

no/a.

AUTOR

AÑO



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA OFERTA EDUCATIVA EN INSTITUCIONES FISCALES SELECCIONADAS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR, BAJO LA *GUÍA DEL PMBOK®*, SEXTA EDICIÓN (2017).

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de Proyectos.

Profesor Guía

Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Autor

María Fernanda Soto Cevallos

AÑO

2021

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Proyecto de gestión integral para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales seleccionadas por el Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®*, sexta edición (2017), a través de reuniones periódicas con el estudiante María Fernanda Soto Cevallos, en el semestre del 2021, 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.



Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Número de Cédula: 1709431512

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber dirigido el trabajo, Proyecto de gestión integral para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales seleccionadas por el Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®*, sexta edición (2017), del estudiante María Fernanda Soto Cevallos, en el semestre del 202100, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Pablo Tiberio Vázquez Quiroz

Número de Cédula: 1706865951

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



María Fernanda Soto Cevallos

Número de Cédula: 1720244100

AGRADECIMIENTOS

Un eterno agradecimiento al cielo, que me envió esta valiosa oportunidad para mi superación personal y profesional.

Un agradecimiento especial a cada uno de los profesores y compañeros que fueron parte de esta maestría.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios y a través de él, a cada uno de los niños y jóvenes del Ecuador, que mantienen la esperanza de tener una educación pública de calidad, cuyo propósito es aportar al desarrollo del país para días mejores.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad establecer un Plan de Dirección de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017), cuyo propósito es aplicar las buenas prácticas en la administración pública.

Este proyecto busca interrelacionar de manera estratégica, sistemática y eficaz los principales pilares de la educación fiscal: CALIDAD – COBERTURA – DERECHOS, a través de la atención priorizada de la demanda insatisfecha de educación fiscal; adecuación del espacio e infraestructura escolar acorde la pertinencia cultural y necesidades locales; y la capacitación profesional del docente para mejorar su calidad pedagógica, debido a que se ha detectado que las principales necesidades de educación se encuentran dispersas, sin una atención oportuna y correctiva.

Al finalizar este trabajo se pretende demostrar que la Dirección de Proyectos es la clave para lograr el éxito en la ejecución de actividades y/o planes de la gestión pública, pues el orden, la planificación, la dirección, el control y evaluación supervisada y monitoreada durante el inicio, ejecución y cierre de las actividades, permiten obtener resultados favorables, optimizando los recursos disponibles.

Dentro de esta gestión, otro factor importante es la gestión de los involucrados y equipos de trabajo, donde el motor principal es el compromiso, participación interpersonal y motivación individual para sacar adelante el proyecto, y de manera especial a los funcionarios públicos, pues cuyo propósito es servir a los demás para beneficio de todos.

En este sentido, a continuación, se presenta el desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).

ABSTRACT

The purpose of this degree paper is to establish a comprehensive and progressive Management Direction Plan to improve the quality of the educational offer in fiscal institutions of the Ministry of Education of Ecuador, under the *PMBOK® Guide* - Sixth edition (2017), to apply good practices in public administration.

This project seeks to interrelate the main pillars of tax education: (QUALITY - COVERAGE – RIGHTS) in a strategic, systematic and effective way, giving prioritized attention to the unsatisfied demand for tax education; adaptation of school space and infrastructure according to cultural relevance and local needs; and the professional training of teachers to improve their pedagogical quality, since it has been concluded that the main educational needs are dispersed, without timely and corrective attention.

The intent at the end of this work is to demonstrate that Project Management is the key to achieving success in the execution of activities and / or public management plans. Indeed, order, planning, direction, control and supervised and monitored evaluation during the start, execution, and closure of activities, allow for favorable results, thereby optimizing available resources.

Another important factor is the management of those involved and that of work teams, for which the main engine is commitment, interpersonal participation and individual motivation to carry out the project, especially when it comes to public servants whose purpose is serving others for the benefit of all.

With this in mind, the Project Management Plan is presented below, under the *PMBOK® Guide* - Sixth edition (2017).

