plan de Ejecución Plurianual del Programa (PEP), el Plan de Adquisiciones (PA), a través de Informes Semestrales de Seguimiento que son elaborados, actualizados y presentados por el organismo ejecutor a fin de medir el avance en la ejecución.

## **2.2 Antecedentes de la Institución**

El MCyP es a partir de mayo de 2013, el organismo rector posee las competencias para proponer, coordinar, concertar y monitorear políticas públicas y acciones sectoriales, intersectoriales e institucionales de patrimonio natural y culturales, de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV). El actual Ministerio de Cultura fue inscrito en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero de 2007 y su denominación fue modificada a Ministerio de Cultura y Patrimonio, con las competencias correspondientes en el Registro Oficial No. 960 de 23 de mayo de 2013.

La UGP fue creada al interior del MCyP, es la entidad responsable de la ejecución de diversos Programas Patrimoniales (recursos fiscales y de otras fuentes

externas de financiamiento), entre ellos el Programa con financiamiento BID; la cual se encuentra bajo responsabilidad de la Subsecretaría de Patrimonio.

La UGP cuenta con su propio capital humano, recursos y directrices; y de cara al Programa en estudio, su rol es de contraparte técnica y de gestión ante el financiador, este caso el BID en el marco de la ejecución del Crédito 2678/OC-EC; por lo que la administración del capital humano, ni los recursos financieros asociados con éste, son sujeto de revisión ni forma parte de presente proyecto.

## **2.3 Misión y visión del Ministerio de Cultura y Patrimonio**

### **2.3.1 Misión**

Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad Nacional y la Interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales a partir de la descolonización del saber y del poder; y de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir. (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador-2017).

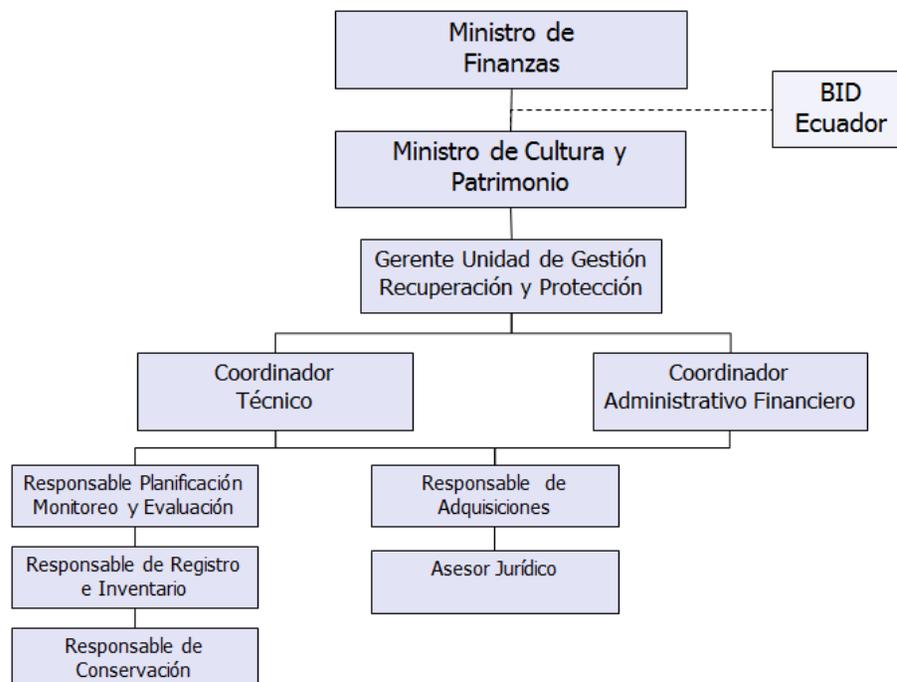
### **2.3.2 Visión**

Ejercer la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizar el ejercicio de los derechos culturales e incidir en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad. (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador- 2016)

## 2.4 Estructura organizativa

Al tratarse de un Préstamo suscrito entre el Gobierno del Ecuador y el BID, corresponde la deuda soberana al Ministerio de Finanzas (MF) del país en calidad de Prestatario, entidad que delegó la ejecución del Programa y la utilización de los recursos del financiamiento al MCyP como Organismo o Ministerio Ejecutor, conforme lo establecido a través del Contrato Modificadorio No. 1 del Préstamo 2678/OC-EC suscrito en noviembre de 2013.

En la Figura 1 que se presenta a continuación, se evidencia la estructura organizativa planteada de la UGP al interior del MCyP, a la cabeza del MF, el MCyP, el Gerente (*Project Manager*) de la UGP y su equipo técnico clave compuesto por: (a) Coordinador Técnico; (b) Coordinador Administrativo Financiero; (c) Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación; así como áreas de apoyos transversales: (c) Responsable de Conservación; (d) Responsable de Registro e Inventario; y (f) Responsable del Área Jurídica.



**Figura 1 Estructura Organizativa**

Fuente: Elaboración UGP

A esta estructura organizativa se ha agregado, para efectos del Crédito, el rol de monitoreo y seguimiento de la operación que asume el BID en Ecuador, en coordinación con el MF; en sus roles de Financiado y Prestatario, en su respectivo orden.

## **2.5 Productos que ofrece**

La UGP desarrollará el detalle de los diferentes proyectos para obtener la transferencia de los recursos, será la responsable de los diseños, ejecución, fiscalización y control de calidad de los procesos necesarios para la conservación y preservación de los BCP de los Programas.

La UGP de acuerdo con la propuesta para el desarrollo del Préstamo 2678/OC-EC, elaborará o contratará los diseños de las intervenciones los que contarán con todos los aspectos necesarios, como especificaciones técnicas, que señalen los respectivos tratamientos para los diversos casos de intervención, además de un análisis de precios unitarios, y cualquier concepto de carácter técnico necesario.

También se desarrollará en estos estudios la adecuación de estas intervenciones a nuevos usos que garanticen su sostenibilidad. Uso que será acordado con los gobiernos locales, usuarios y beneficiarios, que garanticen su conservación.

Contando con los estudios técnicos, la UGP se encargará de contratar la ejecución de las intervenciones a BCP que se encuentran en riesgo o que han sufrido daños (incendios, colapsos y otros), sean estos proyectos demostrativos u obras emergentes.

La UGP preparará los convenios con los potenciales beneficiarios y custodios para la protección de los BCP intervenidos, convenios que serán suscritos por el MCyP

y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), o alcaldías beneficiarias pertinentes.

## **2.6 Teoría de Administración de Proyectos**

La efectiva administración de proyectos, bajo la metodología del PMI®, es en estos días considerada como una profesión de alta demanda y de gran valía por las instituciones públicas como privadas para el desarrollo de sus programas que tienen cada vez una mayor tendencia a la orientación por resultados medibles en términos de calidad, tiempo y presupuesto. Constituye un factor crítico de éxito la efectiva aplicación de conocimientos, herramientas, técnicas y mejores prácticas a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

En este sentido, una de las formas más efectivas para potenciar la administración de proyectos es la conformación de una oficina a cargo de la administración de la cartera o portafolio de proyectos de las instituciones. Esta práctica se traduce en la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (Project Management Office, PMO).

En las estructuras proyectizadas resultan más evidentes las PMO, para el caso de estudio podemos señalar que se cuenta con una PMO tanto por parte del Gobierno ecuatoriano (prestatario) a través del MF como por parte del BID (financiador); las cuales trabajan en forma coordinada para un efectivo y oportuno monitoreo de los resultados.

En la última década, el PMI® ha marcado la pauta en el profesionalismo de la administración de proyectos a nivel mundial. Según los datos señalados por el PMI Capítulo Ecuador, (PMI Ecuador, 2014), se registran más de 300 mil miembros acreditados a nivel mundial y presencia en 193 países; lo que lo constituye en la asociación líder en la Dirección de Proyectos.

A continuación, se exponen conceptos básicos y relevantes a su vez sobre la administración de los proyectos que serán aplicados durante el presente proyecto:

## **2.7 Proyecto**

El PMI, (2012) define proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (p.30)

Conceptualizado como un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir con un objetivo específico (meta), en un lapso de determinado (tiempo), bajo un presupuesto (costo) y alcance (calidad) plenamente definidos.

Este esfuerzo temporal y predeterminado, implica la combinación de actividades interdependientes orientadas a lograr un fin determinado y específico. El éxito de un proyecto es determinado por el logro de los objetivos planteados, dentro del presupuesto, tiempo y con la calidad originalmente previstos.

## **2.8 Administración de Proyectos**

Partiendo de la definición anterior, la administración o gestión de proyectos, es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las herramientas y las técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus objetivos y requisitos/expectativas de los interesados o actores principales del proyecto.

Un grupo de proyectos, relacionados entre sí, corresponde a un programa que representa objetivos similares y cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se lograrían gestionados de forma independiente. PMBOK (5ta ed. 2012).

Bajo el auspicio de una organización como es el caso del BID, financiador del Programa en estudio, se administra grupo de proyectos o programas, a los cuales denominamos portafolio de proyectos. Su gestión se enfoca en identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar proyectos, programas u otro tipo de trabajo para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Con este antecedente, resulta importante incluir la conceptualización que efectúa el BID sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), comprendida como “Una estrategia focalizada en los resultados (...) incluye instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento del progreso y los resultados de evaluación.” (Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo BID [PM4R], 2012).

En el contexto de la gestión para resultados, el conocimiento clave recae sobre la gestión de proyectos, el cual permite asegurar la contribución de los proyectos a los objetivos institucionales, de país y de los auspiciantes o entidades financiadoras; ya que permite llevar a cabo evaluaciones sobre los resultados esperados.

## **2.9 Ciclo de vida de un proyecto**

Los proyectos atraviesan por una serie de etapas: conceptualización, diseño, ejecución/implementación, seguimiento, monitoreo, evaluación, cierre o culminación conocidas como el ciclo del proyecto.

Se produce una cantidad importante de documentación relacionada con estas diversas etapas, las cuales constituyen posteriormente en valiosas fuentes de información para seguir el progreso de los proyectos.

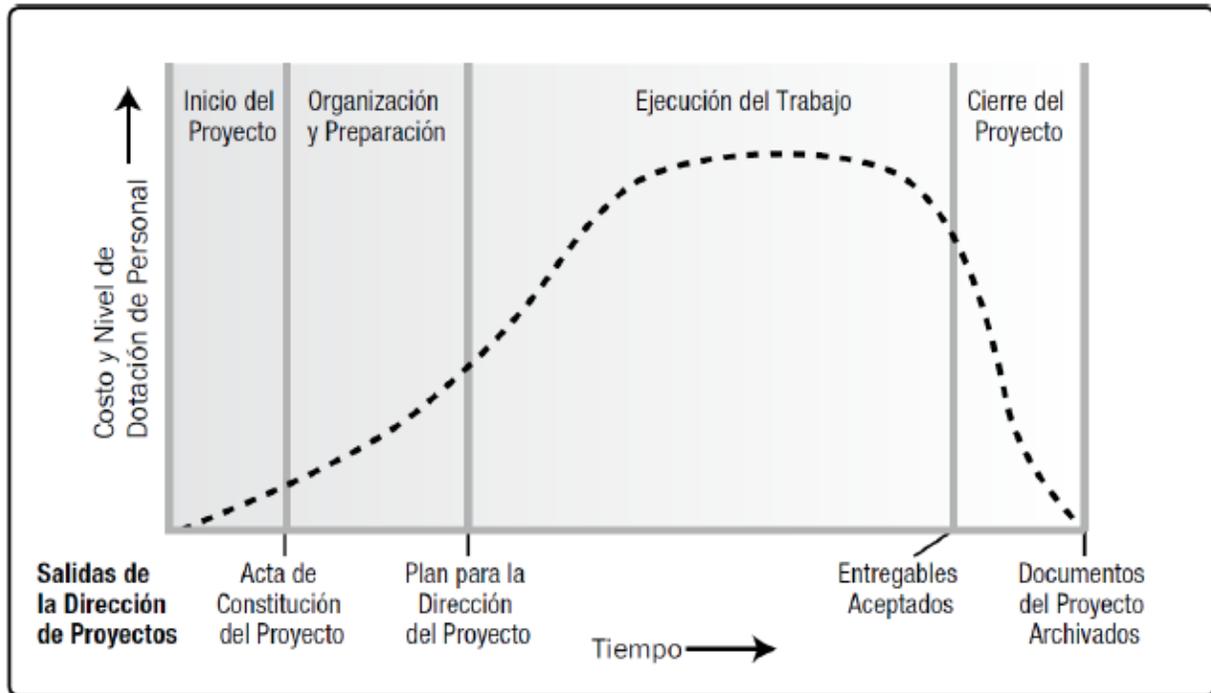
La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (PMI 2012) presenta la siguiente propuesta para el ciclo de vida de un proyecto:

Los niveles de costo y dotación de personal resultan bajo al inicio del proyecto, alcanzando su punto máximo conforme avanza el trabajo y caen rápidamente al acercarse el cierre. La curva anterior, curva típica de costo y dotación de persona, puede no ser aplicable a todos los proyectos. Un proyecto puede generalmente, por ejemplo, precisar gastos importantes al inicio para asegurar la dotación de personal.

Así mismo, se puede contar desde el inicio con altos niveles de riesgo e incertidumbre en su fase temprana. En el transcurso de la ejecución estos factores disminuyen, en la medida en que se van adoptando decisiones y generando resultados.

La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin impactar significativamente en el costo, es más alta al inicio del proyecto y conforme este avanza va disminuyendo esta capacidad.

La siguiente figura muestra el ciclo de vida característico de un proyecto bajo la metodología del PMI.



**Figura 2 Ciclo de vida de un Proyecto**

Fuente: PMI, 2012, p39

La figura presentada a continuación, contiene las etapas del ciclo de vida de un proyecto diseñado bajo la lógica de ejecución BID:



**Figura 3 Ciclo de Vida del Proyecto BID**

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

En la fase de preparación, y para el caso puntual del BID, esta fase se define y revisa periódicamente a partir de la estrategia establecida con el país a través de un diálogo estructurado y continuo, identificando en forma conjunta las iniciativas que se incorporarán a la preparación activa de proyectos del Banco.

El primer documento clave, constituye el Perfil del Proyecto (PP), el cual contiene la información básica junto con su motivación y objetivos, los aspectos técnicos y los antecedentes relevantes del sector, así como aspectos relevantes a considerar relacionados con temas ambientales y sociales, evaluación financiera y de adquisiciones, importes de financiación, y una agenda preliminar para la ejecución; es decir un Project Charter bajo la metodología PMI.

Posteriormente, se trabaja en la redacción de la Propuesta de Préstamo (DLP, por sus siglas en inglés), en la cual se especifica actividades, recursos y cronograma que son necesarios para preparar y supervisar el proyecto; se profundizan una serie de aspectos que permitan dar paso a la aprobación del financiamiento por parte del Directorio.

Una vez aprobado y suscrito el contrato de préstamo, comienza la implementación. La ejecución de los proyectos del sector público incluye el monitoreo periódico de las actividades y resultados; los cuales son registrados en Informes de Seguimiento del Progreso (PMR, siglas en inglés). La implementación también incluye la supervisión y actividades de seguimiento de la gestión financiera, los procedimientos de contratación, la gestión de riesgos, y / o el cumplimiento de la política de salvaguardias ambientales y sociales (cuando la naturaleza de la operación amerite).

Durante la implementación/ ejecución del proyecto, se llevan a cabo evaluaciones (intermedias y finales) para medir el desarrollo de los resultados de un proyecto. A la conclusión se cuenta con Informes de Terminación (PCR por sus siglas en

inglés) que contribuyen, a través de las lecciones aprendidas, con el aprendizaje institucional del Banco y del país. Las conclusiones y resultados son considerados como insumos de gran valía para la planificación y el desarrollo de futuros proyectos.

## 2.10 Procesos en la Administración de Proyectos

Conforme lo describe el PMBOK (5ta ed., 2012), la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para la administración de proyectos, se encuentran metodológicamente organizados en cinco grupos de procesos:

- **Iniciación.** Constituido por dos procesos que permiten definir un nuevo proyecto (o una fase nueva de un existente), mediante la autorización para dar comienzo oficial.
- **Planificación.** Constituye el grupo con el mayor número de procesos, 24 que son los necesarios para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y establecer el curso de acción necesario para la consecución de los objetivos planteados del proyecto.
- **Ejecución.** Constituido por 8 procesos que serán ejecutados para la realización del trabajo definido, a fin de lograr el cumplimiento de metas. Su relevancia radica en la efectiva coordinación de personas y recursos, integración y realización de actividades en línea con el plan para la administración del proyecto.
- **Seguimiento y Control.** Constituido por 11 procesos necesarios para llevar a cabo el monitoreo, supervisión oportuna y evaluación del desempeño del proyecto, con miras a la identificación oportuna de áreas que precisen cambios o ajustes.

- **Cierre.** Conformado por 2 procesos que permiten la finalización de las actividades, formalización de la aceptación del producto final y el consecuente cierre del proyecto.

## 2.11 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto, conforme a la metodología del PMBOK (5ta ed. 2012) describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en términos de los componentes de proceso. Estos han sido organizados en diez áreas de conocimiento:

- **Administración de la Integración de Proyectos.** Describe los procesos y actividades necesarios para asegurar que los elementos fundamentales de un proyecto sean coordinados apropiadamente dentro de los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos. Consiste en el desarrollo del acta de constitución del proyecto, su plan para la dirección en términos de dirección, gestión, monitoreo y control del trabajo, apoyado de un control integrado de cambios. Aspectos que permitirán un cierre formal del proyecto.
- **Administración del Alcance del Proyecto.** Describe los procesos y las actividades requeridas para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste en la recopilación de requisitos, definición del alcance, creación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), verificación y control del alcance del proyecto.
- **Administración del Tiempo del Proyecto.** Describe los procesos y las actividades requeridas para asegurar la terminación del proyecto a tiempo. Consiste en la definición de las actividades, su secuencia, estimación de

recursos y duración, así como el desarrollo del cronograma y control de la programación.

- **Administración de los Costos del Proyecto.** Describe los procesos y las actividades requeridas para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la estimación de costos, determinación del presupuesto general y control de dichos costos.
- **Administración de la Calidad del Proyecto.** Describe los procesos y las actividades requeridas para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue creado. Consiste en la planeación, aseguramiento y control de calidad.
- **Administración de los Recursos Humanos del Proyecto.** Describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de los miembros del equipo/personas involucradas en el proyecto. Consiste en desarrollar un plan de recursos humanos, mejora de las competencias del equipo y la dirección oportuna a fin de optimizar el desempeño.
- **Administración de las Comunicaciones del Proyecto.** Describe los procesos y actividades requeridas para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la identificación de los interesados, planeación de la comunicación, distribución de la información, gestionar las expectativas de los interesados y reportes de desempeño.
- **Administración de los Riesgos del Proyecto.** Describe los procesos concernientes con la planeación, identificación, análisis, respuesta, seguimiento y control de los riesgos del proyecto. Consiste en la planificación de la gestión de riesgos, identificación de los mismos, analizar

cualitativa y cuantitativamente los riesgos, planificar la respuesta y monitorear y controlar la respuesta al riesgo.

- **Administración de las Adquisiciones del Proyecto.** Describe los procesos y las actividades necesarias para la adquisición de productos, bienes y servicios por fuera de la organización y del equipo. Consiste en la planificación, ejecución, administración y cierre de las adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto.
- **Administración de los Interesados del Proyecto.** Describe los procesos relacionados con la identificación de los interesados del proyecto o conocidos como *stakeholders*. Consiste en la planificación, gestión y control de las expectativas que tienen sobre el proyecto.

Un director de proyecto exitoso no percibe de manera aislada las diferentes áreas, por el contrario, las entrelaza entre sí para obtener los resultados deseados al momento de plasmar la propuesta de un proyecto.

## 2.12 Definiciones relacionadas del proyecto

- **Patrimonio**

Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica. Otra acepción plantea que es el conjunto de bienes que caracterizan la creatividad de un pueblo y que distinguen a las sociedades unos de otros, dándoles su sentido de identidad. El patrimonio es parte de la herencia cultural de un pueblo o del estado y constituye los valores que se transmiten a generaciones futuras. Existen valores determinantes del patrimonio cultural como son el de autenticidad y el de integridad, en algunos casos el patrimonio constituye un recurso no renovable ya que este no puede volver a su

primer estado temporal, por lo que debe ser preservado y adecuadamente manejado por el sector público, privado y comunitario.

- **Bienes Culturales**

Corresponde al conjunto de todos los bienes, materiales o tangibles e inmateriales o intangibles, que, por su valor propio, deben ser considerados de interés relevante para la permanencia de la identidad de un pueblo. A su vez, se entiende por identidad, el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad, cuando estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.

- **Patrimonio Cultural**

Definido por la Unesco como el conjunto de bienes que caracterizan la creatividad de un pueblo y que distinguen a las sociedades y grupos sociales unos de otros, dándoles su sentido de identidad, sean estos heredados o de producción reciente. Constituido por tradiciones, hábitos o destrezas, expresiones artísticas, así como los bienes y valores culturales que poseen un especial interés histórico, artístico, arquitectónico, urbano, arqueológico, testimonial y/o documental. Manifestaciones musicales, literarias, escénicas y todas las representaciones de la cultura popular, es decir, legados materiales e inmateriales que se constituyan en expresión o testimonio de la creación humana o de la evolución de la naturaleza, valorada y transmitida de una generación a otra.

Las diferentes sociedades han incluido en su patrimonio toda su herencia cultural para hacerla conocer a su gente, poderla compartir, disfrutarla y de esa manera crear un sentido de pertenencia que ha movido a los pueblos a sentirse identificados con su pasado.

- **Puesta en Valor**

Poner en valor a un BCP implica una apreciación de sus atributos. Esta apreciación puede ser histórica, simbólica, estética y/o económica, y posee el potencial de beneficiar a toda la sociedad. Los BCP son únicos e irrepetibles, su pérdida afecta la riqueza cultural, económica y social de un país.

- **Bienes Registrados**

Bienes que tienen un evidente interés histórico, artístico o técnico, pero que por motivo de la circunstancia de quién o quienes efectuaron su registro (estudiantes o profesionales de poca experiencia) y por falta de tiempo para su análisis en laboratorio, no se han sido declarados todavía bienes de interés cultural o inventariados. Se aplica una figura de protección intermedia y se incluyen en un inventario a los efectos de su adecuada protección, conservación, estudio y conocimiento público.

- **Conservación del Patrimonio Cultural**

Categoría que busca la posibilidad de que el patrimonio pueda prolongarse en el transcurso del tiempo, considerando sus valores históricos y culturales.

- **Gestión Sostenible**

Desarrollo de estrategias para un uso responsable de los recursos patrimoniales de manera que su explotación se haga garantizando su conservación y transmisión a las generaciones futuras.

- **Intervenciones emergentes**

Actuación sobre un bien cultural y patrimonial en peligro de deterioro significativo o irreparable. Actuaciones que no han podido ser planificadas porque se deben a incidencias no previstas. Este tipo de intervenciones, que se requieren para frenar el deterioro y evitar la pérdida irrecuperable de un bien, además de enfrentarse en

caso de siniestros o eventos inesperados de origen natural, frecuentemente se realizan por causa del abandono prolongado, por condición intrínseca de los materiales o por intervenciones incorrectas o faltas de técnica.

- **Intervenciones de restauración, rehabilitación u otras**

Actuaciones que deben realizarse porque con el transcurso de los años, envejecimiento natural o por acción antrópica, el bien ha entrado en degradación física, desactualización de las instalaciones de infraestructura (arquitectura) o en una transformación con pérdida de valores. Estos trabajos pueden ser de consolidación, reestructuración y complementación, esta última ejercida en bienes arquitectónicos para permitir un uso adecuado y actualizado, lo que implica la incorporación de tecnologías e instalaciones.

- **Revalorización del Patrimonio**

Conjunto de actuaciones que tienen como objetivo principal promover el rendimiento sociocultural, la difusión y el conocimiento público del patrimonio.

### **2.13 Matriz de resultados**

Es una herramienta que se elabora en el diseño del proyecto, permite presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de los resultados alineados con las metas institucionales (BID y de país). Facilita el contar con un modelo lógico para el logro de resultados. Es de vital importancia para una implementación efectiva ya que proporciona el norte del proyecto y se constituye a su vez que, como instrumento de seguimiento durante la implementación del proyecto para las dos partes, tanto para el responsable de la ejecución (gobierno) como para el financiador, (Banco) a cargo del seguimiento.

Su eficacia radica en la validez y actualidad de los datos, responsabilidad que corresponde en el coordinador/gerente de proyecto. Como en el presente caso de estudio, debido a los antecedentes expuestos, la matriz de resultados debe ser revisada y las propuestas de cambio presentadas para aprobación de la autoridad competente en el organismo ejecutor y del financiador.

Este instrumento ofrece información relevante para que el nuevo equipo del proyecto conozca y se familiarice de forma rápida con los objetivos del proyecto y pueda contribuir de forma estratégica a la ejecución de las actividades y la obtención de los resultados.

Entre los principales elementos que conforman la matriz de resultados, es importante destacar:

- **Fin del Programa:** Objetivo al cual se busca contribuir significativamente, normalmente previsto en el marco del ámbito nacional o sectorial. Tiene relación con el impacto que generará el programa en el largo plazo.
- **Propósito:** Hipótesis que representa el efecto principal que se pretende alcanzar como resultado de la implementación o logro de los diferentes componentes que estructuran el programa.
- **Componentes:** Constituyen los grandes productos que se pretende sea desarrollado por el organismo ejecutor, alineados a los objetivos específicos del programa.
- **Actividades:** Aquellas tareas o entregables que se deben llevar a cabo para alcanzar cada uno de los productos.

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico constituye la estrategia o procedimiento establecido para el desarrollo óptimo de la investigación. Está conformado por el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos ordenados que serán empleados para el desarrollo de la investigación; así como la forma en que se recolecta, procesa, analiza e interpreta la información.

Jorge Martínez 2011 Métodos de Investigación cualitativa, plantea que: El conocimiento se ha definido como un proceso en el cual se relacionan un sujeto cognoscente (quien conoce) con un objeto de conocimiento (aquello que se conoce) lo que da como resultado un producto mental nuevo.

#### **3.1 Método de Investigación**

Constituye “La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis.

A continuación, se presenta el método de investigación seleccionado; así como las técnicas de investigación a ser empleadas y el procedimiento establecido para el efecto.

##### **3.1.1 Método de Investigación Análisis – Síntesis**

Según Muñoz Razo en su segunda edición (2011), este tipo de investigación parte de la descomposición de las partes de un todo, de modo que permita el análisis de forma individual (va de lo general a lo específico, de lo compuesto a lo simple); posteriormente el síntesis considera, a partir de la relación causa efecto de los elementos que componente objeto como un todo que identifican su esencia, el

objeto del problema / investigación, permitiendo determinar las razones o explicaciones a partir de su estudio. Estos dos procesos son distintos pero correlativos ya que siguen el mismo camino.

### **3.1.2 Método de Investigación Inductivo – Deductivo**

De acuerdo con Pita Fernández S. 2002, los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. Siendo así: “la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación.

Para el presente proyecto se utilizarán los dos métodos citados previamente. Se buscará descomponer las diferentes unidades como son el alcance, el tiempo y el costo en elementos más sencillos que serán examinados y posteriormente agrupados nuevamente, a través del método analítico-sintético. Así mismo se aplicará el método inductivo-deductivo, con el objetivo de llegar a conclusiones y lograr su aplicabilidad; así como señalar las verdades particulares contenidas en la situación general.

Una vez definido el método, es necesario establecer técnicas o procedimientos para operativizar los métodos.

### **3.2 Técnicas de investigación**

Se emplearán las técnicas de investigación documental, análisis de contenido y de campo.

La investigación documental será la empleada para la recopilación de antecedentes, la cual consiste en la selección de documentos relacionados con el tema; así como con lo aportado por diferentes autores o expertos que fundamenten y complementen la investigación, así como sumar las ideas del investigador (Muñoz Razo, 2011).

El análisis de contenido permitirá la clasificación de diferentes partes de un escrito, conforme categorías determinadas por el investigador, a efectos de extraer la información relevante o las tendencias (Peñuelas, 2010).

### **3.3 Sujetos de investigación**

Corresponde a las personas o actores relacionados con la investigación y que poseen el conocimiento y condiciones necesarias para la provisión de información clave para el desarrollo del Proyecto. Para este proceso, se recurrirá a funcionarios del MCyP, principalmente de los miembros del equipo de la UGP cargo de la implementación del Programa; así como también a funcionarios del BID que participaron en el diseño de la operación. Todos estos se proveerán de juicios para el desarrollo de la investigación.

### **3.4 Fuentes de información**

La investigación se apoyará en las dos fuentes de información:

#### **3.4.1 Fuentes Primarias**

Proveen información, datos o evidencia original y directa y de primera mano del tema de investigación. Se constituyen en elementos cuyas conclusiones indican hechos basados en la experiencia, como es el caso de: documentos oficiales, leyes, notas de prensa, investigativas, entrevistas, fotografías, discursos.

Para este proyecto se desarrollarán entrevistas y talleres de trabajo con los miembros del equipo de la UGP designados por el MCyP, para el desarrollo del Programa.

### 3.4.2 Fuentes Secundarias

No cuentan con conocimiento de primera mano ya que parten de conclusiones basadas en el análisis e interpretación de fuentes primarias. Estas pueden incluir: biografías, reseñas, entre otros elaborados sobre las fuentes primarias.

