



ESCUELA DE NEGOCIOS

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS PARA LOS  
PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN SCOUT APLICADO AL PLAN DE  
REFORESTACIÓN DE LA ZONA PICHINCHA – ATACAZO, BAJO EL  
ENFOQUE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI

Autor

Kevin Patricio Avilés Proaño

Año  
2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS PARA LOS  
PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN SCOUT APLICADO AL PLAN DE  
REFORESTACIÓN DE LA ZONA PICHINCHA – ATACAZO, BAJO EL  
ENFOQUE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas Mención Dirección Estratégica de Proyectos

Profesora guía:

MSc. Norma Elizabeth Vargas Verdesoto

Autor:

Kevin Patricio Avilés Proaño

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido el trabajo “DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS PARA LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN SCOUT APLICADO AL PLAN DE REFORESTACIÓN DE LA ZONA PICHINCHA – ATACAZO, BAJO EL ENFOQUE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Patricio Avilés Proaño, en el semestre 2018 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

---

Norma Elizabeth Vargas Verdesoto  
Magister en Gerencia Empresarial  
C.I. 1707172191

## **DECLARACIÓN DEL GUIA CORRECTOR**

Declaro haber dirigido el trabajo “DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS PARA LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN SCOUT APLICADO AL PLAN DE REFORESTACIÓN DE LA ZONA PICHINCHA – ATACAZO, BAJO EL ENFOQUE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Patricio Avilés Proaño, en el semestre 2018 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

---

Francisco Patricio Espín Zapata  
Ingeniero  
C.I. 1703090868

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han enlazado las fuentes adecuados y que en su cumplimiento se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Kevin Patricio Avilés Proaño  
CI: 1715829188

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto a mi familia  
que siempre me ha apoyado.

*Kevin.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres, mi hermano, quienes me han apoyado en el desarrollo de este proyecto, agradezco a los expertos y profesionales quienes han aportado sus conocimientos para este proyecto.

## RESUMEN

La investigación tiene por objetivo elaborar un plan de Gestión de Interesados con aplicación de las buenas prácticas del PMI, para el proyecto Pichincha – Atacazo, como respuesta a la falta de procedimientos formales para la gestión de los stakeholders de la Fundación Scout, que a través de su trabajo permanente busca enfocarse en el desarrollo de proyectos sociales para ayudar a la comunidad y al medioambiente. Uno de los principales resultados de investigación es la identificación de los interesados, siendo estos conformados por cinco grupos; patrocinadores, Estado, usuarios, comunidad, voluntarios y la Fundación los cuales interactúan continuamente para lograr desarrollar en su totalidad el proyecto Pichincha – Atacazo para apuntalar el proceso de reforestación con la siembra de 8.000 árboles de especies nativas, cubriendo una superficie aproximado de 10 hectáreas en la zona de Yumbococha ubicado en el Área de Intervención Especial y Recuperación Pichincha – Atacazo (AIER). Para esto se han estructurado los requerimientos, expectativas, fases del proyecto, influencia e intereses de los stakeholders del proyecto. Esto se complementa con la gestión para la comunicación entre la Fundación Scout y los interesados, destacándose las reuniones mensuales, y la transmisión de información a través de informes escritos y emails. Con esto se plantea un mecanismo más eficiente para el desarrollo de proyectos de la organización considerando que su dimensión es social y los interesados tienen un nivel de influencia considerable pues de su tratamiento depende el éxito del proyecto Diseño de un plan de gestión de interesados para los proyectos de la Fundación Scout aplicado al plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo, bajo el enfoque de las mejores prácticas del PMI.

**Palabras clave:**

Gestión de Interesados

Project Management Institute (PMI)

Fundación Scout

Reforestación

Comunicación



## **ABSTRACT**

The objective of the research is to develop an interest management plan with the implementation of PMI good practices, for the Pichincha – Atacazo project, in response to the lack of formal procedures for the management of the foundation's stakeholders. Scout, who through his permanent work seeks to focus on the development of social projects to help the community and the environment. One of the main research results is the identification of the interested parties, being these formed by five groups; sponsors, State, users, community, volunteers and the Foundation which interact continuously to fully develop the Pichincha – Atacazo project to support the reforestation process with the planting of 8,000 trees of native species, covering an area of approximately 10 hectares in the Yumbococha area located in the Pichincha - Atacazo Special Intervention and Recovery Area (AIER). For this, the requirements, expectations, project phases, influence and interests of the project's stakeholders have been structured. This is complemented by the management for communication between the Scout Foundation and the interested parties, highlighting the monthly meetings and the transmission of information through written reports and emails. With this, a more efficient mechanism for the development of projects of the organization is considered, considering that its dimension is social and the interested ones have a considerable level of influence because of their treatment depends the success of the project Design of a plan of management of interested for the projects of the Scout Foundation applied to the reforestation plan of the Pichincha - Atacazo area, under the focus of the best practices of the PMI.

### **Keywords:**

Stakeholder Management

Project Management Institute (PMI)

Scout Foundation

Reforestation

Communication

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.1 Factores Ambientales de la Fundación.....	2
1.1.2 Activos de los Procesos de la Fundación .....	4
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación de la investigación.....	9
2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Definición de Proyectos y Gestión de proyectos .....	10
2.1.1 Orientación de los proyectos sociales.....	14
2.1.2 Orientación de los proyectos ambientales .....	17
2.2 Ciclo de Vida del Proyecto .....	18
2.3 Surgimiento de la Gestión de Interesados .....	20
2.4 Definiciones de los Stakeholders.....	21
3. CAPITULO III. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS ....	22
3.1 Identificación de los Interesados .....	22
3.1.1 Diagnóstico situacional de la Fundación Scout Ecuador .....	22
3.2 Proyecto de Reforestación Pichincha – Atacazo.....	39
3.2.1 Objetivo General.....	39
3.2.2 Objetivos Específicos.....	39
3.2.3 Descripción .....	39
3.3 Registro de Interesados de proyectos.....	43
3.3.1 Modelo de input-output de la Fundación.....	43
3.3.2 Objetivos de los grupos de interés.....	45
3.3.3 Acta de Constitución del Proyecto .....	49

3.3.4 Desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones y la participación de los interesados.....	58
Documentos de las Adquisiciones .....	58
Documentos de las Adquisiciones .....	58
<b>3.4 Identificar a los Interesados.....</b>	<b>59</b>
3.4.1 Análisis de Interesados.....	59
3.4.2 Aplicación del modelo de análisis de interesados.....	59
3.4.3 Juicios de Expertos y Reuniones.....	64
<b>3.5 Identificar a los Interesados del Proyecto.....</b>	<b>65</b>
3.5.1 Registros.....	65
3.5.2 Planificar la Gestión de los Interesados.....	70
3.5.3 Gestión de la Comunicación .....	74
3.5.4 Gestión de Riesgos.....	75
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
4.1 Conclusiones.....	78
4.2 Recomendaciones .....	79
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores Ambientales de la Fundación .....	3
Tabla 2 Interesados Fundación Scout.....	5
Tabla 3 Tipos de proyectos sociales .....	15
Tabla 4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	30
Tabla 5 Gestión institucional y de proyectos .....	37
Tabla 6 Intereses de los grupos de interés .....	46
Tabla 7 Historial de versiones .....	49
Tabla 8 ANTECEDENTES del proyecto.....	50
Tabla 9 justificación del proyecto .....	50
Tabla 10 Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los interesados.....	51
Tabla 11 Alineamiento del proyecto a los objetivos estratégicos de la fundación .....	51
Tabla 12 Director del proyecto y su nivel de autoridad.....	52
Tabla 13 Restricciones del proyecto .....	52
Tabla 14 Supuestos (Asunciones) que afectan al proyecto .....	53
Tabla 15 Presupuesto .....	53
Tabla 16 Programa de Hitos.....	54
Tabla 17 Análisis de alternativas generales del proyecto.....	54
Tabla 18 Plan de la dirección del proyecto.....	56
Tabla 19 Plan de integración del proyecto .....	57
Tabla 20 Documentos de las Adquisiciones.....	58
Tabla 21 Modelos para el análisis de los interesados .....	59
Tabla 22 Características de los interesados del proyecto .....	60
Tabla 23 Matriz de poder/interés.....	62
Tabla 24 Juicios de Expertos y Reuniones .....	64
Tabla 25 Registro de Interesados .....	66
Tabla 26 Plan de gestión de los interesados.....	71
Tabla 27 Plan de comunicación con los interesados.....	74
Tabla 28 Plan de gestión de riesgos .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interesados del Proyecto "Pichincha – Atacazo" .....	6
Figura 2. Árbol Causa – Efecto .....	8
Figura 3. Directrices para el desarrollo de proyectos sociales .....	13
Figura 4. Proyecto social y el cambio.....	17
Figura 5. Ciclo de vida del proyecto .....	19
Figura 6. Proceso de identificación de los interesados .....	20
Figura 7. Desarrollo del Movimiento Scout.....	24
Figura 8. Ubicación Fundación Scout Ecuador .....	25
Figura 9. Organización Fundación Scout Ecuador .....	35
Figura 10. Logo .....	36
Figura 11. Tipos de proyectos de reforestación Scout Ecuador .....	41
Figura 12. Tipos de proyectos de reforestación Scout .....	44
Figura 13. Gestión de los Interesados del Proyecto .....	48
Figura 14. Matriz de poder/interés (Anexo 1) .....	61

## 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

El desarrollo de proyectos se ha convertido en una dinámica practicada tanto por el sector privado como público, y dentro de estos aquellos que no buscan ningún tipo de beneficio económico, sino social. En este contexto nacen las organizaciones no gubernamentales u ONG's, las cuales tienen como objetivo desarrollar planes y programas sociales capaces de suplir una necesidad no económica común de la población. De acuerdo a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) actualmente, existen 142 organizaciones (ONG's) reconocidas legalmente en el Ecuador. Aunque, los proyectos sociales distan de aquellos que buscan un beneficio económico, constan de los mismos niveles de planificación, ejecución, control y evaluación de proyectos y requieren de la utilización de herramientas de gestión capaces de optimizar los recursos empleados para su aplicación. De esta forma, la metodología del Project Management Institute aplicada mediante el PMBOK en su quinta edición contiene el cuerpo de conocimiento o body of knowledge aplicable para desarrollar profesionalmente la gerencia de proyectos. Dentro de esta estructura se destaca la gestión de interesados, misma que tiene el fin de fomentar las relaciones entre la organización y los interesados del proyecto.

En la actualidad esta herramienta es generalmente aplicada en los proyectos con objetivos lucrativos, sin embargo, aquellos que tienen fines sociales tienen una deficiencia clara en este proceso. Es el caso de la Fundación Scout, movimiento alrededor del mundo con más de 30 millones de niñas, niños y adolescentes con presencia en alrededor de 160 países cuyo propósito fundamental es el de crear conciencia sobre la protección del medioambiente a través de la generación de proyectos enfocados en la conservación del planeta. En el Ecuador, la Fundación Scout, está reconocida y afiliada a la Organización Mundial de Movimiento Scouts (OMMS). Actualmente, presta voluntariado a través de 4.000 niñas, niños, jóvenes y adultos en capacidad de dirigentes voluntarios (Ramos, 2014).

La Fundación Scout tiene en su haber un conjunto de proyectos realizados en los últimos 5 años, los mismos que han sido planificados sobre la base de un análisis de crecimiento de la industria y una búsqueda empírica de las empresas que ayudan a la conservación del medioambiente, todo esto ha contribuido en la formación de una base de datos de posibles interesados, herramientas que utiliza la Fundación Scout actualmente, para obtener de empresas o entidades del Estado, el aporte de fondos, logística, mano de obra, etc., para la ejecución de proyectos. El método para la gestión de interesados que utiliza la Fundación ha sido desarrollado de acuerdo a la experiencia con varios proyectos ejecutados anteriormente. Sin embargo, este al no responder a una estructura formal y especializada en gestión de proyectos, genera varios problemas en la comunicación con los interesados. Un ejemplo claro de esto es el proyecto Pichincha – Atacazo, para el cual la organización tuvo que redoblar esfuerzos para conseguir los recursos necesarios que lo pusieran en marcha. En consecuencia, al necesitar la Fundación Scout de un método formal capaz de soportar la gestión de interesados, se desarrolla la presente investigación con el fin de establecer las buenas prácticas del PMI (Project Management Institute), como elemento catalizador del proyecto Atacazo - Pichincha.

### **1.1.1 Factores Ambientales de la Fundación**

La Fundación Scout al desarrollarse en un entorno constantemente cambiante tiende a alterarse, puede verse afectado por factores externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto “Pichincha – Atacazo”. Para determinar su existencia luego de un análisis sistemático del contexto de la organización se tiene:

Tabla 1  
Factores Ambientales de la Fundación

Cultura y Estructura de la Fundación	Estándares Gubernamentales	Tendencias locales y regionales
<p>i. Cultura Organizacional poco desarrollada y desalineada frente a los propósitos establecidos por la misión.</p> <p>ii. Desestructurada comunicación interna alto nivel de conflicto, conceptos sin definir, roles y procesos incompletos.</p> <p>iii. Modelo de gobierno interno poco organizado.</p> <p>iv. Procesos para gestionar proyectos poco desarrollados</p> <p>v. Procesos de seguimiento de interesados después del cierre del proyecto limitados.</p> <p>vi. Archivo de lecciones aprendidas desactualizado.</p> <p>vii. Desarrollo de experiencia en los procesos de vinculación de sociedad con la fundación.</p> <p>viii. Implementación de proyectos en sociedad con otras organizaciones.</p> <p>ix. Fortalecimiento de las actividades de la fundación con la participación de voluntarios a nivel nacional.</p>	<p>i. Reconocimiento de las actividades de la fundación por parte del Estado, ONG"s e instituciones internacionales.</p> <p>ii. Mediante decreto Supremo No. 102 el 31 de julio de 1963, se reconoció al Grupo de Scouts formado en el Ecuador, y a partir del 8 de diciembre de 1985 adoptó la denominación de. Asociación de Scouts del Ecuador.</p> <p>iii. Inestabilidad de la situación política del Ecuador que afectan la situación de las empresas públicas y privadas disminuyen su participación en proyectos de la fundación.</p> <p>iv. Alianzas o convenios con instituciones del Estado.</p>	<p>i. Desconocimiento de las empresas sobre los proyectos de la Fundación Scout.</p> <p>ii. Atracción de recursos privados, y cooperación internacional.</p> <p>iii. Aplicación de una estrategia que permite fortalecer los esfuerzos y visibilizar de mejor forma los resultados y su influencia en la sociedad.</p> <p>iv. Robustecimiento de la imagen de la fundación y los beneficios que genera a la sociedad en general</p> <p>v. Existencia de un público con interés del medio ambiente.</p> <p>vi. Apoyos económicos por parte de empresas privadas.</p> <p>vii. Interés sobre la responsabilidad social corporativa por parte de las empresas del sector privado.</p>

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### Cultura y Estructura de la Fundación

Este factor es uno de los que puede poner en riesgo el desarrollo del proyecto, puesto que, al ser una estructura organizacional enfocada en la ayuda social, la



Fundación Scout no cuenta con la experiencia y herramientas adecuadas para gestionar eficientemente planes o programas con sustento técnico, es decir, no posee procesos formalizados para el desarrollo de proyectos sociales. Sin embargo, la cohesión de las actividades que desarrollan los voluntarios scouts puede favorecer a mejorar el alcance del proyecto y su impacto en la sociedad.

### **Estándares Gubernamentales**

El Gobierno ha establecido el marco legal para la constitución de la Fundación Scout, reconociendo sus principales funciones y atribuciones por lo que se muestra como un factor a favor del desarrollo del proyecto. Por otra parte, las políticas del Gobierno pueden afectar el desempeño de los principales auspiciantes e interesados, es decir, las empresas del sector privado cuyos objetivos se centran en incrementar su Responsabilidad Social.

### **Tendencias locales y regionales**

En la actualidad, el interés de la sociedad ha cambiado y se ha inclinado hacia el cuidado y conservación del medioambiente, en consecuencia, se convierte en un factor a favor del desarrollo del proyecto por la predisposición de los interesados a formar parte de los programas y planes que emprende la Fundación Scout.

#### **1.1.2 Activos de los Procesos de la Fundación**

Como parte de los activos de los procesos de la Fundación Scout se tienen a los registros de los interesados del proyecto “Pichincha – Atacazo”, obtenido en base al siguiente conjunto de procedimientos enfocados en determinar los objetivos de cada organización frente a su participación en las actividades de la fundación.