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Análisis de la Industria o Sector.....	6
1.1.2. Factores internos de la empresa	17
1.1.3. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto	35
1.2. Objetivos	36
1.2.1. Objetivo general.....	36
1.2.2. Objetivos específicos.....	36
1.3. Marco Teórico	37
1.3.1. Marco Legal.....	37
1.3.2. Marco Conceptual.....	41
1.3.3. Marco Metodológico	55
2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK® SEXTA EDICIÓN (2017)	56
2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto	56
2.1.1. Matriz de interesados del proyecto	60
2.2. Análisis de alternativas generales del proyecto.....	64
2.3. Gestión de Integración del Proyecto.....	67
2.3.1. Ciclo de Vida del Proyecto.....	67
2.3.2. Áreas de Conocimiento	68
2.3.3. Gestión del Plan de Integración del Proyecto	69
2.3.4. Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto.....	70
3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK® SEXTA EDICIÓN (2017)	75

3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos del proyecto.....	75
3.1.1. Planificar la Gestión del Alcance	75
3.1.2. Planificar la Gestión del Cronograma	97
3.1.2. Planificación de la Gestión de los Costos.....	101
3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.	104
3.2.1. Planificación de la Gestión de la Calidad.....	104
3.2.2. Planificación de la Gestión de los Recursos.....	116
3.2.3. Planificación de la Gestión de Comunicaciones	119
3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos.	121
3.3.1. Planificación de la Gestión de Riesgos.....	121
3.4. Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados.	128
3.4.1. Planificación de la Gestión de las Adquisiciones.....	128
3.4.2. Involucramiento de los interesados	130
4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.....	132
4.1. Análisis Financiero y Económico	132
4.1.1. Supuestos/Beneficios:	132
4.1.2. Inversión Total	133
4.1.3. Costos de Operación y Mantenimiento	134
4.1.2. Vida Útil	134
4.1.3. Flujo Financiero fiscal para la implementación del proyecto.....	134
4.1.4. Indicadores Financieros fiscales (VAN, TIR)	137
4.1.5. Evaluación Económico Social.....	138
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
5.1. Conclusiones	141
5.2. Recomendaciones	142
REFERENCIAS.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conformación del Sistema Nacional de Educación.....	9
Figura 2: Conformación de la Educación Escolarizada Ordinaria y Extraordinaria.....	10
Figura 3: Detalle de la Oferta Educativa Ordinaria y Extraordinaria.....	11
Figura 4: Articulación de la planificación del Ministerio de Educación con los Instrumentos de política nacional.....	15
Figura 5: Modelo de Gestión Organizacional del Ministerio de Educación.....	18
Figura 6: Estructura Orgánica del Nivel Central.....	22
Figura 7: Estructura Orgánica del Nivel Desconcentrado.....	23
Figura 8: Estructura Orgánica del Nivel Distrital.....	23
Figura 9: Análisis de los resultados (técnica de los cinco ¿Por qué?).....	34
Figura 10: Contexto de Iniciación del Proyecto (Beneficios de la implementación de un proyecto).....	51
Figura 11: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	53
Figura 12: Interrelación entre los componentes claves de los proyectos de la <i>Guía del PMBOK®</i> sexta edición (2017).....	54
Figura 13: Ciclo de Vida del proyecto.....	67
Figura 14: Áreas de conocimiento del proyecto.....	68
Figura 15: Ciclo de Vida del Proyecto.....	69
Figura 16: EDT del Proyecto.....	84
Figura 17: Cronograma del Proyecto.....	100
Figura 18: Curva S del Proyecto.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	13
Objetivos 2017 -2021.	13
Tabla 2	25
Descripción de la gestión realizada por el Ministerio de Educación 2019– 2020.....	25
Tabla 3	64
Alternativas del Proyecto.....	64
Tabla 4	64
Criterios de Ponderación	64
Tabla 5	65
Escala numérica para calificación	65
Tabla 6	66
Matriz de Calificación y Selección	66
Tabla 7	69
Proceso para la integración del proyecto..	69
Tabla 8	137
Datos para el cálculo VAN y TIR.....	137
Tabla 9	137
Resultados del cálculo VAN y TIR.....	137

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

A partir del año 2007, el Gobierno Nacional priorizó dentro de los Planes Nacionales de Desarrollo al sector social, dentro del cual, el eje educativo es parte primordial. El Ecuador estableció un instrumento de políticas, acciones y medidas para la implementación en el Sistema Educativo Nacional, denominado “Plan Decenal de Educación 2006 – 2015, aprobado en la Consulta Popular del 26 de noviembre del 2006, y fue incluido en la Constitución Política del Ecuador 2008. Este documento recogió los compromisos internacionales de los que el país es signatario (ONU - UNESCO, OEA, OEI), los acuerdos nacionales y el trabajo de los Ministros y Ministras de Educación, permitiendo enfocar la gestión educativa a las siguientes políticas:

1. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
2. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
3. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
5. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
6. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
7. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
8. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

Es así como la educación es uno de los deberes primordiales del Estado Ecuatoriano, que fue ratificado en la Constitución de la República del Ecuador (2008), donde garantiza sin discriminación alguna, el efectivo goce de los derechos a la educación y establece que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.” (Artículo 26).