El presente contará con la revisión de toda documentación relacionada con el diseño del PPRPCE, Informe del Decreto de Emergencia del Patrimonio Cultural en Ecuador (2008-2009), Introducción al Patrimonio Cultural (2012) y PMBOK (PMI, 5ta ed., 2012).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1 - Fuentes de Información Utilizadas**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.	Matriz de Resultados del Programa	Informe del Decreto de Emergencia del Patrimonio Cultural.  PMBOK, Gestión de la Integración y del Alcance del Proyecto (PMI, 2012)
2. Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita gestionar la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.	Propuesta de Préstamo (Diciembre, 2010)	PMBOK, Gestión de la Tiempo (PMI, 2012)
3. Desarrollar un plan de gestión de costos para definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.	Propuesta de Préstamo (Diciembre, 2010)	PMBOK, Gestión de la Costos (PMI, 2012)

Objetivos	Fuentes de información	
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.	Informe de Seguimiento de Progreso (Diciembre, 2016)	PMBOK, Gestión de Riesgos (PMI, 2012)
5. Desarrollar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.	Informe de Seguimiento de Progreso (Diciembre, 2016)	PMBOK, Gestión de Comunicaciones (PMI, 2012)

Fuente: Propia 2017

### 3.5 Métodos de Investigación

Considerando que la metodología es el modo en que enfocamos los problemas y buscamos respuestas, conforme señala Taylor, S. J. Bogdan 1987, señalar que el significado del método de investigación representa un procedimiento ordenado para el logro de una investigación /conclusión esperada.

Para el presente proyecto se utilizará principalmente el método análisis-sintético, dado que es necesario descomponer cada una de las unidades en elementos más sencillos de analizar y manejar y posteriormente reorientar su agrupación.

El cuadro 2 presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto.

**Cuadro 2 - Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivo	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo
1. Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.	Descomposición del alcance para su posterior reagrupación y determinación del plan de gestión	Se aplicará observación por entrevista a una muestra de involucrados clave
2. Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita gestionar la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.	Descomposición del tiempo para su posterior reagrupación; lo que permitirá la determinación del plan de gestión del tiempo.	Se realizarán reuniones con los miembros de la UGP, autoridades a cargo del programa al interior del MCyP y el equipo de gestión del BID.

Objetivo	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo
3. Desarrollar un plan de gestión de costos para definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.	Descomposición del presupuesto para su posterior reagrupación, a fin de establecer el plan de gestión de costos esperado.	Se realizarán reuniones con los miembros de la UGP, autoridades a cargo del programa al interior del MCyP y el equipo de gestión del BID.
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.	Identificación de los eventos positivos como negativos que puedan generar impacto durante el desarrollo del proyecto	A fin de contar con fundamentos probables a la conclusión, se aplicará este método.
5. Desarrollar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.	Determinación de necesidades formales de información del programa previstos en el Contrato de Préstamo.	Se establecerán las necesidades y los canales óptimos de comunicación al interior de la UGP; así como al exterior con el prestatario; de forma adicional al financiador.

Fuente: Propia 2017

### 3.6 Herramientas

Basados en las mejores prácticas de dirección de proyectos planteadas por el PMI a través del PMBOK (5ta ed., 2012), resumidas a través de las áreas de conocimiento y grupos de procesos; a continuación, se señalan las herramientas, técnicas, recursos que serán empleadas a lo largo del desarrollo del Proyecto

Las herramientas corresponden a “algo tangible, como una plantilla o programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI 2012, p. 548).

El cuadro 3 presenta las herramientas que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

**Cuadro 3 - Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Herramientas
1. Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.	Juicio de expertos Descomposición para actualizar la EDT Grupos focales

Objetivos	Herramientas
2. Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita gestionar la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.	Ajustes en la planificación con base en la nueva EDT Juicio de expertos Estimación análoga y paramétrica Secuenciación de actividades Estimación de la duración de las actividades Método de la ruta crítica Herramienta de planificación estratégica a través del MS Project, el cual se alimentará con la información desarrollada.
3. Desarrollar un plan de gestión de costos para definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.	Juicio de expertos Estimación análoga y paramétrica Generación de la Curva S Herramienta de planificación estratégica a través del MS Project, el cual se alimentará con la información desarrollada.
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.	Juicio de expertos Matriz de probabilidad e impacto Estrategias para riesgos negativos o amenazas
5. Desarrollar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.	Juicio de expertos Fuentes primarias de información Plantillas y formularios

Fuente: Propia 2017

### 3.7 Supuestos y Restricciones

Los supuestos constituyen las hipótesis que estamos formulando y que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados en el Proyecto; en tanto que las restricciones son aquellas limitaciones que podrían alterar la consecución de los objetivos.

Las restricciones son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto. Cuando un proyecto se desarrolla bajo un acuerdo, como el caso de un contrato de préstamo con financiamiento BID, por lo general las disposiciones contractuales contenidas en este documento como el plazo de vencimiento del contrato, constituyen un ejemplo de restricciones.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

**Cuadro 4 - Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.	Se mantienen las metas por componente para la ejecución del Programa	El propósito y fin del Programa debe mantenerse inalterable.
2. Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita gestionar la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.	No se presenten nuevos cambios en la institucionalidad del Ministerio ejecutor que precisen nuevas reprogramaciones.	Las actividades deben ejecutarse hasta el 31 de diciembre de 2017, nueva fecha propuesta para el desarrollo de la reprogramación y fase final del programa
3. Desarrollar un plan de gestión de costos para definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.	Se cuenta con datos referenciales para el establecimiento de costos de las actividades.	El Programa cuenta con un presupuesto de USD 40 millones de dólares. La replanificación procurará emplear la mayor cantidad de recursos hasta la nueva fecha de cierre planteada.
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.	Las autoridades del MCyP implementan las medidas de mitigación de forma prioritaria	Las actividades de mitigación deberán contar con el compromiso de las autoridades del MCyP.
5. Desarrollar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.	Autoridades del Ministerio Ejecutor implementan el plan de comunicación de manera adecuada y conforme la periodicidad definida.	Existan cambios de autoridades que limiten el cumplimiento del plan de comunicaciones.

Fuente: Propia 2017

### 3.8 Entregables

Los entregables constituyen, según el PMOBK (5ta ed., 2012) cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que se debe producir al final de un proceso, fase o proyecto. El patrocinador o el cliente, será quien determine la aprobación o no de dicho producto entregable.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 5, a continuación:

Cuadro 5 - Entregables

Objetivos	Entregables
1. Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.	EDT actualizada Matriz de Resultados (actualizada)
2. Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita gestionar la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.	Plan de Gestión del Tiempo Estructura del desglose de los recursos Estimados de la duración de la actividad Cronograma del proyecto (actualizada)
3. Desarrollar un plan de gestión de costos para definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.	Plan de Gestión del Costo Estimaciones de Costos de las actividades Presupuesto (actualizado) Flujo de caja y curva S actualizadas
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.	Plan de Gestión del Riesgos Hojas electrónicas de registro de riesgos
5. Desarrollar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.	Plan de Gestión de Comunicaciones Matrices de fuente y receptor de información.

Fuente: Propia 2017

## DESARROLLO PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

### 4.1 Recopilar los Requisitos

Proceso a través del cual se definen y documentan las necesidades de los interesados con el objetivo de cumplir con los objetivos del programa. En ese caso, del Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural.

Conforme lo señala el PMI, Capítulo 5 – Gestión del Alcance del Proyecto, los requisitos incluyen las necesidades, deseos, expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, cliente y otros interesados.

Para el desarrollo del proyecto, se partió con la identificación de los involucrados, es decir las diferentes personas, naturales o jurídicas que tiene algún tipo de interés en el proyecto y quienes de alguna forma podrían verse afectados por el mismo en forma positiva o negativa.

Como resultado del accionar regular que representa la ejecución de una operación de crédito con financiamiento externo para un país, denominado deuda soberana; los involucrados se agrupan en tres tipos clave: (i) autoridades del prestatario y del organismo ejecutor; (ii) personal de la UGP; y (iii) otros involucrados como son asesores, beneficiarios y organismo financiador.

Los involucrados mantienen una permanente interacción a lo largo de la vigencia del crédito. Por otra parte, si bien la participación de los beneficiarios es relevante en el diseño del programa, durante la fase de ejecución (objeto del presente proyecto), no tienen un rol protagónico.

En las matrices que se presentan a continuación, se identifica el análisis efectuado sobre los intereses de involucrados principales; con base en el cual se desprenden los principales requerimientos, que se podrían considerar como los factores

críticos de éxito con que cada involucrado aporta a la ejecución del programa; así como su nivel de influencia e interés y en la fase del ciclo de vida del proyecto en el que este rol tiene vigencia.

Los valores de interés y niveles de influencia han sido considerados en rangos del 1 al 6, considerando los niveles 6 y 5 como los más altos, 4 y 3 como de interés e influencia media, y 2 y 1 como los niveles más bajos en el marco del proyecto.

**Cuadro 6 - Registro de los principales involucrados y requerimientos**

Ref.	Rol del involucrado	Nivel de Interés	Principales requerimientos del involucrado	Fase de Participación (Inicio, Plan, Ejecución, Control, Cierre)	Nivel de Influencia
<b>Autoridades</b>	Ministerio de Finanzas	6	Asignar espacios presupuestarios suficientes para la ejecución anual del Programa. Facilitar recursos fiscales para ejecución de actividades (pagos de impuestos - IVA).	Todos	6
	Ministerio de Cultura y Patrimonio	6	Definir las prioridades ministeriales y alinearlas con los objetivos establecidos en la operación de crédito	Todos	5
	Subsecretaría de Patrimonio	5	Dictaminar las directrices estratégicas adecuadas para la ejecución del programa por parte de la UGP. Dar seguimiento oportuno al cumplimiento de hitos. Tomar acciones correctivas oportunas en la UGP.	Todos	4
<b>Personal de la UG</b>	Gerencia/Dirección de la Unidad de Gestión del Programa	3	Gestionar efectiva y eficientemente la programación establecida. Lograr la obtención de todos los entregables, con la calidad esperada, en el nuevo plazo previsto y dentro del presupuesto asignado y aprobado por el gobierno y el financiador (BID).	Todos	4

Ref.	Rol del involucrado	Nivel de Interés	Principales requerimientos del involucrado	Fase de Participación (Inicio, Plan, Ejecución, Control, Cierre)	Nivel de Influencia
	Responsable de Adquisiciones	3	Gestionar con calidad y oportunidad el cronograma del programa, en lo relacionado a procesos de contratación.	Ejecución	2
	Responsable Financiero	3	Gestionar adecuadamente el presupuesto del Programa. Lograr la asignación presupuestaria oportuna ante MF. Tramitar con calidad y oportunidad las necesidades financieras ante el organismo financiador.	Ejecución, Control y Cierre	2
	Responsable de Monitoreo y Seguimiento	3	Mantener actualizada la información relacionada con el plan de redefinición de ejecución del programa. Identificar oportunamente desfases en el cumplimiento de los planes de costo (presupuesto) y tiempo (presupuesto).	Ejecución Control y Cierre	2
	Responsable Técnico	3	Gestionar oportunamente la toma de decisiones técnicas que permitan dar inicio efectivo a proceso de contratación. Brindar seguimiento oportuno al cumplimiento del cronograma de ejecución técnico con los contratistas adjudicados.	Ejecución	2
Otros involucrados clave	Alcaldías de las ciudades beneficiadas	5	Gestionar ante el Ministerio ejecutor, la mayor cantidad de intervenciones a fin de contar con estudios de calidad que permitan la intervención oportuna en inmuebles patrimoniales; permitiendo la regeneración urbana y dinamización de la economía de las localidades	Diseño y Cierre	3
	Contratistas	6	Participar en los procesos de selección para la contratación de las diferentes actividades, mediante la presentación de ofertas técnicas de alta calidad y económicas competitivas.	Ejecución	2

Ref.	Rol del involucrado	Nivel de Interés	Principales requerimientos del involucrado	Fase de Participación (Inicio, Plan, Ejecución, Control, Cierre)	Nivel de Influencia
	Especialista Sectorial del BID Representante del Ente Financiado)	6	Supervisar el cumplimiento de la matriz de resultados reformulada. Lograr altos niveles de ejecución, así como un buen índice de desempeño de la operación al interior del Banco.	Todos	6

Fuente: Propia – 2017

Como base en la matriz desarrollada, fue posible determinar el nivel de interés de los involucrados claves en relación con el objetivo del programa; así como el rol mínimo que esté involucrado debe desempeñar y las fases principales en las que participa como *Stakeholder*, reflejando a su vez el nivel de influencia que éste ejerce sobre el programa.

Es así que los actores con el mayor nivel de interés e influencia corresponde al MF como al BID, en razón de sus roles de prestatario y financiador del crédito, en su orden. A continuación, el ministro de sector con igual nivel de interés alto y un nivel de influencia menor de 5, manteniéndose no obstante como un grado alto. Con nivel de interés alto, se identifica al subsecretario de patrimonio y un nivel de influencia medio de 4, seguido por el gerente de la UGP con un nivel de interés medio y un nivel de influencia incluso mayor que el subsecretario de patrimonio, debido al rol activo de su gestión en la ejecución del programa. En el ejercicio se puede observar que a los técnicos de la unidad les corresponde un nivel de interés medio de 3 y un nivel bajo de influencia. Para el caso de los alcaldes y contratistas, si bien constan con un nivel alto de interés, su influencia es menor ya que para el caso de las alcaldías deben regirse por las definiciones adoptadas por el sector, lo que no les permite contar con un nivel alto para de influencia en el programa.

Con la información obtenida sobre los requerimientos, se estructuró la Matriz de Gestión de Involucrados para gestionar a los involucrados clave, permitiendo conocer las posibles acciones, tanto acciones positivas como negativas, que su desempeño tendría sobre el programa.

**Cuadro 7 - Gestión de los Involucrados**

Estrategias para Gestionar a los Involucrados Clave	Principales Requerimientos	Acciones posibles del involucrado sobre el proyecto y equipo del proyecto	
		Positivas	Negativas
Ministerio de Finanzas	Asignar espacios presupuestarios suficientes para la ejecución anual del Programa. Facilitar recursos fiscales para ejecución de actividades (pagos de impuestos IVA).	Mantiene su apoyo pero exige resultados en el más breve plazo	Recortes de asignaciones presupuestarias para el ministerio ejecutor. Cancelación del saldo no empleado, negativa a solicitar una ampliación al plazo de vigencia del Crédito o negativa para plantear un nuevo crédito para el sector.
Ministerio de Cultura y Patrimonio	Definir las prioridades Ministeriales y alinearlas con los objetivos establecidos en la operación de crédito que cuenta con financiamiento BID	Mantiene su apoyo pero exige resultados inmediatos y medidas correctivas	Cambios de prioridades. Cambios de autoridades de la subsecretaría de patrimonio y responsable de la UGP.
Subsecretaría de Patrimonio	Dictaminar las directrices estratégicas adecuadas para la ejecución del programa por parte de la UGP. Dar seguimiento oportuno al cumplimiento de hitos. Tomar acciones correctivas oportunas en la gestión de la unidad.	Define e implementa acciones de mejora en la UGP.	Solicita cambios en el personal responsable de la UGP. Reestructura organizacional para aplicar estrategias de ejecución inmediatas.
Gerencia /Dirección de la Unidad de Gestión del Programa (UGP)	Gestionar efectiva y eficientemente la programación establecida. Lograr todos los entregables, con la calidad esperada, en el tiempo previsto y dentro del presupuesto asignado y aprobado por el gobierno y el BID.	Gestiona efectivamente la dirección del proyecto con una visión integral, con enfoque en resultados y manejo de riesgos. Aplica las mejores prácticas en gestión de proyectos.	No logra el involucramiento efectivo de los miembros de la UGP. Solicita cambios constantes de miembros clave del equipo de gestión o general alta rotación de técnicos. Pérdida de visión integral como gestor de proyecto.

Estrategias para Gestionar a los Involucrados Clave	Principales Requerimientos	Acciones posibles del involucrado sobre el proyecto y equipo del proyecto	
		Positivas	Negativas
Responsable de Adquisiciones	Gestionar con calidad y oportunidad el cronograma del programa, en lo relacionado a procesos de contratación.	Llevar a cabo procesos licitatorios nacionales e internacionales sin observaciones, que permitan lograr adjudicaciones conforme la programación	Reducido número de procesos precontractuales finalizados exitosamente. Adjudicaciones fallidas. Reducido número de contratos suscritos. Impacto en desfases en el cronograma de ejecución del plan anual.
Responsable Financiero	Gestionar adecuadamente el presupuesto del Programa. Lograr la asignación presupuestaria oportuna ante MF. Tramitar con calidad y oportunidad las necesidades financieras ante el organismo financiador.	Gestionar adecuadamente los recursos financieros para la ejecución de pagos. Presentar estados financieros sin observaciones de auditoría	Gestión inoportuna de espacios presupuestarios anuales para la regular ejecución del programa. Diferencias en reportes financieros que conllevan observaciones en reportes financieros e informes auditados
Responsable de Monitoreo y Seguimiento	Mantener actualizada la información relacionada con el plan de redefinición de ejecución del programa. Identificar oportunamente desfases en el cumplimiento de los planes de costo (presupuesto) y tiempo (presupuesto).	Contar con información actualizada para un efectivo monitoreo de la ejecución. Generar reportes de calidad.	Información desactualizada sobre el estado de avance en relación con los planes de tiempo y costo del Programa. Limitaciones en la toma oportuna de decisiones estratégicas sobre cronograma y presupuesto del programa.
Responsable Técnico	Gestionar oportunamente la toma de decisiones técnicas que permitan dar inicio efectivo a proceso de contratación. Brindar seguimiento oportuno al cumplimiento del cronograma de ejecución técnico con los contratistas adjudicados.	Generar términos de referencia y especificaciones técnicas de calidad para la generación de estudios, contratación de obras y adquisición de bienes.	Retrasos en el inicio de procesos precontractuales. Adjudicaciones fallidas por debilidades en la estructuración de bases de calidad. Necesidad de recursos adicionales para cubrir contratos complementarios.
Alcaldes de las ciudades beneficiadas	Gestionar ante el Ministerio executor, la mayor cantidad de intervenciones a fin de contar con estudios de calidad que permitan la intervención oportuna en inmuebles patrimoniales;	Promueve una participación activa de técnicos locales.	Muestra pública de insatisfacción respecto a los resultados del proyecto.

Estrategias para Gestionar a los Involucrados Clave	Principales Requerimientos	Acciones posibles del involucrado sobre el proyecto y equipo del proyecto	
		Positivas	Negativas
	permitiendo la regeneración urbana y dinamización de la economía de las localidades.		
Contratistas	Participar en los procesos de selección para la contratación de las diferentes actividades, mediante la presentación de ofertas técnicas de alta calidad y económicas competitivas.	Demostrar un alto interés para participar en los distintos procesos de contratación, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, generando oferta de mercado competitiva.	No presentar ofertas o que las presentadas sean de baja calidad o no cumplan con los requerimientos establecidos, lo que limita la efectiva adjudicación de contratos y represente declaratorias de desierto y desfases en la programación.
Especialista Sectorial del BID (Representante del Ente Financiado)	Supervisar el cumplimiento de la matriz de resultados reformulada. Lograr altos niveles de ejecución, así como un buen índice de desempeño de la operación al interior del Banco.	Brinda soporte técnico y acompañamiento al proyecto para contribuir en la dinámica de la gestión. Coordina con la alta dirección del ministerio ejecutor para lograr la efectiva ejecución del plan de gestión del programa.	Se limita las re planificaciones. Se efectiviza la cancelación de recursos no empleados por el ejecutor

Fuente: Propia 2017

## 4.2 Definición del Alcance

Proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Para el caso de estudio, el Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural financiado con recursos de crédito BID, cuenta con una línea de base del alcance, definida en el diseño mismo de la operación:

- Objetivo general: Contribuir a mejorar el estado de conservación de los BCP en el Ecuador.

- Objetivos específicos: (i) aumentar el conocimiento disponible de los BCP a través de su registro y sistematización en el Sistema Nacional de Bienes Culturales y Patrimoniales – SNBCP, (ii) generar modelos efectivos de puesta en valor de BCP que puedan ser aplicados para futuras intervenciones, y (iii) fortalecer la capacidad del Ministerio de Cultura y Patrimonio – MCyP para cumplir con su misión de manera efectiva.

Es importante señalar que el objetivo general del programa constituye el fin del mismo, en tanto que los objetivos específicos constituyen la estructura macro del mismo, reflejada bajo la denominación de componente.

Los principales beneficios que se espera obtener a través del programa son los siguientes:

- Aumentar el conocimiento disponible sobre los BCP a través de su registro y sistematización en el SNBCP.
- Generar modelos efectivos de puesta en valor de BCP que puedan ser aplicados para futuras intervenciones.
- Fortalecer la capacidad del MCP para cumplir con su misión de manera efectiva.
- Incremento de consultas realizadas al SNBCP.
- Inversiones conexas realizadas a las zonas de intervención de los proyectos demostrativos y emergentes.
- Modelos de gestión diseñados en base a mejores prácticas y aprobados por el Consejo Sectorial de Política de Patrimonio.
- Presentación del Proyecto de Ley sobre tráfico ilícito, acciones legales y repatriación de BCP actualizada y aprobada por la Asamblea Nacional.
- Reglamento de coordinación inter-institucional sobre el patrimonio cultural aprobado por el Consejo Sectorial de Patrimonio Cultural.

Dado que el programa cuenta un alcance definido en el diseño de la operación y que permitió la aprobación del crédito al interior de BID en el año 2012, las necesidades actuales del sector y del programa han sufrido replanteamientos por parte del organismo ejecutor, debido a las nuevas definiciones políticas, institucionales y actualizaciones técnicas; mismas que fueron presentadas al financiador con sustentos técnicos de descripción pormenorizadas.

A fin de determinar la redefinición en el alcance, se implementó un taller de trabajo a fin de convalidar las necesidades actuales del sector y del programa, tomando como referencia las fuentes primarias; esto es el documento de diseño del crédito, la matriz de resultados original, el anexo único del contrato de préstamo; el cual resume el alcance originalmente esperado del programa; en el cual se efectuó análisis de las necesidades a nivel de componente y de los nuevos productos (actividades a ser desarrolladas por el Programa).

Se incorporó el juicio de expertos que conforman el MCyP, los cuales fueron la base del ejercicio de análisis, sumado a los criterios de calidad definidos en el diseño por parte del financiador.

En el taller se trabajó con una autoridad del ministerio ejecutor, los responsables clave de la UGP y técnicos como puntos focales de los componentes a fin de confirmar si los productos no logrados hasta la fecha de elaboración del presente proyecto se debían mantener conforme el diseño original o si los mismos precisaban redefinición para ser llevados al cierre del programa. Los resultados del taller fueron validados por las autoridades correspondientes en el ministerio como por el financiador.

Con la aplicación de la técnica se logró la redefinición del alcance de los productos pendientes por ejecutarse para el año de cierre del programa, tomando base la Matriz de Resultados original de Programa.

El siguiente cuadro muestra la trazabilidad de los requerimientos actuales planteados por la UGP, presentados con su respectiva alineación con los objetivos de los componentes que conforman el programa; y a su identificador de producto original.

A continuación, la columna de Prioridad permite identificar si el requerimiento formó parte del diseño original del proyecto o al ser una prioridad nueva del sector, se lo califica con el grado de prioridad A, B o C para la ejecución propuesta (Prioridad A: crítica, relevante; B: Importante, C: esperada no fundamental). En la columna *Status* se define si se mantiene o no el interés sobre dicho requerimiento o actividad, catalogándolo como Activo o Inactivo.

De ser el caso que el *status* sea Activo, se le asigna un nuevo indicador de producto y se incorpora los ajustes que corresponden en la Matriz de Resultados que se deberá actualizar; lo que permitirá la elaboración del plan de gestión de cronograma y costos que se desarrollan en los capítulos a continuación.

Es importante recordar que la reprogramación debe considerar actividades nuevas que se encuentren alineadas a los objetivos originales que permitieron la aprobación del Programa y su correspondiente financiamiento total.

**Cuadro 8 - Trazabilidad de los requerimientos**

No	Descripción del Requerimiento	Alineado a objetivos de componente				Prioridad	Producto Asociado Matriz Original	Status	Producto asociado Matriz Resultados actualizada (Nuevo número)	Impacto en la Matriz de Resultados
		1	2	3	4					
1	Registro de BCP incorporados al SNBCP	X				Original	P1	Activo	P1	Reducción de meta. Indicador existente.
2	Diseño e implementación de software especializado	X				Original	P2	Inactivo	N/A	Eliminación de producto
3	Equipos para georeferenciación y contingente	X				Original	P3	Activo	P2	Reducción de meta. Indicador existente.

No	Descripción	1	2	3	4	Prioridad	Producto Asociado Matriz Original	Status	Producto asociado Matriz Resultados actualizada (Nuevo número)	Impacto en la Matriz de Resultados
4	Atlas de los BCP y mapa patrimonial	X				Original	P4	Inactivo	N/A	Eliminación de producto
5	Profesionales capacitados en tareas de registro y sistematización de los BCP	X				Original	P5	Activo	P3	Reducción de meta. Indicador existente.
6	Estudios de definición de políticas públicas		X			A	P6	Activo	P4	Incorporar indicador
7	Estudios de sostenibilidad y gestión		X			Original	P6	Activo	P5	Producto redefinido y subdivido en dos tipos de productos
8	Priorización de estudios y obras demostrativas conforme necesidades actuales del país			X		A	P7	Activo	P6	Reformulación de indicador. Consolidación de indicador bajo un solo producto integral
9	Mantenimiento y adecuación repositorios de memoria social		X			B	P8	Activo	P7	Indicador ya existente (Proyectos emergentes)
10	Conceptualización y diseño del sistema de climatización de museos		X			B	P8	Activo	P7	Indicador ya existente (Proyectos emergentes)
11	Priorización de estudios y obras emergentes conforme necesidades actuales del país			X		A	P8	Activo	P7	Reformulación de indicador. Consolidación de indicador bajo un solo producto integral
12	Propuesta de modelos de gestión diseñados			X		B	P9	Activo	P8	Redefinición del alcance
13	Formulación metodológica de capacitación a las municipales en el marco de transferencias de competencias del patrimonio cultural			X		B	P10	Activo	P9	Indicador reformulado.
14	Promoción y difusión de las manifestaciones artísticas y culturales	-	-	-	-	C				
15	Plan de Comunicación			X		Original	P11	Activo	P10	Redefinición del alcance
16	Propuesta de actualización de la Ley sobre el tráfico ilícito, acciones legales y repatriación				X	Original	P12	Inactivo	N/A	Eliminación de producto

No	Descripción	1	2	3	4	Prioridad	Producto Asociado Matriz Original	Status	Producto asociado Matriz Resultados actualizada (Nuevo número)	Impacto en la Matriz de Resultados
17	Talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmaterial				X	B	P13	Nuevo	P11	Reformulación de indicador
18	Transporte de bienes culturales				X	B	P13	Nuevo	P11	Reformulación de indicador y meta
19	Implementación de mejoras a los servicios del SNCP				X	Original	P14	Activo	P12	Reformulación de indicador y meta
20	Unidad de Gestión del Conocimiento				X	Original	P15	Activo	P13	Sin modificación
21	Realización de congresos internacionales				X	C	P16	Activo	P14	Reformulación de indicador
22	Investigación y muestra de usos sociales del patrimonio y espacio público	-	-	-	-	C	N/A	N/A	N/A	No pertinente al alcance general del programa

Fuente: Propia 2017

Con base en la matriz precedente, se determinó que existen tres productos que ya no presentan necesidad técnica ni cuentan con prioridad institucional o sectorial por parte del organismo ejecutor para su realización en el marco del programa; las cuales han sido señaladas como status *Inactivo*. Así mismo, se presentaron dos productos nuevos que quedaron registrados con *status* N/A, puesto que no mantienen correspondencia con los objetivos de los componentes; por tanto, no han sido incorporados al ejercicio de reprogramación.

Se identifican dos productos recientemente considerados para ser incorporadas al programa; los cuales precisan la incorporación de un indicador nuevo a la Matriz de Resultados del Programa; dos de los cuales se definieron como prioridad de ejecución B - importante.

Los restantes diez productos han sido identificados como parte de indicadores ya existentes en la Matriz de Resultados y que precisarían ajustes en dicha herramienta relacionados con: Incremento en la meta final – cinco productos; y reformulación o ajuste en la redacción del indicador – cinco productos.

Los productos que cuentan con prioridad A en la ejecución corresponden a los relacionados con Priorización de *Estudios y Obras para Proyectos Demostrativos y Emergentes* puesto que constituyen los de mayor representatividad para el programa; tanto por el alto grado de alcance en metas físicas (*estudios y obras de infraestructura*) como recursos financieros destinados para su ejecución.

A continuación, la Matriz de Resultados actualizada refleja las modificaciones identificadas en el ejercicio previo. Permite ver a manera resumida el producto original, la cual constituiría la línea de base con su correspondiente unidad de medida para evaluaciones de impacto posteriores; así como el producto nuevo o reformulado y finalmente la meta re planificada para el año 2017, fecha de cierre del programa.

**Cuadro 9 - Matriz de Resultados actualizada**

Producto original	Unidad de Medida	Meta original (Línea base)	Producto nuevo o reformulado	Nueva meta Re planificada para el periodo adicional
<b>Componente I - FORTALECIMIENTO DEL REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS BIENES CULTURALES PATRIMONIALES (BCP)</b>				
P1. BCP incorporados al SNBCP.	BCP	219,000	P1. Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	69,000
P2. Software desarrollado y adquirido	Software	5	Eliminado	0
P3. Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	Equipos	2	P2. Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	1
P4. Atlas de los BCP y mapa patrimonial del Ecuador, desarrollado	Atlas	1	Eliminado	0
P5 Profesionales capacitados en tareas de registro y sistematización de los BCP.	Entidades	450	P3. Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada	180

Producto original	Unidad de Medida	Meta original (Línea base)	Producto nuevo o reformulado	Nueva meta Re planificada para el periodo adicional
<b>Componente II: IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DEMOSTRATIVOS Y EMERGENTES DE RECUPERACIÓN PATRIMONIAL</b>				
N/A	Estudios	5	P4. Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	1
P6 Estudios de sostenibilidad y gestión realizados	Estudios	3	P5. Estudios de sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	2
P7.1 Estudios para proyectos demostrativos desarrollados	estudios	3	P6. Proyectos demostrativos de BPC concluidos	2
P7.2 Intervenciones de infraestructura para proyectos demostrativos efectuadas	Obras	3		
P8.1 Estudios para proyectos emergentes desarrollados	Estudios	5	P7. Proyectos emergentes de BPC ejecutados	7
P8.2 Intervenciones de infraestructura para proyectos emergentes efectuadas	Obras	5		
<b>Componente III: DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN SUSTENTABLES</b>				
P9 Propuesta de modelos de gestión diseñados.	modelos	4	P8. Modelos de gestión diseñados y validados por el MCyP	3
P10. Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales (Plan de transferencia realizado).	entidades	15	P9. Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	180
P11 Plan de comunicación elaborado e implementado	plan	1	P10. Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado	1
<b>Componente IV: FORTALECIMIENTO DEL MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL DE LOS BCP</b>				
P12 Propuesta de actualización de la Ley sobre tráfico ilícito, acciones legales y repatriación de BCP elaborada.	Propuesta	1	Eliminado	1
P13 Propuesta de Reglamento de coordinación inter-institucional sobre el patrimonio cultural elaborada.	Propuesta		P11. Propuesta de prevención y repatriación de BCP	2
P14 Entidades usuarias del SNBCP capacitadas.	Sistema	10	P12. Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	1
P15 Unidad de gestión del conocimiento establecida.	unidad de gestión	1	P13. Unidad de gestión del conocimiento establecida	1

Producto original	Unidad de Medida	Meta original (Línea base)	Producto nuevo o reformulado	Nueva meta Re planificada para el periodo adicional
P16 Talleres de trabajo con instituciones internacionales afines realizados	intercambios - talleres	5	P14. Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	5

Fuente: Propia 2017

### 4.3 Creación de la EDT

Consiste en tomar el producto, los entregables y el trabajo y subdividirlo en unidades o componentes más pequeños para facilitar su administración.