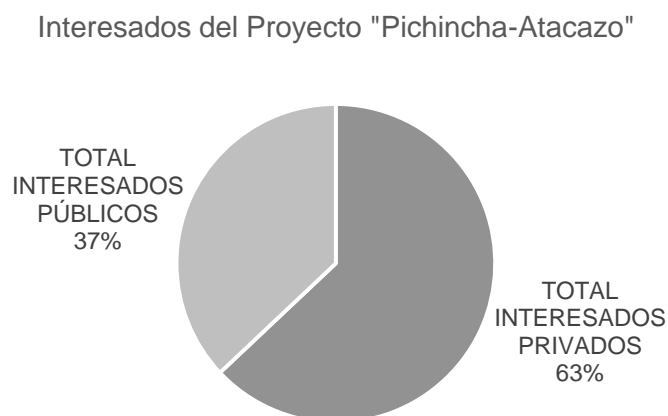
Tabla 2  
*Interesados Fundación Scout*

N°	Interesados Fundación Scout	Tipo de sector al que pertenece	
1	Alem	P	
2	Banco de Guayaquil	P	
3	Banco Procrédit	P	
4	Centro Comercial El Bosque	P	
5	Ceviches de la Rumiñahui	P	
6	Construecuador	P	
7	Correos del Ecuador	P	
8	Ecuacorriente	P	
9	Endesa Botrosa	P	
10	EP Petroecuador	PU	
11	FLOPEC	PU	
12	Ford Quito Motors	P	
13	G4S	P	
14	Hidalgo e Hidalgo	P	
15	La Fabril	P	
16	La Ganga	P	
17	Ministerio de Hidrocarburos	PU	
18	Ministerios del Ambiente	PU	
19	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	PU	
20	OCP Ecuador	PU	
21	Pacificard	P	
22	Petroamazonas	PU	
23	Refinería del Pacífico	PU	
24	Secretaria del Ambiente	PU	
25	Semaica	P	
26	Tame	PU	
27	Universidad de las Américas	P	
TOTAL INTERESADOS PRIVADOS		17	63%
TOTAL INTERESADOS PÚBLICOS		10	37%
<b>TOTAL INTERESADOS</b>		27	100%

Nota: P: Privado; PU: Público

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

De acuerdo con la información obtenida mediante el reconocimiento de los interesados en el proyecto de la Fundación Scout, se puede observar que alrededor de un 63% pertenece al sector privado y el 37% restante al sector público. Lo que marca una diferencia en el nivel de participación que reflejan los diferentes actores del proyecto, siendo las empresas las más interesadas en involucrarse en el desarrollo de actividades encaminadas hacia la protección del medioambiente a razón del fortalecimiento de su Responsabilidad Social Corporativa.



*Figura 1.* Interesados del Proyecto "Pichincha – Atacazo"

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

## 1.2 Formulación del problema

El principal problema de la Fundación Scout es la falta de un plan para la gestión de interesados en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo, debido a esto, la organización no puede determinar los diferentes grupos de interesados y el papel que estos tienen en el proyecto, siendo importante responder la pregunta:

- ¿Cómo se mejorará la gestión de interesados para el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout?

Adicionalmente, se plantea que dentro de la gestión del proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo, no existe la correcta identificación de interesados lo que dificulta la obtención de recursos para la ejecución del proyecto, por lo que es necesario establecer:

- ¿Cómo se identificarán los interesados internos y externos que influyeron en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout?

También, como parte de la problemática se plantea la falta de procesos específicos para la planificación de interesados en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout, lo que no permite construir relaciones adecuadas entre el equipo del proyecto y los interesados, siendo fundamental determinar:

- ¿Cómo se planificará la Gestión de Interesados?

La ineficiente gestión de la participación de los interesados del proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout forma parte del problema que aborda la investigación, puesto que mediante esta no se logra establecer los canales de comunicación que satisfagan las necesidades de los interesados en el proyecto, por lo que de esta forma se debe definir:

- ¿Cómo se gestionará la participación de los interesados en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout?

Finalmente, el inadecuado control de la participación de los interesados produce un desequilibrado en el aporte de recursos y esfuerzos en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout, por tanto, se debe establecer:

- ¿Cómo se controlará la participación de los interesados en el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout?

En este contexto, al formular la problemática y su posible alternativa de solución y desarrollo, nace la pregunta que contrasta con el fin de la investigación; ¿Qué pasaría en el caso de no lograr aplicar la metodología de gestión de interesados del PMBOK quinta edición en el proyecto plan de

reforestación de la zona Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout? Ciertamente, las deficiencias de la organización seguirían siendo recurrentes, no permitiéndole obtener los recursos necesarios para ejecutar proyectos de impacto social.

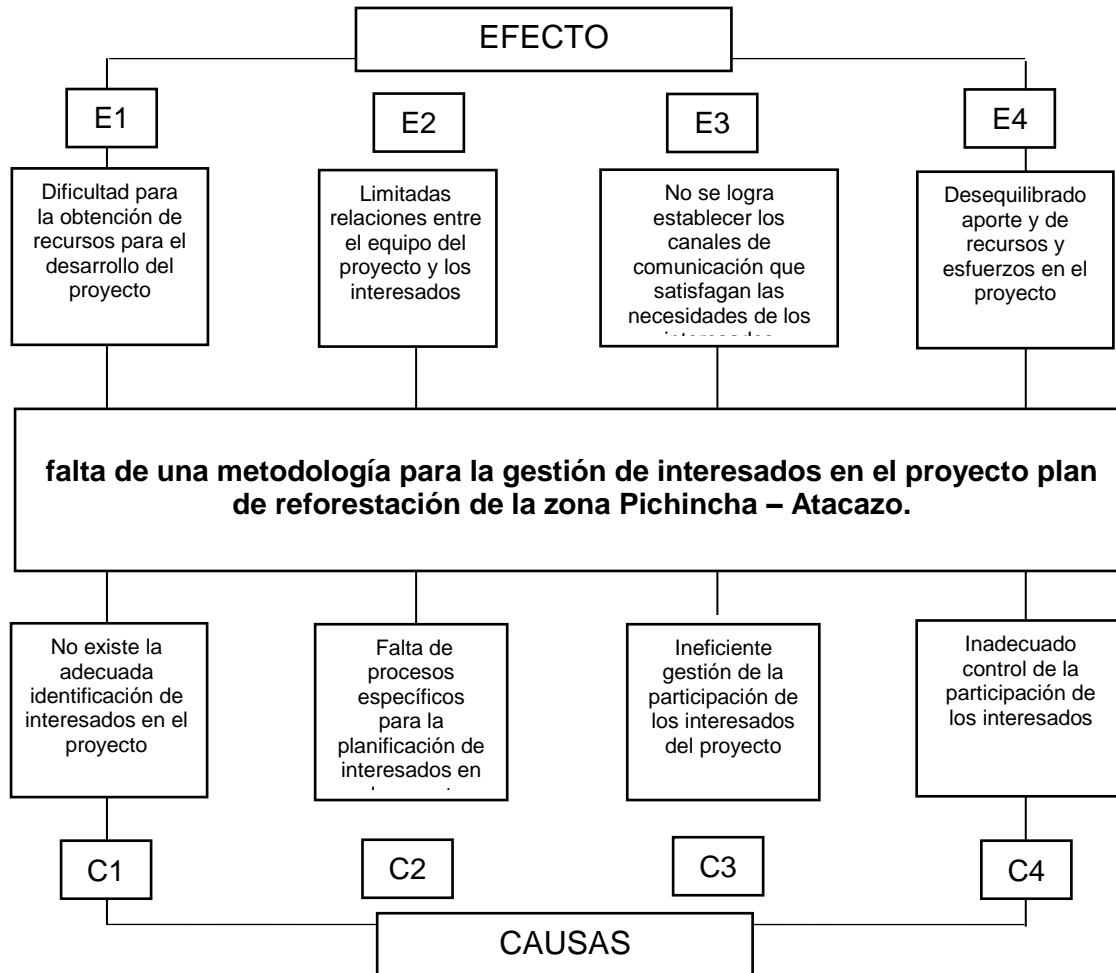


Figura 2. Árbol Causa – Efecto

Tomado de: Investigación de campo

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de gestión de interesados para los proyectos de la fundación scout aplicado al plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo, bajo el enfoque de las mejores prácticas del PMI.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los interesados internos y externos que influyeron en el proyecto de reforestación de la Fundación Scout.
- Planificar la Gestión de Interesados
- Gestionar la participación de los interesados
- Controlar la participación de los interesados

### **1.4 Justificación de la investigación**

La importancia de la investigación radica en el aporte que generará la gestión de interesados en el proyecto de Pichincha – Atacazo de la Fundación Scout, y por consecuencia en todos los proyectos que realice la institución, para garantizar la continuidad de la Fundación identificando aquellos stakeholders que apoyen las iniciativas de la Fundación en los ámbitos social y ambiental a futuro.

Este estudio es fundamental para principalmente mejorar la gestión de interesados para el proyecto plan de reforestación de la zona Pichincha – Atacazo. Siendo importante para esto realizar la adecuada identificación de los interesados internos y externos que influyen en el proyecto, y de forma complementaria gestionar su participación para organizar su intervención de forma eficiente. Dentro de esta configuración también es fundamental realizar el control de la participación de los interesados con el fin de generar contribuciones equitativas de recursos y esfuerzos en el proyecto.

En este sentido es relevante desarrollar este proyecto para establecer estrategias concretas enfocadas en el reconocimiento a los interesados, y así determinar el nivel de influencia de los stakeholders. Además, a través de la propuesta planteada se podrá definir los interesados implicados directos en la ejecución de los proyectos.

## 2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definición de Proyectos y Gestión de proyectos

Para definir el concepto, contexto y alcance de un proyecto es necesario recurrir a las investigaciones realizadas por varios autores, tales como:

Paolo Portoghesi, quien establece que el proyecto es un conjunto de actividades y procedimiento que dan como resultado acciones y hechos fundamentales para lograr un objetivo a través de una planificación ajustada a los recursos de los cuales se dispone (Portoghesi, 2008).

Edward Rogers, por su parte determina que el proyecto se puede interpretar como una idea o un plan articulado para conseguir un objetivo específico. Desde una perspectiva más específica, el proyecto se traduce como la creación de un negocio o a su vez la innovación de uno ya existente, dar solución a un problema, suplir una necesidad o incrementar el bienestar social de la población (Rogers, 2010) .

Mauricio Motealegre, se refiere al proyecto como una serie de actividades lógicas y ordenas encaminadas hacia la consecución de objetivos de acuerdo a un método coherente establecido, mediante la estructuración de un equipo de trabajo conformado por personas aptas e idóneas para la ejecución de las acciones planificadas, de forma complementaria se dispone de otros recursos valorados a través de un presupuesto, que concibe el logro de los resultados esperados siguiendo un marco normativo de acuerdo al contexto en el cual se desarrolle, y cuya programación responde a un cronograma de tiempos y plazos con una duración limitada (Motealegre, 2008).

Yamal Chamoun, de forma simplificada define al proyecto como una secuencia de esfuerzos transitorios, enfocados en producir o un bien o servicio diferenciado (Chamoun, 2002).

Estos acercamientos al significado de proyecto generan las directrices para establecer que éste se fundamenta en la estructuración de procesos ajustados a determinados objetivos y metas que deben cumplirse dentro de un plazo limitado, en concordancia con una planificación que conlleva a la construcción de un presupuesto y cronograma de cumplimiento. Estas síntesis obtenidas a través de diferentes autores son importantes, sin embargo, es necesario para el estudio efectuar el análisis de la definición realizada por el Project Management Institute (PMI)<sup>1</sup> a través de la Guide to the Project Management Body of Knowledge o PMBOK por sus siglas en inglés, la cual define al proyecto como:

Un proceso temporal que se genera para producir un bien, servicio o resultado específico. La variable de tiempo inmersa en el desarrollo de proyectos conlleva implícitamente a fijar un principio y un final (duración). El inicio del proyecto arranca con una idea que después de ser formalizada se pone en marcha con los recursos necesarios para su cumplimiento, la finalización se logra en el momento que los objetivos del proyecto se han alcanzado, derivándose de este punto dos alternativas posibles; terminación por incapacidad de consecución de los objetivos; y cuando en el proceso de implementación se ha suplido la necesidad de origen. De la misma forma es posible dar por terminado al proyecto si el inversionista, el interesado o el auspiciante desea finalizar el proyecto (Project Management Institute, 2013). Uno de los factores que se deben considerar es el tiempo, puesto que el ser temporal no representa precisamente que el proyecto sea de corta duración, pues esta variable hace referencia a los compromisos adquiridos y a su longevidad.

Todos los autores e incluso el PMI coinciden en el alcance y propósito de un proyecto siendo sus principales variables el tiempo, la durabilidad, los recursos, la planificación y los resultados. No obstante, las dimensiones del estudio se

---

<sup>1</sup> El Project Management Institute (PMI) es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. Citar la fuente ( )



refieren al desarrollo de proyectos en el contexto social, por lo cual existen algunos elementos que se deben integrar a la definición establecida por el PMI. En este sentido, los proyectos sociales se originan como derivación del propósito de mejorar la calidad de vida de la población, por lo que al tener una naturaleza social tiene un sentido universal. Como ya se había determinado anteriormente un proyecto es un avance programado de las acciones a realizar para conseguir unos determinados objetivos. En definitiva, el proyecto encaminado hacia fines sociales es una planificación de trabajo que tiene como objetivo anticiparse, dirigir y disponer las vías más factibles y adecuadas en torno a las actividades que se vayan a ejecutar.

En todo proyecto es fundamental considerar en todo momento:

- La descripción detallada de lo que se quiere lograr, precisando exactamente el objetivo del proyecto.
- El ajuste del proyecto a los parámetros de su medio inmediato y pos inmediato y al talento humano idóneo que deben ejecutar las acciones para lograrlo.
- Información y datos técnicos para dar el alcance necesario al desarrollo del proyecto.
- Establecimiento de los recursos mínimos necesarios para la utilización óptima, la programación de tiempos y duración, precisos para el desarrollo del proyecto.
- La obtención de un beneficio común traducido en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El ciclo de directrices para el desarrollo de proyectos sociales se explica en el siguiente cuadro:



*Figura 3.* Directrices para el desarrollo de proyectos sociales  
Tomado de: (Cazorla, 2012)

Con estas condiciones se construye una perspectiva general de lo que persigue el proyecto dentro de la dimensión social, cuya finalidad es el beneficio común de la sociedad a diferencia de los proyectos de inversión que persiguen el lucro.

Con estos parámetros se puede hacer una mejor apreciación del proyecto, para esto es importante considerar la definición de social; se entiende por “social” todos los elementos o conjunto de factores que afectan al ser humano y su forma de vida. En este sentido el proyecto social se fundamenta en la contemplación principalmente de las necesidades y requerimientos básicos de las personas, tales como: vivienda, educación, trabajo y salud; y, complementariamente considera otros tipos de necesidades, así como; la dignidad, la autoestima, la valoración, la seguridad, la consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al medioambiente en el que se desarrollan (Cazorla, 2012).

### **2.1.1 Orientación de los proyectos sociales**

En la actualidad las empresas, la internacionalización de la economía y la globalización de los mercados cuentan con un nuevo nivel de complejidad que demanda la utilización de sistemas más sofisticados, metodologías más actualizadas y procesos que tenga una capacidad de respuesta exitosa a los constantes cambios tanto económicos, políticos y sociales. Generalmente la gestión de proyectos se encuentra enfocada en la delimitación regida a lineamientos estrictos para el desarrollo de planes y programas desarrollados por instituciones de carácter público o privado. (Puerto, 2013)

La planificación, implementación, control y evaluación de los proyectos demandan un proceso sistemático que optimice su efecto. Dentro de este contexto, es fundamental realizar un seguimiento a la gestión de los proyectos, tomando en cuenta que ésta se define como un conjunto de procesos enfocados en la planificación, ejecución y control del proyecto desde su inicio hasta el final, a fin de que se cumpla el propósito principal del mismo dentro del presupuesto y tiempos establecidos.

Las variables planificación, implementación, control y evaluación intervienen dentro del proceso y generan el interés para estudiar la gestión en tiempo y costos. La gestión relacionada al tiempo compone las principales actividades para el cumplimiento de los objetivos en el plazo propuesto, mientras que la gestión del costo se centra en el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del presupuesto; de esta interrelación surge la necesidad de controlar el desempeño de ambas de forma que se mantenga la eficiencia de los procesos y que éstos sean capaces de cumplir con las metas organizacionales.

Consecuentemente los proyectos sociales se enfocan en la generación de alternativas para la solución de problemas, con el objetivo de pretender suplir las necesidades básicas de las personas. De acuerdo, a estos condicionamientos se ha producido una relación entre las variables:

inconsistencia e insuficiencia, adjunta a la responsabilidad. La responsabilidad de los encargados de dirigir los proyectos sociales se acrecienta mientras que paralelamente la capacidad de desarrollarlos se hace frágil al no disponer con facilidad de los recursos necesarios para su inicio y culminación (Cazorla, 2012).

Los proyectos sociales buscan resolver una insuficiencia o una necesidad y se proyectan hacia el futuro que se pretende mejorar. Podrían clasificarse de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad.