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el de desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.” (Artículo 27).

Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI (2011), la cual determinó los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana y establece las regulaciones para la estructura, los niveles y modalidades de educación, niveles de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. La principal obligación del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y establece las siguientes obligaciones mínimas:

- a. Garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía;
- b. Garantizar que las instituciones educativas sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica;
- c. Asegurar que el Sistema Nacional de Educación sea intercultural;

- d. Garantizar la universalización de la educación en sus niveles inicial, básico y bachillerato, así como proveer infraestructura física y equipamiento necesario a las instituciones educativas públicas;
- e. Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación;
- f. Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación integral, coeducativa, con una visión transversal y enfoque de derechos;
- g. Garantizar la aplicación obligatoria de un currículo nacional, tanto en las instituciones públicas, municipales, privadas y fiscomisionales, en sus diversos niveles: inicial, básico y bachillerato; y, modalidades: presencial, semipresencial y a distancia. En relación con la diversidad cultural y lingüística, se aplicará en los idiomas oficiales de las diversas nacionalidades del Ecuador. El diseño curricular considerará siempre la visión de un Estado plurinacional e intercultural. El currículo se complementa de acuerdo con las especificidades culturales y peculiaridades propias de las diversas instituciones educativas que son parte del Sistema Nacional de Educación;
- h. Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de los integrantes de las instituciones educativas, con particular énfasis en las y los estudiantes;
- i. Impulsar los procesos de educación permanente para personas adultas y la erradicación del analfabetismo puro, funcional y digital, y la superación del rezago educativo;
- j. Garantizar la alfabetización digital y el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo, y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales;
- k. Asegurar una educación con pertinencia cultural para los pueblos y nacionalidades, en su propia lengua y respetando sus derechos. Fortalecer la práctica, mantenimiento y desarrollo de los idiomas de los pueblos y nacionalidades;

- l. Incluir en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de, al menos, un idioma ancestral; el estudio sistemático de las realidades y las historias nacionales no oficiales, así como de los saberes locales;
- m. Propiciar la investigación científica, tecnológica y la innovación, la creación artística, la práctica del deporte, la protección y conservación del patrimonio cultural, natural y del medio ambiente, y la diversidad cultural y lingüística;
- n. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos;
- o. Elaborar y ejecutar las adaptaciones curriculares necesarias para garantizar la inclusión y permanencia dentro del sistema educativo, de las personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas;
- p. Coordinar acciones con sistemas y subsistemas complementarios con los distintos niveles de gobierno, así como con los sectores privados y de la sociedad civil a fin de garantizar una educación de calidad;
- q. Emitir, en beneficio de las y los educandos, el carné estudiantil y garantizar el efectivo cumplimiento de los derechos y prerrogativas que el mismo les confiere;
- r. Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación en participación ciudadana, exigibilidad de derechos, inclusión y equidad, igualdad de género, sexualidad y ambiente, con una visión transversal y enfoque de derechos;
- s. Definir y asegurar la existencia de mecanismos e instancias para la exigibilidad de los derechos, su protección y restitución;
- t. Garantizar un currículum educativo, materiales y textos educativos, libres de expresiones, contenidos, e imágenes sexistas y discriminatoria;
- u. Garantizar a las ciudadanas y los ciudadanos una educación para la vida mediante modalidades formales y no formales de educación;

- v. Garantizar una educación para la democracia, sustentada en derechos y obligaciones; en principios y valores, orientada a profundizar la democracia participativa de los miembros de la comunidad educativa;
- w. Garantizar una educación integral que incluya la educación en sexualidad, humanística, científica como legítimo derecho al buen vivir; y,
- x. Garantizar que los planes y programas de educación inicial, básica y el bachillerato, expresados en el currículo, fomenten el desarrollo de competencias y capacidades para crear conocimientos y fomentar la incorporación de los ciudadanos al mundo del trabajo. (Artículo 6).