Si bien los objetivos general y específicos del programa fueron previamente definidos durante la fase de diseño del mismo, la redefinición del alcance fue desarrollada en el punto previo con base en las necesidades actuales del sector, las prioridades del organismo ejecutor y la alineación de las mismas a los objetivos de cada uno de los componentes previstos en el programa.

A continuación, se presentan las actividades redefinidas que constituyen la nueva estructura de desglose del trabajo (EDT), o descomposición del programa, entregables y paquetes de trabajo actualizados a fin de facilitar su efectiva gestión.

Se han enlistado los paquetes principales que el programa pretende realizaren el año final de ejecución, presentado por cada componente. Es importante señalar que estos paquetes compilan las actividades a desarrollarse para su consecución esto es realización de estudios y ejecución de obras, conforme corresponda:

**Cuadro 10- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)**

Estructura de Desglose del Trabajo	
<b>PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL</b>	
<b>Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)</b>	
P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	
P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	
P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada	
<b>Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial</b>	
P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	
P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	
P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos	
P7: Proyectos Emergentes del BCP concluidos	
<b>Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables</b>	
P8: Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP	
P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	
P10: Plan Estratégico de comunicación elaborado e implementado	
<b>Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP</b>	
P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	
P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	
P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida	
P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	

Fuente: Propia 2017

La referida Estructura de Desglose del Trabajo, se presenta a continuación en forma gráfica:

**Figura 4– Estructura de Desglose del Trabajo - EDT**

Fuente: Propia 2017

#### 4.4 Descripción de EDT

A continuación, se presenta una síntesis del alcance de los entregables en el marco de cada componente definido en el diseño del Programa, los cuales han

sido identificados en la EDT del Proyecto de redefinición, y cuya meta ha sido modificada o los recientemente identificados que serán desarrollados en base a la reformulación:

### **Componente 1 - Fortalecimiento del Registro y Sistematización de BCP:**

- **P1 - Registro de BCP ingresados y validados en el SNBCP.** El registro consiste en el levantamiento de fichas con la información técnica básica de los diferentes BCP en sus diferentes ámbitos patrimoniales. Dicha información permite alimentar la base de datos a nivel nacional, para posterior seguimiento y fuente de consulta para definición de estrategias. Se reduce la meta a fin de contar con un modelo metodológico para registro y caracterización de los BCP, establecimiento criterios de priorización para la conservación y salvaguarda de los BCP registrados y de protocolos para el uso de la información.
- **P2 - Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos.** Adquisición de equipos especializados de alta precisión de apoyo al proceso de registro de BCP que permitan georreferenciar el levantamiento de fichas patrimoniales.
- **P3 - Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada.** Pretende desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes elementales que de forma integral permitan a los funcionarios municipales, prepararlos en temas de rectoría, planificación, regulación y control en el marco de la gestión del patrimonio cultural.

## **Componente 2 - Proyectos Demostrativos y Emergentes de Recuperación Patrimonial.**

- **P4 - Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos.** Previstos a fin de fortalecer técnicamente la implementación de la propuesta de Ley sobre tráfico ilícito de los BCP en sus diferentes ámbitos.
- **P5 - Estudios de sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP.** Destinados a identificar modelos efectivos de puesta en valor de BCP y acciones de apoyo y fortalecimiento del MCyP.
- **P6 - Proyectos demostrativos de BCP concluidos.** Aquellos que comprenden la realización de un conjunto de intervenciones individuales estratégicas de puesta en valor para distintos tipos de BCP (arqueológicos, inmuebles, muebles, documentales e inmateriales) en un área territorial determinada.

Dichas intervenciones permitirán por la riqueza, complementariedad e importancia del BCP, tanto local como nacional, contar con una alta probabilidad de ser sostenibles y generar actividades sociales, culturales y productivas en su conjunto de intervención.

El producto contempla la realización de estudios para que con base sus resultados técnicos, se ejecuten acciones correspondientes en materia de intervención estructural para recuperar los bienes inmuebles, a fin de que sean empleados por los gobiernos seccionales a través de una nueva o mejorada orientación de uso para beneficio de la colectividad.

- **P7 - Proyectos emergentes de BCP concluidos.** Actividades de protección y recuperación patrimonial en estado de deterioro avanzado; las cuales,

complementariamente por su naturaleza presentan una excelente oportunidad para generar modalidades alternativas de intervención considerando nuevos usos y acceso a la comunidad.

Su alcance contempla la realización de estudios técnicos que permitan definir el nivel de intervención necesaria en obra a fin de tomar las acciones correspondientes para recuperar los bienes inmuebles y que permita la entrada en funcionamiento nuevamente bajo el mantenimiento de los gobiernos seccionales.

### **Componente 3 - Desarrollo de Modelos de Gestión**

- **P8 - Modelos de gestión diseñados y validados por el MCyP.** Estudios orientados a proyectos de BCP, con criterios comprobados de sustentabilidad, basados en la experiencia adquirida en la ejecución de los proyectos demostrativos e intervenciones emergentes. Estos modelos buscarán generar conocimiento empírico y teórico (información de base, mecanismos de intervención, prácticas de ejecución, y herramientas para su evaluación y replicabilidad) para la mensuración de potenciales beneficios, especialmente considerando variables económicas, sociales y culturales.
- **P9 - Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales.** Realización de capacitaciones técnicas especializadas para fomentar el uso del SNBCP en las diferentes e instancias de gobierno.
- **P10 - Plan estratégico de comunicación del MCyP elaborado e implementado.** Encaminado a la elaboración e implementación de un plan que permita concientizar a los principales actores involucrados sobre la importancia de puesta en valor de los BCP; su rol en el proceso y su nivel de responsabilidad.

#### **Componente 4 - Fortalecimiento del Marco Jurídico Institucional de los BCP**

- **P11 - Propuesta de prevención y repatriación de BCP.** Capacitación en talleres de prevención de tráfico ilícito de BCP. Realización de talleres que permitan esclarecer el accionar de las iniciativas legislativas y reglamentarias sobre BCP y a gestionar el conocimiento en sus diversas temáticas para el sector del patrimonio cultural (jurídico, acuerdos internacionales e institucionales, capacitación técnica, entre otras). Así como actividades de repatriación que permitan retornar al país piezas del patrimonio cultural ecuatoriano que salió de manera ilegal de las fronteras ecuatorianas, buscando proteger y conservar el patrimonio cultural para impedir que desaparezca la memoria histórica del país.
- **P12 - Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura.** Propuesta de mejora al software especializado actual con que cuenta el ente rector, a fin de contar con data de calidad, oportuna y actualizada y permita el acceso a generación de reportes a nivel institucional e interinstitucional; así como facilidad en la información de acceso público.
- **P13 – Unidad de gestión del conocimiento establecida.** Orientado a diseñar e implementar una estrategia de gestión del *know-how* adquirido y desarrollado durante la ejecución del Programa; la cual se materializará con la creación de una unidad dedicada a esta temática al interior del MCP.
- **P14 - Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas.** Contempla la realización de intercambios de especialistas y con instituciones afines internacionales sobre distintas temáticas de los BCP para incorporar el *know-how* al quehacer del MCP y difundir buenas prácticas en gestión del patrimonio cultural, tanto a nivel nacional como internacional. Se considera para este fin, la realización de visitas a otros países con

experiencia relevante en el sector; así como la realización de congresos internacionales.

#### **4.5 Verificación del alcance**

La verificación del alcance lo realizará de forma periódica trimestral el BID a partir del reporte de la UGP sobre las actividades cumplidas, las cuales permitirán evidenciar y formalizar el logro de actividades como productos completados previstos en la Matriz de Resultados.

Se efectuarán visitas de seguimiento como un mecanismo de seguimiento y verificación con el objetivo de identificar oportunamente problemas y encontrar soluciones a los distintos tipos de desafíos que se presenten durante la ejecución de las intervenciones del programa. Se tiene previsto realizar visitas trimestrales a fin de contar con reportes o ayuda memoria de cada visita efectuada.

Se contará la presentación de informes de avance trimestrales que incluirán una síntesis de los resultados alcanzados por componentes y sus respectivos productos (parciales y totales, cuando sea el caso).

Una vez ejecutado el Programa, se efectuará una evaluación que se concentrará en el logro de los indicadores (metas) de resultado e impacto contenidos en la Matriz de Resultados.

El desarrollo de la verificación trimestral del alcance se realizará a través de reportes estructurados que permitirán conocer el avance efectivo de cumplimiento del plan de redefinición; mismo que estará conformado por un informe ejecutivo y se acompañará por la actualización de las herramientas de gestión del cronograma, costo, riesgos y plan de comunicaciones.

A continuación, el esquema del contenido básico del Informe Trimestral:

**Nombre del Programa: "xxx"**  
**Resumen Ejecutivo - Período el xx al xx (trimestre)**  
**Organismo Ejecutor: xxx**

**CONTENIDO**

- I. Introducción y antecedentes
- II. Otros logros y lecciones en el período
- III. Problemas, riesgos y desafíos
- IV. Análisis de avances en Matriz de Resultados, Plan Operativo Anual (cronograma y presupuesto)
- V. Conclusiones y próximos pasos
- VI. Anexos:
  - a. Alcance: Estado de avance en el cumplimiento de la Matriz de Resultados e indicadores de Producto.
  - b. Cronograma. Estado de avance en el Plan Operativo Anual. Archivo *Project*
  - c. Presupuesto: Estado de avance Flujo de Caja y Curva S. *Archivos Project y Excel*
  - d. Riesgos: Plan de Acción

**I. Introducción y Antecedentes**

Sección para indicar brevemente los antecedentes y situación en el período que se reporta, también se podría indicar los elementos que establecen la coyuntura o ambiente en el sector donde se desarrolla el programa, es decir el Marco de Referencia en el período reportado.

**II. Otros logros y lecciones en el período**

Indicar de forma sucinta, breve y clara los principales logros a resaltar en términos de resultados, con énfasis en aquellos aspectos y temas realmente relevantes o que aporten a obtener los resultados esperados.

**III. Problemas, riesgos y desafíos**

En esta sección se deben abordar los principales problemas y obstáculos que impidieron el logro de los productos o el avance en los resultados, así como las limitaciones reales que se presentaron durante el período de la ejecución del programa. Se deberá brindar especial atención a aquellos riesgos negativos que se materializaron durante el período y las estrategias implementadas conforme los Planes de Acción establecidos en el Plan; así como su actualización.

**IV. Análisis de avances en Matriz de Resultados, Plan Operativo Anual (cronograma y presupuesto).**

Breve descripción de los logros, así como de análisis de los retrasos en la obtención de productos o actividades previstas a desarrollarse durante el periodo. Breve explicación de las razones que limitaron su cumplimiento y la manera en que se espera retomar los retrasos.

Análisis de los índices del valor ganado para el proyecto en el período y explicación de las razones para determinar que la proyección estima que de continuar el mismo desempeño, y se mantuvieran las misas condiciones de ejecución, el proyecto precificaría mayor plazo al previsto. Explicación de las razones por las que, la ejecución durante el periodo ha estado por debajo/encima de lo planificado para el periodo.

**V. Conclusiones y próximos pasos en el siguiente período**

Presentar las acciones y actividades que se van a realizar para mejorar o superar las limitaciones en la ejecución, haciendo énfasis en aquellas que realmente van a aportar al desempeño del programa.

**Archivos anexos:**

- a. Alcance: Estado de avance en el cumplimiento de la Matriz de Resultados e indicadores de Producto. Archivo *PDF*.
- b. Cronograma. Estado de avance en el Plan Operativo Anual. Archivo *Project*
- c. Presupuesto: Estado de avance Flujo de Caja y Curva S. *Archivos Project y Excel*
- d. Riesgos: Seguimiento a la Estrategia de Respuesta sobre los Riesgos. *Archivo Excel*

Fuente: Propia 2017

## **5 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPO**

Establecer un plan de gestión del tiempo a través del desarrollo de procesos necesarios para gestionar la efectiva finalización del caso de estudio Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural, dentro del periodo adicional de un año, determinando el cronograma pertinente y realista; el cual permita contar con una visión adecuada de las actividades y prioridades redefinidas en el alcance del proyecto para lograr la conclusión con éxito del programa.

### **5.1 Definición de actividades**

El plan se desarrolla basado en estimaciones análogas y paramétricas que permitan contar con los estimados de las duraciones de las actividades, realizar talleres para determinar la precedencias y relaciones de las diferentes actividades a fin de establecer un plan de ejecución plurianual y determinar la ruta crítica del Programa; considerando la meta final de ejecución de actividades al nuevo plazo previsto para el cierre del crédito, esto es un año adicional hasta el 17 de marzo de 2018.

Se establece la definición de las actividades, la secuencia, estimación de recursos por actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma y finalmente cómo se llevará a cabo el control de dicha gestión del tiempo.

El cronograma corresponde a un ejercicio conjunto con los miembros clave de la UGP y el equipo a cargo del programa al interior del BID; y se refleja en el Diagrama de Gantt. Identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para alcanzar los entregables establecidos en la EDT, presentados a nivel de producto.

Es importante considerar que, para alcanzar un efectivo plan de gestión de redefinición del alcance, el ejercicio consideró el registro del avance histórico del programa, con los resultados obtenidos hasta la fecha de presentación de la presente redefinición. Los referidos datos históricos, fueron incorporados en el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) en una sola línea histórica con el nombre del producto y la actividad principal desarrollada; así como la fecha de inicio y fin y el presupuesto empleado.

En tanto que las actividades correspondientes al ejercicio, objeto del presente proyecto, han sido incorporadas a un nivel de detalle que permite identificar las actividades clave a ser desarrolladas; y los tiempos correspondientes. Este nivel de detalle permitirá posteriormente, llevar a cabo un efectivo ejercicio de monitoreo al cumplimiento de la programación. Así como efectuar simulaciones sobre las afectaciones en posibles desfases.

## **5.2 Estimación de secuencia y precedencia de las actividades**

Conforme la metodología definida en por el PMI, corresponde al proceso que, a partir de la EDT, identifica y establece las interrelaciones entre las actividades que deberán desarrollarse para la realización del proyecto.

Para el caso del Programa objeto del estudio, el proceso de secuenciación y precedencia se ve reflejado en la herramienta MS Project y se presenta en forma conjunta a la estimación de duración de actividades.

Con base en la información obtenida a través del secuenciamiento de actividades, establecimiento de precedencias de las mismas, duración de cada una a través de la herramienta MS Project, se obtiene el cronograma relacionadas entre sí por un tipo de precedencia Fin-Comienzo, Comienzo-Comienzo, Fin-Comienzo + x días adicionales (como en el caso de fiscalizaciones de obras).

### 5.3 Estimación de la duración de las actividades

El desglose de la duración de las actividades del Programa es presentado a continuación, basado en año calendario y días calendario como unidad de medida.

El estimado del tiempo se fundamentó en criterio de expertos e información histórica de procesos previamente ejecutados por la UGP para alcanzar cada paquete de trabajo. La estimación de duración se refleja en el cronograma del MS Project compilado a continuación:

**Cuadro 11 – Definición y estimación de la duración de las actividades establecidas en Redefinición**

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish
0	PEP 2678/IOC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18
1	1 Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)	1625.73 days	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17
2	1.1 P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	1232 days	Thu 8/1/13	Sun 7/31/16
3	1.2 P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	95 days	Thu 8/1/13	Thu 10/24/13
4	1.3 P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada	60 days	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13
5	1.3.1 Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17
6	1.4 FIN DE COMPONENTE 1	0 days	Sun 7/31/16	Sun 7/31/16
7	2 Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial	1869.69 days	Mon 8/12/13	Fri 3/2/18
8	2.1 P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	542.36 days	Wed 11/4/15	Tue 2/28/17
9	2.1.1 Proceso Precontractual	60 days	Wed 11/4/15	Sun 12/27/15
10	2.1.2 ejecución del contrato	473 days	Mon 1/4/16	Tue 2/28/17
11	2.2 Fin de Estudios de Definición de Políticas	0 days	Tue 2/28/17	Tue 2/28/17
12	2.3 P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	269.93 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14
13	2.3.1 Estudio del modelo de gestión para la sostenibilidad del Sistema Integral de BCP en Zaruma	140 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14
14	2.3.2 Estudios de sostenibilidad para el sistema integral de bienes culturales y patrimoniales en el cantón Santa Elena	150 days	Tue 10/1/13	Tue 2/11/14
15	2.4 Fin de Estudios de Sostenibilidad	0 days	Wed 4/9/14	Wed 4/9/14
16	2.5 P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos	1268.29 days	Tue 2/11/14	Sat 4/1/17
17	2.5.1 P6.1: Proyecto Demostrativo - Zaruma	807.28 days	Wed 10/1/14	Sat 9/17/16
18	2.5.1.1 Estudios para la intervención Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	180 days	Wed 10/1/14	Mon 3/9/15
19	2.5.1.2 Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	Sat 8/1/15	Sat 9/3/16
20	2.5.1.3 Fiscalización Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	Sat 8/15/15	Sat 9/17/16
21	2.5.2 Fin de Proyecto Zaruma	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17
22	2.5.3 P6.2: Proyecto Demostrativo - Santa Elena	575 days	Tue 2/11/14	Tue 7/7/15
23	2.5.3.1 Estudios integrales, modelo de gestión para el Museo Arqueológico y Cultural de Sitio de la Comuna de Valdivia - Santa Elena	120 days	Tue 2/11/14	Wed 5/28/14
24	2.5.3.2 Obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	Fri 9/12/14	Wed 6/24/15
25	2.5.3.3 Fiscalización obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	Fri 9/26/14	Tue 7/7/15
26	2.5.4 Fin de Proyecto Santa Elena	1 day	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17
27	2.6 Fin de Proyectos Demostrativos	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17
28	2.7 P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos	1507.04 days	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18
29	2.7.1 P7.1: Proyecto Emergente - Azuay	850.69 days	Tue 7/1/14	Tue 7/26/16
30	2.7.1.1 Estudios de reforzamiento estructural de cúpulas de la Catedral Inmaculada Concepción - Cuenca	69 days	Tue 7/1/14	Sun 8/31/14
31	2.7.1.2 Obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	Tue 3/1/16	Tue 7/12/16
32	2.7.1.3 Fiscalización obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	Tue 3/15/16	Tue 7/26/16
33	2.7.2 Fin Proyecto Azuay	0 days	Tue 7/26/16	Tue 7/26/16
34	2.7.3 P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo	954.58 days	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17
35	2.7.3.1 Estudio para las obras emergentes Iglesia del Licán - Riobamba	150 days	Tue 9/1/15	Tue 1/12/16
36	2.7.3.2 Obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	300 days	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17
37	2.7.3.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17
38	2.7.3.2.1.1 Convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17
39	2.7.3.2.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17
40	2.7.3.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17

	 Nombre de tarea	Duration	Start	Finish
41	2.7.3.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17
42	2.7.3.2.2 Ejecución del contrato	210 days	Mon 6/19/17	Sat 12/23/17
43	2.7.3.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia del Lincan - Riobamba	210 days	Sat 6/24/17	Wed 12/27/17
44	✓ 2.7.3.4 Estudio para las obras emergentes Iglesia de San Alfonso - Riobamba	140 days	Sun 11/1/15	Fri 3/4/16
45	▲ 2.7.3.5 Obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	285 days	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17
46	▲ 2.7.3.5.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17
47	2.7.3.5.1.1 Convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17
48	2.7.3.5.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17
49	2.7.3.5.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17
50	2.7.3.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17
51	2.7.3.5.2 Ejecución del contrato	180 days	Mon 6/19/17	Sun 11/26/17
52	2.7.3.5.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	180 days	Mon 7/3/17	Sun 12/10/17
53	2.7.4 Fin de Proyecto Chimborazo	0 days	Wed 12/27/17	Wed 12/27/17
54	▲ 2.7.5 P7.3: Proyecto Emergente - Guayas	377.21 days	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18
55	▲ 2.7.5.1 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Guayaquil y Bahia	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17
56	▲ 2.7.5.1.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17
57	2.7.5.1.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17
58	2.7.5.1.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17
59	2.7.5.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17
60	2.7.5.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17
61	 2.7.5.2 Estudio recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17
62	▲ 2.7.5.3 Obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18
63	▲ 2.7.5.3.1 Proceso Precontractual	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17
64	2.7.5.3.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17
65	2.7.5.3.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17
66	2.7.5.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17
67	2.7.5.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17
68	2.7.5.3.2 ejecución del contrato	240 days	Sun 7/16/17	Wed 2/14/18
69	2.7.5.4 Fiscalización obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	240 days	Mon 7/3/17	Fri 3/2/18
70	▲ 2.7.5.5 Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	160 days	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18
71	▲ 2.7.5.5.1 Proceso Precontractual	70.73 days	Fri 9/1/17	Thu 11/2/17
72	 2.7.5.5.1.1 convocatoria	5 days	Fri 9/1/17	Tue 9/5/17
73	2.7.5.5.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Tue 9/5/17	Sat 9/23/17
74	2.7.5.5.1.3 Calificación ofertas	35 days	Sat 9/23/17	Tue 10/24/17
75	2.7.5.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Tue 10/24/17	Thu 11/2/17
76	2.7.5.5.2 ejecución del contrato	90 days	Thu 11/2/17	Sun 1/21/18
77	2.7.6 Fin de Proyecto Guayas	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18
78	▲ 2.7.7 P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos	267.43 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18
79	▲ 2.7.7.1 Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	267.55 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18
80	▲ 2.7.7.1.1 Proceso Precontractual	90 days	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17
81	 2.7.7.1.1.1 convocatoria	5 days	Thu 6/15/17	Mon 6/19/17
82	2.7.7.1.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Mon 6/19/17	Sun 7/16/17
83	2.7.7.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	Sun 7/16/17	Fri 8/25/17
84	2.7.7.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Fri 8/25/17	Sun 9/3/17
85	2.7.7.1.2 ejecución del contrato	90 days	Sun 9/3/17	Tue 11/21/17
86	 2.7.7.2 Fiscalización obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	90 days	Sat 9/16/17	Tue 12/5/17
87	2.7.8 Fin de Proyecto Los Ríos	0 days	Wed 2/7/18	Wed 2/7/18
88	✓ ▲ 2.7.9 P7.5: Proyecto Emergente - Tungurahua	436.25 days	Mon 9/15/14	Thu 10/8/15
89	✓ 2.7.9.1 Obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	Mon 9/15/14	Thu 9/24/15
90	✓ 2.7.9.2 Fiscalización obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	Tue 9/30/14	Thu 10/8/15
91	2.7.10 Fin de Proyecto Tungurahua	0 days	Thu 10/8/15	Thu 10/8/15
92	▲ 2.7.11 P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18
93	✓ 2.7.11.1 Estudios integrales para la rehabilitación de la identidad de la centralidad de Chillogallo	1 day	Mon 5/15/17	Tue 5/16/17
94	▲ 2.7.11.2 Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central	150 days	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17
95	▲ 2.7.11.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17
96	2.7.11.2.1.1 convocatoria	5 days	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17
97	2.7.11.2.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Sun 5/21/17	Sat 6/17/17
98	2.7.11.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	Sat 6/17/17	Wed 7/26/17
99	2.7.11.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Wed 7/26/17	Fri 8/4/17
100	2.7.11.2.2 ejecución del contrato	60 days	Fri 8/4/17	Tue 9/26/17

	 Nombre de tarea	Duration	Start	Finish
101	2.7.11.3 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	160 days	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17
102	2.7.11.3.1 Proceso Precontractual	70 days	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17
103	2.7.11.3.1.1 convocatoria	5 days	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17
104	2.7.11.3.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Sun 5/21/17	Wed 6/7/17
105	2.7.11.3.1.3 Calificación ofertas	35 days	Wed 6/7/17	Sun 7/9/17
106	2.7.11.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 7/9/17	Mon 7/17/17
107	2.7.11.3.2 ejecución del contrato	90 days	Mon 7/17/17	Fri 10/6/17
108	2.7.11.4 Estudios integrales del archivo histórico	190 days	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18
109	2.7.11.4.1 Proceso Precontractual	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17
110	2.7.11.4.1.1 convocatoria	5 days	Tue 8/15/17	Sat 8/19/17
111	2.7.11.4.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Sat 8/19/17	Wed 9/6/17
112	2.7.11.4.1.3 Calificación ofertas	35 days	Wed 9/6/17	Sat 10/7/17
113	2.7.11.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sat 10/7/17	Mon 10/16/17
114	2.7.11.4.2 ejecución del contrato	120 days	Mon 10/16/17	Wed 1/31/18
115	2.7.11.5 Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	375 days	Sat 4/11/17	Wed 2/28/18
116	2.7.11.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Sat 4/11/17	Sun 7/16/17
117	2.7.11.5.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/11/17	Wed 4/5/17
118	2.7.11.5.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17
119	2.7.11.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17
120	2.7.11.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17
121	2.7.11.5.2 ejecución del contrato	180 days	Sun 7/16/17	Sat 12/23/17
122	2.7.11.5.3 Fiscalización obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	240 days	Sat 7/29/17	Wed 2/28/18
123	2.7.12 Fin de Proyecto Pichincha	0 days	Wed 2/28/18	Wed 2/28/18
124	2.7.13 P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito	376 days	Sat 4/11/17	Thu 3/1/18
125	2.7.13.1 Estudios rehabilitación para los inmuebles patrimoniales (4)	1 day	Sat 4/11/17	Sat 4/11/17
126	2.7.13.2 Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	315 days	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18
127	2.7.13.2.1 Proceso Precontractual	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17
128	2.7.13.2.1.1 convocatoria	5 days	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17
129	2.7.13.2.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17
130	2.7.13.2.1.3 Calificación ofertas	55 days	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17
131	2.7.13.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17
132	2.7.13.2.2 ejecución del contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17
133	2.7.13.2.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	180 days	Tue 8/8/17	Mon 1/15/18
134	2.7.13.3 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	300 days	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18
135	2.7.13.3.1 Proceso Precontractual	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17
136	2.7.13.3.1.1 convocatoria	5 days	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17
137	2.7.13.3.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17
138	2.7.13.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17
139	2.7.13.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17
140	2.7.13.3.2 ejecución del contrato	180 days	Wed 7/26/17	Tue 1/2/18
141	2.7.13.3.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	180 days	Sun 4/23/17	Sun 10/1/17
142	2.7.13.4 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	330 days	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18
143	2.7.13.4.1 Proceso Precontractual	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17
144	2.7.13.4.1.1 convocatoria	5 days	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17
145	2.7.13.4.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17
146	2.7.13.4.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17
147	2.7.13.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17
148	2.7.13.4.2 ejecución del contrato	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18
149	2.7.13.4.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	210 days	Thu 5/11/17	Tue 11/14/17
150	2.7.13.5 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	345 days	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18
151	2.7.13.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17
152	2.7.13.5.1.1 convocatoria	5 days	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17
153	2.7.13.5.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17
154	2.7.13.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17
155	2.7.13.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17
156	2.7.13.5.2 ejecución del contrato	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18
157	2.7.13.5.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	210 days	Sat 8/26/17	Thu 3/1/18
158	2.7.14 Fin de Proyecto Pichincha-Quito	0 days	Thu 3/1/18	Thu 3/1/18
159	2.8 Fin de Estudios Emergentes	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18
160	2.9 FIN COMPONENTE 2	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18
161	3 Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables	963.8 days	Fri 8/1/14	Sun 12/4/16
162	3.1 P8: Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15
163	3.1.1 Formulación de elementos, herramientas e instrumentos técnicos sustantivos del modelo de gestión y operación institucional y territorial de las instituciones del SNC	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15
164	3.2 P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	166 days	Fri 8/1/14	Fri 12/26/14
165	3.3 P10: Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado	210 days	Wed 6/1/16	Sun 12/4/16
166	3.3.1 Desarrollo del Plan Estratégico al interior de la Unidad de Gestión	150 days	Wed 6/1/16	Wed 10/12/16
167	3.3.2 Implementación del Plan Estratégico en el Ministerio	60 days	Wed 10/12/16	Sun 12/4/16
168	3.4 FIN DE COMPONENTE 3	0 days	Sun 12/4/16	Sun 12/4/16

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish
169	4 Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18
170	4.1 P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	205 days	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18
171	4.1.1 Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmaterial	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17
172	4.1.1.1 Proceso Precontractual	20 days	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17
173	4.1.1.2 ejecución del contrato	50 days	Sat 9/2/17	Mon 10/16/17
174	4.1.2 Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	120 days	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18
175	4.1.2.1 Proceso Precontractual	30 days	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17
176	4.1.2.2 ejecución del contrato	90 days	Sat 11/25/17	Tue 2/13/18
177	4.2 P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18
178	4.2.1 Implementación de mejoras a los servicios del SNC	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18
179	4.3 P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16
180	4.3.1 Implementación efectuada de la Unidad de Gestión	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16
181	4.4 P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17
182	4.4.1 Intercambios para buenas prácticas en la gestión de los BCP, con instituciones afines internacionales	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17
183	4.4.1.1 Visita técnica internacional	5 days	Wed 1/1/14	Sun 1/5/14
184	4.4.1.2 Visita técnica internacional	5 days	Fri 11/2/14	Tue 11/25/14
185	4.4.1.3 Congresos internacionales	20 days	Wed 11/25/15	Sun 12/13/15
186	4.4.1.4 Congresos internacionales	20 days	Sat 10/1/16	Tue 10/18/16
187	4.4.1.5 Congresos internacionales	20 days	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17
188	4.5 Firma de Contrato	0 days	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12
189	4.6 Redefinición	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17
190	4.7 FIN DE COMPONENTE 4	0 days	Wed 2/14/18	Wed 2/14/18
191	4.8 FIN DE PROGRAMA	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18

Fuente: Elaboración propia 2017. Archivo original MS Project

Es importante tomar en consideración que el cronograma refleja las actividades pendientes por desarrollar en la propuesta de reprogramación, objeto del presente proyecto, redefinida para el año adicional de ejecución del Programa y presentadas a nivel de productos para mejor visualización. El archivo Project, contempla a nivel de detalle la referida reprogramación, con el desglose de actividades clave que permitirán la realización de la tarea completa.