Tabla 3  
*Tipos de proyectos sociales*

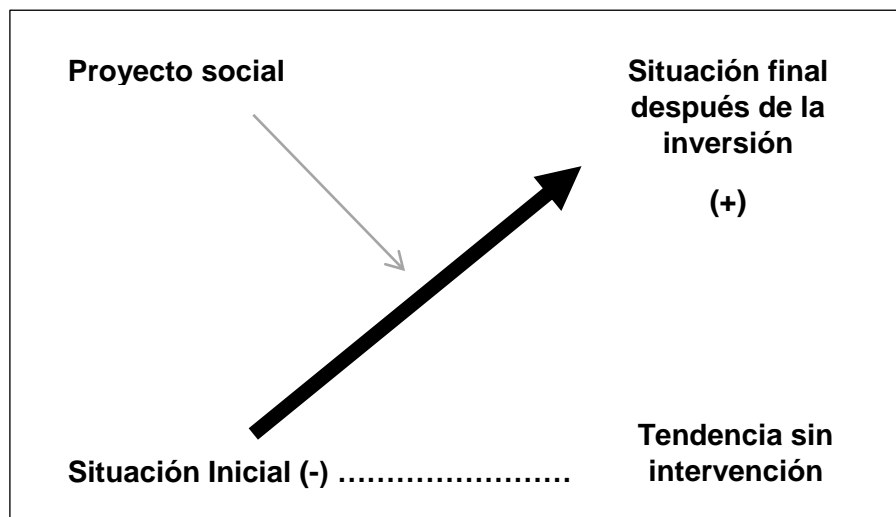
<b>Tipos de Proyectos Sociales</b>	<b>Descripción</b>
<b>Directos</b>	Los que se enfocan en la satisfacción directa de una determinada necesidad en base a esquemas sociales.
<b>Indirectos</b>	Los que generan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
<b>Productivos</b>	Los que estructuran y aplican nuevos sistemas productivos para mejorar la calidad de vida de las personas.
<b>Funcionales</b>	Los que impactan en situaciones que se alejan de la normalidad socialmente definida.
<b>Tecnológicos</b>	Los que se dirigen a desarrollar y aplicar tecnologías organizacionales para generar cambios en las situaciones sociales.

Tomado de: (Cazorla, 2012)

La característica común entre este tipo de proyectos sociales es el enfoque y el alcance que se desea lograr mediante la utilización de los medios necesarios para impactar sobre la sociedad o sobre grupos vulnerables que demandan mejorar en su calidad de vida. Con estos preceptos es más fácil concebir la generación de proyectos bajo esta modalidad y la existencia de interés de alcance universal (que generen impacto sobre un número mayor de personas), es decir, se deja de lado las pretensiones lucrativas para dar paso al bien común.

El desarrollo de proyectos sociales involucra programar estratégicamente, es decir, estructurar un sistema para generar una organización eficiente para la ejecución de actividades planificadas. Implica entonces dar jerarquía e interrelacionar un conjunto de acontecimientos, de recursos e ideas, superficialmente disgregados para lograr entender y dilucidarlos de mejor forma. Involucra, adicionalmente, el pensamiento autocrítico que ayude a planear las acciones con el objetivo de alcanzar un nivel mayor de calidad del trabajo realizado. El proyecto social, tiene en todo momento el propósito claro de conseguir los resultados que se buscan con eficacia y calidad.

Las implicaciones del proyecto social llevan a considerar que el proyecto social se establece como esfuerzo constante de trabajo basado en un proceso que tiende a ser mejorable, es decir, se enfoca en la calidad (utilización de recursos de forma eficiente para obtener el mayor impacto) todo esto dentro del contexto de los interesados en obtener resultados positivos para la sociedad. En contraste, por la naturaleza única de los proyectos, pueden generarse inseguridades o discrepancias en el resultado final del proyecto. (Project Management Institute, 2013). Al abordar problemas sociales que por lo general son recurrentes es necesario para disminuir el riesgo de finalización temprana realizar la planificación ajustada a los posibles cambios del entorno y de los factores de producción, de esta forma el líder del proyecto y los colaboradores gestionan vías alternativas factibles y aplicables. Adicionalmente, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles sociales por lo que se convierten en multidisciplinarios. Un proyecto social puede implicar la participación de una o a varias personas, o la intervención de una o varias instituciones sociales y privadas.



*Figura 4. Proyecto social y el cambio*

Tomado de: (Román, 2005)

Sobre la base de la perspectiva del proyecto social que integra a una inversión que generará, más que un efecto económico, un impacto sobre la calidad de vida de la población, de este se puede obtener:

- Resultados que pueden ser un elemento de otro componente, una mejora de un factor o un elemento final.
- El servicio o la capacidad de realizar un servicio, centrado en generar beneficios comunes para la sociedad.
- El mejoramiento de los servicios sociales existentes mediante la adhesión de recursos para ampliar su alcance y que éste sea universal.
- El resultado como tal, mediante un instrumento documental que plantea las alternativas de solución a problemas sociales sistematizados en un conjunto de procesos lógicos y organizados, para optimizar con esto la utilización de recursos que tienden a ser escasos para el desarrollo del bien común (Project Management Institute, 2013).

### **2.1.2 Orientación de los proyectos ambientales**

La Fundación Scout desarrolla proyectos de impacto social que a la vez son generados a través de acciones de preservación y protección medioambiental,

por lo tanto, dentro las directrices del desarrollo de proyectos se debe describir la orientación de los proyectos ambientales.

Un proyecto ambiental es un conjunto de actividades, procedimientos y procesos a través de los cuales se busca organizar y reparar un lugar, área o zona que ha sido afectada por la deforestación o bien por cualquier otro factor que ha llevado a la extinción o disminución de un ambiente (Motealegre, 2008).

## **2.2 Ciclo de Vida del Proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases se encuentran establecidas de forma secuencial y las funciones se determinan en función de sus nombres y números asignados dentro del proyecto, la naturaleza de éste y su área de aplicación. Las etapas se encuentran direccionadas hacia la función de los objetivos y en torno a ello la obtención de los resultados entregados como respuesta de las actividades y la disponibilidad financiera de estas (Project Management Institute, 2013).

Las etapas se encuentran colindantes al tiempo, el presupuesto, inicio y final del proyecto, en base a ello se puede determinar aspectos fundamentales para las organizaciones en relación con su ciclo de vida, además de los procesos y la tecnología que emplean. Las actividades varían dependiendo de cada proyecto, por lo cual el ciclo de vida le brinda una referencia sobre cómo se dirigirá el proyecto de forma independiente.

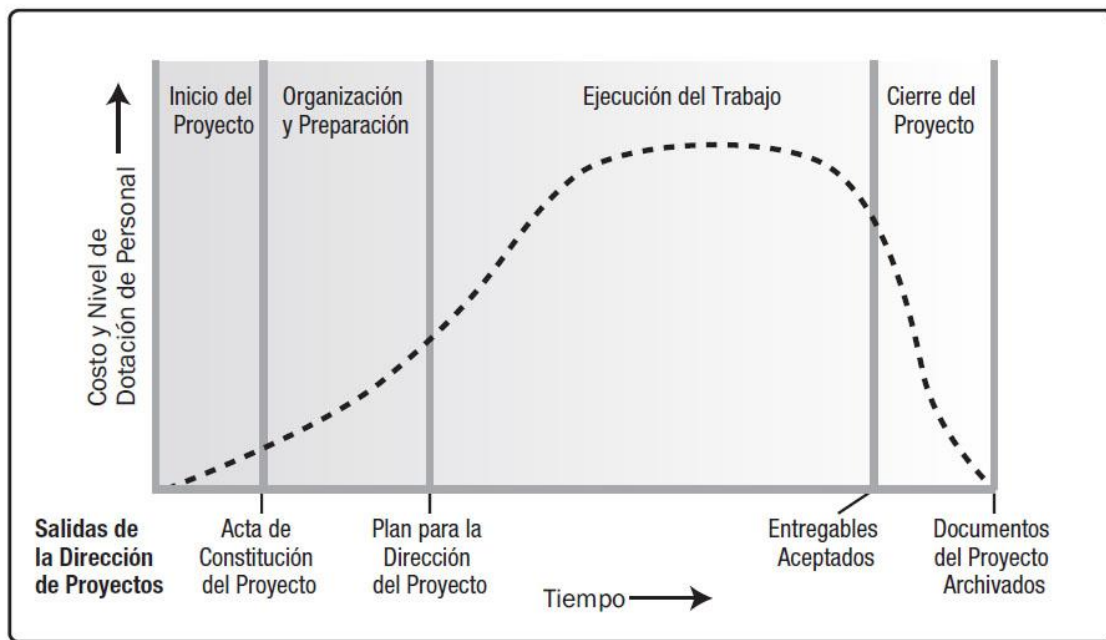


Figura 5. Ciclo de vida del proyecto

Tomado de: (Project Management Institute, 2013)

La estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características:

- En el inicio del proyecto los costos son bajos al igual que el personal, estos se incrementan a medida que el proyecto crece y cesan de la misma forma cuando el proyecto está por finalizar.
- La curva anterior, curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable a todos los proyectos.
- Los riesgos y la incertidumbre son altos al comienzo del proyecto, sin embargo, disminuyen conforme las decisiones y aceptaciones que se vayan disponiendo.
- La capacidad de influir en el producto final del proyecto disminuye conforme este avanza, con el fin de que no sufran afectaciones en las actividades y el presupuesto establecido.



## 2.3 Surgimiento de la Gestión de Interesados

### Identificar a los Interesados

Es fundamental para el proyecto identificar los documentos que sirvan de referencia, los interesados en él, la participación y contribución de influencias para la obtención de un resultado positivo y exitoso (Project Management Institute, 2013).



*Figura 6.* Proceso de identificación de los interesados

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### Planificar la gestión de los interesados

Desarrollar estrategias integradoras para la participación efectiva de los interesados en función de sus necesidades (Project Management Institute, 2013).

### Gestionar los compromisos con los Interesados

Mantener comunicación activa y trabajar en conjunto con los interesados con la finalidad de determinar las necesidades y conflictos que se busquen resolver dentro de dicho grupo (Project Management Institute, 2013).

### Controlar los compromisos con los interesados

Controlar y dar seguimiento a los interesados, de modo que sus necesidades también se resuelvan en torno al planteamiento de los planes y sus estrategias (Project Management Institute, 2013)

## 2.4 Definiciones de los Stakeholders

De acuerdo a (Carroll, 1989), la teoría de los stakeholders se identifica como la maximización de un beneficio generado a través de la implementación de un proyecto con alcances multidimensionales, es decir, que todos los involucrados e interesados formen parte del desarrollo de los objetivos y de los resultados obtenidos con su consecución. Esta interrelación a través de la cual se desarrolla la teoría de los stakeholders se fundamenta en tres directrices:

- El estratégico, que considera a los intereses de los participantes como base para alcanzar las metas organizacionales, pero no se encuentra relacionado con lo moral;
- El multifiduciario, está enfocado al plano moral y atribuye una responsabilidad fiduciaria a los propietarios frente a todos los implicados y en igualdad de condiciones para todos; y,
- La nueva síntesis que diferencia entre las obligaciones fiduciarias y no fiduciarias que se encuentran estrictamente dirigida a los propietarios de la organización.

Sin embargo, la teoría de los stakeholders basada en esta definición no cuenta con normas que la fundamenten, además de que no cuenta con criterios de identificación de los stakeholders o para brindar derechos a los mismos (Donaldson, 1989). En síntesis, es importante que se tome en cuenta la escala de los stakeholders en torno a la participación en las decisiones empresariales y si estas provocan un impacto más adelante. Sin embargo, esto hace énfasis en el enfoque estratégico que no toma en cuenta la base moral, por ende, es imprescindible que se generen acciones con respecto a ello, de modo que las decisiones no generen afectación en las decisiones de la empresa y evitar que con ello se incremente la imprecisión.

### **3. CAPITULO III. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS**

#### **3.1 Identificación de los Interesados**

Mediante la identificación de los actores intervinientes en los proyectos que ejecuta la fundación se detecta con mayor facilidad los elementos que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Con esto se busca evaluar las perspectivas de los interesados y su efecto en el proyecto, con el fin de estructurar estrategias de gestión eficiente para conseguir una participación equitativa de todos los involucrados en los proyectos de la Fundación Scouts Ecuador (FSE) que paralelamente suministran la información necesaria para la toma de decisiones en la ejecución de las acciones planificadas.

La visión dentro de este proceso de identificación se encuentra enfocada en la construcción de canales de comunicación entre los involucrados, de modo que se pueda realizar un análisis y determinar las dimensiones en base a las necesidades y requerimiento de la organización, abarcando los percances que se vayan generando en el transcurso del proyecto, de forma que estos sean gestionados y desarrollando una óptima participación de los interesados en el involucramiento en las actividades y decisiones del proyecto.

##### **3.1.1 Diagnóstico situacional de la Fundación Scout Ecuador**

Los Scouts es un movimiento alrededor del mundo con más de 30 millones de niñas, niños y adolescentes con presencia en alrededor de 160 países cuyo propósito fundamental es el de crear conciencia sobre la protección del medioambiente a través de la generación de proyectos enfocados en la conservación del planeta. En el Ecuador, la Fundación Scout, está reconocida y afiliada a la Organización Mundial de Movimiento Scouts (OMMS). En la actualidad se encuentran prestando voluntariado cerca de 4000 niñas, niños, jóvenes y adultos en capacidad de dirigentes voluntarios (Ramos, 2014).

Con el fin de conocer a fondo los fundamentos de creación y funcionamiento de la Fundación Scout, es necesario, establecer los antecedentes de la organización:

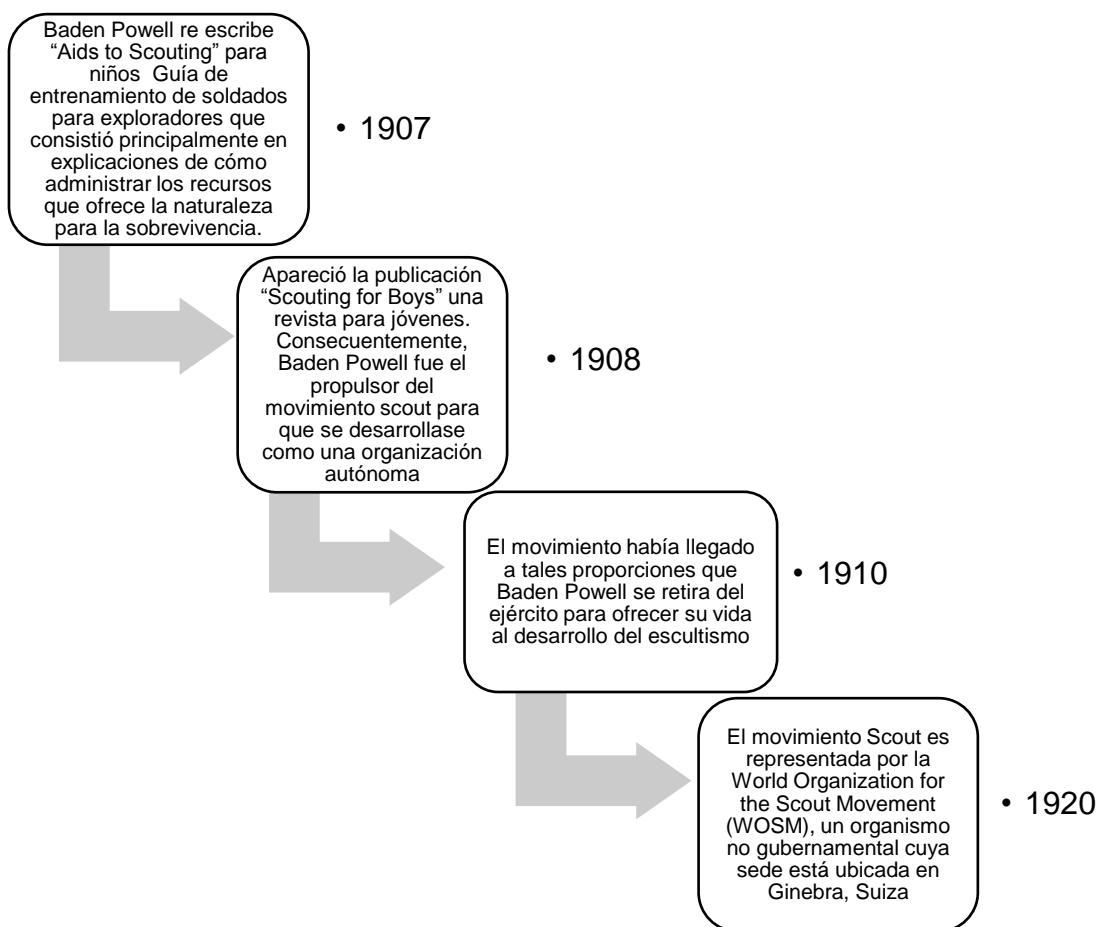
### **3.1.1.1 Reseña histórica**

El fundamento de los scouts nació en África, contexto en donde los problemas bélicos se incrementaban entre el imperio británico y Transvaal. Al desatarse la guerra de los Boers (pueblo africano con ascendencia alemana), Baden Powell se encargó de la defensa de la ciudad de Mafeking situada en el centro de Sudáfrica. La situación desfavorable obligó a utilizar a niños y jóvenes como mensajeros de la localidad. La voluntad mostrada por este grupo de jóvenes impresionó a Baden Powell, este reconocimiento fue el inicio del movimiento Scout. Tras el triunfo en Mafeking Baden Powell escribe “Aids to Scouting”<sup>2</sup> para niños, convirtiéndose en 1907 en un nuevo trabajo denominado “Boy Patrols”. El 1 de agosto del mismo año, poniendo en práctica las directrices del scouting, un grupo de 20 jóvenes fueron puestos a prueba a través del “método de patrullas”, dando como resultado una acción positiva al impulsar a los adolescentes a asociarse en grupos pequeños establecidos como “patrullas”, con un líder elegido democráticamente y en participación integral. A principios de enero de 1908 apareció la publicación “Scouting for Boys” una revista para jóvenes. Consecuentemente, Baden Powell fue el propulsor del movimiento scout para que se desarrollase como una organización autónoma.