El Plan Nacional de Desarrollo es el documento guía obligatorio para el sector público, el cual define las políticas, programas, proyectos y presupuestos para la planificación de las entidades dependientes del Estado, en el marco de la normativa vigente, que se convierte en la política pública del período que corresponde, mismo que debe estar alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 acordado por la ONU. Para el período 2017-2021 se definió el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” (2017), mismo que prioriza el ámbito educativo y se articula con la gestión educativa, principalmente con los siguientes objetivos:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

Objetivo 2: Afirmar la Interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

El Plan Sectorial de Educación 2017-2021 es la hoja de ruta definida para las acciones que se deben desarrollar para la implementación de la Política Pública de Educación, el cual define los siguientes ejes institucionales:

Calidad: La calidad educativa, centrada en los aprendizajes mediante el cumplimiento de los estándares establecidos, pertinencia de contenidos, acompañamiento al docente y uso adecuado de recursos.

Cobertura: Acceso, permanencia, disminución del rezago y culminación de los estudios para todos los ecuatorianos y ecuatorianas durante toda y en cualquier momento de la vida.

Derechos: Garantía de derechos de todos quienes conforman la comunidad educativa con énfasis en niños, niñas y adolescentes, y atención preventiva de fenómenos psicosociales negativos. (p.12).

Bajo esta base y lineamientos el Ministerio de Educación es el ente rector del Sistema Nacional de Educación y de la Política Pública Educativa, y ha establecido los objetivos institucionales para desarrollar un sin número de acciones para garantizar el derecho a la educación y el acceso a una oferta educativa de calidad, en los niveles ordinario fiscal (Inicial, Básica y Bachillerato) y extraordinario fiscal (Servicio de Atención Familiar de Primera Infancia, Rezago Educativo, Educación Especializada, Centro de Adolescentes Infractores, Educación para Todos ABC, Educación Básica – Superior y Bachillerato Virtual, y Educación para personas con escolaridad inconclusa). Sin embargo, aún existen brechas que deben ser atendidas para ofrecer servicios de calidad, para lo cual se propone realizar un modelo de gestión integral con la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).

1.1.1. Análisis de la Industria o Sector

Para el presente análisis macro se determinará los principales aspectos relacionados a los entornos social, político, tecnológico, económico, legal y ecológico – ambiental relacionados al sistema de educación del Ecuador, dentro de los últimos 10 años.

Para el período 2019-2020, el Ecuador registró una población de 17.6 millones de habitantes, según el contador poblacional utilizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)¹. El 37% de esta población se encuentran en un

¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (2020). Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

rango de edad de entre 0 y 18 años², de este porcentaje, el Sistema Nacional Educativo contabiliza 4.4 millones estudiantes, de entre 3 y 17 años de edad, inscritos en todos los niveles ordinario fiscal (Inicial, Básica y Bachillerato) y extraordinario fiscal (Servicio de Atención Familiar de Primera Infancia, Rezago Educativo, Educación Especializada, Centro de Adolescentes Infractores, Educación para Todos ABC, Educación Básica – Superior y Bachillerato Virtual, y Educación para personas con escolaridad inconclusa), para lo cual cuenta con 16.3 mil instituciones educativas, y un total de 217.4 mil docentes a nivel nacional³. Así mismo, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) aún mantiene un registro del 5,9% de la población con analfabetismo (personas mayores de 15 años que no saben leer y escribir), con tendencia al aumento. Este índice durante los últimos 10 años mejoró únicamente en dos puntos.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa que el Sistema Nacional de Educación tiene como finalidad el: “Desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. (...) integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades. (...) y está articulado con el sistema de educación superior”. (Artículos 343-344).

El Sistema de Educación Intercultural Bilingüe es parte de este Sistema Nacional de Educación, que se encarga de gestionar los derechos colectivos de la educación intercultural bilingüe de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, según su intercultural, plurinacional y plurilingüe reconocidos por el Estado, mediante la aplicación de un modelo educativo pertinente para la diversidad de pueblos y nacionalidades.

El Sistema Nacional de Educación distribuye la escolaridad en regímenes o períodos, actualmente se divide en Régimen Costa, de mayo a febrero, para las

² Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (2020). Proyecciones poblacionales a partir del Censo de Población y Vivienda 2010. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

³ Ministerio de Educación, MINEDUC. (2020). Registros Administrativos del MINEDUC – AMIE, período 2019-2020. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/amie/>

provincias de las regiones Costa e Insular; y, el Régimen Sierra, de septiembre a junio, para las provincias de la Sierra y la Amazonía, y se compone por la Educación Escolarizada Ordinaria y la Educación Escolarizada Extraordinaria. La Educación no Escolarizada comprende la formación y desarrollo educativo de la ciudadanía a lo largo de la vida del ser humano, y actualmente se encuentra bajo la dirección de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Este sistema se encuentra conformado al 2019 por instituciones educativas fiscales, que representan el 76%, seguido de las instituciones educativas particulares con el 20%, las instituciones educativas fiscomisionales con el 3% y las instituciones educativas municipales con el 1%⁴.