## 5.4 Cronograma

Conforme lo establecido en la metodología del PMBOK®, el cronograma es construido como resultado del proceso de analizar la secuencia de actividades, duración, recursos y restricciones, bajo una visión global del programa, incluyendo los datos históricos, incorporados a nivel ejecutivo y en una sola línea en la programación.

Cuadro 12 - Secuenciación de las Actividades

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
0	PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
1	1 Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)	1625.73 days	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17	
2	1.1 P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	1232 days	Thu 8/1/13	Sun 7/31/16	188
3	1.2 P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	95 days	Thu 8/1/13	Thu 10/24/13	255
4	1.3 P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BPC implementada	60 days	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	2,3
5	1.3.1 Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	189
6	1.4 FIN DE COMPONENTE 1	0 days	Sun 7/31/16	Sun 7/31/16	2,3,4
7	2 Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial	1869.69 days	Mon 8/12/13	Fri 3/2/18	
8	2.1 P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	542.36 days	Wed 11/4/15	Tue 2/28/17	188
9	2.1.1 Proceso Precontractual	60 days	Wed 11/4/15	Sun 12/27/15	188
10	2.1.2 ejecución del contrato	473 days	Mon 1/4/16	Tue 2/28/17	9FS+60 days,46
11	2.2 Fin de Estudios de Definición de Políticas	0 days	Tue 2/28/17	Tue 2/28/17	9,10
12	2.3 P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	269.93 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	189
13	2.3.1 Estudio del modelo de gestión para la sostenibilidad del Sistema Integral de BCP en Zaruma	140 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	188
14	2.3.2 Estudios de sostenibilidad para el sistema integral de bienes culturales y patrimoniales en el cantón Santa Elena	150 days	Tue 10/1/13	Tue 2/11/14	13SS+60 days
15	2.4 Fin de Estudios de Sostenibilidad	0 days	Wed 4/9/14	Wed 4/9/14	13,14,12
16	2.5 P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos	1288.29 days	Tue 2/11/14	Sat 4/11/17	189
17	2.5.1 P6.1: Proyecto Demostrativo - Zaruma	807.28 days	Wed 10/1/14	Sat 9/17/16	
18	2.5.1.1 Estudios para la intervención Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	180 days	Wed 10/1/14	Mon 3/9/15	13FS+180 days
19	2.5.1.2 Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	Sat 8/1/15	Sat 9/3/16	18FS+180 days
20	2.5.1.3 Fiscalización Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	Sat 8/15/15	Sat 9/17/16	19SS+15 days
21	2.5.2 Fin de Proyecto Zaruma	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	18,19,20
22	2.5.3 P6.2: Proyecto Demostrativo - Santa Elena	575 days	Tue 2/11/14	Tue 7/7/15	
23	2.5.3.1 Estudios integrales, modelo de gestión para el Museo Arqueológico y Cultural de Sitio de la Comuna de Valdivia - Santa Elena	120 days	Tue 2/11/14	Wed 5/28/14	14
24	2.5.3.2 Obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	Fri 9/12/14	Wed 6/24/15	23FS+120 days
25	2.5.3.3 Fiscalización obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	Fri 9/26/14	Tue 7/7/15	24SS+15 days
26	2.5.4 Fin de Proyecto Santa Elena	1 day	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	23,24,25
27	2.6 Fin de Proyectos Demostrativos	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	21,26
28	2.7 P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos	1507.04 days	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	
29	2.7.1 P7.1: Proyecto Emergente - Azuay	850.69 days	Tue 7/1/14	Tue 7/26/16	189
30	2.7.1.1 Estudios de reforzamiento estructural de cúpulas de la Catedral Inmaculada Concepción - Cuenca	69 days	Tue 7/1/14	Sun 8/31/14	188
31	2.7.1.2 Obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	Tue 3/1/16	Tue 7/12/16	30FS+210 days
32	2.7.1.3 Fiscalización obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	Tue 3/15/16	Tue 7/26/16	31SS+15 days
33	2.7.2 Fin Proyecto Azuay	0 days	Tue 7/26/16	Tue 7/26/16	30,31,32
34	2.7.3 P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo	954.58 days	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17	
35	2.7.3.1 Estudio para las obras emergentes Iglesia del Licán - Riobamba	150 days	Tue 9/1/15	Tue 11/2/16	188
36	2.7.3.2 Obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	300 days	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17	189
37	2.7.3.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
38	2.7.3.2.1.1 Convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
39	2.7.3.2.1.2 Recepción ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	38
40	2.7.3.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	39
41	2.7.3.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	40
42	2.7.3.2.2 Ejecución del contrato	210 days	Mon 6/19/17	Sat 12/23/17	41
43	2.7.3.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	210 days	Sat 6/24/17	Wed 12/27/17	41SS+15 days
44	2.7.3.4 Estudio para las obras emergentes Iglesia de San Alfonso - Riobamba	140 days	Sun 11/1/15	Fri 3/4/16	188
45	2.7.3.5 Obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	285 days	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17	189
46	2.7.3.5.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
47	2.7.3.5.1.1 Convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
48	2.7.3.5.1.2 Recepción ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	47
49	2.7.3.5.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	48
50	2.7.3.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	49
51	2.7.3.5.2 Ejecución del contrato	180 days	Mon 6/19/17	Sun 11/26/17	50
52	2.7.3.5.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	180 days	Mon 7/3/17	Sun 12/10/17	51SS+15 days
53	2.7.4 Fin de Proyecto Chimborazo	0 days	Wed 12/27/17	Wed 12/27/17	43,52,42,51,45,10,5
54	2.7.5 P7.3: Proyecto Emergente - Guayas	377.21 days	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18	
55	2.7.5.1 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Guayaquil y Bahía	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
56	2.7.5.1.1 Proceso Precontractual	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
57	2.7.5.1.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	189
58	2.7.5.1.1.2 Recepción ofertas	30 days	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	57
59	2.7.5.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	58
60	2.7.5.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	59

	 Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
61	 2.7.5.2 Estudio recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	189
62	▶ 2.7.5.3 Obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	61
63	▶ 2.7.5.3.1 Proceso Precontractual	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	61
64	2.7.5.3.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	61
65	2.7.5.3.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	64
66	2.7.5.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	65
67	2.7.5.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	66
68	2.7.5.3.2 ejecución del contrato	240 days	Sun 7/16/17	Wed 2/14/18	67
69	2.7.5.4 Fiscalización obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	240 days	Mon 7/31/17	Fri 3/2/18	68SS+15 days
70	▶ 2.7.5.5 Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	160 days	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18	189
71	▶ 2.7.5.5.1 Proceso Precontractual	70.73 days	Fri 9/1/17	Thu 11/2/17	189
72	2.7.5.5.1.1 convocatoria	5 days	Fri 9/1/17	Tue 9/5/17	189
73	2.7.5.5.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Tue 9/5/17	Sat 9/23/17	72
74	2.7.5.5.1.3 Calificación ofertas	35 days	Sat 9/23/17	Tue 10/24/17	73
75	2.7.5.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Tue 10/24/17	Thu 11/2/17	74
76	2.7.5.5.2 ejecución del contrato	90 days	Thu 11/2/17	Sun 1/21/18	75
77	2.7.6 Fin de Proyecto Guayas	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	55,61,62,69,70,76
78	▶ 2.7.7 P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos	267.43 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	
79	▶ 2.7.7.1 Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	267.55 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	189
80	▶ 2.7.7.1.1 Proceso Precontractual	90 days	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17	189
81	2.7.7.1.1.1 convocatoria	5 days	Thu 6/15/17	Mon 6/19/17	189
82	2.7.7.1.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Mon 6/19/17	Sun 7/16/17	81
83	2.7.7.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	Sun 7/16/17	Fri 8/25/17	82
84	2.7.7.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Fri 8/25/17	Sun 9/3/17	83
85	2.7.7.1.2 ejecución del contrato	90 days	Sun 9/3/17	Tue 11/21/17	80
86	▶ 2.7.7.2 Fiscalización obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	90 days	Sat 9/16/17	Tue 12/5/17	85SS+15 days
87	2.7.8 Fin de Proyecto Los Ríos	0 days	Wed 2/7/18	Wed 2/7/18	79,86
88	▶ 2.7.9 P7.5: Proyecto Emergente - Tungurahua	436.25 days	Mon 9/15/14	Thu 10/8/15	188
89	▶ 2.7.9.1 Obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	Mon 9/15/14	Thu 9/24/15	188
90	▶ 2.7.9.2 Fiscalización obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	Tue 9/30/14	Thu 10/8/15	89SS+15 days
91	2.7.10 Fin de Proyecto Tungurahua	0 days	Thu 10/8/15	Thu 10/8/15	89,90
92	▶ 2.7.11 P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	188
93	▶ 2.7.11.1 Estudios integrales para la rehabilitación de la identidad de la centralidad de Chilligallo	1 day	Mon 5/15/17	Tue 5/16/17	188
94	▶ 2.7.11.2 Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chilligallo y recuperación del parque Central	150 days	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17	93
95	▶ 2.7.11.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17	93
96	2.7.11.2.1.1 convocatoria	5 days	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
97	2.7.11.2.1.2 Recepcion ofertas	30 days	Sun 5/21/17	Sat 6/17/17	96
98	2.7.11.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	Sat 6/17/17	Wed 7/26/17	97
99	2.7.11.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Wed 7/26/17	Fri 8/4/17	98
100	2.7.11.2.2 ejecución del contrato	60 days	Fri 8/4/17	Tue 9/26/17	99
101	▶ 2.7.11.3 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	160 days	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17	
102	▶ 2.7.11.3.1 Proceso Precontractual	70 days	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17	93
103	2.7.11.3.1.1 convocatoria	5 days	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
104	2.7.11.3.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Sun 5/21/17	Wed 6/7/17	103
105	2.7.11.3.1.3 Calificación ofertas	35 days	Wed 6/7/17	Sun 7/9/17	104
106	2.7.11.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sun 7/9/17	Mon 7/17/17	105
107	2.7.11.3.2 ejecución del contrato	90 days	Mon 7/17/17	Fri 10/6/17	106
108	▶ 2.7.11.4 Estudios integrales del archivo histórico	190 days	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18	
109	▶ 2.7.11.4.1 Proceso Precontractual	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	
110	2.7.11.4.1.1 convocatoria	5 days	Tue 8/15/17	Sat 8/19/17	189
111	2.7.11.4.1.2 Recepcion ofertas	20 days	Sat 8/19/17	Wed 9/6/17	110
112	2.7.11.4.1.3 Calificación ofertas	35 days	Wed 9/6/17	Sat 10/7/17	111
113	2.7.11.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	Sat 10/7/17	Mon 10/16/17	112
114	2.7.11.4.2 ejecución del contrato	120 days	Mon 10/16/17	Wed 1/31/18	113
115	▶ 2.7.11.5 Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	
116	▶ 2.7.11.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	
117	2.7.11.5.1.1 convocatoria	5 days	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	189
118	2.7.11.5.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	117
119	2.7.11.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	118
120	2.7.11.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	119
121	2.7.11.5.2 ejecución del contrato	180 days	Sun 7/16/17	Sat 12/23/17	120
122	▶ 2.7.11.5.3 Fiscalización obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	240 days	Sat 7/29/17	Wed 2/28/18	121SS+15 days
123	2.7.12 Fin de Proyecto Pichincha	0 days	Wed 2/28/18	Wed 2/28/18	93,94,101,108,115,

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
124	2.7.13 P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito	376 days	Sat 4/1/17	Thu 3/1/18	188
125	2.7.13.1 Estudios rehabilitación para los inmuebles patrimoniales (4)	1 day	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	188
126	2.7.13.2 Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	315 days	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18	125
127	2.7.13.2.1 Proceso Precontractual	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	125FS+10 days
128	2.7.13.2.1.1 convocatoria	5 days	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
129	2.7.13.2.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	128
130	2.7.13.2.1.3 Calificación ofertas	55 days	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	129
131	2.7.13.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	130
132	2.7.13.2.2 ejecución del contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	131
133	2.7.13.2.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	180 days	Tue 8/8/17	Mon 1/15/18	132SS+15 days
134	2.7.13.3 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	300 days	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18	125FS+10 days
135	2.7.13.3.1 Proceso Precontractual	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	189
136	2.7.13.3.1.1 convocatoria	5 days	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
137	2.7.13.3.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	136
138	2.7.13.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	137
139	2.7.13.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	138
140	2.7.13.3.2 ejecución del contrato	180 days	Wed 7/26/17	Tue 1/2/18	139
141	2.7.13.3.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	180 days	Sun 4/23/17	Sun 10/1/17	135SS+15 days
142	2.7.13.4 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	330 days	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18	125FS+30 days
143	2.7.13.4.1 Proceso Precontractual	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	189
144	2.7.13.4.1.1 convocatoria	5 days	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
145	2.7.13.4.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	144
146	2.7.13.4.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	145
147	2.7.13.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	146
148	2.7.13.4.2 ejecución del contrato	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	147
149	2.7.13.4.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	210 days	Thu 5/11/17	Tue 11/14/17	143SS+15 days
150	2.7.13.5 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	345 days	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18	125FS+30 days
151	2.7.13.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	
152	2.7.13.5.1.1 convocatoria	5 days	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
153	2.7.13.5.1.2 Recepcion ofertas	40 days	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	152
154	2.7.13.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	153
155	2.7.13.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	154
156	2.7.13.5.2 ejecución del contrato	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	155
157	2.7.13.5.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	210 days	Sat 8/26/17	Thu 3/1/18	156SS+15 days
158	2.7.14 Fin de Proyecto Pichincha-Quito	0 days	Thu 3/1/18	Thu 3/1/18	125,126,133,134,14
159	2.8 Fin de Estudios Emergentes	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	53,33,77,87,91,123
160	2.9 FIN COMPONENTE 2	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	11,15,27,159
161	3 Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables	963.8 days	Fri 8/1/14	Sun 12/4/16	
162	3.1 P8: Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
163	3.1.1 Formulación de elementos, herramientas e instrumentos técnicos sustantivos del modelo de gestión y operación institucional y territorial de las instituciones del SNC	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
164	3.2 P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	166 days	Fri 8/1/14	Fri 12/26/14	188
165	3.3 P10: Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado	210 days	Wed 6/1/16	Sun 12/4/16	188
166	3.3.1 Desarrollo del Plan Estratégico al interior de la Unidad de Gestión	150 days	Wed 6/1/16	Wed 10/12/16	188
167	3.3.2 Implementación del Plan Estratégico en el Ministerio	60 days	Wed 10/12/16	Sun 12/4/16	166
168	3.4 FIN DE COMPONENTE 3	0 days	Sun 12/4/16	Sun 12/4/16	162,164,165
169	4 Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
170	4.1 P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	205 days	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18	189
171	4.1.1 Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmat	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	189
172	4.1.1.1 Proceso Precontractual	20 days	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17	189
173	4.1.1.2 ejecución del contrato	50 days	Sat 9/2/17	Mon 10/16/17	172
174	4.1.2 Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	120 days	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18	189
175	4.1.2.1 Proceso Precontractual	30 days	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17	173FS+15 days
176	4.1.2.2 ejecución del contrato	90 days	Sat 11/25/17	Tue 2/13/18	175
177	4.2 P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	184
178	4.2.1 Implementación de mejoras a los servicios del SNC	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	189
179	4.3 P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	184
180	4.3.1 Implementación efectuada de la Unidad de Gestión	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	188
181	4.4 P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
182	4.4.1 Intercambios para buenas prácticas en la gestión de los BCP, con instituciones afines internacionales	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
183	4.4.1.1 Visita técnica internacional	5 days	Wed 1/1/14	Sun 1/5/14	188
184	4.4.1.2 Visita técnica internacional	5 days	Fri 11/21/14	Tue 11/25/14	183FS+360 days
185	4.4.1.3 Congresos internacionales	20 days	Wed 11/25/15	Sun 12/13/15	184FS+360 days
186	4.4.1.4 Congresos internacionales	20 days	Sat 10/1/16	Tue 10/18/16	185FS+300 days
187	4.4.1.5 Congresos internacionales	20 days	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	186FS+240 days
188	4.5 Firma de Contrato	0 days	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12	
189	4.6 Redefinición	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	188
190	4.7 FIN DE COMPONENTE 4	0 days	Wed 2/14/18	Wed 2/14/18	170,177,179,181,18
191	4.8 FIN DE PROGRAMA	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	160,168,190,6

Fuente: Elaboración propia 2017. Archivo original MS Project

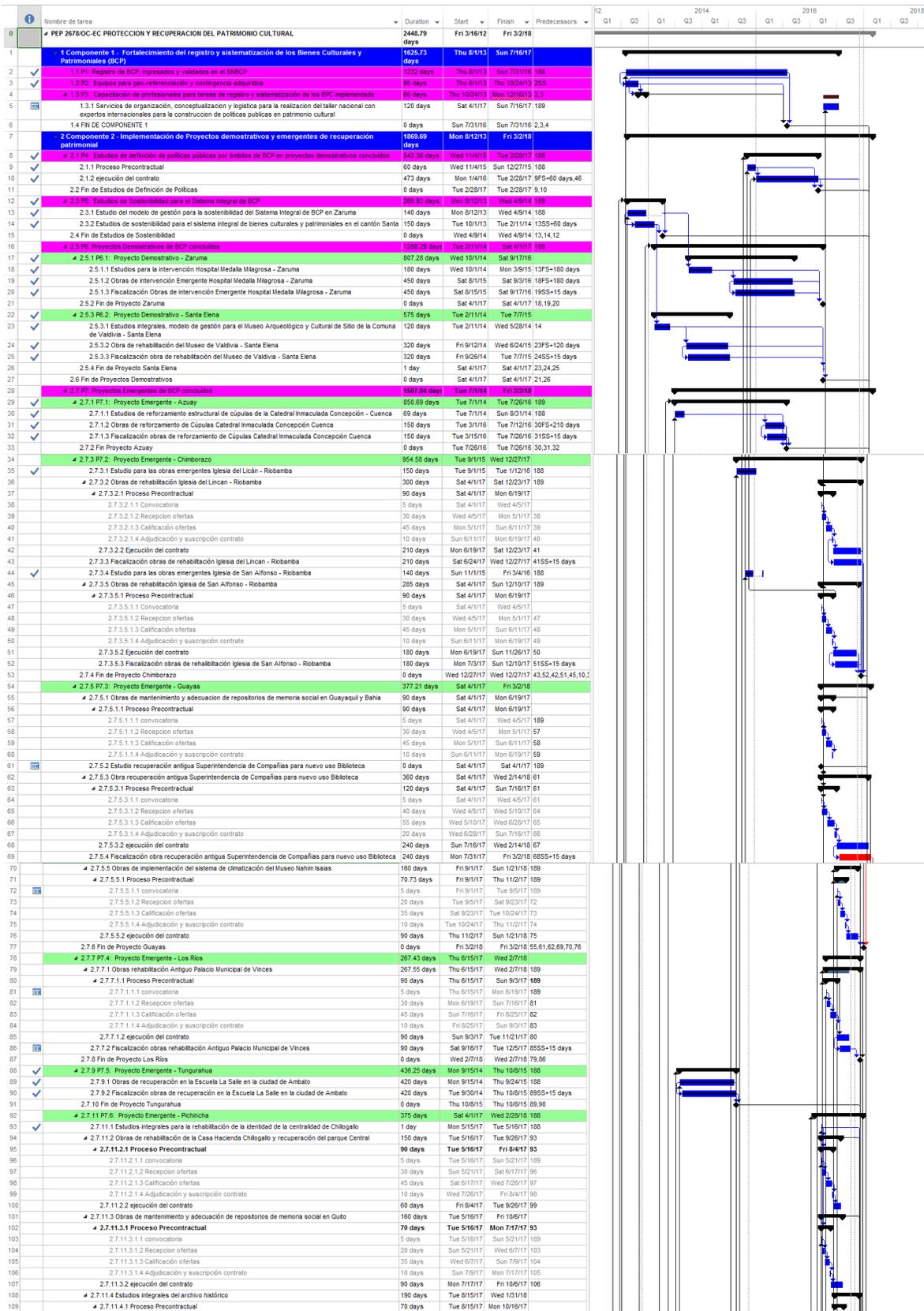
Del ejercicio desarrollado, se obtiene el nuevo cronograma para el año adicional de ejecución del Programa, con el detalle de actividades que deberán ser llevadas a cabo a partir de la redefinición y hasta marzo de 2018, para la obtención de los resultados.

Se puede visualizar, en algunos casos, que los inicios de algunas actividades cuentan como actividad predecesora la redefinición del Programa, en otros, la dependencia de estudios efectuados previamente por la UGP, o como resultados de estudios finalizados por el mismo Programa.

Este importante elemento abre la posibilidad que las actividades de contratación de obras puedan dar inicio de forma paralela sin restricciones; sin embargo, al tratarse de un importante número de contrataciones, se han identificado como prioritarias las actividades que cuentan con plazos mayores de realización de obras a fin de no afectar la nueva fecha final de cierre de programa.

Para efectos de lo anterior, el ejecutor deberá disponer de una mayor cantidad de recurso humano con experiencia en contrataciones para la conformación de comités calificadoros de cada una de estas contrataciones.

Se ha previsto que de forma paralela se lleven a cabo los procesos de contratación previstos en los demás componentes; priorizando los procesos de contratación de obras, los cuales representan significativamente la utilización de la mayor cantidad de recursos financieros del crédito.



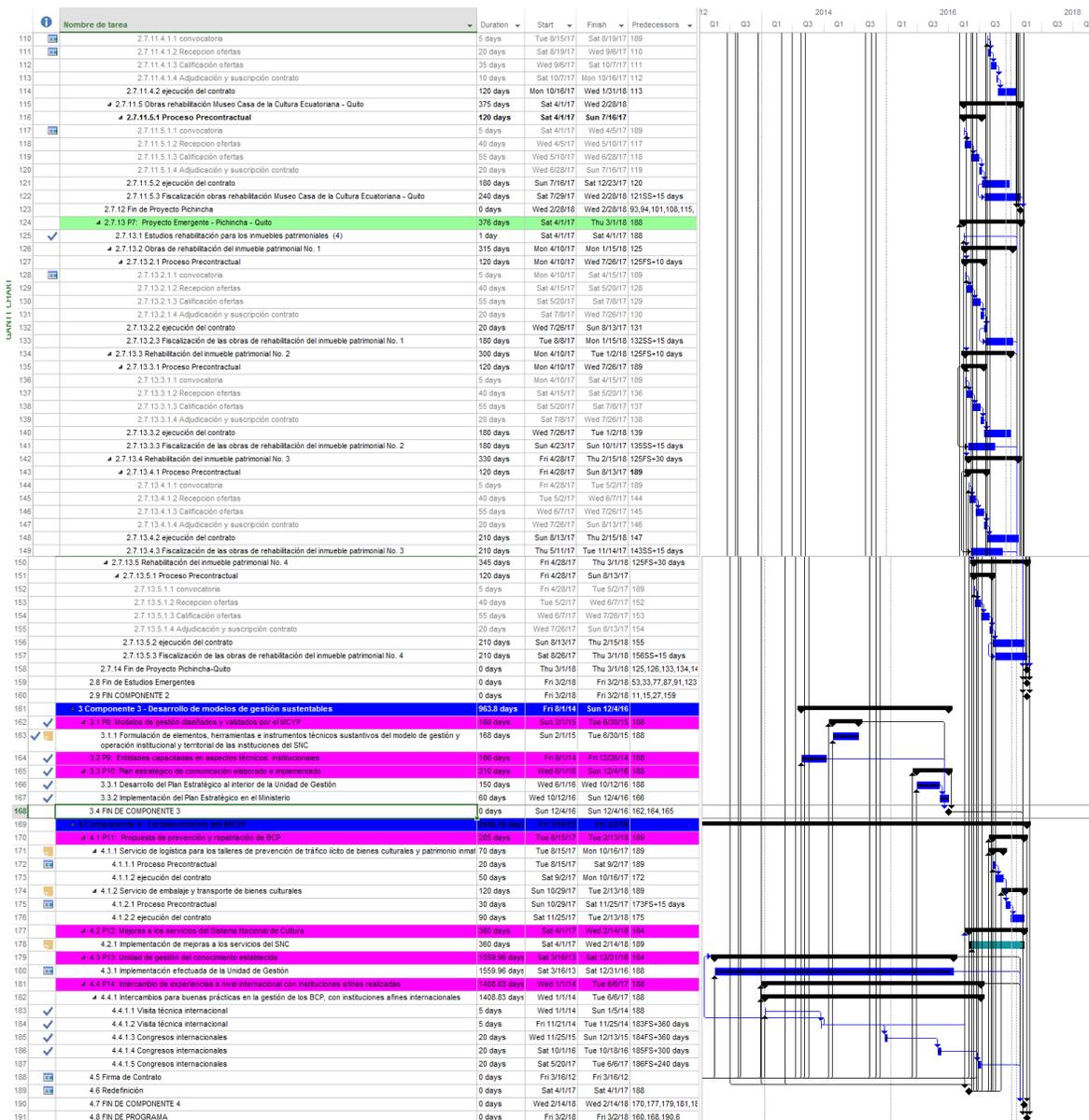


Figura 5 – Diagramación

Fuente: Propia 2017 – Archivo MS Project

Resultado del ejercicio desarrollado, se obtiene que la ruta crítica del programa que se concentra en las actividades previstas a realizarse dentro del Componente 2 – Proyectos Demostrativos y Emergentes, Producto 7 – Proyecto Emergente Guayas, puntualmente en la actividad Obra de Recuperación y Fiscalización,

Biblioteca; la cual marca como fecha más tardía para finalización del Programa, el 02 de marzo de 2018.

A efectos de visualización, la figura incorporada a continuación presenta de forma puntual lo correspondiente al producto que precisará el mayor tiempo para su ejecución.



**Figura 6 – Ruta Crítica**

Fuente: Propia 2017

Cualquier demora asociada a esta actividad, limitará la realización de la misma, en el marco de la vigencia del Programa, consecuentemente, para efectos del Crédito, podría representar que los pagos por obra efectuados por fuera del plazo no cuenten con el financiamiento BID.

## 5.5 Control del cronograma

El control del tiempo del programa estará a cargo del equipo de la UGP, bajo la responsabilidad del Gerente o Director del Programa de la UGP, con el apoyo del técnico de seguimiento y monitoreo de la unidad; quienes deberán ejecutar el programa de forma rigurosa a efectos de culminar cada actividad dentro de los plazos establecidos para el logro de cada resultado.

El director del Programa deberá presentar informes de avance periódicos a las autoridades al interior del MCyP, así como al ente financiador, definido en forma trimestral, en este caso a través del especialista sectorial del BID.

A efectos de determinar oportunamente las desviaciones que se puedan generar sobre el cronograma, el ejecutor registrará el progreso en el avance de las actividades actualizando el cronograma en la herramienta MS Project, reflejando el porcentaje de avance de las actividades. Dichos avances serán analizados conjuntamente entre el director del programa y el ente financiador de forma mensual.

Dado que el proyecto cuenta con actividades desarrolladas previamente, las cuales han sido incorporadas en la re planificación, reflejando su fecha de inicio y fin, y 100% de avance, si la misma fue totalmente desarrollada en los años anteriores. En el caso que la actividad tenga algún tipo de avance, se ha incorporado la fecha de inicio, el porcentaje de avance y la fecha planificada de conclusión. En tanto que las actividades nuevas, se encuentran planificadas en forma detallada y con un avance del 0% de ejecución.

El Responsable de Monitoreo y Ejecución de la UGP tendrá a su cargo la actualización permanente de dichos avances en el cronograma, a fin de que la herramienta de planificación cuente con información actualizada y de calidad para efecto de los reportes de seguimiento periódicos a cargo del GP y su respectivo monitoreo por parte del ente financiador.

El siguiente cuadro, presenta los avances registrados sobre las actividades históricas, las actividades que precisan continuidad para su conclusión y las actividades que forman parte del ejercicio de re planificación y que deberán ser desarrolladas a partir del presente proyecto.