En el año 1910 el movimiento había llegado a tales proporciones que Baden Powell se retiró del ejército para ofrecer su vida al desarrollo del escultismo. Su crecimiento fue tal que el Movimiento Scout se había difundido por América, siendo Chile el primer país en adoptar el escultismo. Actualmente el movimiento Scout tiene presencia en 160, un organismo no gubernamental fundado en 1920 y cuya sede está ubicada en Ginebra, Suiza (Ramos, 2014).

---

<sup>2</sup> Guía de entrenamiento de soldados para exploradores que consistió principalmente en explicaciones de cómo administrar los recursos que ofrece la naturaleza para la sobrevivencia.



*Figura 7. Desarrollo del Movimiento Scout*

Tomado de: (Ramos, 2014)

### 3.1.1.2 El Movimiento Scout en el Ecuador

El 26 de marzo del año 1920, se configuró la Asociación Nacional de Boys Scouts del Ecuador, con normativa y reglamentos avalados por el gobierno del presidente de la república Luis Tamayo. En consecuencia, la Asociación de Boys Scouts del Ecuador se afilió a la Oficina Scout Internacional de Londres, por lo que su existencia es ratificada y reconocida alrededor del mundo (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

- El 31 de julio del año 1936, la asociación es declarada "de utilidad pública a través del Decreto Supremo, según Registro Oficial No. 28 del 14 de agosto de 1963.

- Entre los años 1970 y 1972 el país presidió el Consejo Interamericano de Escultismo (C.I.E.) siendo el encargado el ecuatoriano Nahím Isaías Barquet.
- La Asociación de Scouts del Ecuador obtuvo esta denominación a partir de 1985 año en el cual la Asamblea Nacional Ordinaria ¿??? Completar la idea. En conformidad con la normativa actual vigente, la Asociación de Scouts del Ecuador es la organización acreditada para crear Grupos Scouts y reunir a todos los interesados en practicar el Escultismo en el país.

En la actualidad la sede del movimiento scout en el Ecuador, se ubica en la ciudad de Quito AV. América N35-101 y Mañosca (Oficina Scout Nacional), con presencia en 21 provincias del Ecuador.



*Figura 8.* Ubicación Fundación Scout Ecuador  
Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### 3.1.1.3 Direccionamiento estratégico

Luego haber conocido los orígenes del Movimiento Scout a nivel mundial y en el Ecuador, es fundamental establecer su direccionamiento estratégico de cara a su rol en la sociedad actual.

## **Misión**

La Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se hayan interesado en los individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad. Tomando acciones a nivel local en diversas áreas (Fundación Scouts Ecuador, 2017):

- Construcción de una cultura de paz y justicia.
- Promoción y desarrollo del medio ambiente.
- Desarrollo social.

## **Visión**

Para el 2023, el Movimiento Scout es el líder juvenil educativo líder en el mundo, que permite que 100 millones de jóvenes se conviertan en ciudadanos activos, creando un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos. (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

## **Líneas de acción**

- Medio ambiente.
- Desarrollo y promoción de una cultura de paz.

## **Características**

Dentro de los lineamientos que ha desarrollado las Asociación Scout del Ecuador se encuentran aquellos enfocados en mejorar la integración de la sociedad (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

- Inclusivos: desarrollo de un espacio de equidad social, sin discriminación de género, cultura o situación socio económica.

- Abiertos: generación de un vínculo entre la juventud y la sociedad a través de la participación de proyectos sociales, ciudadanos, culturales y deportivos.
- Ecuménico: construcción de una vivencia profunda de la espiritualidad, con respecto a cada religión.
- Promotores: contribuir al desarrollo constante de programas y proyectos de desarrollo social enfocados en la preservación del medioambiente en colaboración con la ciudadanía.

## **Principios**

Los principios forman parte de la estructura de acción de la Asociación Scout Ecuador, siendo estos necesarios para la construcción de una sociedad en donde la paz sea el fundamento para lograr cambios importantes en el mundo.

- La relación consigo mismo.
- La relación con los demás.
- La relación con el mundo.
- La relación con Dios. (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

## **Programas**

La asociación constantemente está desarrollando programas y proyectos encaminados hacia la integración de la sociedad comandada por los niños, niñas y adolescentes. En este sentido a través de los programas se diseñan documentos, modelos reguladores de ejecución de jóvenes en todo el país (Fundación Scouts Ecuador, 2017) . Entre los programas más importantes se encuentran.

- Programa educativo Scout
- Programa de Lobatos y Lobeznas
- Programa de Scouts



- Programa de Caminantes
- Programa de Rovers
- Programa Scouts del mundo

De entre todos los proyectos citados el más relevante entorno a los parámetros de la investigación es el Programa Scouts del mundo, el cual tiene las siguientes características entorno a la protección del medioambiente:

### **Programa Scouts del mundo**

Es un proyecto continuo para la juventud comprendida entre 15 y 26 años, que deseen contribuir a transformar el mundo en un lugar mejor, mismo que tiene dos elementos:

- El reconocimiento Scouts del Mundo.
- La Red Scouts del Mundo.

El Reconocimiento Scouts del Mundo: es otorgado a quienes cumplan satisfactoriamente el "Descubrimiento Scouts del Mundo", el "Servicio Voluntario Scouts del Mundo" y la Evaluación (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

- El Descubrimiento Scouts del Mundo es un proceso que tras varios días de aplicación el resultado es el fortalecimiento del deseo de desarrollo de la paz, protección del medio ambiente y desarrollo social.
- El Servicio de Voluntario Scouts del Mundo es un proceso dirigido hacia la contribución de soluciones a problemas mediante el cumplimiento de los objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU (ODM's).

Red Scouts del Mundo: Está abierta a quienes hayan obtenido el Reconocimiento Scouts del Mundo y permite a los jóvenes voluntarios desarrollar solidaridad con los jóvenes scouts y no scouts del mundo (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

**Objetivos:**

- Generar sentimientos de empatía y compromiso personal referente a las problemáticas de la sociedad.
- El Descubrimiento Scouts del Mundo (SWD) ha estructurado un proceso educativo de tres etapas niveles que le permite a los participantes investigar temas mediante el descubrimiento, desarrollando destrezas, conocimientos y capacidades de respuesta para tomar acción en proyectos de servicio.
- La investigación permite a los participantes generar y consolidar su conocimiento completo en los temas de referencia, reconocer probables soluciones para los problemas encontrados y examinar los pasos para acercarse al proyecto.

**Beneficios:**

- El certificado de cumplimiento del programa.
- La oportunidad de participar de la Red Scouts del Mundo y el Reconocimiento Youth of the World Award de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de la Campaña de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas.

**3.1.1.4 Interacción de la Fundación Scout Ecuador**

La interacción de la fundación Scout Ecuador se genera principalmente entre los scouts como organización sin fines de lucro y la sociedad, por lo que es importante conocer los requerimientos para integrar los dos grupos inmersos en la problemática de investigación.

**La razón de ser un Scout**

La razón de llegar a convertirse en un Scout se fundamenta en la eficiente utilización del tiempo libre los niños, niñas y adolescentes, para emprender

acciones en concreto para su formación integral. El Scout aprende a valerse por sí mismo, a enfrentar dificultades, a buscar alternativas de solución a conflictos, a aprender de cada vivencia y aplicar el conocimiento adquirido en el momento adecuado, a ser solidario con los demás y dejar el mundo en mejores condiciones (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

Por estas razones es que se generan las motivaciones para emprender el proyecto “Plan de Reforestación de la zona Pichincha – Atacazo”, por parte de la Fundación Scouts Ecuador, y forma parte de la problemática que se ha generado en torno a la gestión de proyectos y de interesados o Stakeholders.

En cuanto a los requerimientos para formar parte de los Scouts Ecuador se tienen las siguientes consideraciones; tener de 7 a 21 años y tener ganas de construir un mundo mejor.

### 3.1.1.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A través del análisis de la situación actual de la Fundación Scouts Ecuador se han logrado identificar las siguientes características integradas dentro del marco FODA, y a través de las cuales se determina las principales debilidades de la organización frente al desarrollo de proyectos al no contar con un proceso formal para la gestión de interesados.

Tabla 4

#### *Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
a. Desarrollo de experiencia en los procesos de vinculación de sociedad con la fundación.	a. Disminución de voluntarios y aportaciones para que las actividades de la fundación se mantengan.
b. Implementación de proyectos en asociación con otras organizaciones.	b. Condicionada aplicación del Programa Scout oficial en el contexto nacional.
c. Fortalecimiento de las actividades de la fundación con la participación de voluntarios a nivel nacional.	c. Deficiente capacidad de gestión de la fundación para reducir el personal ejecutivo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Adaptación de los criterios de inversión según la Asociación de Scouts del Ecuador.</li> <li>e. Infraestructura adecuada para el desarrollo de los voluntarios en las áreas educativas y de gestión de recursos.</li> <li>f. Conocimiento en la formación en campo, lo que ha permitido atraer a más voluntarios y dirigentes.</li> <li>g. Desarrollo de procedimientos prácticos como: Modelo de Gestión de Adultos; Modelo de Programa de Jóvenes; Modelo de Desarrollo Institucional.</li> <li>h. Reconocimiento de las actividades de la fundación por parte del Estado, ONG's e instituciones internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Cultura Organizacional poco desarrollada y desalineada frente a los propósitos establecidos por la misión.</li> <li>e. Ineficiente comunicación interna, alto nivel de conflicto, conceptos sin definir, roles y procesos incompletos.</li> <li>f. Modelo de gobierno interno poco estructurado.</li> <li>g. Falta de procesos para gestionar proyectos.</li> <li>h. Falta de procesos de seguimiento de interesados después del cierre del proyecto.</li> <li>i. Falta de archivo de lecciones aprendidas.</li> <li>j. Poca información brindada a las empresas.</li> <li>k. Desconocimiento de las empresas sobre los proyectos de la Fundación Scout.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Existencia de instituciones con objetivos similares a los de la fundación, que representan un obstáculo para la recaudación de fondos.</li> <li>b. Inestabilidad de la situación política del Ecuador que afectan la situación de las empresas públicas y privadas disminuyen su participación en proyectos de la fundación.</li> <li>c. Falta de interés por parte de los stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estructuración del Sistema de Soporte y apoyo "ScoutNet" para el desarrollo de las actividades de la fundación.</li> <li>b. Cooperación internacional.</li> <li>c. Aplicación de una estrategia que permite fortalecer los esfuerzos y visibilizar de mejor forma los resultados y su influencia en la sociedad. No se entiende</li> <li>d. Mejoramiento de la imagen de la fundación Scout ante la sociedad a través de la participación continua en proyectos sociales públicos y privados.</li> <li>e. Existencia de un público con interés del medio ambiente.</li> <li>f. Alianzas o convenios con instituciones del Estado.</li> <li>g. Existencia de leyes y normativas que regulan la participación de las empresas para contribuir con la sociedad.</li> </ul>

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### **3.1.1.6 Acta de Constitución de la Fundación**

El acta de constitución de la Fundación Scouts es un documento que plasma los intereses, objetivos y alcances de los proyectos emprendidos por la organización. En este documento se encuentran estipulados los siguientes elementos que constituyen la visión y aplicación de los fundamentos del escultismo:

- Análisis de la realidad
- Motivación
- Objetivo
- Principios educativos del escultismo
- Valores
- Organización
- Signos identificativos

#### **A. Análisis de la realidad**

De acuerdo al contexto en el cual se ha constituido la Fundación Scout, el análisis de la realidad hace referencia a las condiciones sociales en las cuales se establece la constitución como medio para promover la cooperación, el respeto y el cuidado con el medioambiente, siendo este uno de los principales objetivos que persigue la organización y por lo cual se ha caracterizado. En este sentido, los problemas sociales provenientes de grupos vulnerables como los niños y adolescentes, y aquellos que se generan en el entorno natural son los motivos por los cuales la fundación constantemente a través de sus voluntarios desarrolla proyectos en beneficio de la sociedad en la que se desenvuelven.

#### **B. Motivación**

La creación del grupo scout inició con el objetivo de generar actividades educativas a la comunidad, como parte de sus principios de acción a través del

respeto y la ayuda por los demás. Como producto de esta iniciativa, se han reunido dirigentes y voluntarios para dar forma al grupo de scouts. La ideología de la creación de la fundación es el amor por la naturaleza y por el ser humano, que son los ejes que estructuran la razón de ser a la institución. La motivación en sí es educar a los niños y adolescentes en base a valores íntegros que se enfoquen en la solidaridad y el cuidado de su entorno.

### **C. Objetivo**

- Educar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la construcción de sus capacidades tanto físicas como intelectuales para afianzar su compromiso con la sociedad y la construcción de un mundo mejor.
- Transferir enseñanzas, todos los grupos scouts consideran que las actividades de aventura y exploración son instrumentos eficientes para educar, siendo elementos complementarios a otros métodos de enseñanza.

### **D. Principios educativos del escultismo**

Como parte del acta de constitución se plasman los principios del escultismo, los cuales se acoplan al contexto en el cual se ha conformado la fundación. Los principios se han dividido en tres dimensiones, las cuales se describen a continuación:

- La dimensión espiritual: El desarrollo de una persona en base a sus creencias religiosas da origen a la cohesión de los principios espirituales para fomentar la ayuda por los demás y el cuidado de la naturaleza.
- La dimensión social: Las relaciones intrapersonales son la base para la conformación de una sociedad estable en donde el respeto y la solidaridad, sean el motor de la protección del entorno natural.

- La dimensión personal: El desarrollo de la persona en base a su autoestima y amor propio genera el nivel de responsabilidad consigo mismo y con la sociedad. Este efecto impulsa el compromiso de la persona con los principios de la agrupación scout.

### **E. Organización**

La organización de la Fundación Scout en todos sus niveles está a cargo del Kraal de responsables (grupo de adultos), cuyos integrantes planifican las acciones que se determinen, y gestionan los medios y recursos necesarios para ejecutar la planificación. El Kraal de responsables dentro de su planificación de organización se reúne una vez al mes para dilucidar las actividades, e identificar las necesidades del grupo de scouts y de su entorno, para lograr satisfacerlas mediante acciones efectivas.

Para su adecuado funcionamiento, el Grupo Scout ha distribuido sus funciones en base a los proyectos que realiza y el alcance de cada actividad que se despliega para el desarrollo de la fundación:

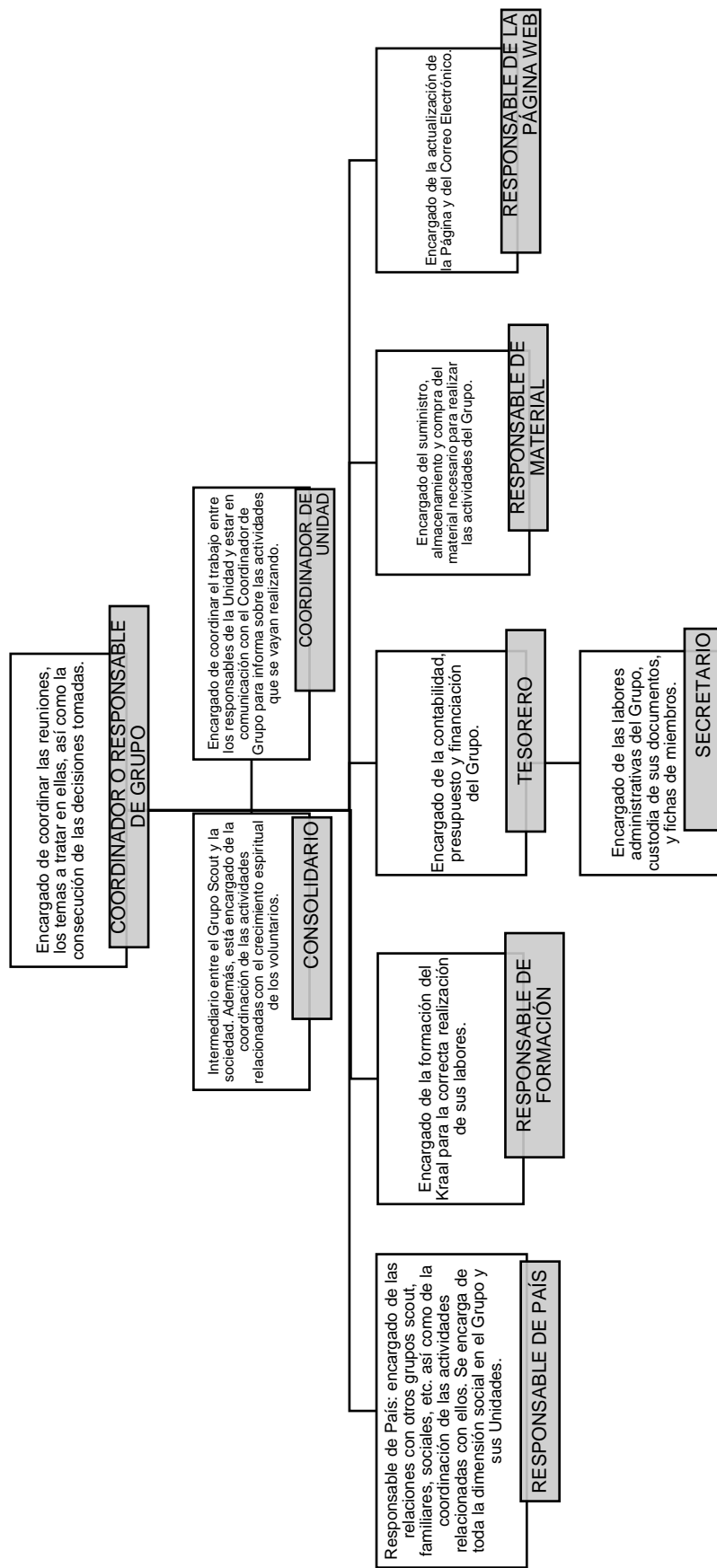


Figura 9. Organización Fundación Scout Ecuador  
 Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)





Figura 10. Logo

### **ACTA CONSTITUTIVA**

RIMERA: La gestión de aprobación de CONSTITUCIÓN queda a cargo del Presidente Nacional, quien queda facultado, como mandato suficiente, para contestar las observaciones que formulen las autoridades competentes e introducir las modificaciones que sean necesarias para obtener la aprobación.