En cuanto al número de estudiantes, la matrícula concuerda al número de instituciones educativas fiscales, que representa el 74%; en segundo lugar, se encuentran los estudiantes de las instituciones particulares con un 19%; seguido de los estudiantes que asisten a instituciones fiscomisionales con un 6%; y, finalmente, los estudiantes registrados en instituciones municipales una participación del 1% del total de estudiantes a nivel nacional.

A continuación, se presenta un gráfico explicativo que resume la composición del Sistema Nacional Educativo:

⁴ Ministerio de Educación, MINEDUC. (2020). Registros Administrativos del MINEDUC – AMIE, período 2019-2020. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/amie/>

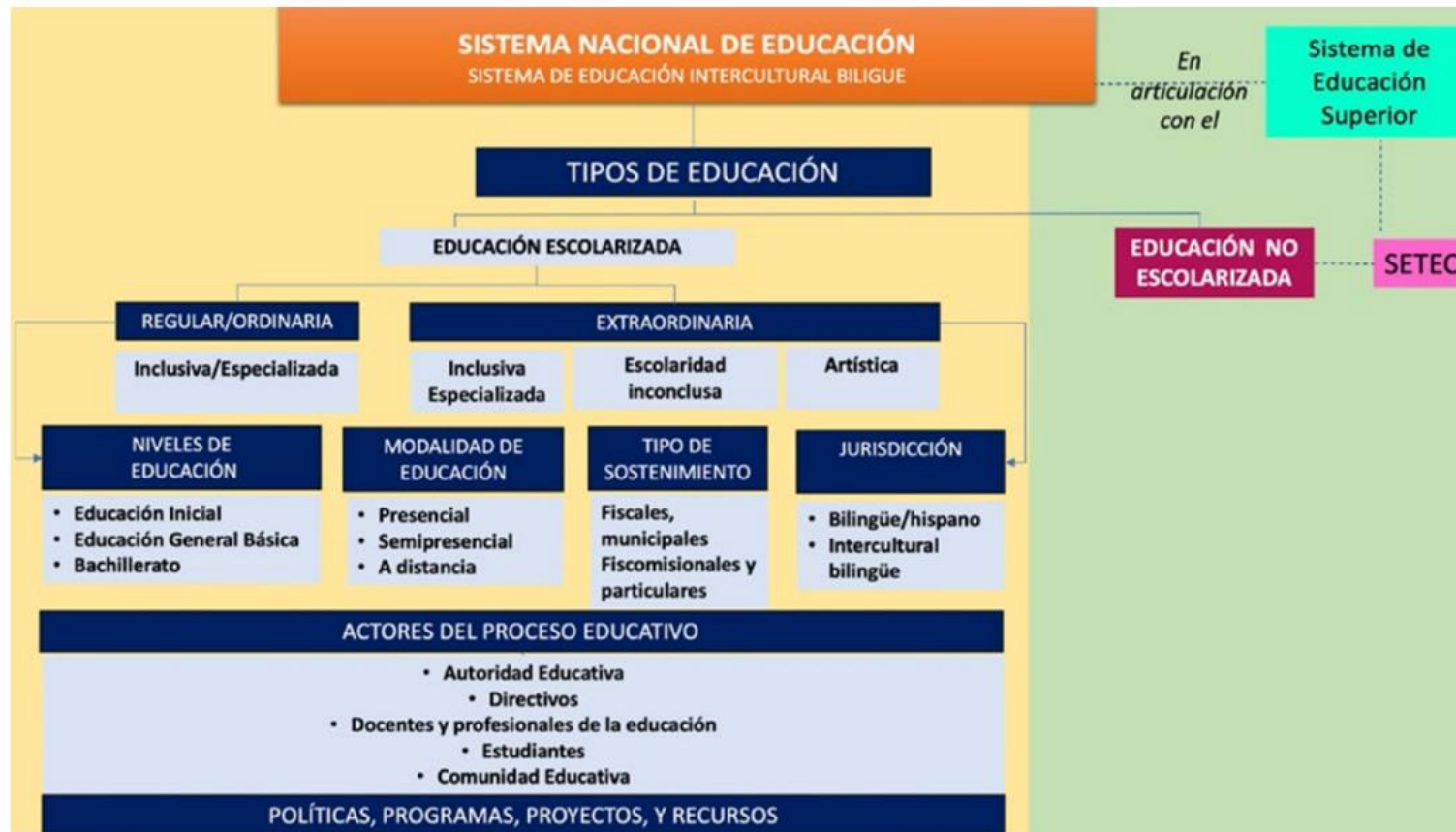


Figura 1: Conformación del Sistema Nacional de Educación. Adaptado de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General, 2011.