Cuadro 13 - Avance del Cronograma

	Nombre de tarea	Duration	% Complete	Start	Finish	Predecessors
0	PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	2448.79 days	57%	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
1	1 Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)	1625.73 days	92%	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17	
2	1.1 P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	1232 days	100%	Thu 8/1/13	Sun 7/31/16	188
3	1.2 P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	95 days	100%	Thu 8/1/13	Thu 10/24/13	255
4	1.3 P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada	60 days	0%	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	2,3
5	1.3.1 Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	120 days	0%	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	189
6	1.4 FIN DE COMPONENTE 1	0 days	0%	Sun 7/31/16	Sun 7/31/16	2,3,4
7	2 Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial	1869.69 days	45%	Mon 8/12/13	Fri 3/2/18	
8	2.1 P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	542.36 days	100%	Wed 11/4/15	Tue 2/28/17	188
9	2.1.1 Proceso Precontractual	60 days	100%	Wed 11/4/15	Sun 12/27/15	188
10	2.1.2 ejecución del contrato	473 days	100%	Mon 1/4/16	Tue 2/28/17	9FS+60 days,46
11	2.2 Fin de Estudios de Definición de Políticas	0 days	0%	Tue 2/28/17	Tue 2/28/17	9,10
12	2.3 P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	269.93 days	100%	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	189
13	2.3.1 Estudio del modelo de gestión para la sostenibilidad del Sistema Integral de BCP en Zaruma	140 days	100%	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	188
14	2.3.2 Estudios de sostenibilidad para el sistema integral de bienes culturales y patrimoniales en el cantón Santa Elena	150 days	100%	Tue 10/1/13	Tue 2/11/14	13SS+60 days
15	2.4 Fin de Estudios de Sostenibilidad	0 days	0%	Wed 4/9/14	Wed 4/9/14	13,14,12
16	2.5 P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos	1288.29 days	99%	Tue 2/11/14	Sat 4/11/17	189
17	2.5.1 P6.1: Proyecto Demostrativo - Zaruma	807.28 days	100%	Wed 10/1/14	Sat 9/17/16	
18	2.5.1.1 Estudios para la intervención Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	180 days	100%	Wed 10/1/14	Mon 3/9/15	13FS+180 days
19	2.5.1.2 Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	100%	Sat 8/1/15	Sat 9/3/16	18FS+180 days
20	2.5.1.3 Fiscalización Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days	100%	Sat 8/15/15	Sat 9/17/16	19SS+15 days
21	2.5.2 Fin de Proyecto Zaruma	0 days	0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	18,19,20
22	2.5.3 P6.2: Proyecto Demostrativo - Santa Elena	575 days	100%	Tue 2/11/14	Tue 7/7/15	
23	2.5.3.1 Estudios integrales, modelo de gestión para el Museo Arqueológico y Cultural de Sitio de la Comuna de Valdivia - Santa Elena	120 days	100%	Tue 2/11/14	Wed 5/28/14	14
24	2.5.3.2 Obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	100%	Fri 9/12/14	Wed 6/24/15	23FS+120 days
25	2.5.3.3 Fiscalización obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days	100%	Fri 9/26/14	Tue 7/7/15	24SS+15 days
26	2.5.4 Fin de Proyecto Santa Elena	1 day	0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	23,24,25
27	2.6 Fin de Proyectos Demostrativos	0 days	0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	21,26
28	2.7 P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos	1507.04 days	23%	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	
29	2.7.1 P7.1: Proyecto Emergente - Azuay	850.69 days	100%	Tue 7/1/14	Tue 7/26/16	189
30	2.7.1.1 Estudios de reforzamiento estructural de cúpulas de la Catedral Inmaculada Concepción - Cuenca	69 days	100%	Tue 7/1/14	Sun 8/31/14	188
31	2.7.1.2 Obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	100%	Tue 3/1/16	Tue 7/12/16	30FS+210 days
32	2.7.1.3 Fiscalización obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days	100%	Tue 3/15/16	Tue 7/26/16	31SS+15 days
33	2.7.2 Fin Proyecto Azuay	0 days	0%	Tue 7/26/16	Tue 7/26/16	30,31,32
34	2.7.3 P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo	954.58 days	23%	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17	
35	2.7.3.1 Estudio para las obras emergentes Iglesia del Licán - Riobamba	150 days	100%	Tue 9/1/15	Tue 1/12/16	188
36	2.7.3.2 Obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	300 days	0%	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17	189
37	2.7.3.2.1 Proceso Precontractual	90 days	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
38	2.7.3.2.1.1 Convocatoria	5 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
39	2.7.3.2.1.2 Recepción ofertas	30 days	0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	38
40	2.7.3.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	39
41	2.7.3.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	40
42	2.7.3.2.2 Ejecución del contrato	210 days	0%	Mon 6/19/17	Sat 12/23/17	41
43	2.7.3.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	210 days	0%	Sat 6/24/17	Wed 12/27/17	41SS+15 days
44	2.7.3.4 Estudio para las obras emergentes Iglesia de San Alfonso - Riobamba	140 days	100%	Sun 11/1/15	Fri 3/4/16	188
45	2.7.3.5 Obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	285 days	0%	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17	189
46	2.7.3.5.1 Proceso Precontractual	90 days	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
47	2.7.3.5.1.1 Convocatoria	5 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
48	2.7.3.5.1.2 Recepción ofertas	30 days	0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	47
49	2.7.3.5.1.3 Calificación ofertas	45 days	0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	48
50	2.7.3.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	49
51	2.7.3.5.2 Ejecución del contrato	180 days	0%	Mon 6/19/17	Sun 11/26/17	50
52	2.7.3.5.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	180 days	0%	Mon 7/3/17	Sun 12/10/17	51SS+15 days
53	2.7.4 Fin de Proyecto Chimborazo	0 days	0%	Wed 12/27/17	Wed 12/27/17	43,52,42,51,45,10,3
54	2.7.5 P7.3: Proyecto Emergente - Guayas	377.21 days	0%	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18	
55	2.7.5.1 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Guayaquil y Bahía	90 days	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
56	2.7.5.1.1 Proceso Precontractual	90 days	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
57	2.7.5.1.1.1 convocatoria	5 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	189
58	2.7.5.1.1.2 Recepción ofertas	30 days	0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	57
59	2.7.5.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	58
60	2.7.5.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	59
61	2.7.5.2 Estudio recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	0 days	0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	189
62	2.7.5.3 Obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	61
63	2.7.5.3.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	61
64	2.7.5.3.1.1 convocatoria	5 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	61
65	2.7.5.3.1.2 Recepción ofertas	40 days	0%	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	64
66	2.7.5.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	65
67	2.7.5.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	66
68	2.7.5.3.2 ejecución del contrato	240 days	0%	Sun 7/16/17	Wed 2/14/18	67

	Nombre de tarea	Duration	% Complete	Start	Finish	Predecessors
69	2.7.5.4 Fiscalización obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	240 days	0%	Mon 7/31/17	Fri 3/2/18	68SS+15 days
70	▲ 2.7.5.5 Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	160 days	0%	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18	189
71	▲ 2.7.5.5.1 Proceso Precontractual	70.73 days	0%	Fri 9/1/17	Thu 11/2/17	189
72	2.7.5.5.1.1 convocatoria	5 days	0%	Fri 9/1/17	Tue 9/5/17	189
73	2.7.5.5.1.2 Recepción ofertas	20 days	0%	Tue 9/5/17	Sat 9/23/17	72
74	2.7.5.5.1.3 Calificación ofertas	35 days	0%	Sat 9/23/17	Tue 10/24/17	73
75	2.7.5.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Tue 10/24/17	Thu 11/2/17	74
76	2.7.5.5.2 ejecución del contrato	90 days	0%	Thu 11/2/17	Sun 1/21/18	75
77	2.7.6 Fin de Proyecto Guayas	0 days	0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	55,61,62,69,70,76
78	▲ 2.7.7 P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos	267.43 days	0%	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	
79	▲ 2.7.7.1 Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	267.55 days	0%	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	189
80	▲ 2.7.7.1.1 Proceso Precontractual	90 days	0%	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17	189
81	2.7.7.1.1.1 convocatoria	5 days	0%	Thu 6/15/17	Mon 6/19/17	189
82	2.7.7.1.1.2 Recepción ofertas	30 days	0%	Mon 6/19/17	Sun 7/16/17	81
83	2.7.7.1.1.3 Calificación ofertas	45 days	0%	Sun 7/16/17	Fri 8/25/17	82
84	2.7.7.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Fri 8/25/17	Sun 9/3/17	83
85	2.7.7.1.2 ejecución del contrato	90 days	0%	Sun 9/3/17	Tue 11/21/17	80
86	2.7.7.2 Fiscalización obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	90 days	0%	Sat 9/16/17	Tue 12/5/17	85SS+15 days
87	2.7.8 Fin de Proyecto Los Ríos	0 days	0%	Wed 2/7/18	Wed 2/7/18	79,86
88	▲ 2.7.9 P7.5: Proyecto Emergente - Tungurahua	436.25 days	100%	Mon 9/15/14	Thu 10/8/15	188
89	2.7.9.1 Obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	100%	Mon 9/15/14	Thu 9/24/15	188
90	2.7.9.2 Fiscalización obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days	100%	Tue 9/30/14	Thu 10/8/15	89SS+15 days
91	2.7.10 Fin de Proyecto Tungurahua	0 days	0%	Thu 10/8/15	Thu 10/8/15	89,90
92	▲ 2.7.11 P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha	375 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	188
93	2.7.11.1 Estudios integrales para la rehabilitación de la identidad de la centralidad de Chillogallo	1 day	100%	Mon 5/15/17	Tue 5/16/17	188
94	▲ 2.7.11.2 Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central	150 days	0%	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17	93
95	▲ 2.7.11.2.1 Proceso Precontractual	90 days	0%	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17	93
96	2.7.11.2.1.1 convocatoria	5 days	0%	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
97	2.7.11.2.1.2 Recepción ofertas	30 days	0%	Sun 5/21/17	Sat 6/17/17	96
98	2.7.11.2.1.3 Calificación ofertas	45 days	0%	Sat 6/17/17	Wed 7/26/17	97
99	2.7.11.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Wed 7/26/17	Fri 8/4/17	96
100	2.7.11.2.2 ejecución del contrato	60 days	0%	Fri 8/4/17	Tue 9/26/17	99
101	▲ 2.7.11.3 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	160 days	0%	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17	
102	▲ 2.7.11.3.1 Proceso Precontractual	70 days	0%	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17	93
103	2.7.11.3.1.1 convocatoria	5 days	0%	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
104	2.7.11.3.1.2 Recepción ofertas	20 days	0%	Sun 5/21/17	Wed 6/7/17	103
105	2.7.11.3.1.3 Calificación ofertas	35 days	0%	Wed 6/7/17	Sun 7/9/17	104
106	2.7.11.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Sun 7/9/17	Mon 7/17/17	105
107	2.7.11.3.2 ejecución del contrato	90 days	0%	Mon 7/17/17	Fri 10/6/17	106
108	▲ 2.7.11.4 Estudios integrales del archivo histórico	190 days	0%	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18	
109	▲ 2.7.11.4.1 Proceso Precontractual	70 days	0%	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	
110	2.7.11.4.1.1 convocatoria	5 days	0%	Tue 8/15/17	Sat 8/19/17	189
111	2.7.11.4.1.2 Recepción ofertas	20 days	0%	Sat 8/19/17	Wed 9/6/17	110
112	2.7.11.4.1.3 Calificación ofertas	35 days	0%	Wed 9/6/17	Sat 10/7/17	111
113	2.7.11.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days	0%	Sat 10/7/17	Mon 10/16/17	112
114	2.7.11.4.2 ejecución del contrato	120 days	0%	Mon 10/16/17	Wed 1/31/18	113
115	▲ 2.7.11.5 Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	375 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	
116	▲ 2.7.11.5.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	
117	2.7.11.5.1.1 convocatoria	5 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	189
118	2.7.11.5.1.2 Recepción ofertas	40 days	0%	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	117
119	2.7.11.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	118
120	2.7.11.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	119
121	2.7.11.5.2 ejecución del contrato	180 days	0%	Sun 7/16/17	Sat 12/23/17	120
122	2.7.11.5.3 Fiscalización obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	240 days	0%	Sat 7/29/17	Wed 2/28/18	121SS+15 days
123	2.7.12 Fin de Proyecto Pichincha	0 days	0%	Wed 2/28/18	Wed 2/28/18	93,94,101,108,115,
124	▲ 2.7.13 P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito	376 days	0%	Sat 4/1/17	Thu 3/1/18	188
125	2.7.13.1 Estudios rehabilitación para los inmuebles patrimoniales (4)	1 day	100%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	188
126	▲ 2.7.13.2 Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	315 days	0%	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18	125
127	▲ 2.7.13.2.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	125FS+10 days
128	2.7.13.2.1.1 convocatoria	5 days	0%	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
129	2.7.13.2.1.2 Recepción ofertas	40 days	0%	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	128
130	2.7.13.2.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	129
131	2.7.13.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	130
132	2.7.13.2.2 ejecución del contrato	20 days	0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	131
133	2.7.13.2.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	180 days	0%	Tue 8/8/17	Mon 1/15/18	132SS+15 days
134	▲ 2.7.13.3 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	300 days	0%	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18	125FS+10 days
135	▲ 2.7.13.3.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	189
136	2.7.13.3.1.1 convocatoria	5 days	0%	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
137	2.7.13.3.1.2 Recepción ofertas	40 days	0%	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	136
138	2.7.13.3.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	137
139	2.7.13.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	138
140	2.7.13.3.2 ejecución del contrato	180 days	0%	Wed 7/26/17	Tue 1/2/18	139
141	2.7.13.3.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	180 days	0%	Sun 4/23/17	Sun 10/1/17	135SS+15 days
142	▲ 2.7.13.4 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	330 days	0%	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18	125FS+30 days
143	▲ 2.7.13.4.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	189
144	2.7.13.4.1.1 convocatoria	5 days	0%	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
145	2.7.13.4.1.2 Recepción ofertas	40 days	0%	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	144
146	2.7.13.4.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	145
147	2.7.13.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	146

	Nombre de tarea	Duration	% Complete	Start	Finish	Predecessors
148	2.7.13.4.2 ejecución del contrato	210 days	0%	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	147
149	2.7.13.4.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	210 days	0%	Thu 5/11/17	Tue 11/14/17	143SS+15 days
150	2.7.13.5 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	345 days	0%	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18	125FS+30 days
151	2.7.13.5.1 Proceso Precontractual	120 days	0%	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	
152	2.7.13.5.1.1 convocatoria	5 days	0%	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
153	2.7.13.5.1.2 Recepcion ofertas	40 days	0%	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	152
154	2.7.13.5.1.3 Calificación ofertas	55 days	0%	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	153
155	2.7.13.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days	0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	154
156	2.7.13.5.2 ejecución del contrato	210 days	0%	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	155
157	2.7.13.5.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	210 days	0%	Sat 8/26/17	Thu 3/1/18	156SS+15 days
158	2.7.14 Fin de Proyecto Pichincha-Quito	0 days	0%	Thu 3/1/18	Thu 3/1/18	125,126,133,134,14
159	2.8 Fin de Estudios Emergentes	0 days	0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	53,33,77,87,91,123
160	2.9 FIN COMPONENTE 2	0 days	0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	11,15,27,159
161	3 Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables	963.8 days	99%	Fri 8/1/14	Sun 12/4/16	
162	3.1 P8. Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP	168 days	100%	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
163	3.1.1 Formulación de elementos, herramientas e instrumentos técnicos sustantivos del modelo de gestión y operación institucional y territorial de las instituciones del SNC	168 days	100%	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
164	3.2 P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	166 days	100%	Fri 8/1/14	Fri 12/26/14	188
165	3.3 P10: Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado	210 days	100%	Wed 6/1/16	Sun 12/4/16	188
166	3.3.1 Desarrollo del Plan Estratégico al interior de la Unidad de Gestión	150 days	100%	Wed 6/1/16	Wed 10/12/16	188
167	3.3.2 Implementación del Plan Estratégico en el Ministerio	60 days	100%	Wed 10/12/16	Sun 12/4/16	166
168	3.4 FIN DE COMPONENTE 3	0 days	0%	Sun 12/4/16	Sun 12/4/16	162,164,165
169	4 Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP	2448.79 days	73%	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
170	4.1 P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	205 days	0%	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18	189
171	4.1.1 Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmal	70 days	0%	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	189
172	4.1.1.1 Proceso Precontractual	20 days	0%	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17	189
173	4.1.1.2 ejecución del contrato	50 days	0%	Sat 9/2/17	Mon 10/16/17	172
174	4.1.2 Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	120 days	0%	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18	189
175	4.1.2.1 Proceso Precontractual	30 days	0%	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17	173FS+15 days
176	4.1.2.2 ejecución del contrato	90 days	0%	Sat 11/25/17	Tue 2/13/18	175
177	4.2 P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	360 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	184
178	4.2.1 Implementación de mejoras a los servicios del SNC	360 days	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	189
179	4.3 P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida	1559.96 days	99%	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	184
180	4.3.1 Implementación efectuada de la Unidad de Gestión	1559.96 days	99%	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	188
181	4.4 P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	1408.83 days	71%	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
182	4.4.1 Intercambios para buenas prácticas en la gestión de los BCP, con instituciones afines internacionales	1408.83 days	71%	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
183	4.4.1.1 Visita técnica internacional	5 days	100%	Wed 1/1/14	Sun 1/5/14	188
184	4.4.1.2 Visita técnica internacional	5 days	100%	Fri 11/21/14	Tue 11/25/14	183FS+360 days
185	4.4.1.3 Congresos internacionales	20 days	100%	Wed 11/25/15	Sun 12/13/15	184FS+360 days
186	4.4.1.4 Congresos internacionales	20 days	100%	Sat 10/1/16	Tue 10/18/16	185FS+300 days
187	4.4.1.5 Congresos internacionales	20 days	0%	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	186FS+240 days
188	4.5 Firma de Contrato	0 days	0%	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12	
189	4.6 Redefinición	0 days	0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	188
190	4.7 FIN DE COMPONENTE 4	0 days	0%	Wed 2/14/18	Wed 2/14/18	170,177,179,181,182
191	4.8 FIN DE PROGRAMA	0 days	0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	180,168,190,6

Fuente: Elaboración propia 2017. Archivo original MS Project

Para el proyecto en particular, una de las principales formas de medir el avance efectivo en la ejecución, será el seguimiento al cumplimiento del cronograma; principalmente en lo reflejado en su listado de contrataciones; en el cual se refleja las actividades *gatilladoras* que deberán ser efectuadas por la UGP a fin de lograr la adjudicación de contratos (compromiso de recursos para el desarrollo de las actividades); los cuales permitirán la entrada en ejecución de estudios, obras y adquisición de bienes/servicios (devengamiento de recursos del crédito).

Lo anterior se traducirá en avance efectivo del cronograma general del proyecto para la obtención de los resultados esperados.

	Nombre de tarea	Duration	Tipo Contratación	% Complete	Start	Finish	Predecessors
0	PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	2448.79 days		57%	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
1	1 Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)	1625.73 days		92%	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17	
2	1.1 P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SNBCP	1232 days		100%	Thu 8/1/13	Sun 7/31/16	188
3	1.2 P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos	95 days		100%	Thu 8/1/13	Thu 10/24/13	255
4	1.3 P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada	80 days		0%	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	2,3
5	1.3.1 Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	120 days	Comparación de Precios	0%	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	189
6	1.4 FIN DE COMPONENTE 1	0 days		0%	Sun 7/31/16	Sun 7/31/16	2,3,4
7	2 Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial	1869.69 days		45%	Mon 8/12/13	Fri 3/2/18	
8	2.1 P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos	542.36 days		100%	Wed 11/4/15	Tue 2/28/17	188
9	2.1.1 Proceso Precontractual	60 days		100%	Wed 11/4/15	Sun 12/27/15	188
10	2.1.2 Ejecución del contrato	473 days		100%	Mon 1/4/16	Tue 2/28/17	9FS+60 days,46
11	2.2 Fin de Estudios de Definición de Políticas	0 days		0%	Tue 2/28/17	Tue 2/28/17	9,10
12	2.3 P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP	269.93 days		100%	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	189
13	2.3.1 Estudio del modelo de gestión para la sostenibilidad del Sistema Integral de BCP en Zaruma	140 days		100%	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	188
14	2.3.2 Estudios de sostenibilidad para el sistema integral de bienes culturales y patrimoniales en el cantón Santa Elena	150 days		100%	Tue 10/1/13	Tue 2/11/14	13SS+60 days
15	2.4 Fin de Estudios de Sostenibilidad	0 days		0%	Wed 4/9/14	Wed 4/9/14	13,14,12
16	2.5 P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos	1288.29 days		99%	Tue 2/11/14	Sat 4/11/17	189
17	2.5.1 P6.1: Proyecto Demostrativo - Zaruma	807.28 days		100%	Wed 10/1/14	Sat 9/17/16	
18	2.5.1.1 Estudios para la intervención Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	180 days		100%	Wed 10/1/14	Mon 3/9/15	13FS+180 days
19	2.5.1.2 Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days		100%	Sat 8/1/15	Sat 9/3/16	18FS+180 days
20	2.5.1.3 Fiscalización Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma	450 days		100%	Sat 8/15/15	Sat 9/17/16	19SS+15 days
21	2.5.2 Fin de Proyecto Zaruma	0 days		0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	18,19,20
22	2.5.3 P6.2: Proyecto Demostrativo - Santa Elena	575 days		100%	Tue 2/11/14	Tue 7/7/15	
23	2.5.3.1 Estudios integrales, modelo de gestión para el Museo Arqueológico y Cultural de Sitio de la Comuna de Valdivia - Santa Elena	120 days		100%	Tue 2/11/14	Wed 5/28/14	14
24	2.5.3.2 Obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days		100%	Fri 9/12/14	Wed 6/24/15	23FS+120 days
25	2.5.3.3 Fiscalización obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena	320 days		100%	Fri 9/26/14	Tue 7/7/15	24SS+15 days
26	2.5.4 Fin de Proyecto Santa Elena	1 day		0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	23,24,25
27	2.6 Fin de Proyectos Demostrativos	0 days		0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	21,26
28	2.7 P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos	1507.04 days		23%	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	
29	2.7.1 P7.1: Proyecto Emergente - Azuay	850.69 days		100%	Tue 7/1/14	Tue 7/26/16	189
30	2.7.1.1 Estudios de reforzamiento estructural de cúpulas de la Catedral Inmaculada Concepción - Cuenca	69 days		100%	Tue 7/1/14	Sun 8/31/14	188
31	2.7.1.2 Obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days		100%	Tue 3/1/16	Tue 7/12/16	30FS+210 days
32	2.7.1.3 Fiscalización obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca	150 days		100%	Tue 3/15/16	Tue 7/26/16	31SS+15 days
33	2.7.2 Fin Proyecto Azuay	0 days		0%	Tue 7/26/16	Tue 7/26/16	30,31,32
34	2.7.3 P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo	954.58 days		23%	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17	
35	2.7.3.1 Estudio para las obras emergentes Iglesia del Licán - Riobamba	150 days		100%	Tue 9/1/15	Tue 1/12/16	188
36	2.7.3.2 Obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	300 days	Licitación Pú	0%	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17	189
37	2.7.3.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Licitación Pú	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
38	2.7.3.2.1.1 Convocatoria	5 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
39	2.7.3.2.1.2 Recepción ofertas	30 days		0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	38
40	2.7.3.2.1.3 Calificación ofertas	45 days		0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	39
41	2.7.3.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	40
42	2.7.3.2.2 Ejecución del contrato	210 days		0%	Mon 6/19/17	Sat 12/23/17	41
43	2.7.3.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	210 days		0%	Sat 6/24/17	Wed 12/27/17	41SS+15 days
44	2.7.3.4 Estudio para las obras emergentes Iglesia de San Alfonso - Riobamba	140 days		100%	Sun 1/11/15	Fri 3/4/16	188
45	2.7.3.5 Obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	285 days		0%	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17	189
46	2.7.3.5.1 Proceso Precontractual	90 days	Licitación Pú	0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
47	2.7.3.5.1.1 Convocatoria	5 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	
48	2.7.3.5.1.2 Recepción ofertas	30 days		0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	47
49	2.7.3.5.1.3 Calificación ofertas	45 days		0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	48
50	2.7.3.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	49
51	2.7.3.5.2 Ejecución del contrato	180 days		0%	Mon 6/19/17	Sun 11/26/17	50
52	2.7.3.5.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba	180 days		0%	Mon 7/3/17	Sun 12/10/17	51SS+15 days
53	2.7.4 Fin de Proyecto Chimborazo	0 days		0%	Wed 12/27/17	Wed 12/27/17	43,52,42,51,45,10,1
54	2.7.5 P7.3: Proyecto Emergente - Guayas	377.21 days		0%	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18	
55	2.7.5.1 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Guayaquil y Bahía	90 days		0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
56	2.7.5.1.1 Proceso Precontractual	90 days		0%	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	
57	2.7.5.1.1.1 convocatoria	5 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	189
58	2.7.5.1.1.2 Recepción ofertas	30 days		0%	Wed 4/5/17	Mon 5/1/17	57
59	2.7.5.1.1.3 Calificación ofertas	45 days		0%	Mon 5/1/17	Sun 6/11/17	58
60	2.7.5.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Sun 6/11/17	Mon 6/19/17	59
61	2.7.5.2 Estudio recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	0 days		0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	189
62	2.7.5.3 Obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	Licitación Pú	0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	61
63	2.7.5.3.1 Proceso Precontractual	120 days		0%	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	61
64	2.7.5.3.1.1 convocatoria	5 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 4/5/17	61
65	2.7.5.3.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	64
66	2.7.5.3.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	65
67	2.7.5.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	66
68	2.7.5.3.2 ejecución del contrato	240 days		0%	Sun 7/16/17	Wed 2/14/18	67
69	2.7.5.4 Fiscalización obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	240 days		0%	Mon 7/31/17	Fri 3/2/18	68SS+15 days

	Nombre de tarea	Duration	Tipo Contratación	% Complete	Start	Finish	Predecessors
70	2.7.5.5 Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	160 days	Menor Cuant	0%	Fri 9/11/17	Sun 12/21/18	189
71	2.7.5.5.1 Proceso Precontractual	70.73 days		0%	Fri 9/11/17	Thu 11/21/17	189
72	2.7.5.5.1.1 convocatoria	5 days		0%	Fri 9/11/17	Tue 9/5/17	189
73	2.7.5.5.1.2 Recepción ofertas	20 days		0%	Tue 9/5/17	Sat 9/23/17	72
74	2.7.5.5.1.3 Calificación ofertas	35 days		0%	Sat 9/23/17	Tue 10/24/17	73
75	2.7.5.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Tue 10/24/17	Thu 11/21/17	74
76	2.7.5.5.2 ejecución del contrato	90 days		0%	Thu 11/21/17	Sun 12/21/18	75
77	2.7.6 Fin de Proyecto Guayas	0 days		0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	55,61,62,69,70,76
78	2.7.7 P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos	267.43 days		0%	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	
79	2.7.7.1 Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	267.55 days		0%	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	189
80	2.7.7.1.1 Proceso Precontractual	90 days	Licitación Públi	0%	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17	189
81	2.7.7.1.1.1 convocatoria	5 days		0%	Thu 6/15/17	Mon 6/19/17	189
82	2.7.7.1.1.2 Recepción ofertas	30 days		0%	Mon 6/19/17	Sun 7/16/17	81
83	2.7.7.1.1.3 Calificación ofertas	45 days		0%	Sun 7/16/17	Fri 8/25/17	82
84	2.7.7.1.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Fri 8/25/17	Sun 9/3/17	83
85	2.7.7.1.2 ejecución del contrato	90 days		0%	Sun 9/3/17	Tue 11/21/17	80
86	2.7.7.2 Fiscalización obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	90 days		0%	Sat 9/16/17	Tue 12/5/17	85SS+15 days
87	2.7.8 Fin de Proyecto Los Ríos	0 days		0%	Wed 2/7/18	Wed 2/7/18	79,86
88	2.7.9 P7.5: Proyecto Emergente - Tungurahua	436.25 days		100%	Mon 9/15/14	Thu 10/8/15	188
89	2.7.9.1 Obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days		100%	Mon 9/15/14	Thu 9/24/15	188
90	2.7.9.2 Fiscalización obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato	420 days		100%	Tue 9/30/14	Thu 10/8/15	89SS+15 days
91	2.7.10 Fin de Proyecto Tungurahua	0 days		0%	Thu 10/8/15	Thu 10/8/15	89,90
92	2.7.11 P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha	375 days		0%	Sat 4/11/17	Wed 2/28/18	188
93	2.7.11.1 Estudios integrales para la rehabilitación de la identidad de la centralidad de Chillogallo	1 day		100%	Mon 5/15/17	Tue 5/16/17	188
94	2.7.11.2 Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central	150 days		0%	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17	93
95	2.7.11.2.1 Proceso Precontractual	90 days	Licitación Pú	0%	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17	93
96	2.7.11.2.1.1 convocatoria	5 days		0%	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
97	2.7.11.2.1.2 Recepción ofertas	30 days		0%	Sun 5/21/17	Sat 6/17/17	96
98	2.7.11.2.1.3 Calificación ofertas	45 days		0%	Sat 6/17/17	Wed 7/26/17	97
99	2.7.11.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Wed 7/26/17	Fri 8/4/17	98
100	2.7.11.2.2 ejecución del contrato	60 days		0%	Fri 8/4/17	Tue 9/26/17	99
101	2.7.11.3 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	160 days		0%	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17	
102	2.7.11.3.1 Proceso Precontractual	70 days	Menor Cuant	0%	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17	93
103	2.7.11.3.1.1 convocatoria	5 days		0%	Tue 5/16/17	Sun 5/21/17	189
104	2.7.11.3.1.2 Recepción ofertas	20 days		0%	Sun 5/21/17	Wed 6/7/17	103
105	2.7.11.3.1.3 Calificación ofertas	35 days		0%	Wed 6/7/17	Sun 7/9/17	104
106	2.7.11.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Sun 7/9/17	Mon 7/17/17	105
107	2.7.11.3.2 ejecución del contrato	90 days		0%	Mon 7/17/17	Fri 10/6/17	106
108	2.7.11.4 Estudios integrales del archivo histórico	190 days		0%	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18	
109	2.7.11.4.1 Proceso Precontractual	70 days	Menor Cuantía	0%	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	
110	2.7.11.4.1.1 convocatoria	5 days		0%	Tue 8/15/17	Sat 8/19/17	189
111	2.7.11.4.1.2 Recepción ofertas	20 days		0%	Sat 8/19/17	Wed 9/6/17	110
112	2.7.11.4.1.3 Calificación ofertas	35 days		0%	Wed 9/6/17	Sat 10/7/17	111
113	2.7.11.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	10 days		0%	Sat 10/7/17	Mon 10/16/17	112
114	2.7.11.4.2 ejecución del contrato	120 days		0%	Mon 10/16/17	Wed 1/31/18	113
115	2.7.11.5 Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	375 days		0%	Sat 4/11/17	Wed 2/28/18	
116	2.7.11.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Licitación Pú	0%	Sat 4/11/17	Sun 7/16/17	
117	2.7.11.5.1.1 convocatoria	5 days		0%	Sat 4/11/17	Wed 4/5/17	189
118	2.7.11.5.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Wed 4/5/17	Wed 5/10/17	117
119	2.7.11.5.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Wed 5/10/17	Wed 6/28/17	118
120	2.7.11.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Wed 6/28/17	Sun 7/16/17	119
121	2.7.11.5.2 ejecución del contrato	180 days		0%	Sun 7/16/17	Sat 12/23/17	120
122	2.7.11.5.3 Fiscalización obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	240 days		0%	Sat 7/29/17	Wed 2/28/18	121SS+15 days
123	2.7.12 Fin de Proyecto Pichincha	0 days		0%	Wed 2/28/18	Wed 2/28/18	93,94,101,108,115,
124	2.7.13 P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito	376 days		0%	Sat 4/11/17	Thu 3/1/18	188
125	2.7.13.1 Estudios rehabilitación para los inmuebles patrimoniales (4)	1 day		100%	Sat 4/11/17	Sat 4/11/17	188
126	2.7.13.2 Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	315 days		0%	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18	125
127	2.7.13.2.1 Proceso Precontractual	120 days	Licitación Pú	0%	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	125FS+10 days
128	2.7.13.2.1.1 convocatoria	5 days		0%	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
129	2.7.13.2.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	128
130	2.7.13.2.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	129
131	2.7.13.2.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	130
132	2.7.13.2.2 ejecución del contrato	20 days		0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	131
133	2.7.13.2.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	180 days		0%	Tue 8/8/17	Mon 1/15/18	132SS+15 days
134	2.7.13.3 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	300 days		0%	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18	125FS+10 days
135	2.7.13.3.1 Proceso Precontractual	120 days	Licitación Pú	0%	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	189
136	2.7.13.3.1.1 convocatoria	5 days		0%	Mon 4/10/17	Sat 4/15/17	189
137	2.7.13.3.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Sat 4/15/17	Sat 5/20/17	136
138	2.7.13.3.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Sat 5/20/17	Sat 7/8/17	137
139	2.7.13.3.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Sat 7/8/17	Wed 7/26/17	138
140	2.7.13.3.2 ejecución del contrato	180 days		0%	Wed 7/26/17	Tue 1/2/18	139
141	2.7.13.3.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	180 days		0%	Sun 4/23/17	Sun 10/1/17	135SS+15 days
142	2.7.13.4 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	330 days		0%	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18	125FS+30 days
143	2.7.13.4.1 Proceso Precontractual	120 days	Licitación Pú	0%	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	189
144	2.7.13.4.1.1 convocatoria	5 days		0%	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
145	2.7.13.4.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	144
146	2.7.13.4.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	145
147	2.7.13.4.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	146
148	2.7.13.4.2 ejecución del contrato	210 days		0%	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	147
149	2.7.13.4.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	210 days		0%	Thu 5/11/17	Tue 11/14/17	143SS+15 days