SEGUNDA: El presente Estatuto entrará en vigor a partir de su aprobación por parte del Ministerio de Educación.

TERCERA: El Consejo Nacional de la ASE, aprobará la correspondiente en un plazo de noventa días a partir de la entrada en vigor de la reforma estatutaria

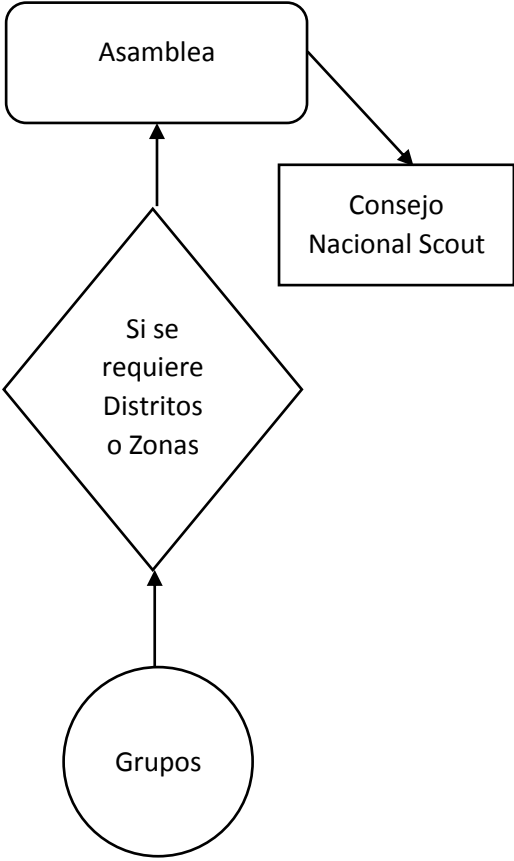
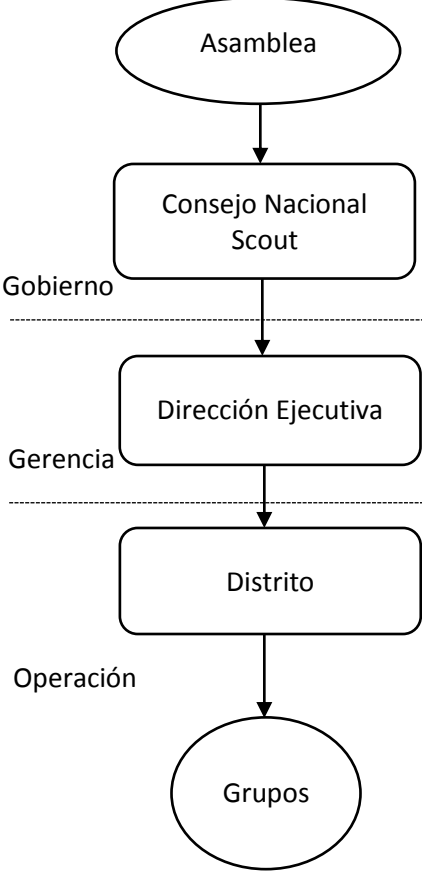
CUARTA: Los cargos de los miembros designados por el Consejo Nacional serán nombrados en el 2010, el segundo en el 2011 y el tercero en el 2012. Cada miembro designado para el Consejo Nacional durará en sus funciones por tres años, pudiendo ser elegido por una sola ocasión.

El acta constitutiva es un documento que muestra el reconocimiento legal de las actividades que realiza la institución y sirve de base para establecer los lineamientos y propósitos de los proyectos que emprende la fundación.

### 3.1.1.7 Gestión institucional y de proyectos

La institucionalidad de la Fundación Scout está representando por las acciones desarrolladas por la Asamblea creada por el Consejo Nacional de Scout, que mediante la división de Distritos y Zonas pone en marcha los programas y planes de la organización con los grupos de acción o voluntarios. En cuanto al proceso de gestión este se genera en los niveles de gobierno, de gerencia y de operación, para luego ser desarrollados por los scouts.

Tabla 5  
*Gestión institucional y de proyectos*

Representatividad	Gestión
	
<p><b>Representatividad:</b> Determinada a través de la dirección del movimiento, se genera mediante la participación continua de todos los integrantes de la</p>	<p><b>Gestión:</b> determinada la institucionalidad de la Fundación mediante está se aplica la gestión la cual se establece con la asignación de</p>

<p>Fundación en correspondencia a la democracia. Los representantes son elegidos a través de un proceso democrático en protección de las personas que representan el Movimiento Scout en el Ecuador. Las personas que gobiernan dentro de la organización son voluntarias con competencias y habilidades para gestionar adecuadamente la institucionalidad de la Fundación, la cual sirve de base para poner en marcha los proyectos sociales.</p>	<p>perfiles y competencias. Los encargados son elegidos por capacidad y confianza de acuerdo a un proceso técnico, y conforma el equipo que gerencia la Asociación de Scouts del Ecuador (ASE). Las personas favorecidas son voluntarios o ejecutivas, mismas que cuentan con la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para gestionar los proyectos sociales de la Fundación. La línea base de ejecución se desarrolla a partir de los planes aprobados por el Consejo Nacional de Scouts, que son ejecutados mediante la Dirección Ejecutiva, distritos y grupos de voluntarios (scouts).</p>
--	--

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

En el caso del proyecto objeto de análisis su planificación responde a una planificación simple y rudimentaria que obedece a la experiencia desarrollada por su nivel de gestión en donde se organiza y planean a las acciones para que los scouts las ejecuten. Al no contar con un proceso sistemático que apoye en la evaluación y ejecución de proyectos tanto los recursos como el personal dispuesto para los mismos no pueden desenvolverse efectivamente (o eficientemente. El problema principalmente radica en las acciones que se realizan frente a los involucrados, que al ser deficientes dificulta encontrar los medios necesarios para que la Fundación pueda financiar los proyectos planteados. En tal razón es fundamental para la Fundación desarrollar el proceso de Gestión de Interesados (Stakeholders), en primera instancia aplicando en el proyecto de reforestación Atacazo Pichincha dentro del proyecto “Pichincha – Atacazo”, para que a través de este procedimiento queden sentadas las bases para futuros proyectos sociales y ambientales

## **3.2 Proyecto de Reforestación Pichincha – Atacazo**

El desarrollo de este proyecto es una iniciativa social y ambiental estructurada para conseguir la reforestación de los bosques y páramos, los mismos que se han visto afectados debido al incremento de la contaminación generada por la industrialización y aumento de número de vehículos que circulan en la provincia de Pichincha y en específico en grandes ciudades como el Distrito Metropolitano de Quito. La Fundación Scout, acorde con su misión y los principios del escultismo, así como también al conocimiento obtenido a través de experiencias internacionales del movimiento, decide realizar un estudio acompañado de actividades prácticas basadas en la reforestación.

### **3.2.1 Objetivo General**

Apuntalar el proceso de reforestación con la siembra de 8.000 árboles de especies nativas, cubriendo una superficie aproximado de 10 hectáreas en la zona de Yumbococha ubicado en el Área de Intervención Especial y Recuperación Pichincha – Atacazo (AIER).

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Recolectar la cantidad de 8.000 plantas de especies nativas.
- Limpiar el lugar de la reforestación.
- Sembrar las plantas en la zona de atención.
- Involucrar a los jóvenes scout, al sector privado y la sociedad.
- Concientizar a la comunidad sobre el cuidado del medioambiente.

### **3.2.3 Descripción**

Yumbococha ubicado en el AIER Área de Intervención Especial y Recuperación Pichincha - Atacazo constituye las microcuencas de reserva hídrica que emplea la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y

Saneamiento de Quito (EMMAPS) para la distribución de agua potable y que es manejado por el FONAG (Fondo Nacional del Agua), entidad que está encargada del manejo y la sostenibilidad de este proceso de recuperación de la cobertura vegetal.

La Fundación Scout del Ecuador, a través de su Programa “Pichincha – Atacazo”, es parte del proyecto de reforestación y se integra a la jornada denominada “Adopta un Árbol”, con la colaboración de alrededor de 1.500 voluntarios (scouts).

El proyecto “Pichincha – Atacazo” de la Fundación Scout se sumó a la campaña “Adopta un árbol”, gestionada a través de la Secretaria de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el 6 de mayo de 2017. Este movimiento garantizó la colaboración de todos los grupos de scouts de la ciudad de Quito. Con la ayuda oportuna de los voluntarios scouts se logró la siembra de 8.000 árboles de polilepis en una extensión 10 hectáreas en el área protegida de Paluguillo. No obstante, la labor de los scouts en el lapso de 8 años ha facilitado la siembra de aproximadamente 100.000 árboles en varias zonas protegidas del Ecuador. Con estas acciones los Scouts del Ecuador se han comprometido a contribuir con el cuidado del medioambiente.

La Fundación Scout dentro de sus proyectos de reforestación contempla alcances urbanos y rurales para contribuir a la conservación del medioambiente y del entorno en el cual se desarrolla la sociedad.

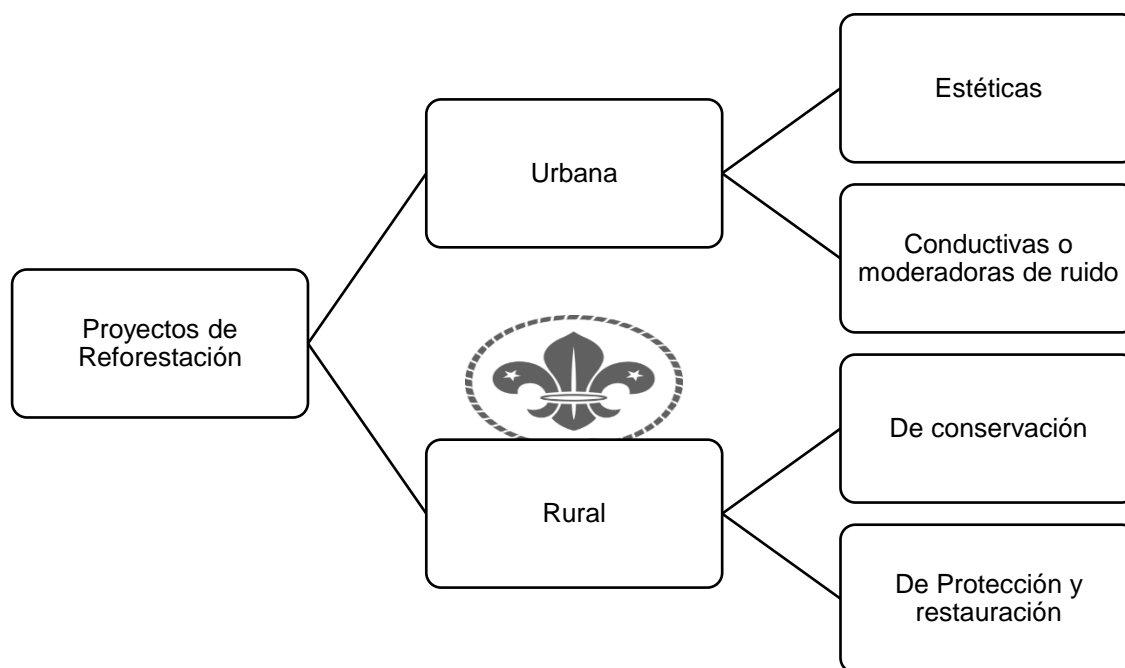


Figura 11. Tipos de proyectos de reforestación Scout Ecuador

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### Reforestación urbana

Este tipo de reforestación desarrollada por la Fundación Scout se concentra en el tratamiento forestal en el contexto de la ciudad de Quito, mismo que tiene diferentes alcances y objetivos (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

- **Estética (escénica):** Tiene por objetivo proteger y adornar los espacios dispuestos en la ciudad para el esparcimiento. La Fundación Scout realiza constantemente pequeños avances de reforestación en parques de la ciudad promoviendo la protección de espacios verdes.
- **Moderadora de ruido:** Debido al desarrollo que ha tenido la ciudad de Quito ha concentrado una gran cantidad de vehículos, fábricas y centros de diversión, los proyectos de reforestación de los Scouts también tienen el objetivo de sembrar árboles en espacios verdes que amortigüen el impacto de las ondas sonoras, disminuyendo los niveles de ruido en calles, parques y zonas industriales.

## Reforestación rural

Este es quizá uno de los proyectos más ambiciosos a los cuales se ha integrado la Fundación Scout por el alcance que representa, según con su objetivo este tipo de acciones están encaminadas hacia la preservación del medioambiente, principalmente a aquellas zonas afectadas por la agroindustria (Fundación Scouts Ecuador, 2017).

- **De conservación:** este tipo de proyectos se llevan a cabo en las afueras del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de conservar los bosques y paramos de la ciudad que alimentan de aire puro y agua.
- **De protección y restauración:** al igual que los proyectos de conservación estos tienen el objetivo de proteger y contribuir a la estabilización y restauración de terrenos donde se haya generado pérdida de vegetación y erosión de suelo.

La Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, hizo el lanzamiento en noviembre de 2015 de la Campaña “Adopta un Árbol” con el propósito, de recuperar la protección vegetal en zonas que fueron impactadas por incendios forestales y en las áreas donde se ha visibilizado procesos de desgaste vegetal.

Esta acción, fue estructurada con el fin de generar conciencia en la ciudadanía para que de esta manera forme parte activa en la reparación y reforestación de las zonas afectadas. Adicionalmente busca desarrollar una estructura alternativa de siembra, donde la comunidad puedan aplicar acciones de mantenimiento y cuidado de las especies forestales silvestres, que paralelamente potencien integralmente el desarrollo del páramo. (Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, 2017)

El proyecto “Adopta Un Árbol”, como un gesto simbólico obsequia a los voluntarios un sticker que se prende en el árbol sembrado con el nombre que

desea la persona voluntaria, esto con el fin de fortalecer la conciencia de protección y conservación del medioambiente en el entorno del Distrito Metropolitano de Quito, y con el cual el ciudadano pueda sentir empatía con la naturaleza.

A partir de noviembre del año 2015 hasta la actualidad, dentro de los programas de reforestación, el proyecto ha logrado plantar 53.930 árboles en alrededor de 50 ha, permitiendo la recuperación de la cobertura vegetal en zonas como:

- Ciudad Bicentenario
- Atacazo
- Cerro la Luz
- Puéllaro
- Ilaló
- Puenbo

Estas jornadas de reforestación han contado con la participación de diferentes grupos organizados de la sociedad civil y de la empresa privada.

### **3.3 Registro de Interesados de proyectos**

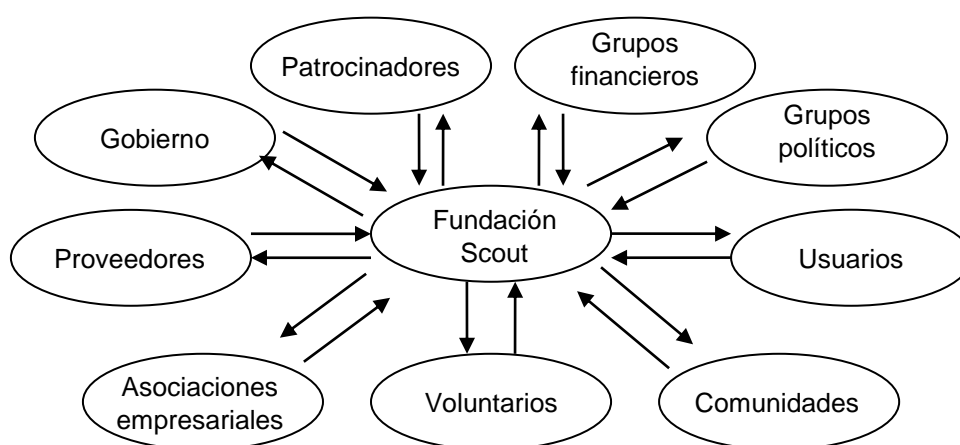
Descritos las bases y fundamentos del proyecto “Pichincha – Atacazo”, se desarrolla los procedimientos para la Gestión de Interesados en base al PMBOK 5, la cual plantea el tratamiento de los Stakeholders desde un punto de vista integral en donde se deben determinar los beneficios para la Fundación y para los patrocinadores, proveedores, usuarios, gobierno, grupos políticos, comunidades, asociaciones empresariales, voluntarios y grupos financieros.

#### **3.3.1 Modelo de input-output de la Fundación**

De acuerdo a los parámetros del (Project Management Institute, 2013) el modelo para la implementación de los grupos de interés, se define



principalmente por los intereses y beneficios entre la Fundación Scout y los stakeholders, los cuales son mutuos, por lo que a través de la figura 11 esta relación se representa con flechas son equidistantes de la organización, esto en consideración de que no se han desarrollado prioridades establecidas previamente con referencia a la importancia de unos intereses o beneficios sobre otros. Este modelo en la práctica se ajusta de acuerdo con las condiciones o estatus de cada grupo de interesados en contribuir a la sociedad como parte de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).



*Figura 12.* Tipos de proyectos de reforestación Scout

Desde esta perspectiva se evidencia como el nivel institucional y de gestión de la Fundación Scout enfrenta nuevos problemas en el momento que las dimensiones del proyecto de reforestación se expanden, pues el número de participantes debe ser más grande por el objetivo planteado, por lo que mediante los parámetros del (Project Management Institute, 2013) traspasa del pensamiento convencional de la empresa a la integración de los stakeholders o grupos con intereses en la fundación, es decir, patrocinadores, proveedores, usuarios, gobierno, grupos políticos, comunidades, asociaciones empresariales, voluntarios, grupos financieros.

La fundación forma parte de un sistema Cuál, con múltiples interesados con resultados destacados sobre todo en el ámbito empresarial y social, pues de ella se benefician a través de la construcción de una imagen institucional que

empatices con las necesidades de la sociedad. El sistema está estructurado por un tejido de varios intereses, en el que la fundación desempeña un rol fundamental en la articulación de los beneficios, por lo que es importante que la Dirección de la Fundación Scout logre encadenar su responsabilidad y así generar acciones de amplio alcance hacia la comunidad con el tratamiento adecuado de proyectos medioambientales. De esta forma el proyecto “Pichincha – Atacazo” tomará forma una vez que la Fundación haya establecido sus intereses para de esta manera transmitir a los demás interesados, para esto, el alcance del proyecto debe ser atractivo para motivar a las empresas privadas, Estado y comunidad a participar activamente. Esto principalmente porque los beneficios no suelen ser económicos directamente, sino que se derivan en representatividad e imagen corporativa, lo cual se puede transformar en confianza, incremento de ventas y aumento de la calidad de vida de la población.

### **3.3.2 Objetivos de los grupos de interés**

Luego de haber revisado el enfoque, las características de la dirección de la Fundación Scout y su situación actual, se procede a analizar cuáles son sus grupos de interés, con lo cual se definen sus principales objetivos, qué influencia tienen sobre la organización y cuál es la relación eficiente a desarrollar desde la Fundación y su tratamiento para cada uno de ellos.

Los grupos de interés o Stakeholders pueden clasificarse de forma grupal y pueden incidir o afectar la consecución de los objetivos del proyecto “Pichincha – Atacazo”, por lo que su análisis es de suma importancia para que su desarrollo pueda tener un mayor alcance conforme a los factores sociales y medioambientales que busca la organización.

Tabla 6

*Intereses de los grupos de interés*

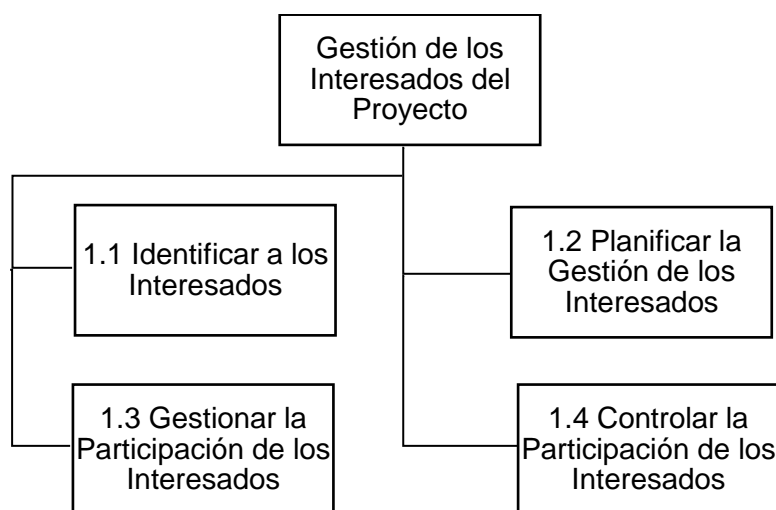
<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción</b>	<b>Intereses</b>
Voluntarios	Grupos de jóvenes asociados a la Fundación Scout Ecuador: 4.000 voluntarios entre niñas, niños, jóvenes y adultos	<p>Aplicar la política de convivencia, solidaridad y respeto en la Fundación Scout.</p> <p>Desarrollar sus capacidades físicas, mentales y espirituales.</p> <p>Recibir seguridad en las acciones y actividades que realiza.</p> <p>Generar reconocimiento y recompensas por logros alcanzados.</p> <p>Obtener capacitación y formación humana y social.</p> <p>Ser partícipes de planes de ayuda social y convivencia pacífica.</p> <p>Desarrollar relaciones con otros grupos sociales.</p> <p>Integrar a grupos de Scouts de otras provincias.</p> <p>Obtener premios por buenos rendimientos.</p> <p>Integrar nuevas formas de ayudar a la comunidad.</p>
Patrocinadores	<p>Empresas del sector público y privado:</p> <p>Alem</p> <p>Centro Comercial El Bosque</p> <p>Ceviches de la Rumiñahui</p> <p>Construecuador</p> <p>Correos del Ecuador</p> <p>Ecuacorriente</p> <p>Endesa Botrosa</p> <p>EP Petroecuador</p> <p>FLOPEC</p> <p>Ford Quito Motors</p> <p>G4S</p> <p>Hidalgo e Hidalgo</p> <p>La Fabril</p> <p>La Ganga</p> <p>Ministerio de Hidrocarburos</p> <p>Ministerios del Ambiente</p> <p>Municipio del Distrito Metropolitano de Quito</p> <p>OCP Ecuador</p> <p>Petroamazonas</p> <p>Refinería del Pacífico</p> <p>Secretaría del Ambiente</p> <p>Semaica</p> <p>Tame</p> <p>Universidad de las Américas</p>	<p>Potenciar sus políticas generales.</p> <p>Mejorar su comunicación con la comunidad.</p> <p>Aumentar sus beneficios económicos.</p> <p>Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.</p> <p>Incrementar la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.</p> <p>Robustecer la credibilidad en el mercado.</p>
Grupos financieros	<p>Grupos financieros públicos y privados:</p> <p>Banco de Guayaquil</p>	<p>Incrementar su comunicación con la comunidad.</p> <p>Aumentar sus beneficios económicos.</p> <p>Fortalecer la imagen corporativa con la</p>

	Banco Procrédit Pacificard	sociedad. Practicar la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. Aumentar los beneficios sociales.
Usuarios	Población del Distrito Metropolitano de Quito	Obtener beneficios de las acciones que realizan los voluntarios scouts. Recibir calidad de los proyectos que realiza la fundación. Generar fuentes de comunicación directa entre la fundación y el usuario. Establecer niveles de seguridad en todos los procesos que desarrolle la fundación. Transmitir sus necesidades directamente con la fundación. Atender a grupos vulnerables.
Proveedores	Empresas del sector público y privado	Desarrollar relaciones de larga duración. Fortalecer la política de adquisiciones. Mejorar el poder de negociación con la organización. Ser participe en los proyectos sociales mediante promoción de imagen.
Gobierno	Estado Ecuatoriano	Cumplir con el reglamento establecido para fundaciones. Cumplir con los programas de ayuda a fundaciones. Mantener un margen normativo que regule las actividades de las fundaciones. Trasmitir transparencia en la información. Aplicar políticas públicas de desarrollo social.
Comunidad	Parroquia Eugenio Espejo contigua al cerro "Pichincha – Atacazo".	Obtener mayores beneficios de los proyectos desarrollados por la fundación. Obtener niveles de seguridad aceptables en los resultados generados por los proyectos emprendidos por la fundación. Generar oportunidades de empleo. Contribuir con la comunidad. Ayudar en el cuidado del medioambiente. Mejorar la sustitución de recursos renovables. Realizar inversiones sociales. Potenciar las relaciones con la sociedad. Promover la seguridad y protección. Ayudar a conservar y proteger el medioambiente. Valoración medioambiental en los proyectos.

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

Todos los Stakeholders tienen intereses en particular que confluyen en el momento que la Fundación Scout logra gestionar su participación en beneficio de la comunidad, en este contexto nace la necesidad de gestionar eficientemente a los involucrados considerando que cada uno tiene un papel fundamental en el desarrollo de los proyectos sociales y ambientales que realiza la organización. El proyecto “Pichincha – Atacazo” tiene interesados que son afectados o en su defecto pueden ser afectados por el desarrollo de este, ya sea de forma positiva o negativa. En consecuencia, un porcentaje de los interesados pueden tener una capacidad limitada para incidir en el proyecto, otro porcentaje pueden tener un efecto considerable en el mismo y en los resultados que se espera. La capacidad del director del proyecto para reconocer adecuadamente y alcanzar los objetivos que buscan los interesados es la clave para que se pueda lograr el total de área de reforestación planteada.

El proceso de Gestión de Interesados de acuerdo a lo establecido por el PMBOK 5, se estructura de la siguiente manera:



*Figura 13.* Gestión de los Interesados del Proyecto

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

De acuerdo a los factores determinados para la Gestión de Interesado del Proyecto “Pichincha – Atacazo”, la Fundación Scout logra determinar mediante un proceso eficiente cual es el impacto que genera cada involucrado en el

desarrollo de las actividades de reforestación. En consecuencia, en primera instancia se establecen las relaciones que existente entre todos los interesados en relación al proyecto.

### 3.3.3 Acta de Constitución del Proyecto

#### A. INFORMACIÓN GENERAL

**Nombre del Proyecto:** “Pichincha – Atacazo” Reforestación Atazo Pichicha

**Patrocinador:** Fundación Scout “Sede Quito”

**Fecha de Presentación:** noviembre 2017

#### HISTORIAL DE VERSIONES

Tabla 7

*Historial de versiones*

VERSIÓN	PRESENTADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN
1.0	Fundación Scout “Sede Quito”	15.04.2017	La versión 1.0 ha sido generada por la Fundación Scout, un documento en donde se explica de forma simple la justificación y objetivos del proyecto Pichincha – Atacazo, realizada el 15 de abril de 2017.
1.1	Fundación Scout “Sede Quito”	01.05.2018	La versión 1.1 es la generada a través de la gestión de stakeholders en base al PMBOK Quinta Edición, iniciada el 1 de mayo de 2018, proceso con el cual se inicia la formalización del tratamiento de la información para la mejora comunicación entre la Fundación Scout y los involucrados.

**Autorizado por Propietario del Proyecto:** Fundación Scout “Sede Quito”

## B. ANTECEDENTES del proyecto

Tabla 8

### *ANTECEDENTES del proyecto*

<p>La Fundación Scout es una organización sin fines de lucro creada para potenciar las habilidades de niños y jóvenes a través de la ejecución de proyectos sociales enfocados en el mejoramiento de las relaciones de las personas y de la protección del medioambiente.</p>
<p>Los proyectos de la Fundación Scout no cuentan con una planificación formal que permita alcanzar los mejores resultados de la gestión de los recursos obtenidos mediante la contribución de la empresa privada, Estado y comunidad.</p>
<p>Se ha desarrollado el proyecto Pichincha – Atacazo” con el objetivo de reforestar el cerro Atacazo en el Distrito Metropolitano de Quito en base a los principios de protección y conservación del medioambiente de la Fundación Scout.</p>

## C. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 9 justificación del proyecto

### *Justificación del proyecto*

<p>El proyecto nace de la necesidad de poner en práctica los principios de cuidado medioambiental que fundamentan el trabajo de los scouts alrededor del mundo y en el Ecuador, en este sentido la reforestación del cerro Atacazo en el Distrito Metropolitano al tratarse de un proyecto con impacto social y ambiental forma parte de los intereses de los cuales persigue la Fundación Scouts. Por lo tanto, al presentarse una oportunidad para conseguir la preservación de la naturaleza y ayudar a que las fuentes de agua que abastecen a la ciudad de Quito puedan mantenerse en el largo plazo.</p> <p>Adicionalmente, el aporte a la comunidad que la Fundación Scouts puede realizar a través de este proyecto es importante pues se manifiesta el interés de la organización por cambiar la sociedad y el entorno en el cual se desarrolla la niñez y juventud.</p>
---

## D. REQUISITOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS

Tabla 10

*Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los interesados*

<p><b>D1. Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto debe reflejar la funcionalidad de la Fundación Scout frente a problemas sociales y medioambientales, a través de su participación y voluntaria.</li> <li>• El proyecto debe fortalecer la planificación de la Fundación Scout a través de la obtención y gestión adecuada de los recursos necesarios para la reforestación.</li> <li>• El proyecto permite que la Fundación cumpla con su objetivo de viabilizar acciones de protección y conservación del entorno en el cual se desarrollan los scouts.</li> <li>• El proyecto debe contemplar al mayor número de beneficiarios en función de los beneficios generados a partir de la reforestación cuyo objetivo es el de mantener las fuentes de agua a la ciudad de Quito.</li> </ul>
--

## E. ALINEAMIENTO DEL PROYECTO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FUNDACIÓN

### F.

Tabla 11

*Alineamiento del proyecto a los objetivos estratégicos de la fundación*

<p><b>E1. Objetivos estratégicos a los que contribuirá el Proyecto</b></p> <p><b>Visión de la Fundación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de la fundación: Mantener activo el principio de colaboración con la comunidad y el de conservación y protección del medioambiente en el contexto de desarrollo de los scouts de la ciudad de Quito.</li> <li>• Objetivo con la comunidad: Mejorar las condiciones medioambientales el área protegida de Paluguillo – Cerro Atacazo para asegurar la dotación de agua para la ciudad de Quito.</li> </ul>
<p><b>E2. Objetivos del Proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar la cantidad de 8.000 plantas de especies nativas.</li> <li>• Limpiar el lugar de la reforestación.</li> <li>• Sembrar las plantas en la zona de atención.</li> <li>• Involucrar a los jóvenes scout, al sector privado y la sociedad.</li> <li>• Concientizar a la comunidad sobre el cuidado del medioambiente.</li> </ul>



## G. DIRECTOR DEL PROYECTO Y SU NIVEL DE AUTORIDAD

Tabla 12

### *Director del proyecto y su nivel de autoridad*

<p>Responsabilidades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el Plan del Proyecto y garantizar que se cumplan los hitos planificados.</li> <li>• Realizar las actividades de seguimiento y control: Informar frecuentemente los avances del proyecto, actualizar de forma permanente el Plan del Proyecto.</li> <li>• Decidir sobre acciones que tengan efectos significativos sobre los costos, tiempos y alcance del proyecto.</li> <li>• Garantizar la integridad y calidad de los productos entregables desarrollados en el proyecto.</li> </ul>
<p>Atribuciones principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director de Proyectos tiene la autoridad y facultad para dar solución a los problemas que puedan poner en riesgo a los entregables del proyecto.</li> </ul>

## H. RESTRICCIONES DEL PROYECTO

Tabla 13

### *Restricciones del proyecto*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto no puede exceder al 50% del total aprobado. Los adicionales generado a partir del presupuesto inicial debe ser analizados y aprobado por la Dirección, para esto es necesario el detalle en un documento estructurado que sustente el costo adicional.</li> <li>• Los costos de sostenimiento del proyecto no deben superar al 5% del presupuesto total.</li> <li>• Debe establecerse los mecanismos necesarios para garantizar el acceso a información pública para que la comunidad pueda mantenerse al tanto de los avances realizados a través de su contribución.</li> <li>• No se adicionará personal profesional en el área de reforestación, sino únicamente se dispondrá de los voluntarios (scouts).</li> <li>• El financiamiento para el proyecto debe provenir estrictamente de donativos y auspicios que deben ser gestionados a través del Estado o sector empresariales.</li> <li>• Se debe gestionar servicios de capacitación para los voluntarios mediante el presupuesto total designado para el proyecto.</li> <li>• Se debe generar un informe final en donde se demuestre la participación de los voluntarios y de la fundación el cual debe ser aprobado por el Consejo Nacional de Scouts.</li> </ul>
---

## I. SUPUESTOS (ASUNCIONES) QUE AFECTAN AL PROYECTO

Tabla 14

### *Supuestos (Asunciones) que afectan al proyecto*

- La Fundación Scout tendrá argumentado y documentado sus requerimientos.
- La Fundación tendrá a disposición los contenidos del proyecto como documentos, fotografías, audios y videos en el momento que estos necesiten será analizados por el Consejo Nacional de Scouts.
- El tiempo de planificación y ejecución del proyecto no deberá sobrepasar los 12 meses.
- Los encargados de analizar, revisar y aprobar los entregables del proyecto deben ajustarse a la planificación de plazos y tiempos determinados para cada actividad de reforestación.

## J. PRESUPUESTO

Tabla 15

### *Presupuesto*

#### **11.- Costos estimados del Proyecto**

- Gestión de recursos para capacitación: 5.000 USD
- Gestión de recursos para compra de herramienta: 3.500 USD
- Gestión de recursos para la obtención de plantas: 2.000 USD
- Gestión de recursos para alimentación y transporte: 1.000 USD
- Aumentar recursos humanos y costos de la mano de obra de los scouts

#### **12.- Beneficios esperados**

- Atender a 12 hectáreas de bosque en el área protegida de Paluguillo y mejorar en un 25% la capacitación de agua natural para su distribución en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Incrementar la responsabilidad con el medioambiente por parte de la Fundación Scout.
- Aumentar en un 10% número de auspiciantes del sector público y privado que mejoren los recursos para la ejecución de nuevos proyectos sociales.
- Acrecentar el interés por la comunidad por trabajar de la mano de la Fundación Scout en la atención a problemas sociales y medioambientales.
- Desarrollar las capacidades de los scouts para enfrentarse ante problemas medioambientales.
- Lograr que la responsabilidad y el sentimiento de ayuda y solidaridad se incremente en los voluntarios.