	Nombre de tarea	Duration	Tipo Contratación	% Complete	Start	Finish	Predecessors
150	2.7.13.5 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	345 days		0%	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18	125FS+30 days
151	2.7.13.5.1 Proceso Precontractual	120 days	Licitación Pública	0%	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	
152	2.7.13.5.1.1 convocatoria	5 days		0%	Fri 4/28/17	Tue 5/2/17	189
153	2.7.13.5.1.2 Recepción ofertas	40 days		0%	Tue 5/2/17	Wed 6/7/17	152
154	2.7.13.5.1.3 Calificación ofertas	55 days		0%	Wed 6/7/17	Wed 7/26/17	153
155	2.7.13.5.1.4 Adjudicación y suscripción contrato	20 days		0%	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	154
156	2.7.13.5.2 ejecución del contrato	210 days		0%	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	155
157	2.7.13.5.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	210 days		0%	Sat 8/26/17	Thu 3/1/18	156SS+15 days
158	2.7.14 Fin de Proyecto Pichincha-Quito	0 days		0%	Thu 3/1/18	Thu 3/1/18	125,126,133,134,14
159	2.8 Fin de Estudios Emergentes	0 days		0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	53,33,77,87,91,123
160	2.9 FIN COMPONENTE 2	0 days		0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	11,15,27,159
161	3 Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables	963.8 days		99%	Fri 8/1/14	Sun 12/4/16	
162	3.1 P8: Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP	168 days		100%	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
163	3.1.1 Formulación de elementos, herramientas e instrumentos técnicos sustantivos del modelo de gestión y operación institucional y territorial de las instituciones del SNC	168 days		100%	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	188
164	3.2 P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales	166 days		100%	Fri 8/1/14	Fri 12/25/14	188
165	3.3 P10: Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado	210 days		100%	Wed 6/1/16	Sun 12/4/16	188
166	3.3.1 Desarrollo del Plan Estratégico al interior de la Unidad de Gestión	150 days		100%	Wed 6/1/16	Wed 10/12/16	188
167	3.3.2 Implementación del Plan Estratégico en el Ministerio	60 days		100%	Wed 10/12/16	Sun 12/4/16	166
168	3.4 FIN DE COMPONENTE 3	0 days		0%	Sun 12/4/16	Sun 12/4/16	162,164,165
169	4 Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP	2448.79 days		73%	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
170	4.1 P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	205 days		0%	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18	189
171	4.1.1 Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmal	70 days		0%	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	189
172	4.1.1.1 Proceso Precontractual	20 days	Menor Cuantía	0%	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17	189
173	4.1.1.2 ejecución del contrato	50 days		0%	Sat 9/2/17	Mon 10/16/17	172
174	4.1.2 Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	120 days		0%	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18	189
175	4.1.2.1 Proceso Precontractual	30 days	Menor Cuantía	0%	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17	173FS+15 days
176	4.1.2.2 ejecución del contrato	90 days		0%	Sat 11/25/17	Tue 2/13/18	175
177	4.2 P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura	360 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	184
178	4.2.1 Implementación de mejoras a los servicios del SNC	360 days		0%	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	189
179	4.3 P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida	1559.96 days		99%	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	184
180	4.3.1 Implementación efectuada de la Unidad de Gestión	1559.96 days		99%	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	188
181	4.4 P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	1408.83 days		71%	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
182	4.4.1 Intercambios para buenas prácticas en la gestión de los BCP, con instituciones afines internacionales	1408.83 days		71%	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	188
183	4.4.1.1 Visita técnica internacional	5 days		100%	Wed 1/1/14	Sun 1/5/14	188
184	4.4.1.2 Visita técnica internacional	5 days		100%	Fri 11/2/14	Tue 11/25/14	183FS+360 days
185	4.4.1.3 Congresos internacionales	20 days		100%	Wed 11/25/15	Sun 12/13/15	184FS+360 days
186	4.4.1.4 Congresos internacionales	20 days		100%	Sat 10/1/16	Tue 10/18/16	185FS+300 days
187	4.4.1.5 Congresos internacionales	20 days	Comparación c	0%	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	186FS+240 days
188	4.5 Firma de Contrato	0 days		0%	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12	
189	4.6 Redefinición	0 days		0%	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	188
190	4.7 FIN DE COMPONENTE 4	0 days		0%	Wed 2/14/18	Wed 2/14/18	170,177,179,181,18
191	4.8 FIN DE PROGRAMA	0 days		0%	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	160,168,190,6

Fuente: Elaboración propia 2017. Archivo original MS Project

Este listado de contrataciones puede reflejarse y obtenerse a través de la misma herramienta de planificación, incorporando la columna “Método de Contratación”. Así mismo, puede ser filtrado para efectos de una visualización más puntual o como reporte gerencial, conforme se presenta a continuación:

**Cuadro 14 - Listado de Contrataciones 2017 – Presentación Ejecutiva**

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Tipo Contratación
0	PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	
1	Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)	1625.73 days	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17	
4	P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BPC implementada	60 days	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	

5	Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	Comparación de Precios
7	<b>Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial</b>	<b>1869.69 days</b>	<b>Mon 8/12/13</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	
28	P7: Proyectos emergentes de BCP concluidos	1507.04 days	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	
34	P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo	954.58 days	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17	
36	Obras de rehabilitación Iglesia del Lincan - Riobamba	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	Licitación Pública Nacional - LPN
45	Obras de rehabilitación Iglesia San Alfonso - Riobamba	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	Licitación Pública Nacional - LPN
54	P7.3: Proyecto Emergente - Guayas	377.21 days	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18	
61	Obras de recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	Licitación Pública Internacional - LPI
70	Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaias	160 days	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18	Menor Cuantía - MC
78	P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos	267.43 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	
79	Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	90 days	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17	Licitación Pública Nacional - LPN
92	P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	
95	Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central	90 days	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17	Licitación Pública Nacional - LPN
102	Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	70 days	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17	Menor Cuantía - MC
109	Estudios integrales del archivo histórico de Quito y Guayaquil	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	Menor Cuantía - MC
116	Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	Licitación Pública Internacional - LPI
124	P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito	376 days	Sat 4/1/17	Thu 3/1/18	
127	Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	Licitación Pública Internacional - LPI
135	Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	Licitación Pública Internacional - LPI
143	Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	Licitación Pública Internacional - LPI
151	Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	Licitación Pública Internacional - LPI
	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Tipo Contratación
169	<b>Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP</b>	<b>2448.79 days</b>	<b>Fri 3/16/12</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	
170	P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP	205 days	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18	
172	Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmaterial	20 days	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17	Menor Cuantía - MC
174	Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	30 days	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17	Menor Cuantía - MC
181	P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	
187	Logística de asistencia a congresos internacionales	20 days	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	Comparación de Precios

Fuente: Propia 2017

Del cuadro precedente, se puede concluir que el Programa deberá ejecutar un total 17 procesos de selección, distribuidos entre: Comparación de Precios (2), Adjudicación sobre Menor Cuantía (5), Licitación Pública Nacional (4); y Licitación Pública Internacional (6); siendo esta última la más completa y con mayor dedicación de tiempo que será requerido por el equipo de contratación de la UGP, bajo el liderazgo del Responsable de Contrataciones.

## **6 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS**

Crear un plan de gestión de costos, el cual conforme la metodología del PMI® consiste en la definición de recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Para el caso de estudio y en línea con la redefinición efectuada sobre el alcance del Programa, el plan de gestión de costos permitirá definir el total de presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo de vigencia del Crédito y controlar su desempeño.

### **6.1 Estimación de los costos**

Los costos de este programa han sido estimados en forma individual para cada producto previsto en la matriz de resultados. Estos presupuestos referenciales han sido definidos en base al alcance técnico de cada uno de los productos, empleando estimaciones análogas y paramétricas; así como información histórica de productos (obras o estudios) recientemente desarrollados por la propia UGP. Este ejercicio permite estimar los costos totales por componente y determinar el costo total de recursos que serán empleados del crédito vigente y disponible para la consecución de los resultados; los cuales corresponden a los costos directos del Programa.

Es importante recalcar que los costos por administración del Programa, esto es sueldos del personal (administrativo y técnicos de planta del ejecutor) y costos asociados al desarrollo mismo del proyecto (oficinas, papelería, movilizaciones, entre otros), están previstos en la estructura propia del ministerio ejecutor y no son imputables a la fuente de financiamiento externo; ya que la ejecución de los programas que son beneficiarios de crédito externo en el Ecuador debe ser

llevada a cabo por funcionarios propios de cada ente rector del sector beneficiario del crédito. Por lo tanto, las cuantificaciones sobre estos conceptos no son objeto de estimación de este proyecto; como lo son los contratos para: adquisición de bienes/servicios (equipos tecnológicos, logística de talleres, entre otros), desarrollo de estudios consultorías (estudios especializados) y ejecución de obras (rehabilitación de inmuebles).

## 6.2 Determinación del presupuesto

Debido a que la presente es una propuesta de ejecución de actividades, redefinidas en el Programa para el año adicional de ejecución, la determinación del presupuesto global reflejará en primera instancia y de forma histórica, los recursos totales empleados para los productos ya desarrollados hasta antes de la redefinición; y una segunda instancia, objetivo del plan de costos, en la cual se registra el presupuesto individual para cada actividad (contrataciones de bienes/servicios, estudios, obras) que forma parte del Plan del Alcance y del Tiempo, como resultado del ejercicio de redefinición.

El ejercicio de planificación volcado a la herramienta *Project*, permite identificar los dos grupos de actividades con sus respectivos presupuestos referenciales; los cuales son presentados en forma resumida en el siguiente cuadro:

**Cuadro 15 - Determinación del Presupuesto**

Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Cost
<b>PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL</b>	<b>2448.79 days</b>	<b>Fri 3/16/12</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	<b>\$ 14,386,225.96</b>
<b>Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)</b>	<b>1625.73 days</b>	<b>Thu 8/1/13</b>	<b>Sun 7/16/17</b>	<b>\$ 669,070.80</b>
P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BPC implementada	60 days	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	\$ 65,800.00
Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	\$ 65,800.00
<b>Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial</b>	<b>1869.69 days</b>	<b>Mon 8/12/13</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	<b>\$ 12,552,152.16</b>
P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos	1507.04 days	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	\$ 10,642,407.16

<b>P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo</b>	<b>954.58 days</b>	<b>Tue 9/1/15</b>	<b>Wed 12/27/17</b>	<b>\$ 756,832.00</b>
Obras de rehabilitación Iglesia del Lincan - Riobamba	300 days	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17	\$ 380,600.00
Obras de rehabilitación Iglesia San Alfonso - Riobamba	285 days	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17	\$ 266,530.00
<b>P7.3: Proyecto Emergente - Guayas</b>	<b>377.21 days</b>	<b>Sat 4/1/17</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	<b>\$ 2,277,750.00</b>
Obra de recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	\$ 1,203,000.00
Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	160 days	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18	\$ 65,000.00
<b>P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos</b>	<b>267.43 days</b>	<b>Thu 6/15/17</b>	<b>Wed 2/7/18</b>	<b>\$ 242,660.00</b>
Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces	267.55 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	\$ 220,600.00
<b>P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha</b>	<b>375 days</b>	<b>Sat 4/1/17</b>	<b>Wed 2/28/18</b>	<b>\$ 2,137,335.16</b>
Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central	150 days	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17	\$ 527,285.16
Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito	160 days	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17	\$ 187,500.00
Estudios integrales del archivo histórico de Quito y Guayaquil	190 days	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18	\$ 190,000.00
Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	\$ 1,232,550.00
<b>P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito</b>	<b>376 days</b>	<b>Sat 4/1/17</b>	<b>Thu 3/1/18</b>	<b>\$ 3,542,000.00</b>
Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1	315 days	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18	\$ 814,000.00
Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2	300 days	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18	\$ 880,000.00
Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3	330 days	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18	\$ 913,000.00
Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4	345 days	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18	\$ 935,000.00
<b>Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP</b>	<b>2448.79 days</b>	<b>Fri 3/16/12</b>	<b>Fri 3/2/18</b>	<b>\$ 786,300.00</b>
<b>P11: Propuesta de prevención y repatriación de BCP</b>	<b>205 days</b>	<b>Tue 8/15/17</b>	<b>Tue 2/13/18</b>	<b>\$ 380,000.00</b>
Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmaterial	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	\$ 120,000.00
Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales	120 days	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18	\$ 260,000.00
<b>P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas</b>	<b>1408.83 days</b>	<b>Wed 1/1/14</b>	<b>Tue 6/6/17</b>	<b>\$ 166,300.00</b>
Logística de asistencia a congresos internacionales	20 days	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	\$ 58,000.00

Fuente: Propia 2017

En el Cuadro No. 14 se presenta en forma resumida y a nivel de componente, el histórico del presupuesto correspondiente a las actividades desarrolladas previamente al presente ejercicio de re planificación (Presupuesto Ejecutado USD 4.757,490.80) y la propuesta de redefinición de las actividades por ejecutarse en el marco de presente propuesta de re programación (Presupuesto re planificado por ejecutarse durante el periodo adicional USD 9.628,735.16). Los dos aspectos previos, permite contar con el presupuesto total actual (Presupuesto Total Reprogramado USD 14.386,225.96) que constituirá la nueva línea de base del Programa para llevar adelante el correspondiente control.

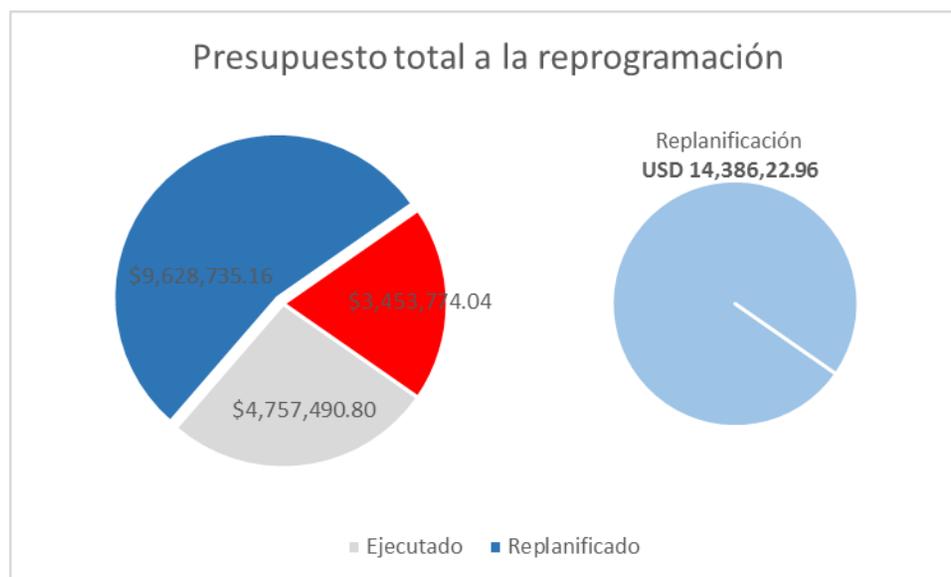
A manera de referencia de forma adicional, se ha incorporado la primera columna de costos (Presupuesto Original USD 17,840,000.00), en la cual se visualiza el presupuesto originalmente establecido en el diseño del Crédito.

**Cuadro 16 - Presupuesto disponible vs. Presupuesto determinado en redefinición**

Componentes	Presupuesto Original	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto re planificado para el periodo adicional	Presupuesto total Reprogramado
Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de Bienes Culturales Patrimoniales	\$700,000.00	\$603,270.80	\$65,800.00	\$669,070.80
Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial	\$16,300,000.00	\$3,667,217.00	\$8,884,935.16	\$12,552,152.16
Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables	\$500,000.00	\$378,703.00	\$0.00	\$378,703.00
Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP	\$340,000.00	\$108,300.00	\$678,000.00	\$786,300.00
<b>Total</b>	<b>\$17,840,000.00</b>	<b>\$4,757,490.80</b>	<b>\$9,628,735.16</b>	<b>\$14,386,225.96</b>

Fuente: Propia 2017

Con base en el resumen de plan presupuestario, se puede visualizar qué si bien el año adicional de ejecución resultará altamente representativo, este no permite ejecutar la totalidad del crédito; del ejercicio de re planificación se desprende que existirá un valor de USD 3.453,774.14 que no será empleado y que deberá ser considerado para cancelación anticipada.

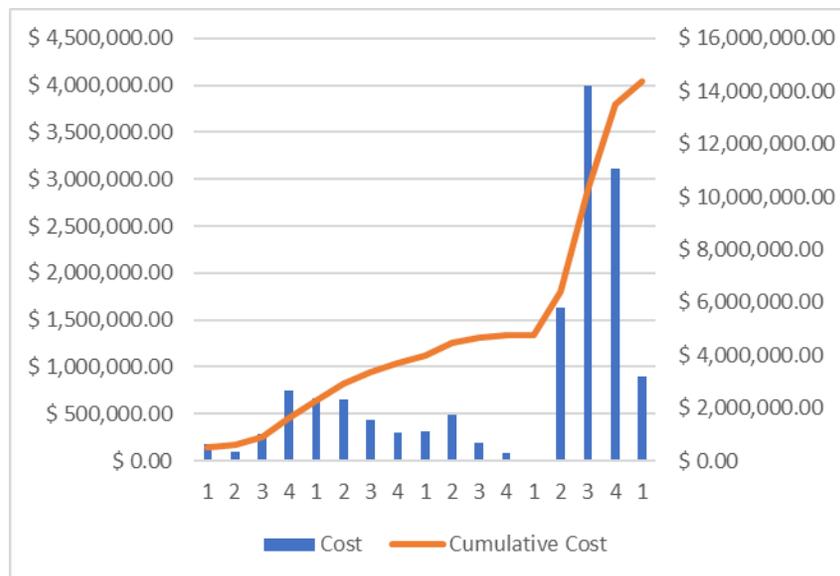


**Figura 7 – Presupuesto total a la reprogramación**

Fuente: Propia 2017

Es importante señalar que el presupuesto para el año final de ejecución corresponde a un presupuesto referencial global máximo para el año 2017, ya que una vez que los procesos de contratación de obras hayan concluido, al tratarse de concursos nacionales e internacionales, serán adjudicados a las ofertas que cumplan con las definiciones técnicas y que presenten la menor propuesta económica.

Con lo anterior, es posible efectuar un cálculo del Flujo de Caja, proyección de costos acumulados durante la ejecución del cronograma y respectiva Curva "S".



**Figura 8– Curva "S"**

Fuente: Propia

### 6.3 Control de costos

Los datos del presupuesto serán actualizados y monitoreados como parte de los mecanismos de control del Programa. Estas actualizaciones podrán hacerse efectivas, una vez que cada uno de los contratos concluya el proceso de

adjudicación correspondiente. Lo anterior corresponde a un proceso dinámico permanente que estará a cargo de los involucrados, en línea con las responsabilidades definidas en el Capítulo Definición del Alcance (Cuadro 6 – Registro de los Principales Involucrados y Requerimientos)

El director de proyecto, en forma conjunta con el responsable de monitoreo y seguimiento; y en forma coordinada con el responsable de adquisiciones, verificará las variaciones entre los presupuestos referenciales para cada actividad y el presupuesto definido como resultados de la adjudicación de los contratos a la conclusión de dicha actividad.

En forma general, para este tipo de programas se podría establecer el grado de avance sobre el porcentaje de uso de comprometimiento de recursos del crédito (contratos suscritos); así como el uso efectivo de dichos recursos (pagos efectivamente realizados sobre contratos suscritos), se plantea la aplicación adicional de la técnica de valor ganado a efectos de evaluar el estado de avance del proyecto, con base en el costo, tiempo y alcance; denominada como “la triple restricción” a fin de verificar periódicamente el desempeño del avance de las variables.

La aplicación de esta técnica permitirá medir el rendimiento del costo presupuestado del trabajo realizado (valor ganado) en comparación con el trabajo efectivamente realizado (costo real); así como el avance, comparando el valor ganado con el valor planificado. Adicionalmente, permitirá comunicar a los diferentes *stakeholders* el estado del presupuesto y su desempeño en el tiempo.

El archivo Project, permite generar automáticamente el reporte financiero que permitirá comunicar el avance del desempeño del presupuesto, visto como reporte de Flujo de Caja y el cual forma parte del grupo de Anexos, previstos en el Informe Trimestral, desarrollado en detalle en el Capítulo 4 – Plan de Gestión del Alcance.

## **7 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS**

Desarrollar un plan de gestión de riesgos, basados en la oportuna identificación de los principales eventos de impacto positivo y negativo que puedan interferir con la re planificación definida para el Programa.

Establecer probabilidades de ocurrencia y severidad del impacto; con base en lo cual se determinará una matriz de mitigación y planes de acción para su gestión.

### **7.1 Identificación de riesgos**

Consiste en determinar y documentar los riesgos asociados al proyecto. Los riesgos no pueden ser administrados si no son identificados. El proceso de identificación de riesgos ha sido elaborado con base en la revisión histórica de lo ocurrido hasta ahora con el Programa desde el inicio de su ejecución y la experiencia de situaciones similares en proyectos de otros sectores que han sido financiados por el BID en Ecuador, filtrando la información que permita asegurar la correcta identificación de datos históricos relevantes al objeto de estudio.

Dicha identificación se fundamentó en el análisis de la situación real por la que ha atravesado el Programa desde el inicio de su ejecución, hasta la fecha de presentación del presente proyecto, desde la perspectiva del ejecutor y del financiador y que en forma general han generado impactos relevantes a lo largo del Programa, mismos que han sido la causa principal del desfase presentado en el diseño original del mismo.

Se presenta a continuación la Matriz de Identificación de Riesgos donde, en primera instancia se identifican agrupadas por categorías y subcategorías las causas del proceso de identificación de riesgos, su descripción situacional; así como la clasificación de su relevancia ante el programa (A y B como los más

relevantes y C como los menos relevantes). Con esta base ha sido posible generar los riesgos asociados al programa, para los riesgos de mayor nivel de relevancia (A y B) y sobre los cuales se desarrolla el presente capítulo.

**Cuadro 17- Matriz de Identificación de Riesgos**

Nº	Categorías	Subcategoría	Causas	Descripción	Relevancia	Riesgo
1	Externos	Gestión Pública y Gobernabilidad	Disminución del nivel de compromiso de las autoridades	Cambio de autoridades ministeriales y mandos medio a cargo de programas estratégicos sectoriales	B	Cambio de prioridades del sector debido a cambio de autoridades ministeriales limitan la ejecución de la programación establecida
2		Gestión Pública y Gobernabilidad	Injerencia política en la administración del recurso humano	Cambios continuos de miembros clave de equipo de gestión a cargo de programas	B	Rotación del equipo de gestión principalmente del responsable de adquisiciones, debido a cambio de autoridades, impactando en el cronograma.
3		Gestión Pública y Gobernabilidad	Retrasos en la aprobación legislativa de presupuesto anual	Demoras o recortes en la asignación de espacio presupuestario solicitado para la ejecución anual de actividades de los programas	A	Demoras en la asignación presupuestaria debido a trámites administrativos burocráticos, limitan el iniciar los procesos de contratación de forma oportuna
4	Administración	Ejecución	Incorrecta identificación de la oferta y conformación de listas cortas	Se presentan dificultades que desfasan el cronograma de realización de procedimientos precontractuales	A	Procesos de contratación no puedan ser adjudicados, debido a incumplimientos de oferentes en los requisitos técnicos, ocasionando reprogramaciones.
5		Ejecución	Limitada participación de oferentes	Dificultades en completar la fase de adjudicación de procesos competitivos representativos	B	Declaratoria de desierto de procesos de contratación debido a reducido número de oferentes presentados a concurso, alterando la ruta crítica del programa
6	Sectoriales	Reputacional	Injerencia política en la identificación de intervenciones	Intervenciones patrimoniales llevadas a cabo no generan el impacto esperado en la comunidad	C	Obras culminadas no resulten sostenibles en el tiempo debido a pérdida de relevancia para las autoridades y la comunidad en general para su uso
8		Reputacional	Imagen y credibilidad	Falta de implementación total y efectiva del programa por parte del ministerio ejecutor	C	Imagen y credibilidad del organismo ejecutor se vea afectada en el caso de lograr la implementación de la replanificación

Fuente: Propia 2017

## 7.2 Análisis cualitativo de los riesgos

Análisis que busca priorizar, evaluar y clasificar los riesgos identificados conforme la probabilidad de ocurrencia estimada y la severidad del impacto que podría suscitarse para cada uno de dichos riesgos.

## 7.3 Análisis cuantitativo de los riesgos

Análisis que asocia o asigna un valor numérico a cada riesgo identificado, en el caso que este se llegue a materializar; para el efecto, se han determinado tres niveles de probabilidad de ocurrencia o severidad de impacto, cuantificados del 1 al 3, tomando uno como el de nivel más bajo, 2 como un punto medio y 3 como la probabilidad más alta.

A partir de la identificación de riesgos, se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, mismo que ha sido plasmado en la Matriz de Evaluación que se presenta a continuación. A efectos de contar con una calificación ponderada de probabilidad de impacto, la matriz incorpora la columna denominada Calificación, misma que corresponde al producto de los dos análisis cuantitativos previos; con base en la cual fue posible determinar un nivel global sobre el riesgo asociado. Para un mejor entendimiento de los resultados de la matriz, se ha complementado el análisis con la semaforización de dichos niveles, marcando en verde los más bajos, naranja los medios y rojo a los más altos.

El ejercicio de semaforización permitirá contar con un mejor grado de comprensión visual de los riesgos sobre los cuales se precisa una planificación de respuesta; mismo que ha considerado las valoraciones de impacto y probabilidad en rangos del 1 al 3, definidos como 1 el más bajo, 2 como rango medio y 3 como el más alto a ser registrado, tanto para la probabilidad de ocurrencia como la severidad de impacto en el caso de que llegase a materializarse el riesgo.

**Cuadro 18- Evaluación de Riesgos**

N°	Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación (Probabilidad Impacto)	Nivel
1	Gestión Pública y Gobernabilidad	Cambio de prioridades del sector debido a cambio de autoridades ministeriales limitan la ejecución de la programación establecida	1	2	2	Bajo
2	Gestión Pública y Gobernabilidad	Rotación del equipo de gestión principalmente del responsable de adquisiciones, debido a cambio de autoridades, impactando en el cronograma.	1	3	3	Medio
3	Gestión Pública y Gobernabilidad	Demoras en la asignación presupuestaria debido a trámites administrativos burocráticos, limitan el iniciar los procesos de contratación de forma oportuna	2	3	6	Alto
4	Ejecución	Procesos de contratación no puedan ser adjudicados, debido a incumplimientos de oferentes en los requisitos técnicos, ocasionando reprogramaciones.	2	3	6	Alto
5	Ejecución	Declaratoria de desierto de procesos de contratación debido a reducido número de oferentes presentados a concurso, alterando la ruta crítica del programa	1	1	1	Bajo

Fuente: Propia 2017

## 7.4 Planificar respuestas a los riesgos

Una vez elaborado el análisis de riesgos, se definen los planes que acción a seguir, tanto para las amenazas identificadas, como las oportunidades latentes; lo que permitirá implementar de forma inmediata las acciones de mitigación sobre los riesgos identificados con nivel de calificación Alta (marcados en rojo); pretendiendo un enfoque de atención y recursos hacia este objetivo.