## K. PROGRAMA DE HITOS

Tabla 16 Programa de Hitos

*Programa de Hitos*



### Análisis de alternativas generales del proyecto

Para el desarrollo del proyecto es necesario establecer las acciones que se van a realizar o las compras de acuerdo con las necesidades de la organización. En este sentido se realiza el análisis económico, financiero, ambiental, institucional, político y de género del proyecto Pichincha - Atacazo.

Tabla 17

*Análisis de alternativas generales del proyecto*

<b>Dimensión</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Valor proporcionado</b>	<b>Riesgo – Rentabilidad</b>
<b>Económica</b>	Viabilidad Económica	Aporte de los auspiciantes y proveedores	Responsabilidad social corporativa
<b>Financiera</b>	No necesita financiamiento (no créditos)	Los grupos financieras aportan con dinero en efectivo al proyecto.	Rentabilidad a largo plazo
<b>Ambiental</b>	Protección y preservación del medioambiente	Procedimientos para la protección y conservación del medioambiente	No representa rentabilidad → conservación
<b>Institucional</b>	Pone en práctica los valores y conocimientos de los scouts	Responsabilidad y conciencia ambiental	Mejoramiento de la imagen institucional
<b>Político</b>	Ministerios e instituciones públicas abiertas al diálogo y apoyo	Integración de los proyectos con la sociedad	Compromiso con la sociedad
<b>Genero</b>	Integración de hombres y mujeres	Trabajo comunitario en equipo	Fortalecimiento de los valores de la sociedad

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

La dimensión económica establece que la Fundación Scout al no tener fines de lucro basa el desarrollo del proyecto en el apoyo económico de auspiciadores (empresas públicas y privadas), lo que demuestra que existe viabilidad económica. Por tanto, lo que buscan los auspiciantes mediante el financiamiento del proyecto es desarrollar su responsabilidad social corporativa.

La dimensión financiera está representada específicamente por los grupos financieros que aportan al proyecto con dinero en efectivo por tanto buscan rentabilidad a largo plazo.

La dimensión ambiental está determinada por los principios y objetivos que persigue la Fundación Scout, por tanto, la protección y preservación del medioambiente se presenta como el valor agregado de la organización, el mismo que medido a través de la conservación del entorno.

La dimensión institucional busca poner en práctica los valores y conocimientos de los scouts dentro de su entorno para generar responsabilidad y conciencia ambiental, en búsqueda del mejoramiento de la imagen organizacional.

La dimensión política del proyecto le permite al Estado participar a través del Ministerio de Hidrocarburos, Ministerios del Ambiente, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Secretaria del Ambiente en diálogos de apoyo para la integración del proyecto con la sociedad, por tanto, desarrollan un compromiso con la población.

La dimensión de género establece como aporte la integración de hombres y mujeres al trabajo que realiza la Fundación Scout. Lo que está encaminada hacia el fortalecimiento de los valores de la sociedad.

## Plan de la dirección del proyecto

Tabla 18

### Plan de la dirección del proyecto

<b>Nombre del Proyecto</b>	Pichincha – Atacazo	<b>Alcance</b>	8.000 árboles para reforestar de 10 hectáreas
<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Se definen los antecedentes del proyecto, justificación, requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los interesados, el alineamiento del proyecto a los objetivos estratégicos de la fundación el nivel de autoridad, restricciones del proyecto, presupuesto y programa de hitos.	El acta de constitución define los parámetros en los cuales se desarrolla el proyecto Pichincha Atacazo	05 – 06 – 2017
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	En este se definen las actividades a realizarse a lo largo de todo el proyecto considerando las etapas de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.	Se definen los puntos clave para el desarrollo del proyecto desde la perspectiva general.	06 – 07 – 2017
Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Se pone en marcha las actividades determinadas para el desarrollo del proyecto	Ejecución de los procesos definidos en la etapa de ejecución, control y monitoreo del proyecto.	10 – 08 – 2017
Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Se pone en marcha las actividades determinadas para el desarrollo del proyecto y correspondientemente su control y monitoreo.	Evaluación de las actividades realizadas del proyecto, detección deficiencias y aprovechamiento de oportunidades.	30 – 08 – 2017
Realizar el Control Integrado de Cambios	Desarrollo de las actividades emergentes para el cambio del proyecto.	Aplicación de las estrategias generadas para optimizar el proyecto.	11 – 09 - 2017
Cerrar el Proyecto o Fase	Finalización de las actividades del proyecto.	Entrega de la reforestación del cerro Atacazo.	27 – 10 – 2017

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

## Plan de integración del proyecto

Tabla 19

### Plan de integración del proyecto

Ciclo de Vida	Procesos	Responsabilidades	Tiempo (Meses)														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>I: Inicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detección de la necesidad de reforestación</li> <li>Acercamiento con la comunidad Eugenio Espejo</li> </ul>	Iván Proaño Director Proyecto															
<b>P: Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con patrocinadores</li> <li>Reuniones con representantes del Gobierno</li> <li>Organización interna de la Fundación Scout</li> </ul>	Iván Proaño Director Proyecto															
<b>E: Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de los grupos de acciones de reforestación</li> <li>Jornadas de reforestación</li> </ul>	Iván Proaño Director Proyecto															
<b>S: Seguimiento y Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de los recursos utilizados para la reforestación</li> <li>Verificación del cumplimiento de los plazos establecidos</li> </ul>	Iván Proaño Director Proyecto															
<b>C: Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación de los resultados de reforestación</li> <li>Retroalimentación con la comunidad</li> </ul>	Iván Proaño Director Proyecto															


Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### 3.3.4 Desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones y la participación de los interesados

#### Documentos de las Adquisiciones

Para el desarrollo del proyecto de reforestación al ser parte este de una Fundación sin fines de lucro, no realiza la gestión de adquisiciones, sin embargo, la Fundación Scout mediante la adhesión de interesados se compromete con el auspiciante a:

Tabla 20  
*Documentos de las Adquisiciones*

Compromiso de Patrocinio	Fundación Scout: Sede Quito	Documento: PSF	0478-
<p>En base a las condiciones establecidas para el apoyo de empresas privadas la Fundación Scout Ecuador, adquiere un compromiso hacia con los patrocinadores con el objetivo de maximizar los resultados obtenidos de las actividades de "Pichincha – Atacazo". Por lo que se compromete con el auspiciante a:</p> <p>Inciso 1: Ayudar a la construcción de una imagen corporativa sólida, mostrándose ante la sociedad como una organización con responsabilidad social y compromiso por el desarrollo sostenible y sustentable.</p> <p>Inciso 2: Conseguir exenciones fiscales.</p> <p>Inciso 3: Contribuciones libres de impuestos.</p> <p>Inciso 4: Realizar promoción masiva de productos o servicios.</p> <p>Inciso 5: Desarrollo de una ventaja diferenciadora frente a la competencia.</p> <p>Inciso 6: Promoción de la marca en todas las actividades, programas y proyectos que realiza el movimiento Scout en Ecuador.</p> <p>Inciso 7: Participación como marca en todos los eventos Scout, pases de cortesía a eventos organizados por la Fundación Scout.</p> <p>Inciso 8: Recepción de información continua de todas las actividades Scouts.</p> <p>En base a lo anteriormente descrito la Dirección de la Fundación Scout finaliza este documento a través de la firma del Director del Proyecto "Pichincha – Atacazo".</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="252 1720 437 1814" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="501 1816 730 1832" style="text-align: center;"> <p>.....</p> </div> <div data-bbox="986 1787 1321 1908" style="text-align: right;">  </div> </div> <p data-bbox="225 1854 405 1921"><b>Ing. Iván Proaño</b> <b>Director Proyecto</b></p>			

### 3.4 Identificar a los Interesados

Para la identificación de los interesados a través de herramientas y técnicas se plantean cuatro modelos de evaluación ajustado a lo requerido por el PMBOK 5th edición, de los cuales se escogen dos para la aplicación en el proyecto:

#### 3.4.1 Análisis de Interesados

El análisis de interesados es una herramienta que dentro del proyecto “Pichincha – Atacazo” se basa en obtener y sintetizar información de forma sistémica con el objetivo de poder establecer que intereses por parte de los interesados deben considerarse en el desarrollo del proyecto como se observa en la tabla 6.

Tabla 21  
*Modelos para el análisis de los interesados*

<b>Modelos</b>	<b>Cumple con las necesidades del Proyecto</b>		<b>Observaciones</b>
<i>Matriz de poder/interés</i>		Si	Agrupar a los interesados en base a su nivel de poder en su nivel de autoridad y su nivel de intereses de acuerdo a los resultados del proyecto.
<i>Matriz de poder/influencia,</i>		Si	Agrupar a los interesados basándose en su nivel de poder y su participación en el proyecto.
<i>Matriz de influencia/impacto</i>	No		
<i>Modelo de prominencia</i>	No		

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

#### 3.4.2 Aplicación del modelo de análisis de interesados

Con el modelo propuesto se busca tener una estandarización de los interesados para poder clasificarlos de acuerdo a su influencia e interés en el desarrollo del proyecto “Pichincha – Atacazo” de la Fundación Scout. Para esto se deben agrupar a los interesados de acuerdo a la tabla 7:



Tabla 22  
*Características de los interesados del proyecto*

<b>Interesados</b>	<b>Situación</b>	<b>Características</b>
Patrocinadores	Identificados	17 empresas del sector privado. Tabla 5.
Proveedores	No identificados	Fundación Scout desarrolla sus proyectos mediante proveedores de bienes y servicios y auspiciantes económicos.
Usuarios	Identificados	La población de Quito que consume agua potable 2.644.145 personas
Gobierno	Identificados	10 empresas públicas. Tabla 5.
Comunidad	Identificados	La propia Fundación Scout, la empresa pública y privada, y la sociedad.
Asociaciones Empresariales	No identificados	Asociaciones empresariales no involucradas en el proyecto.
Voluntarios	Identificados	Los voluntarios o scouts de la Fundación Scout. Que ascienden a de 1.500.
Grupos Financieros	Identificados	Banco de Guayaquil Banco Procrédit Pacifcard
Niveles directivos de la Fundación Scout	Identificados	Interesados en mejorar el alcance del proyecto a través del cumplimiento de los principios del escultismo.

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

En base a las características de los interesados del proyecto “Pichincha – Atacazo”, se tiene una lista definitiva que se analiza en base al modelo (*poder/interés - poder/influencia*). Para el desarrollo del modelo el primer paso se centra en la identificación y clasificación de los interesados, teniendo 6, estos son; patrocinadores, usuarios, Gobierno, comunidad, voluntarios y niveles directivos de la Fundación Scout. Luego de este proceso se establece el poder que tienen cada uno de ellos en base al interés que presentan en el desarrollo del proyecto. Gráficamente se establecen 4 cuadrantes en donde en base a la ponderación (Anexo 1), se determina si para el interesado la Fundación Scout debe; realizar un mínimo esfuerzo, mantenerlo informado, terno satisfecho o se lo considera un jugador clave.

Para la representación en la figura se le asigna un color a cada interesado para que puede ser identificado rápidamente en el proceso de gestión:

- Patrocinadores
- Usuarios
- Gobierno
- Comunidad
- Voluntarios (scouts)
- Niveles directivos de la Fundación Scout

En la figura 14 se muestra la clasificación de cada interesado en base a su poder e intereses en el proyecto.



Figura 14. Matriz de poder/interés (Anexo 1)  
Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

Tabla 23  
Matriz de poder/interés

<b>Poder/ Interés</b>	<b>Ponderación</b>
A: Mínimo esfuerzo	1
B: Tener Informado	2
C: Tener satisfecho	3
D: Jugador clave	4
<b>Poder/ Influencia</b>	
A: Pocos problemas	1
B: Impredecible pero manejable	2
C: Poderoso pero predecible	3
D: Los mayores peligros u oportunidades	4

<b>Poder/ Interés</b>	<b>Ejes</b>	
Alto	3	4
Bajo	1	2
<b>Poder/ Influencia</b>	<b>Ejes</b>	
Alto	3	4
Bajo	1	2

<b>Interesados</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Resultado</b>	<b>Poder</b>	<b>Influencia</b>	<b>Resultado</b>
• <b>Patrocinadores</b>	4	2	Jugador clave	4	2	Los mayores peligros y oportunidades
• <b>Usuarios</b>	1	3	Mínimo esfuerzo	3	1	Poderoso pero predecible
• <b>Gobierno</b>	3	2	Tener informado	3	2	Impredecible pero manejable
• <b>Comunidad</b>	3	1	Tener satisfecho	3	1	Poderoso pero predecible
• <b>Voluntarios (scouts)</b>	4	2	Jugador clave	1	3	Pocos problemas
• <b>Niveles directivos de la Fundación Scout</b>	4	2	Jugador clave	4	2	Los mayores peligros u oportunidades

De esta forma se tiene que para;

- **Patrocinadores:** es un jugador clave para el proyecto.
- **Usuarios:** para ellos se realiza un mínimo esfuerzo en el proyecto.
- **Gobierno:** se debe tener informado del desarrollo del proyecto.
- **Comunidad:** se la debe tener satisfecha con los resultados del proyecto.
- **Voluntarios (scouts):** son jugadores claves en el desarrollo del proyecto.
- **Niveles directivos de la Fundación Scout:** son jugadores claves en la gestión y direccionamiento del proyecto.

En la figura 15 se muestra el poder de los interesados en base a su influencia con un proceso similar al de la figura 14. Sin embargo, de acuerdo a los condicionamientos de esta relación, el interesado puede generar pocos problemas, ser impredecible pero manejable, poderoso pero predecible, o presentar los mayores peligros u oportunidades.

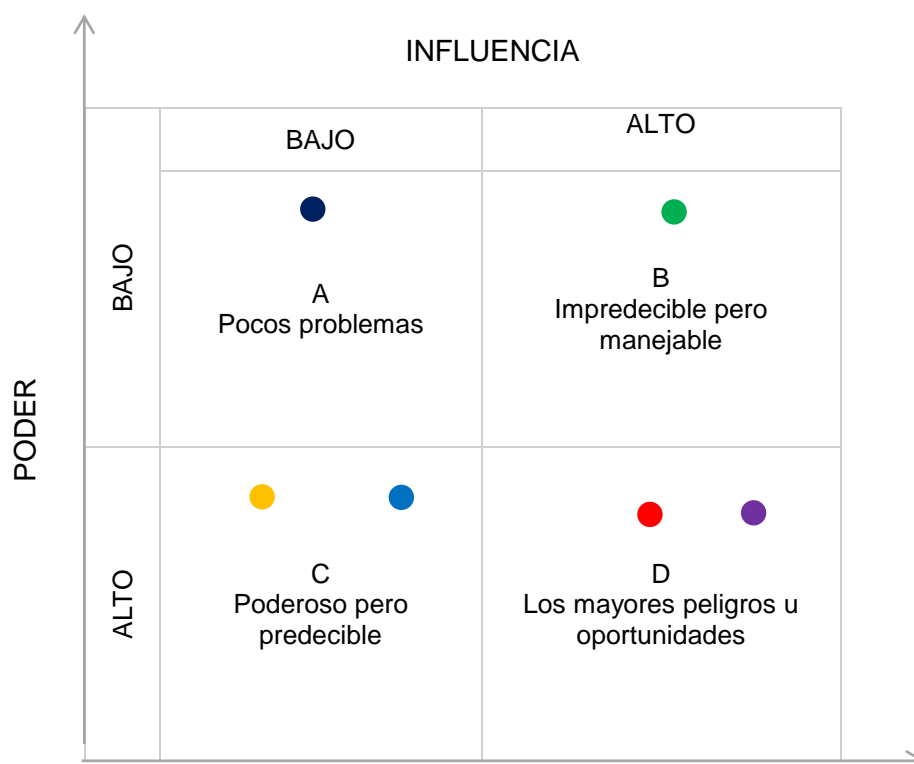


Figura 1. Matriz de poder/influencia (Anexo 2)

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

En base la relación de poder / influencia los involucrados tienen las siguientes características:

- **Patrocinadores:** presentan los mayores peligros u oportunidades en el desarrollo del proyecto.
- **Usuarios:** son poderosos pero predecibles en base a los resultados del proyecto.
- **Gobierno:** se convierte en un elemento impredecible pero manejable
- **Comunidad:** son poderosos pero predecibles en base a los resultados del proyecto.
- **Voluntarios (scouts):** presentan pocos problemas para el desarrollo del proyecto.
- **Niveles directivos de la Fundación Scout:** presentan los mayores peligros u oportunidades en el desarrollo del proyecto.

### 3.4.3 Juicios de Expertos y Reuniones

El desarrollo del juicio de los expertos se realiza en base a la experiencia de los directivos de la Fundación Scout, los cuales ya han desarrollado proyectos similares de enfoque social y medioambiental. Adicionalmente, se integra las fechas de las reuniones en las cuales se realizaron las discusiones de modelos y resultados de los mismos, esto se presenta en la tabla 8.

Tabla 24

#### *Juicios de Expertos y Reuniones*

<b>Nivel de Dirección</b>	<b>Experiencia (Años)</b>	<b>Reuniones</b>	<b>Observaciones</b>
CONSOLIDARIO	4	01.03.2017	A través del análisis del consolidario de la fundación se identifican todos los interesados en el proyecto "Pichincha – Atacazo". Documentos de la Fundación Scout Anexo 3
COORDINADOR DE UNIDAD	6	15.03.2017	Con la experiencia del coordinador de unidad se logra determinar los tipos de interesados en el proyecto "Pichincha – Atacazo".

RESPONSABLE DE FORMACIÓN	2	25.03.2017	Con la evaluación del responsable de formación se determinan los modelos o matrices de análisis de interesados.
RESPONSABLE DE MATERIAL	3	3.03.2017	El responsable de material facilita los recursos para el desarrollo de las matrices y análisis correspondientes al proyecto "Pichincha – Atacazo".
COORDINADOR O RESPONSABLE DE GRUPO	4	06.03.2017	Mediante el coordinador del grupo se socializa la función de cada interesado en el proyecto.

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### 3.5 Identificar a los Interesados del Proyecto

Para la identificación de los interesados del proyecto se desarrolla el registro con la información de identificación, requerimientos principales, expectativas, influencia en el proyecto y participación en la fase del ciclo de vida del proyecto. La tabla 9 describe la identificación de los interesados del proyecto en donde se considera sus requerimientos, expectativas, fase de ciclo de vida y su influencia determinada en base a las matrices poder / interés - poder / influencia, y de acuerdo a lo establecido en el PMBOK Quinta Edición.

#### 3.5.1 Registros

Para el registro es la acción de descripción de los interesados a través de su descripción de acuerdo a lo establecido en el PMBOK Quinta Edición. Los registros son la base de la identificación de los interesados por lo que también se muestran en la tabla 9.



<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles directivos de la Fundación Scout</li> </ul>	Honestidad del apoyo recibido por los auspiciantes. Contribución desinteresada de la comunidad.	Mejorar su imagen social y medioambiental. Incrementar la confianza de la comunidad en la fundación. Aumentar el número de proyectos sociales y medioambientales.	I	P	E	S	C	A	B	C	D

Nota:

**Fases del proyecto**

- I: Inicio
- P: Planificación
- E: Ejecución
- S: Seguimiento y Control
- C: Cierre

**Influencia en el Proyecto**

**Poder/ Interés**

- A: Mínimo esfuerzo
- B: Tener Informado
- C: Tener satisfecho
- D: Jugador clave

**Poder/ Influencia**

- A: Pocos problemas
- B: Impredecible pero manejable
- C: Poderoso pero predecible
- D: Los mayores peligros u oportunidades

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)



## Resultados

**Patrocinadores:** en cuanto a los patrocinadores, sus requerimientos se basan en la participación como imagen del proyecto Pichincha – Atacazo, además desean transmitir sus intenciones de contribuir con la preservación del medioambiente. En cuanto a sus expectativas contemplan el mejoramiento de su imagen corporativa, así como el desarrollo de relaciones de mutua confianza con sus clientes para así aumentar los ingresos.

Los patrocinadores están involucrados en tres fases del proyecto; al inicio con el contacto directo con la Fundación Scout; seguida de la planificación en donde los recursos son programados para su posterior fase; finalmente se encuentran integrados en la ejecución, es decir, en las jornadas de reforestación acompañando a la fundación.

En las matrices de poder – interés y poder – influencia, los patrocinadores tienen el mismo poder; en el primer caso su intervención en el proyecto significa un jugador clave; y para la segunda matriz representan los mayores peligros u oportunidades. Desde el punto de vista técnico, la Fundación debe poner mayor atención este grupo pues de su desenvolvimiento económico depende el éxito del proyecto, por lo que principalmente debe mejorarse la comunicación entre los patrocinadores y la institución.

**Usuarios:** los usuarios son los pobladores de la ciudad de Quito que gozan del servicio de agua potable cuyos requerimientos se basan en obtener líquido vital de mejor calidad, lo cual contribuye a mejorar su calidad de vida. Sus expectativas se centran en recibir agua potable continuamente.

Se encuentran en la última etapa del proyecto, el cierre, etapa en la cual se percibe los resultados de mediano y largo plazo del proyecto.

Los resultados de la aplicación de la matriz de poder – influencia, determino que es un interesado para el cual se deben hacer pocos esfuerzos por parte de la fundación, pues los resultados indirectos de la reforestación se apreciarán en mediano plazo. Por su parte los resultados de la matriz poder – interés establecen que los usuarios son poderosos pero predecibles, por lo que en base a su comportamiento será fácil desarrollar programas de atención en base a sus necesidades de protección del medioambiente.

**Gobierno:** por su parte el Gobierno requiere del desarrollo del proyecto en coordinación con la empresa pública y privada. Esperando que se incremente el alcance de sus acciones para mejorar el buen vivir de la población.

Se encuentra en la etapa de control y seguimiento del proyecto, pues busca que su desarrollo se realice bajo lo establecido en la normativa y Ley vigente. El interés del gobierno es que se le mantenga informado sobre todo el desarrollo del proyecto, y tienen una influencia impredecible pero manejable.

**Comunidad:** su requerimiento es beneficiarse de los resultados sociales que genere el proyecto (sociedad, empresas, gobierno). Su expectativa es desarrollar relaciones equilibradas para la buena convivencia de la comunidad. La comunidad Eugenio Espejo se encuentra en el cierre del proyecto pues reciben los resultados en el corto plazo, con el mejoramiento de su entorno.

El interés de la comunidad es el interés de la comunidad es satisfacer las necesidades de sus miembros.

**Voluntarios:** sus requerimientos son obtener seguridad en las actividades de desarrollo del proyecto, recibir capacitación para desarrollar las actividades de capacitación, y tener reconocimiento por las actividades de reforestación. Tiene expectativas que giran en torno al crecimiento como ser humano y como persona, además de adquirir nuevos conocimientos para enfrentar los problemas de las sociedades, y por último mejorar su experiencia para desarrollar proyectos sociales.

Su participación es fundamental en la ejecución del proyecto a través de la reforestación, además mediante la fundación se realiza el seguimiento y control de las actividades del proyecto hasta culminar con el cierre.

En cuanto su interés es un jugador clave y su influencia genera pocos problemas.

**Niveles directivos de la Fundación Scout:** requieren de honestidad del apoyo recibido por los auspiciantes y la contribución desinteresada de la comunidad. Esperan a través del proyecto mejorar su imagen social y medioambiental, además de incrementar la confianza de la comunidad en la fundación y aumentar el número de proyectos sociales y medioambientales. Son los encargados de desarrollar todas las etapas del proyecto desde el inicio hasta el cierre.

Su interés se basa en ser un jugador clave pues lideran tanto la gestión como el desarrollo del proyecto en sí, por lo que es necesario que la fundación se convierta en el líder que unifique los esfuerzos de los patrocinadores, el Estado y los voluntarios para obtener los mayores resultados posibles. En cuanto a la influencia de los directivos esta genera los mayores peligros u oportunidades, considerando que es el punto de partida del desarrollo del proyecto, y que de su organización depende el aprovechamiento de las oportunidades y la disminución de los peligros generados en el entorno.

### **3.5.2 Planificar la Gestión de los Interesados**

Para la planificación de la gestión de los interesados se utilizan los resultados de las matrices aplicadas en la identificación de los interesados, los cuales sirven de base para determinar el ciclo de vida del proyecto, los procesos, el talento humano, responsabilidades y tiempos de entrega. Estos resultados se visualizan en la tabla 10.







### 3.5.3 Gestión de la Comunicación

Tabla 27

Plan de comunicación con los interesados

Interesados	Nombre documento	Formato documento	Persona de contacto	Función	Frecuencia	Indicador de Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Patrocinadores</b></li> </ul>	Informe mensual de estado del proyecto	Documento Electrónico Email Copia Impresa	Esteban Albornoz	Interfaz Empresarial	El 2do días de cada mes	N.º de patrocinadores informados N.º de informes enviados N.º de observaciones a los informes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Usuarios</b></li> </ul>	Plan Reforestación: Informe final de alcance	Copia Impresa Internet	Juan Zapata	Dirigente Social	Cada mes de duración del proyecto	N.º de informes enviados Nivel de conocimiento de los beneficios del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gobierno</b></li> </ul>	Plan Reforestación: informe de gestión y utilización de recursos	Documento Electrónico Email Copia Impresa	Cesar Espinoza	Secretaría del Medioambiente	Cada mes de acuerdo a la duración del proyecto	N.º de informes enviados N.º de revisiones de la Secretaría del Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comunidad</b></li> </ul>	Plan Reforestación: Informe final de alcance	Copia Impresa Internet	Darío Chicaiza	Dirigente Comunal	Cada año de acuerdo a la duración del proyecto	N.º de informes enviados Nivel de conocimiento de los beneficios del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Voluntarios (scouts)</b></li> </ul>	Plan Reforestación: Informe de etapas del proyecto.	Documento Electrónico Email Copia Impresa	Roberto Velastegui	Grupo Scout	Cada mes de duración del proyecto	Etapas del proyecto cumplidas N.º de reconocimientos por participación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Niveles directivos de la Fundación Scout</b></li> </ul>	Plan Reforestación: Informe de etapas del proyecto.	Documento Electrónico Original Impreso	Iván Proaño	Director Proyecto	Cada mes de duración del proyecto	N.º de informes desarrollados N.º de reuniones para desarrollo de informes

Tomado de: (Fundación Scouts Ecuador, 2017)

### 3.5.4 Gestión de Riesgos

A través de la matriz de gestión de riesgos se identifica y valora el riesgo que se genera en cada proceso desarrollado por cada interesado. La matriz de ponderación se detalla en el Anexo 2.

Tabla 28  
Plan de gestión de riesgos

Interesado	Ciclo de Vida	Procesos	Riesgo	Probabilidad			Impacto			Evaluación
				A	M	B	A	M	B	
▪ <b>Patrocinadores</b>	I: Inicio	• Gestión de recursos materiales	Recesión económica disminuye recursos de las empresas		x				x	Moderada
		• Reuniones previas a la planificación	Falta de colaboración de las empresas			x			x	Moderada
	P: Planificación	• Definición de fechas de entrega	Desajustes con los tiempos del proyecto		x				x	Alta
		• Estructuración de objetivos	Desacuerdos para el diseño		x				x	Moderada
		• Definición de responsabilidades	Falta de democracia		x		x			Alta
		• Determinación de los entregables del proyecto	Sobreestimación de recursos		x		x			Alta
E: Ejecución	• Acompañamiento a los scouts	Falta de colaboración de las empresas				x			x	Baja
	• Desarrollo de las jornadas de reforestación	Impases climáticos		x				x		Alta
▪ <b>Usuarios</b>	C: Cierre	• Constatación del nivel de calidad del	Limitado efecto de la reforestación		x			x		Moderada







## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

La identificación de los interesados es fundamental para el desarrollo del proyecto Pichincha – Atacazo, pues permite tener una perspectiva general y específica de las organizaciones que se encuentran realmente interesadas en aportar al proyecto de forma económica. Con la identificación de los interesados la organización logra definir sus grupos de interés con sus respectivos objetivos, alcances e influencia sobre el proyecto, por tanto, este proceso es vital para su éxito.

La planificación de la gestión de interesados se convierte en el activo más importante de la institución puesto que a través de sus resultados es posible optimizar la participación de cada organización involucrada en el desarrollo del proyecto Pichincha – Atacazo. A través de esta planificación se propone un conjunto de procesos orientados hacia el mejoramiento constante tanto de la planeación, ejecución, control y evaluación de los resultados del proyecto.

La gestión de la participación de los interesados es fundamental para el desarrollo del proyecto Pichincha - Atacazo, puesto que le asigna a cada interesado el rol y el nivel de prioridad necesario para ejecutar las actividades planificadas. Con este proceso en particular la institución genera una relación más estrecha con los interesados pues constantemente se generan reuniones para tener una mayor coordinación en la ejecución del proyecto.

El control de la participación de los interesados permite identificar de forma inmediata las deficiencias que se pueden producir en el desarrollo del proyecto, de esta forma al contemplar los problemas que surgen inesperadamente, se tiene la posibilidad de planificar un programa de mejora continua en donde se realizan los cambios pertinentes para asegurar el éxito del proyecto.

## 4.2 Recomendaciones

Para mejorar la identificación de los interesados es preciso realizar un análisis de toda la información que posee la institución, con el objetivo de tomar contacto con aquellas organizaciones que de una u otra forma han sido relegadas por la falta de un proceso formal que permita la recolección de datos históricos.

La Fundación deberá integrar en los procesos de planeación, ejecución y control a los representantes de las organizaciones interesadas en el desarrollo del proyecto, con la finalidad de mejorar el proceso de planificación de gestión de interesados en el así se podrán recoger todas las requerimientos y necesidades de los involucrados.

Para mejorar la gestión de la participación de los interesados deberá contar con un software de soporte, que pueda agilizar la administración de la información mediante la configuración de prioridades de los involucrados a través de códigos y colores de identificación, con lo cual se busca tener un mapeo de las fases del proyecto.

Para el mejoramiento del control de la participación de los interesados es necesario implementar un cuadro de indicadores que mediante la actualización mensual de información facilite la identificación de deficiencias en los procesos de desarrollo del proyecto, para que sean solucionados en el corto plazo.

## REFERENCIAS

- Cazorla, J. (2012). *Estructura y diseño de Proyectos Sociales*. Obtenido de [http://nevada.ual.es/decahuma/REL\\_INTER/archivos/comoelaborarproyectos.pdf](http://nevada.ual.es/decahuma/REL_INTER/archivos/comoelaborarproyectos.pdf)
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Fundación Scouts Ecuador. (2017). *Fundación Scouts Ecuador*. Obtenido de <https://www.fundacionscoutecuador.org/>
- Montealegre, M. (2008). *Definición de Proyectos*. España: INDA.
- Portoghesi, P. (2008). *El proyecto de arquitectura*. España: Reverté.
- Project Management Institute. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS*. Estados Unidos: Project Management Institute.
- Puerto, D. (2013). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista Pensamiento y Gestión*, 28-32.
- Ramos, C. (2014). *Sentido de Comunidad en Movimiento Scout: Contribución a la colectividad en la Sociedad*". Chile: Universidad del Bío-Bío.
- Rogers, E. (2010). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Román, M. (2005). *Guía para el diseño de proyectos sociales*. Argentina: ENHOS.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz Poder – Interés, Poder – Influencia

<b>Poder/ Interés</b>	<b>Ponderación</b>
A: Mínimo esfuerzo	1
B: Tener Informado	2
C: Tener satisfecho	3
D: Jugador clave	4
<b>Poder/ Influencia</b>	
A: Pocos problemas	1
B: Impredecible pero manejable	2
C: Poderoso pero predecible	3
D: Los mayores peligros u oportunidades	4

<b>Poder/ Interés</b>	<b>Ejes</b>	
Alto	3	4
Bajo	1	2
<b>Poder/ Influencia</b>	<b>Ejes</b>	
Alto	3	4
Bajo	1	2

<b>Interesados</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Resultado</b>	<b>Poder</b>	<b>Influencia</b>	<b>Resultado</b>
▪ <b>Patrocinadores</b>	4	2	Jugador clave	4	2	Los mayores peligros y oportunidades
▪ <b>Usuarios</b>	1	3	Mínimo esfuerzo	3	1	Poderoso pero predecible
▪ <b>Gobierno</b>	3	2	Tener informado	3	2	Impredecible pero manejable
▪ <b>Comunidad</b>	3	1	Tener satisfecho	3	1	Poderoso pero predecible
▪ <b>Voluntarios (scouts)</b>	4	2	Jugador clave	1	3	Pocos problemas
▪ <b>Niveles directivos de la Fundación Scout</b>	4	2	Jugador clave	4	2	Los mayores peligros u oportunidades

## Anexo 2: Matriz de Riesgos

		Probabilidad		
		1	2	3
Impacto	3	1.3	2.3	3.3
	2	1.2	2.2	3.2
	1	1.1	2.1	3.1

Riesgo
Baja
Moderada
Alta



### Anexo 3 Acta de Resultados



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Ecuador

### ACTA DE RESULTADOS

En base a los análisis realizados por el CONSOLIDARIO y el COORDINADOR DE UNIDAD de la Fundación Scout Ecuador, se ha logrado establecer a los interesados del Proyecto Pichincha – Atacazo. Proceso en el cual se han priorizado las relaciones existentes con organizaciones que han apoyado a la institución en anteriores proyectos, entre las cuales se tiene; Alem, Banco de Guayaquil, Banco Procrédit, Centro Comercial El Bosque, Ceviches de la Rumiñahui, Construecuador, Correos del Ecuador, Ecuacorriente, Endesa, Botrosa, EP Petroecuador, FLOPEC, Ford Quito Motors, G4S, Hidalgo e Hidalgo, La Fabril, La Ganga, Ministerio de Hidrocarburos, Ministerios del Ambiente, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, OCP Ecuador, Pacificard, Petroamazonas, Refinería del Pacífico, Secretaria del Ambiente, Semaica, Tame y Universidad de las Américas.

Esta selección se aprueba en base a las reuniones desarrolladas; el 1 de marzo de 2017 y el 15 de marzo de 2017.

Juan Ortiz: Consolidarlo

.....

Luis Ortega: Coordinador de Unidad

.....