Así mismo, los riesgos con nivel de calificación Media (marcados en naranja), podrán contar con acciones de mitigación de mediano plazo y segundo grado de prioridad. Para el caso de los riesgos con nivel de calificación Bajo (marcados en verde), se han establecidos planes de acción que pretender evitar que el nivel de riesgo se incremente y que los mismos puedan pasar a un estado de alerta en un futuro cercano o calificación Media; con lo cual se busca adicionalmente, contar con un plan de respuesta a riesgos que resulte proactivo y no reactivo durante la ejecución del programa.

En la matriz que se presenta en forma sintetizada a continuación, se refleja las opciones de estrategias de respuesta, para eventos que podrían afectar tanto positiva como negativamente al proyecto; las cuales cuentan con una breve descripción tanto para eventos de impacto positivo, riesgos, como de impacto positivo, oportunidades.

**Cuadro 19– Estrategias de respuesta**

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción de la estrategia</b>
<b>Amenazas:</b>	
Evitar	Enfocar todos los esfuerzos posibles para eliminar el riesgo
Transferir	Incluir a terceros para transferir el riesgo
Mitigar	Adoptar acciones oportunas para reducir la probabilidad sobre el riesgo
Aceptar	Aceptar y establecer reserva de contingencia
<b>Oportunidades:</b>	
Explotar	Enfocar todos los esfuerzos posibles para lograr el evento
Compartir	Incluir a terceros para lograr la realización del evento
Mejorar	Adoptar acciones para incrementar la probabilidad de ocurrencia
Aceptar	Aceptar el evento positivo y procurar incrementarlo

Fuente: Propia 2017

Cuadro 20 - Estrategia de respuesta sobre los riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgo	Peso	Estrategia de respuesta	Actividad	Cómo se realizará la actividad?	Responsable Institución	Indicador de Cumplimiento	Medio de Verificación	Frecuencia
Gestión Pública y Gobernabilidad	Cambio de prioridades del sector debido a cambio de autoridades ministeriales limitan la ejecución de la programación establecida	2	Mitigar	Mantener la prioridad de la reprogramación de acuerdo con el Plan Operativo Anual aprobado (reprogramación presentada en el presente alcance) definido en forma conjunta por el prestatario (Ministerio de Finanzas)	Llevar a cabo reuniones estratégicas tripartitas con el prestatario, ejecutor y financiador de forma trimestral a fin de mantener el compromiso de los actores involucrados con su planificación	Ministerio de Finanzas, Ejecutor y Financiador (BID)	% de Avance de las actividades incluidas en la reprogramación	Informe de reunión tripartita	Trimestral
				Seguimiento cercano al cumplimiento de las actividades reprogramadas en el plan anual	Contratación de un Especialista en Monitoreo y Seguimiento.	Ejecutor y BID	% de Avance de las actividades incluidas en la reprogramación	Informe Trimestral	Trimestral
Gestión Pública y Gobernabilidad	Rotación del equipo de gestión principalmente del responsable de adquisiciones, debido a cambio de autoridades, impactando en el cronograma.	3	Evitar	Lograr la designación de un back-up en las áreas claves de gestión	Designación de equipo de gestión con responsables principales y de apoyo	Ejecutor	Porcentaje de designación de equipo técnico de apoyo	Nota oficial de designación de funcionarios responsables	Única
				Presentar actualizaciones periódicas del cumplimiento del plan de ejecución a fin de mantener oportuno seguimiento del avance del programa	Presentación del plan anual con estado de avance al cierre de cada mes calendario	Ejecutor	Porcentaje de avance de la programación	Plan operativo anual actualizado (Herramienta MS Project actualizado)	Mensual
Gestión Pública y Gobernabilidad	Demoras en la asignación presupuestaria debido a trámites administrativos burocráticos, limitan el iniciar los procesos de contratación de forma oportuna	6	Evitar	Establecer un plan de acción para las asignaciones presupuestarias pendientes.	Definir el listado de actividades que no cuentan aun con certificación presupuestaria y establecer cronograma de asignación (postulación, aprobación, certificación)	Ministerio de Finanzas y Ejecutor	Porcentaje de cumplimiento de plan de acción definido	Informe ejecutivo con cumplimiento del plan de acción	Mensual
				Brindar seguimiento pormenorizado a las asignaciones presupuestarias requeridas	Aprobación de asignaciones presupuestarias	Ejecutor y BID	Porcentaje de cumplimiento de las asignaciones presupuestarias esperadas	Reporte financiero de habilitaciones presupuestarias	Al inicio de la ejecución
Ejecución	Procesos de contratación no puedan ser adjudicados, debido a incumplimientos de oferentes en los requisitos técnicos, ocasionando reprogramaciones.	6	Mitigar	Efectuar validaciones técnicas sobre las especificaciones técnicas definidas	Conformación de comité técnico que valide las especificaciones previstas para las diferentes actividades.	Ejecutor	Porcentaje de actividades que cuentan con especificaciones técnicas validadas por el comité técnico	Informes técnicos favorables emitidos	Quincenales
Ejecución	Declaratoria de desierto de procesos de contratación debido a reducido número de oferentes presentados a concurso, alterando la ruta crítica del programa	1	Transferir	Conformación de base de datos de firmas nacionales e internacionales con experiencia en intervenciones patrimoniales	Análisis de mercado para los cinco ámbitos patrimoniales, a nivel nacional e internacional	Ejecutor	Número de bases de datos conformadas	Informe de mercado nacional e internacional	Al inicio de la ejecución

Fuente: Propia 2017

La matriz de planificación de respuesta a los riesgos refleja las actividades que serán implementadas en línea con la estrategia identificada, incorpora una rápida descripción de cómo será llevada a cabo, la entidad responsable, el indicador de cumplimiento y la métrica que permitirá determinar cuantitativamente si la actividad o medida de mitigación ha generado los resultados esperados; así como el medio y periodicidad del ejercicio de verificación.

Este proceso estará a cargo del director de proyecto, al interior de la UGP, contando con el apoyo del responsable de seguimiento y monitoreo.

Cuadro 21 -Evaluación de las Medidas de Mitigación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación (Probabilidad Impacto)	Clasificación Riesgo Nivel	Actividad o medida de mitigación	Indicador de Cumplimiento	Metrica	Nueva probabilidad	Nuevo Impacto	Calificación (Probabilidad Impacto)	Riesgo Residual	
											Valor	Nivel
Rotación del equipo de gestión principalmente del responsable de adquisiciones, debido a cambio de autoridades, impactando en el cronograma.	1	3	3	Medio	Designación de equipo de gestión con responsables principales y de apoyo	Porcentaje de designación de equipo técnico de apoyo	> 80% Probabilidad 1 < 80% y > 70% Probabilidad 2	1	2	2	1	Bajo
Demoras en la asignación presupuestaria debido a trámites administrativos burocráticos, limitan el iniciar los proceso de contratación de forma oportuna	2	3	6	Alto	Definir el listado de actividades que no cuentan aun con certificación presupuestaria y establecer cronograma de asignación (postulación, aprobación, certificación)	Porcentaje de cumplimiento de las asignaciones presupuestarias esperadas	> 90 Probabilidad 1 < 90 y > 80 Probabilidad 2	1	1	1	1	Bajo
Procesos de contratación no puedan ser adjudicados, debido a incumplimientos de oferentes en los requisitos técnicos, ocasionando reprogramaciones.	2	3	6	Alto	Conformación de comité técnico que valide las especificaciones previstas para las diferentes actividades.	Porcentaje de actividades que cuentan con especificaciones técnicas validadas por el comité técnico	> 90% Probabilidad 1 < 90% y > 80% Probabilidad 2	2	2	4	2	Medio

Fuente: Propia 2017

Como se puede visualizar en la matriz de evaluación de medidas de mitigación presentada, la efectiva implementación de las actividades establecidas en el plan de acción permitirá que la gestión de riesgos cuente con elementos adicionales y objetivos, para establecer nuevas probabilidades de ocurrencia y severidad en el impacto de los riesgos.

La calificación proyectada, sobre la efectiva implementación de las medidas de mitigación, permitirá determinar oportunamente el riesgo residual, incorporado en la columna final. La aplicación de las medidas de mitigación pretende brindar al programa herramientas efectivas y oportunas para el seguimiento y monitoreo de los planes de acción previstos para la gestión de riesgos del programa, brindando elementos que permitan reducir el impacto o la probabilidad, o idealmente ambos a la vez; como se demuestra en la matriz.

Si la medida de mitigación planteada fue correctamente identificada, se logrará visualizar la reducción de alguno de los dos elementos, generando una nueva calificación y permitiendo la determinación de un riesgo residual.

## **8 GESTION DE LAS COMUNICACIONES**

Plan de comunicaciones es el proceso en el cual se determina las necesidades de información en el proyecto y define cómo abordar las comunicaciones entre los involucrados (PMBOK, 2012, página 211).

Incluye los procesos requeridos para asignar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final (oportuna y apropiada) de la información del proyecto.

El plan de comunicaciones ha sido desarrollado en base a los requerimientos contractuales previstos en el contrato de préstamo, enmarcados en la gestión de comunicaciones que deben permanecer como parte del registro histórico de la operación al interior de la UGP, necesidades de los principales involucrados previamente identificados; así como de la interacción periódica establecida con el financiados, este caso el BID que es el organismo responsable de llevar adelante el monitoreo del Programa.

Se analizó la matriz de involucrados y de requisitos, y se desarrolló el esquema de tipos de comunicación, medios, esquemas, plazos, frecuencia, métodos y herramientas que permitan llevar adelante una efectiva gestión de comunicación.

### **8.1 Factores que motivan la comunicación:**

- Interés de país en mantener el crédito para el sector.
- Cumplir con las expectativas del prestatario en términos de ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas.

- Reportar y monitorear internamente los avances periódicos del organismo ejecutor, en este caso, el MCyP como organismo beneficiario del crédito.
- Mantener a los involucrados interesados en el proyecto para contar con su apoyo y compromiso.
- Dar a conocer a las diferentes alcaldías beneficiarias los avances del proyecto en sus localidades.
- Generar interés en el mercado a fin de contar con oferta de mercado necesaria y permanente que permita el llevar adelante procesos competitivos con un suficiente número de participantes.
- Mantener informado y motivado al equipo al interior de la UGP.
- Identificar oportunamente las dificultades que se puedan presentar en la ejecución y establecer estrategias de remediación que sean aceptables al financiador.

## **8.2 Información que debe ser comunicada**

Basados en los factores que motivan la comunicación, se concluye que la información que debe ser comunicada durante la ejecución del Programa debe ser la siguiente:

- Definición del nuevo alcance del Programa
- Desempeño del Programa en términos generales de ejecución del alcance, presupuesto, tiempo.

- Indicadores de crecimiento de recursos comprometidos (contratos licitados, adjudicados y suscritos)
- Indicadores de crecimiento de uso efectivo de recursos (sobre contratos, adjudicados: pagos de anticipos y planillas de ejecución).
- Actualizaciones sobre el estado del plan de contrataciones a fin de que el mercado sepa oportunamente los próximos llamamientos públicos.
- Reportes de avance sobre el cumplimiento de la matriz de resultados y metas por componente.
- Reportes generales sobre el cumplimiento del plan de gestión de alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones definidos en el presente proyecto.

### 8.3 Plazo y frecuencia de distribución de la información

En la siguiente tabla se puede visualizar la información que se comunicará; así como el plazo y frecuencia establecidas:

**Cuadro 22 - Distribución de la Información**

Información	Interesado/s	Plazo	Frecuencia
Definición del nuevo alcance del programa	- Alcaldías - Posibles contratistas (oferentes de mercado)	Desde que se apruebe la reprogramación y hasta el cierre del cronograma de contrataciones (para el caso de los oferentes de mercado)	Única
Desempeño del proyecto en términos generales de ejecución del alcance, presupuesto, tiempo.	- Ministro de Finanzas (prestatario del crédito) - Ministro de Cultura y Patrimonio o Ejecutor	Desde que se apruebe la reprogramación y hasta el cierre del programa	Trimestral
Indicadores de crecimiento de recursos comprometidos (contratos licitados, adjudicados y suscritos)	- Subsecretario de Patrimonio - Gerente UGP	Desde que se apruebe la reprogramación y se efectivicen los procesos de contratación. Hasta que se suscriban todos los contratos previstos en el nuevo alcance o hasta el	Bimensual

Información	Interesado/s	Plazo	Frecuencia
		vencimiento del plazo adicional.	
Indicadores de crecimiento de uso efectivo de recursos (sobre contratos, adjudicados: pagos de anticipos y planillas de ejecución).	- Subsecretario de Patrimonio - Gerente UGP	Desde que se suscriban los primeros contratos previstos en la reprogramación. Hasta que se finalicen los pagos de contratos previstos en el nuevo alcance o hasta el vencimiento del plazo adicional.	Bimensual
Actualizaciones sobre el estado del plan de contrataciones a fin de que el mercado sepa oportunamente los próximos llamamientos públicos.	- Gerente UGP - Posibles contratistas (oferentes de mercado)	Desde que se apruebe la reprogramación y hasta la fecha tope definida para lanzamiento de contratos prevista en la reprogramación.	Trimestral
Reportes de avance sobre el cumplimiento de la Matriz de Resultados y metas por componente.	- Organismo financiador	Desde que se apruebe la reprogramación y hasta el cierre del programa	Trimestral
Reportes detallados sobre el cumplimiento del plan de gestión de redefinición definido en el presente proyecto.	- Organismo financiador	Desde que se apruebe la reprogramación y hasta el cierre del programa	Semestral

Fuente: Propia 2017

#### 8.4 Responsables de la comunicación

El rol a cargo de comunicar la información del Programa será el GP, como cabeza de la UGP al interior del ministerio ejecutor; quien tendrá bajo su potestad facilitar la información de forma anticipada a los involucrados, si considera que resulta relevante para la efectiva ejecución del proyecto, o sí precisa la redefinición de estrategias.

El Gerente de Proyecto será el responsable final de la calidad de información, la cual será consolidada por el Responsable de Planificación y Monitoreo designado al interior de la UGP. Este llevará a cabo dicha tarea con base en la información que recopile permanentemente de las áreas a cargo de la ejecución del Programa en los ámbitos de su directa responsabilidad como son el área de adquisiciones, el área financiera y el área técnica; mismas que trabajarán de forma coordina bajo la dirección del GP de la UGP.

Métodos que se presente a través de los diferentes reportes; los cuales serán elaborados por los responsables de cada área a cargo, tal es el caso del responsable de adquisiciones.

En el cuadro que se presenta a continuación, permite visualizar los responsables de proveer la información y las herramientas y canales de comunicación que serán empleados.

**Cuadro 23 - Responsables de la Información**

Información	Interesado/s	Proveedores de información	Herramientas	Canales
Definición del nuevo alcance del programa	- Alcaldías - Posibles contratistas (oferentes de mercado)	- Ministerio Ejecutor - Financiador (BID)	Oficio de solicitud y aprobación de reprogramación y herramientas de planificación	Formal escrito
Desempeño del proyecto en términos generales de ejecución del alcance, presupuesto, tiempo.	- Ministro de Finanzas (prestatario del crédito) - Ministro de Cultura y Patrimonio o Ejecutor	- Ministerio Ejecutor	Presentaciones con reporte ejecutivo, mismas que serán expuestas durante las reuniones tripartitas de revisión del Programa (Prestatario, Ejecutor y Financiador)	Formal escrito y exposición verbal
Indicadores de crecimiento de recursos comprometidos (contratos licitados, adjudicados y suscritos)	- Subsecretario de Patrimonio - Gerente UGP	- Responsable de Planificación y Seguimiento. - Responsable de Adquisiciones/Contrataciones	Reportes mensuales de avance y actualización del cronograma	Correo electrónico
Indicadores de crecimiento de uso efectivo de recursos (sobre contratos, adjudicados: pagos de anticipos y planillas de ejecución).	- Subsecretario de Patrimonio - Gerente UGP	- Responsable de Planificación y Seguimiento. - Responsable Técnico - Responsable Financiero	Reportes mensuales de avance y actualización del presupuesto	Correo electrónico
Actualizaciones sobre el estado del plan de contrataciones a fin de que el mercado sepa oportunamente los próximos llamamientos públicos.	- Gerente UGP - Posibles contratistas (oferentes de mercado)	- Responsable de Planificación y Seguimiento. - Responsable de Adquisiciones/Contrataciones	Reportes mensuales de avance y actualización del cronograma (Plan de Contrataciones)	Correo electrónico

Información	Interesado/s	Proveedores de información	Herramientas	Canales
Reportes de avance sobre el cumplimiento de la Matriz de Resultados y metas por componente.	- Organismo financiador	- Gerente UGP - Responsable de Planificación y Seguimiento	Informe trimestral de monitoreo sobre el avance de la Matriz de Resultados, mismo que será validado de forma conjunta en reuniones entre la Gerencia de la UGP y el Financiador	Formal escrito y verbal
Reportes detallados sobre el cumplimiento del plan de gestión redefinición definido en el presente proyecto.	- Organismo financiador	- Gerente UGP	Informe semestral de ejecución y herramientas de planificación actualizadas al avance	Formal escrito

Fuente: Propia 2017

## 8.5 Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones

Debido a que el Programa es ejecutado en el marco de una operación de crédito previamente definida con el BID, los reportes que contractualmente deberán ser presentados al financiador, han sido previamente definidos en las Normas Generales del Contrato de Crédito. Así mismo, el financiador ha establecido con el gobierno la frecuencia de las reuniones estratégicas tripartitas (Prestatario, ejecutor y financiador), por lo que no se consideran modificaciones al plan de comunicaciones.

Adicionalmente, los demás reportes definidos en la matriz corresponden a insumos necesarios que la gerencia de la UGP deberá contar a fin de llevar a cabo su gestión de forma adecuada por la naturaleza misma del Programa, como también a la dinámica con los demás involucrados; así como fundamentados en las mejores prácticas de gestión de proyectos, donde se resalta que la comunicación es el elemento clave para un efectivo DP.

## 9 CONCLUSIONES

Como resultado del proyecto desarrollado se desprenden las siguientes conclusiones:

- 9.1 El desarrollo del plan de redefinición de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones del caso de estudio “Programa de Protección y Recuperación y del Patrimonio Cultural en Ecuador” fue desarrollado aplicando la metodología, técnicas y herramientas establecidas en el marco metodológico, y permite la presentación de una reprogramación integral basada en las mejores prácticas de administración de proyectos, bajo la metodología del Project Management Institute (PMI), contenida en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®).
- 9.2 El desarrollo del presente trabajo tuvo en consideración las áreas de conocimiento del PMBOK®: Alcance, Tiempo, Costo, Riesgos y Comunicaciones; los cuales precisaron adicionalmente la aplicación del área de integración a lo largo de la estructuración de los diferentes planes asociados; los cuales en forma individual como en su conjunto, resultan relevantes para la obtención del plan de gestión de redefinición que se presenta como resultado del presente proyecto.
- 9.3 El proyecto permitió la creación de un Plan de Gestión del Alcance, que posibilitó la identificación clara de las actividades y detallada de los entregables que se enmarcan en los componentes originalmente establecidos en la línea de crédito, como límites del proyecto; y que podrán ser llevadas a cabo por parte del organismo ejecutor, a través de su Unidad de Gestión del Programa. La estructuración del programa, a través de la EDT del Programa, permitió mantener un enfoque estructurado de gestión efectiva de administración de

proyecto, en el que se fundamentará el programa para garantizar el éxito del mismo.

9.4 A partir de la redefinición del alcance, fue posible la obtención de un Plan de Gestión de Tiempo estructurado de manera integral, con registros de lo previamente ejecutado desde el inicio del programa (2012); así como la planificación a nivel de detalle del cronograma, a través de las actividades que se concluyeron como pertinentes de realizar durante para el periodo adicional. Los encadenamientos estructurados al total de las actividades, permitió efectuar modificaciones y obtener resultados de impacto con visión gestión integral; así mismo permitió identificar claramente el importante número de procesos de contratación que deberán llevarse a cabo por el área de contrataciones de organismo ejecutor, permitiendo establecer los períodos críticos para dichos procesos; y brindar un monitoreo y seguimiento efectivo y puntual por parte del organismo ejecutor como del financiador.

9.5 En lo relacionado al Plan de Gestión de Costos, se puede concluir que durante el año adicional de ejecución, considerado en el presente proyecto y resultante del Plan de Gestión del Tiempo, permite comprometer recursos (contratos suscritos) y ejecutar recursos financieros (pagos efectuados) por un total de USD 9'628,725, correspondientes al 66.9% del nuevo techo presupuestario definido por el país para el programa. Lo que conllevaría a una cancelación menor de recursos no empleados del crédito al final del programa (Mar-2018), aprovechando en un importante porcentaje el crédito vigente para el sector patrimonial con que cuenta el país.

9.6 La visión integral del programa no sería tal sino se fundamentase en una visión de Gestión de Riesgos, que permitió identificar de forma oportuna los eventos que podrían impedir el logro de los objetivos planteados en los planes previamente señalados; así como el establecimiento de acciones de mitigación efectivas y oportunas que permitan una gestión de proyectos proactiva que

sería lo esperado, y no reactiva como es lo usual. El plan desarrollado permite al programa contar con un enfoque en resultados y basados en un análisis de riesgos, que conjuga las mejores prácticas de gestión de proyectos conforme la metodología del PMI.

9.7 Finalmente, el Plan de Comunicaciones establecido, permite que los involucrados clave del programa conozcan en forma adecuada y dentro del tiempo oportuno sobre el avance del mismo, contando para el efecto con las herramientas pertinentes y los canales de comunicación claramente identificados para tal fin. Los resultados de avance en la ejecución del plan de gestión de redefinición desarrollado en el presente proyecto, deberá ser implementado y comunicado de manera efectiva por el organismo ejecutor; a fin de identificar y notificar oportunamente desviaciones en su implementación, lo que permitirá la toma de acciones estratégicas por parte de los involucrados claves: ejecutor, financiador y prestatario.

9.8 El proyecto permitió que, a través de los planes y herramientas desarrolladas, profundizar el conocimiento de la información relevante del Programa desde el punto de vista técnico – sectorial; en forma adicional a la visión de administrador de proyecto; lo que representó un reto desde varias perspectivas, favoreciendo la apropiación del objetivo planteado y permitiendo el crecimiento profesional con una visión mucho más profunda del análisis y planificación conjuntas. Lo anterior al autor contar con una visión más amplia y desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados.

9.9 El autor ha aplicado las particularidades que se desprenden de los conocimientos en Gestión de Proyectos de Desarrollo, metodología propia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); y fundamentada a su vez en las Mejores Prácticas de gestión de proyectos del PMI; del cual forma parte como miembro técnico-operativo del caso de estudio.

## 10 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación consignadas en el presente documento, se presentan las siguientes recomendaciones:

- 10.1 Lograr la efectiva aplicación del plan de gestión de redefinición desarrollado como resultado del proyecto, lo que permitirá contar con un proceso metodológico ordenado y claramente definido para facilitar en la implementación por parte del organismo ejecutor; así como en el monitoreo y seguimiento, por parte del ente financiador, a través de sus diferentes miembros como contraparte técnica-operativa.
- 10.2 Socializar y consensuar oportunamente las acciones estratégicas que se deberán mantener por parte de los nuevos involucrados a fin de mantener la continuidad de los planes asociados desarrollados, a fin de evitar desfases representativos en la plantificación financiera como en la programación del cronograma.
- 10.3 Informar oportunamente el plan de gestión y que los miembros del organismo ejecutor conozcan el grado de responsabilidad y de aporte que se espera para el éxito a la conclusión; así como, lograr la pronta comprensión del alcance del programa por parte de las nuevas autoridades, permitiendo un pronto y mejor involucramiento en la toma de acciones y decisiones.
- 10.4 Llevar un oportuno seguimiento y control sobre las desviaciones que puedan resultar en la fase de implementación; por parte de los actores principales con directa responsabilidad de su implementación como son la UGP, en su calidad de organismo ejecutor; como el BID, como organismo financiador. Así mismo se deberá reportar la identificación temprana de desfases a fin de tomar acciones correctivas pertinentes y consensuadas.

- 10.5 Lograr el compromiso del organismo ejecutor y la orientación de su capital humano para llevar adelante las acciones reprogramadas, conforme la planificación presentada; toda vez que el año adicional de ejecución representará una ejecución de las dos terceras partes del presupuesto global del programa.
- 10.6 Llevar un control y registro de las lecciones aprendidas que se puedan generar en la implementación del presente proyecto, a fin de que puedan ser recopiladas, procesadas y principalmente, usadas en proyectos similares por parte de los diferentes entes participantes.
- 10.7 Como resultado del trabajo realizado, resulta recomendable la implementación del “Plan de Gestión de Redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones para el caso de estudio Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural en Ecuador”.

## BIBLIOGRAFIA

Angulo E. (2011). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso. México: ficha de tesis.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) e INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social). (2012). Guía de gestión de proyectos de desarrollo (3ra ed.). Unidades 1 y 2. (pp 10-36). Estados Unidos: Imprenta BID.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2011). Contrato de Préstamo 2678/OC-EC, Anexo Único. Estados Unidos.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2010). Propuesta de Préstamo: Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural del Ecuador - EC-L1097. Ecuador.

Bray, M., Adamson, B., Mason, M., (2010). Educación comparada: enfoques y métodos. Argentina: Granica.

Fernández, S.,Pértegas Díaz S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de Coruña. España.

López, Nelly e Irma Sandoval. (2006). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Documento de trabajo, Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara.

Martínez, Julio. (2011) Métodos de Investigación Cualitativa. Sigolismos de Investigación. Colombia.

Ministerio Coordinador de Patrimonio. (2009). Decreto de emergencia del patrimonio cultural: Un aporte inédito al rescate de nuestra identidad. Ecuador: Sobocgrafic.

Ministerio Coordinador de Patrimonio. (2012). Introducción al patrimonio cultural. Manual introductorio para personal municipal . Ecuador: Noción imprenta.

Ministerio Coordinador de Patrimonio. (2012). Unidad técnica de protección y recuperación del patrimonio cultural - S.O.S Patrimonio. Ecuador: Edieacutorial.

Muñoz Razo. C. (2011). ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis?. (2da ed.). México: Pearson Educación.

Pereira, Z., (2011) Los diseños de método mixto en la investigación en educación. (Vol. XV, N° 1). Costa Rica: Revista Electrónica Educare.

PMI (Project Management Institute). (2014). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (5ta ed.). US: PMI Publications.

UCI (Universidad para la Cooperación Internacional). (2014). Guía del participante: Seminario de Graduación (Programa virtual). Costa Rica: [www.ucipfg.com](http://www.ucipfg.com).

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2010) Tráfico ilícito de bienes culturales patrimoniales. Video extraído el 01 de septiembre 2014: <http://portal.unesco.org/culture/es/>

## ANEXOS

## Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre de Proyecto:</b>
08 de octubre de 2016	“Plan de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones para el caso de estudio Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio en Ecuador”
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Procesos: Iniciación, Planificación Áreas: Gestión de la Integración, Gestión del alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, Gestión del Riesgo, Gestión de las Comunicaciones	Sector recuperación urbana y del patrimonio cultural
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
08 de octubre de 2016	31 de marzo de 2018
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general del proyecto:</p> <p>Desarrollar un plan de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones para el caso de estudio “Programa de Protección y Recuperación y del Patrimonio Cultural en Ecuador”, que permita a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCyP), contar con una reprogramación estratégica basada en las mejores prácticas de administración de proyectos, bajo metodología del PMI®.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar las actividades representativas que serán desarrolladas en la fase adicional del Programa.</li> <li>• Desarrollar un plan de gestión de tiempo que permita monitorear la efectiva finalización del proyecto dentro del periodo adicional al plazo originalmente establecido para el cierre del crédito BID.</li> </ul>	

- Crear un plan de gestión de costos para definir el total del presupuesto que podrá ser ejecutado dentro del nuevo periodo y controlar su desempeño.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificar y lograr establecer de forma oportuna actividades de mitigación.
- Diseñar un plan de comunicaciones que permita dar a conocer el estado de avance del programa a todos los involucrados de forma oportuna.

### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Ecuador, aprobó el financiamiento de una línea de crédito para la ejecución del Programa, Contrato de Préstamo 2678/OC-EC, efectuado el 16 de marzo de 2012. Desde la suscripción y por más de cuatro años, el Programa ha reportado una muy limitada ejecución a través de la UGP del MCyP, debido a reestructuras en el aparato gubernamental, tales como cambio del organismo responsable de la ejecución, como fuera originalmente el Ministerio Coordinador de Patrimonio, al MCyP; además de cambios de autoridades por parte del Ministerio.

La presente propuesta, busca contribuir en el proceso de re planificación del programa, para ser ejecutado durante un periodo adicional de un año calendario, a través de la elaboración de un plan emergente y estratégico de gestión fundamentada en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI).

En esta línea se busca contar con una re planificación efectiva de actividades que podrán ser ejecutadas por el ministerio durante el referido periodo adicional para el cumplimiento de metas previstas, manteniendo los objetivos del programa y proyectando efectivamente el uso del nuevo presupuesto tope que podrá ser ejecutado a la nueva fecha de cierre.

Los beneficios que se recibirán al implementar el proyecto son:

- Redefinición del alcance real del programa que podría desarrollarse en el periodo adicional de ejecución del crédito, mismo que será definido como resultado del presente proyecto.
- Estructuración de un cronograma de trabajo comprimido aplicando las técnicas *fast tracking* y *crashing* para lograr la mayor ejecución de actividades conforme el plazo establecido para el cierre, y plantear el tiempo adicional que requeriría el ejercicio de redefinición de actividades.
- Determinación del presupuesto que podrá ser empleado hasta la fase final de ejecución del programa.
- Establecimiento de metas reales al cierre del programa, en términos de productos físicos y financieros.
- Mejorar los resultados de cumplimiento ante el organismo financiador.

<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>
<p>Plan de gestión de redefinición del alcance, tiempo, costo, riesgos y comunicaciones para el caso de estudio Programa de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural en Ecuador, que contenga:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Gestión del Alcance</li> <li>2. Plan de Gestión del Tiempo</li> <li>3. Plan de Gestión del Costo</li> <li>4. Plan de Gestión de Riesgos</li> <li>5. Plan de Gestión de Comunicaciones</li> </ol>
<b>Supuestos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se mantienen las metas por componente para la ejecución del Programa.</li> <li>2. No se presenten nuevos cambios en la institucionalidad del Ministerio ejecutor que precisen nuevas reprogramaciones.</li> <li>3. Se cuente con datos referenciales para el establecimiento de costos de las actividades.</li> <li>4. Las autoridades del MCyP implementan las medidas de mitigación de forma prioritaria.</li> <li>5. Autoridades del Ministerio Ejecutor implementan el plan de comunicación de manera adecuada y conforme la periodicidad definida</li> </ol>
<b>Restricciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El propósito y fin del Programa debe mantenerse inalterable.</li> <li>2. Las actividades deben ejecutarse hasta el 31 de diciembre de 2017, nueva fecha propuesta para el desarrollo de la reprogramación y fase final del programa.</li> <li>3. El Programa cuenta con un presupuesto de USD 40 millones de dólares. La re planificación procurará emplear la mayor cantidad de recursos hasta la nueva fecha de cierre planteada.</li> <li>4. Las actividades de mitigación deberán contar con el compromiso de las autoridades del MCyP.</li> <li>5. Existan cambios de autoridades que limiten el cumplimiento del plan de comunicaciones.</li> </ol>
<b>Identificación de Riesgos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de prioridades del sector público debido a cambio de autoridades ministeriales limitan la ejecución de la programación establecida.</li> </ol>

2. Rotación del equipo de gestión principalmente del responsable de adquisiciones, debido a cambio de autoridades, impactando en el cronograma.
3. Demoras en la asignación presupuestaria debido a trámites administrativos burocráticos, limitan el iniciar los procesos de contratación de forma oportuna.
4. Procesos de contratación no puedan ser adjudicados, debido a incumplimientos de oferentes en los requisitos técnicos, ocasionando reprogramaciones.
5. Declaratoria de desierto de procesos de contratación debido a reducido número de oferentes presentados a concurso, alterando la ruta crítica del programa

### **Presupuesto**

1. La presente propuesta de re planificación refleja un presupuesto total de USD 9.628,735.16 a ser ejecutado durante el periodo adicional estimado para la efectiva conclusión del Programa.

### **Principales hitos y fechas**

1. Fin del Componente 1 – Fortalecimiento del registro y sistematización de los BCP: 16-Julio-2017
2. Fin del Componente 2 – Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial: 02-Marzo-2018
3. Fin del Componente 3 – Desarrollo de modelos y gestión sustentable: 04-Diciembre-2016
4. Fin del Componente 4 – Fortalecimiento del MCyP: 02-Marzo-2018

### **Información histórica relevante**

El Plan de Gobierno del Ecuador cuenta entre sus prioridades al sector de Patrimonio Cultural, con el objeto de establecer las medidas y mecanismos para el control, uso y acciones orientadas a la conservación y preservación de los bienes patrimoniales del Estado ecuatoriano.

El BID aprobó el financiamiento de una línea de crédito para la ejecución del Programa, Contrato de Préstamo 2678/OC-EC, efectuado el 16 de marzo de 2012.

El Programa ha sufrido importantes cambios institucionales, así como un alto número de cambios de las máximas autoridades, gerentes o directores de proyecto y rotación de personal técnico clave a cargo de la ejecución, lo que ha afectado el normal desempeño.

El programa ha reportado avances mínimos, reflejados en un reducido número de contratos suscritos para la ejecución de estudios y obras tras cuatro años de ejecución del crédito. Debido a los resultados marginales y a la priorización del crédito en Ecuador a raíz del Terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016, se efectuaron reducciones en la cartera de operaciones que presentaron avances limitados y se encontraban próximos a cumplir su plazo de vigencia; efectuando un

recorte del presupuesto del Crédito originalmente establecido en \$ 37,8 millones, a un tope de \$ 17,8 millones.

Basados en las dificultades institucionales señaladas y que el periodo original de ejecución resultó insuficiente para el cumplimiento del objetivo del programa y que el mismo se encuentra por vencer, es imprescindible presentar un ejercicio de redefinición del alcance del programa, basados en el análisis de las actividades consideradas en el diseño original de la operación; así como la identificación y priorización del alcance de nuevas actividades que se enmarquen en los objetivos específicos del programa y que no pudieron ser llevadas a cabo dentro del plazo original.

Dicha redefinición será plasmada en una propuesta de reprogramación que mantenga los objetivos específicos del Crédito; así como refleje las necesidades actuales y que resulten prioritarias para el sector, en el marco del nuevo presupuesto establecido.

### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

Involucrados directo(s):

- Gobierno del Ecuador
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Cultura y Patrimonio
- Banco Interamericano de Desarrollo

Involucrados indirecto(s):

- Gobiernos Autónomos Provinciales
- Ciudadanos de las poblaciones beneficiarias
- Sector turístico y productivo de las localidades intervenidas
- Potenciales turistas nacionales e internacionales
- Oferentes/contratistas de servicios nacionales e internacionales

**Aprobado por:**

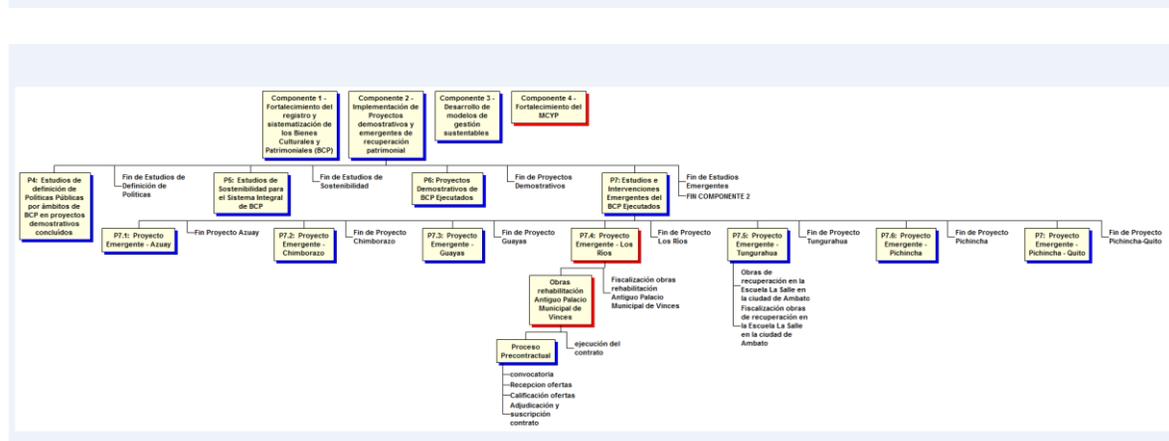
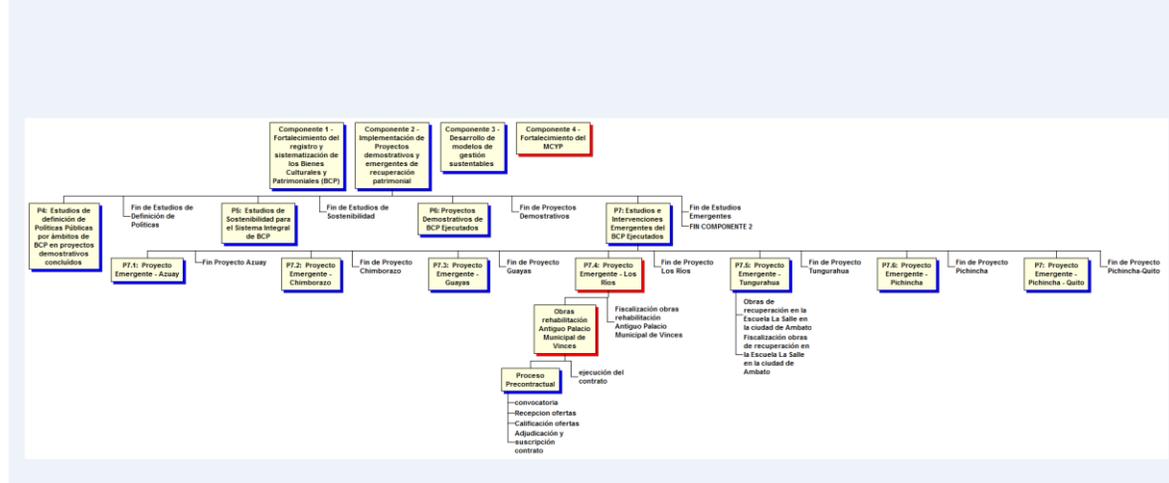
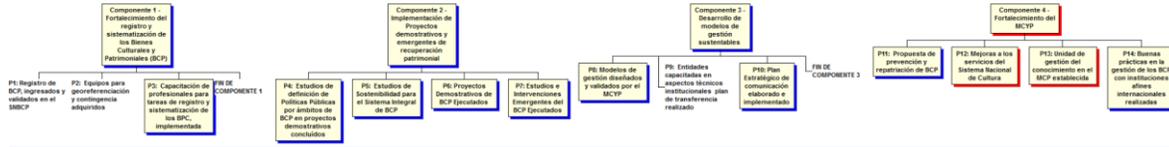
**Yorleny Hidalgo Morales**

**Firma:**

**Realizado por**

**Karina Calahorrano Tirado**

## Anexo 2: EDT







## Anexo 4: PRESUPUESTO DETALLADO

	Nombre de tarea	Tipo Cont	metodo de adquisicion	% Comj	Duration	Start	Finish	Cost
0	PEP 2678/OC-EC PROTECCION Y RECUPERACION DEL PATRIMONIO CULTURAL		Redefinido Alcance	57%	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	\$ 14,386,225.96
1	1 Componente 1 - Fortalecimiento del registro y sistematización de los Bienes Culturales y Patrimoniales (BCP)			92%	1625.73 days	Thu 8/1/13	Sun 7/16/17	\$ 669,070.80
2	1.1 P1: Registro de BCP, ingresados y validados en el SINBCP		Concluido	100%	1232 days	Thu 8/1/13	Sun 7/31/16	\$ 543,270.80
3	1.2 P2: Equipos para geo-referenciación y contingencia adquiridos		Concluido	100%	95 days	Thu 8/1/13	Thu 10/24/13	\$ 60,000.00
4	1.3 P3: Capacitación de profesionales para tareas de registro y sistematización de los BCP implementada		En proceso	0%	60 days	Thu 10/24/13	Mon 12/16/13	\$ 65,800.00
5	1.3.1 Servicios de organización, conceptualización y logística para la realización del taller nacional con expertos internacionales para la construcción de políticas públicas en patrimonio cultural	Comparade	En proceso	0%	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	\$ 65,800.00
6	1.4 FIN DE COMPONENTE 1			0%	0 days	Sun 7/31/16	Sun 7/31/16	\$ 0.00
7	2 Componente 2 - Implementación de Proyectos demostrativos y emergentes de recuperación patrimonial			45%	1869.69 days	Mon 8/12/13	Fri 3/2/18	\$ 12,552,152.46
8	2.1 P4: Estudios de definición de políticas públicas por ámbitos de BCP en proyectos demostrativos concluidos		Concluido	100%	542.36 days	Wed 1/14/15	Tue 2/28/17	\$ 67,000.00
9	2.1.1 Proceso Precontractual		Concluido	100%	60 days	Wed 1/14/15	Sun 12/27/15	\$ 0.00
10	2.1.2 ejecución del contrato		concluido	100%	473 days	Mon 1/14/16	Tue 2/28/17	\$ 67,000.00
11	2.2 Fin de Estudios de Definición de Políticas			0%	0 days	Tue 2/28/17	Tue 2/28/17	\$ 0.00
12	2.3 P5: Estudios de Sostenibilidad para el Sistema Integral de BCP		Redefinición	100%	269.93 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	\$ 272,165.00
13	2.3.1 Estudio del modelo de gestión para la sostenibilidad del Sistema Integral de BCP en Zaruma		Concluido	100%	140 days	Mon 8/12/13	Wed 4/9/14	\$ 126,630.00
14	2.3.2 Estudios de sostenibilidad para el sistema integral de bienes culturales y patrimoniales en el cantón Santa Elena		Concluido	100%	150 days	Tue 10/1/13	Tue 2/11/14	\$ 145,535.00
15	2.4 Fin de Estudios de Sostenibilidad			0%	0 days	Wed 4/9/14	Wed 4/9/14	\$ 0.00
16	2.5 P6: Proyectos Demostrativos de BCP concluidos		Redefinición	99%	1288.29 days	Tue 2/11/14	Sat 4/1/17	\$ 1,570,580.00
17	2.5.1 P6.1: Proyecto Demostrativo - Zaruma		100%	807.28 days	Wed 10/1/14	Sat 9/17/16	\$ 755,980.00	
18	2.5.1.1 Estudios para la intervención Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma		Concluido	100%	180 days	Wed 10/1/14	Mon 3/9/15	\$ 80,000.00
19	2.5.1.2 Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma		Concluido	100%	450 days	Sat 8/1/15	Sat 9/3/16	\$ 634,560.00
20	2.5.1.3 Fiscalización Obras de intervención Emergente Hospital Medalla Milagrosa - Zaruma		Concluido	100%	450 days	Sat 8/1/15	Sat 9/17/16	\$ 44,420.00
21	2.5.2 Fin de Proyecto Zaruma			0%	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 0.00
22	2.5.3 P6.2: Proyecto Demostrativo - Santa Elena		100%	575 days	Tue 2/11/14	Tue 7/7/15	\$ 811,600.00	
23	2.5.3.1 Estudios integrales, modelo de gestión para el Museo Arqueológico y Cultural de Sitio de la Comuna de Valdivia - Santa Elena		Concluido	100%	120 days	Tue 2/11/14	Wed 5/28/14	\$ 89,350.00
24	2.5.3.2 Obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena		Concluido	100%	320 days	Fri 9/12/14	Wed 6/24/15	\$ 675,000.00
25	2.5.3.3 Fiscalización obra de rehabilitación del Museo de Valdivia - Santa Elena		Concluido	100%	320 days	Fri 9/26/14	Tue 7/7/15	\$ 47,250.00
26	2.5.4 Fin de Proyecto Santa Elena			0%	1 day	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 0.00
27	2.6 Fin de Proyectos Demostrativos			0%	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 0.00
28	2.7 P7: Proyectos Emergentes de BCP concluidos		Redefinición	23%	1507.04 days	Tue 7/1/14	Fri 3/2/18	\$ 10,642,407.16
29	2.7.1 P7.1: Proyecto Emergente - Azuay		100%	850.69 days	Tue 7/1/14	Tue 7/26/16	\$ 461,650.00	
30	2.7.1.1 Estudios de reforzamiento estructural de cúpulas de la Catedral Inmaculada Concepción - Cuenca		Concluido	100%	69 days	Tue 7/1/14	Sun 8/31/14	\$ 65,430.00
31	2.7.1.2 Obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca		Concluido	100%	150 days	Tue 3/1/16	Tue 7/12/16	\$ 370,300.00
32	2.7.1.3 Fiscalización obras de reforzamiento de Cúpulas Catedral Inmaculada Concepción Cuenca		Concluido	100%	150 days	Tue 3/1/16	Tue 7/26/16	\$ 25,920.00
33	2.7.2 Fin Proyecto Azuay			0%	0 days	Tue 7/26/16	Tue 7/26/16	\$ 0.00
34	2.7.3 P7.2: Proyecto Emergente - Chimborazo		23%	954.58 days	Tue 9/1/15	Wed 12/27/17	\$ 756,832.00	
35	2.7.3.1 Estudio para las obras emergentes Iglesia del Licán - Riobamba		Concluido	100%	150 days	Tue 9/1/15	Tue 1/12/16	\$ 45,000.00
36	2.7.3.2 Obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba	Licitacio	0%	300 days	Sat 4/1/17	Sat 12/23/17	\$ 380,600.00	
37	2.7.3.2.1 Proceso Precontractual	Licitacio	0%	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	\$ 0.00	
38	2.7.3.2.2 Ejecución del contrato		0%	210 days	Mon 6/19/17	Sat 12/23/17	\$ 0.00	
39	2.7.3.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia del Licán - Riobamba		0%	210 days	Sat 6/24/17	Wed 12/27/17	\$ 38,060.00	
40	2.7.3.4 Estudio para las obras emergentes Iglesia de San Alfonso - Riobamba		Concluido	100%	140 days	Sun 11/1/15	Fri 3/4/16	\$ 26,642.00
41	2.7.3.5 Obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba		0%	285 days	Sat 4/1/17	Sun 12/10/17	\$ 266,530.00	
42	2.7.3.5.1 Proceso Precontractual	Licitacio	0%	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	\$ 0.00	
43	2.7.3.5.2 Ejecución del contrato		0%	180 days	Mon 6/19/17	Sun 11/26/17	\$ 242,300.00	
44	2.7.3.5.3 Fiscalización obras de rehabilitación Iglesia de San Alfonso - Riobamba		0%	180 days	Mon 7/3/17	Sun 12/10/17	\$ 24,230.00	
45	2.7.4 Fin de Proyecto Chimborazo			0%	0 days	Wed 12/27/17	Wed 12/27/17	\$ 0.00
46	2.7.5 P7.3: Proyecto Emergente - Guayas		0%	377.21 days	Sat 4/1/17	Fri 3/2/18	\$ 2,277,750.00	
47	2.7.5.1 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Guayaquil y Bahía		0%	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	\$ 800,000.00	
48	2.7.5.1.1 Proceso Precontractual		0%	90 days	Sat 4/1/17	Mon 6/19/17	\$ 800,000.00	
49	2.7.5.2 Estudio recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca		0%	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 89,450.00	
50	2.7.5.3 Obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca	Licitacio	0%	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	\$ 1,203,000.00	
51	2.7.5.3.1 Proceso Precontractual		0%	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	\$ 0.00	
52	2.7.5.3.2 Ejecución del contrato		0%	240 days	Sun 7/16/17	Wed 2/14/18	\$ 1,203,000.00	
53	2.7.5.4 Fiscalización obra recuperación antigua Superintendencia de Compañías para nuevo uso Biblioteca		0%	240 days	Mon 7/3/17	Fri 3/2/18	\$ 120,300.00	
54	2.7.5.5 Obras de implementación del sistema de climatización del Museo Nahim Isaías	Menor C	0%	160 days	Fri 9/1/17	Sun 1/21/18	\$ 65,000.00	
55	2.7.5.5.1 Proceso Precontractual		0%	70.73 days	Fri 9/1/17	Thu 11/2/17	\$ 0.00	
56	2.7.5.5.2 ejecución del contrato		0%	90 days	Thu 11/2/17	Sun 1/21/18	\$ 65,000.00	
57	2.7.6 Fin de Proyecto Guayas			0%	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	\$ 0.00
58	2.7.7 P7.4: Proyecto Emergente - Los Ríos		0%	267.43 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	\$ 242,660.00	
59	2.7.7.1 Obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces		0%	267.55 days	Thu 6/15/17	Wed 2/7/18	\$ 220,600.00	
60	2.7.7.1.1 Proceso Precontractual	Licitacion	0%	90 days	Thu 6/15/17	Sun 9/3/17	\$ 0.00	
61	2.7.7.1.2 ejecución del contrato		0%	90 days	Sun 9/3/17	Tue 11/21/17	\$ 220,600.00	
62	2.7.7.2 Fiscalización obras rehabilitación Antiguo Palacio Municipal de Vinces		0%	90 days	Sat 9/16/17	Tue 12/5/17	\$ 22,060.00	
63	2.7.8 Fin de Proyecto Los Ríos			0%	0 days	Wed 2/7/18	Wed 2/7/18	\$ 0.00
64	2.7.9 P7.5: Proyecto Emergente - Tungurahua		100%	436.25 days	Mon 9/15/14	Thu 10/8/15	\$ 1,224,180.00	
65	2.7.9.1 Obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato		100%	420 days	Mon 9/15/14	Thu 9/24/15	\$ 1,112,090.00	
66	2.7.9.2 Fiscalización obras de recuperación en la Escuela La Salle en la ciudad de Ambato		100%	420 days	Thu 9/30/14	Thu 10/8/15	\$ 112,090.00	
67	2.7.10 Fin de Proyecto Tungurahua			0%	0 days	Thu 10/8/15	Thu 10/8/15	\$ 0.00
68	2.7.11 P7.6: Proyecto Emergente - Pichincha		0%	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	\$ 2,137,335.16	
69	2.7.11.1 Estudios integrales para la rehabilitación de la identidad de la centralidad de Chillogallo		Concluido	100%	1 day	Mon 5/15/17	Tue 5/16/17	\$ 0.00
70	2.7.11.2 Obras de rehabilitación de la Casa Hacienda Chillogallo y recuperación del parque Central		0%	150 days	Tue 5/16/17	Tue 9/26/17	\$ 527,285.16	
71	2.7.11.2.1 Proceso Precontractual	Licitacio	0%	90 days	Tue 5/16/17	Fri 8/4/17	\$ 0.00	
72	2.7.11.2.2 ejecución del contrato		0%	60 days	Fri 8/4/17	Tue 9/26/17	\$ 527,285.16	
73	2.7.11.3 Obras de mantenimiento y adecuación de repositorios de memoria social en Quito		0%	160 days	Tue 5/16/17	Fri 10/6/17	\$ 187,500.00	
74	2.7.11.3.1 Proceso Precontractual	Menor C	0%	70 days	Tue 5/16/17	Mon 7/17/17	\$ 0.00	
75	2.7.11.3.2 ejecución del contrato		0%	90 days	Mon 7/17/17	Fri 10/6/17	\$ 187,500.00	
76	2.7.11.4 Estudios integrales del archivo histórico		0%	190 days	Tue 8/15/17	Wed 1/31/18	\$ 190,000.00	
77	2.7.11.4.1 Proceso Precontractual	Menor Cu	0%	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	\$ 0.00	
78	2.7.11.4.2 ejecución del contrato		0%	120 days	Mon 10/16/17	Wed 1/31/18	\$ 190,000.00	
79	2.7.11.5 Obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito		0%	375 days	Sat 4/1/17	Wed 2/28/18	\$ 1,232,550.00	
80	2.7.11.5.1 Proceso Precontractual	Licitacio	0%	120 days	Sat 4/1/17	Sun 7/16/17	\$ 0.00	
81	2.7.11.5.2 ejecución del contrato		0%	180 days	Sun 7/16/17	Sat 12/23/17	\$ 1,120,500.00	
82	2.7.11.5.3 Fiscalización obras rehabilitación Museo Casa de la Cultura Ecuatoriana - Quito		0%	240 days	Sat 7/29/17	Wed 2/28/18	\$ 112,050.00	
83	2.7.12 Fin de Proyecto Pichincha			0%	0 days	Wed 2/28/18	Wed 2/28/18	\$ 0.00

	Nombre de tarea	Tipo Contr	metodo de adquisicion	% Comp	Duration	Start	Finish	Cost
124	2.7.13 P7: Proyecto Emergente - Pichincha - Quito		Redefinición	0%	376 days	Sat 4/1/17	Thu 3/1/18	\$ 3,542,000.00
125	2.7.13.1 Estudios rehabilitación para los inmuebles patrimoniales (4)		Concluido	100%	1 day	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 0.00
126	2.7.13.2 Obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1			0%	315 days	Mon 4/10/17	Mon 1/15/18	\$ 814,000.00
127	2.7.13.2.1 Proceso Precontractual	Licitació		0%	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	\$ 0.00
132	2.7.13.2.2 ejecución del contrato			0%	20 days	Wed 7/26/17	Sun 8/13/17	\$ 740,000.00
133	2.7.13.2.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 1			0%	180 days	Tue 8/8/17	Mon 1/15/18	\$ 74,000.00
134	2.7.13.3 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2			0%	300 days	Mon 4/10/17	Tue 1/2/18	\$ 880,000.00
135	2.7.13.3.1 Proceso Precontractual	Licitació		0%	120 days	Mon 4/10/17	Wed 7/26/17	\$ 0.00
140	2.7.13.3.2 ejecución del contrato			0%	180 days	Wed 7/26/17	Tue 1/2/18	\$ 800,000.00
141	2.7.13.3.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 2			0%	180 days	Sun 4/23/17	Sun 10/1/17	\$ 80,000.00
142	2.7.13.4 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3			0%	330 days	Fri 4/28/17	Thu 2/15/18	\$ 913,000.00
143	2.7.13.4.1 Proceso Precontractual	Licitació		0%	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	\$ 0.00
148	2.7.13.4.2 ejecución del contrato			0%	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	\$ 0.00
149	2.7.13.4.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 3			0%	210 days	Thu 5/11/17	Tue 11/14/17	\$ 83,000.00
150	2.7.13.5 Rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4			0%	345 days	Fri 4/28/17	Thu 3/1/18	\$ 935,000.00
151	2.7.13.5.1 Proceso Precontractual	Licitació		0%	120 days	Fri 4/28/17	Sun 8/13/17	\$ 0.00
156	2.7.13.5.2 ejecución del contrato			0%	210 days	Sun 8/13/17	Thu 2/15/18	\$ 0.00
157	2.7.13.5.3 Fiscalización de las obras de rehabilitación del inmueble patrimonial No. 4			0%	210 days	Sat 8/26/17	Thu 3/1/18	\$ 85,000.00
158	2.7.14 Fin de Proyecto Pichincha-Quito			0%	0 days	Thu 3/1/18	Thu 3/1/18	\$ 0.00
159	2.8 Fin de Estudios Emergentes			0%	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	\$ 0.00
160	2.9 FIN COMPONENTE 2			0%	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	\$ 0.00
161	3 Componente 3 - Desarrollo de modelos de gestión sustentables			99%	963.8 days	Fri 8/1/14	Sun 12/14/16	\$ 370,703.00
162	3.1 P8: Modelos de gestión diseñados y validados por el MCYP		Concluido	100%	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	\$ 165,300.00
163	3.1.1 Formulación de elementos, herramientas e instrumentos técnicos sustantivos del modelo de gestión y operación institucional y territorial de las instituciones del SNC			100%	168 days	Sun 2/1/15	Tue 6/30/15	\$ 165,300.00
164	3.2 P9: Entidades capacitadas en aspectos técnicos institucionales		Concluido	100%	166 days	Fri 8/1/14	Fri 12/26/14	\$ 188,500.00
165	3.3 P10: Plan estratégico de comunicación elaborado e implementado		Concluido	100%	210 days	Wed 6/1/16	Sun 12/4/16	\$ 24,903.00
166	3.3.1 Desarrollo del Plan Estratégico al interior de la Unidad de Gestión			100%	150 days	Wed 6/1/16	Wed 10/12/16	\$ 17,403.00
167	3.3.2 Implementación del Plan Estratégico en el Ministerio			100%	60 days	Wed 10/12/16	Sun 12/4/16	\$ 7,500.00
168	3.4 FIN DE COMPONENTE 3			0%	0 days	Sun 12/4/16	Sun 12/4/16	\$ 0.00
169	4 Componente 4 - Fortalecimiento del MCYP			73%	2448.79 days	Fri 3/16/12	Fri 3/2/18	\$ 786,300.00
170	4.1 P11: Propuesta de prevención y reparación de BCP		Redefinición	0%	205 days	Tue 8/15/17	Tue 2/13/18	\$ 380,000.00
171	4.1.1 Servicio de logística para los talleres de prevención de tráfico ilícito de bienes culturales y patrimonio inmaterial		Redefinición	0%	70 days	Tue 8/15/17	Mon 10/16/17	\$ 120,000.00
172	4.1.1.1 Proceso Precontractual	Menor Cu		0%	20 days	Tue 8/15/17	Sat 9/2/17	\$ 0.00
173	4.1.1.2 ejecución del contrato			0%	50 days	Sat 9/2/17	Mon 10/16/17	\$ 120,000.00
174	4.1.2 Servicio de embalaje y transporte de bienes culturales		Redefinición	0%	120 days	Sun 10/29/17	Tue 2/13/18	\$ 260,000.00
175	4.1.2.1 Proceso Precontractual	Menor Cu		0%	30 days	Sun 10/29/17	Sat 11/25/17	\$ 0.00
176	4.1.2.2 ejecución del contrato			0%	90 days	Sat 11/25/17	Tue 2/13/18	\$ 260,000.00
177	4.2 P12: Mejoras a los servicios del Sistema Nacional de Cultura		Redefinición	0%	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	\$ 240,000.00
178	4.2.1 Implementación de mejoras a los servicios del SNC			0%	360 days	Sat 4/1/17	Wed 2/14/18	\$ 240,000.00
179	4.3 P13: Unidad de gestión del conocimiento establecida		En proceso	99%	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	\$ 0.00
180	4.3.1 Implementación efectuada de la Unidad de Gestión			99%	1559.96 days	Sat 3/16/13	Sat 12/31/16	\$ 0.00
181	4.4 P14: Intercambio de experiencias a nivel internacional con instituciones afines realizadas		Redefinición	71%	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	\$ 166,300.00
182	4.4.1 Intercambios para buenas prácticas en la gestión de los BCP, con instituciones afines internacionales			71%	1408.83 days	Wed 1/1/14	Tue 6/6/17	\$ 166,300.00
183	4.4.1.1 Visita técnica internacional		Concluido	100%	5 days	Wed 1/1/14	Sun 1/5/14	\$ 4,500.00
184	4.4.1.2 Visita técnica internacional		Concluido	100%	5 days	Fri 11/21/14	Tue 11/25/14	\$ 6,800.00
185	4.4.1.3 Congresos internacionales		Redefinición	100%	20 days	Wed 11/25/15	Sun 12/13/15	\$ 45,000.00
186	4.4.1.4 Congresos internacionales		Redefinición	100%	20 days	Sat 10/1/16	Tue 10/18/16	\$ 52,000.00
187	4.4.1.5 Congresos internacionales	Comparar	Redefinición	0%	20 days	Sat 5/20/17	Tue 6/6/17	\$ 58,000.00
188	4.5 Firma de Contrato			0%	0 days	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12	\$ 0.00
189	4.6 Redefinición			0%	0 days	Sat 4/1/17	Sat 4/1/17	\$ 0.00
190	4.7 FIN DE COMPONENTE 4			0%	0 days	Wed 2/14/18	Wed 2/14/18	\$ 0.00
191	4.8 FIN DE PROGRAMA			0%	0 days	Fri 3/2/18	Fri 3/2/18	\$ 0.00