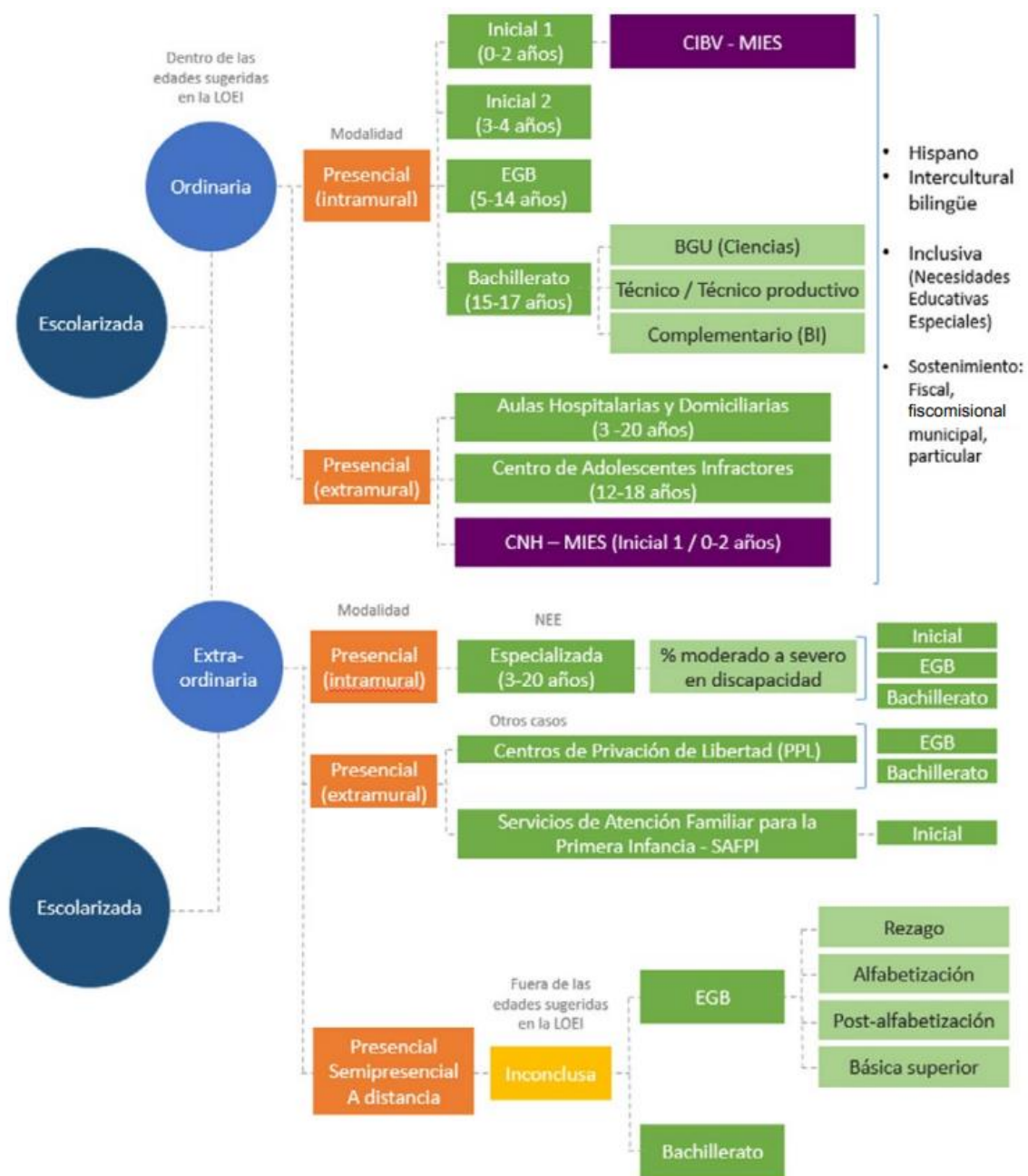


Figura 2: Conformación de la Educación Escolarizada Ordinaria y Extraordinaria. Adaptado de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General, 2011.

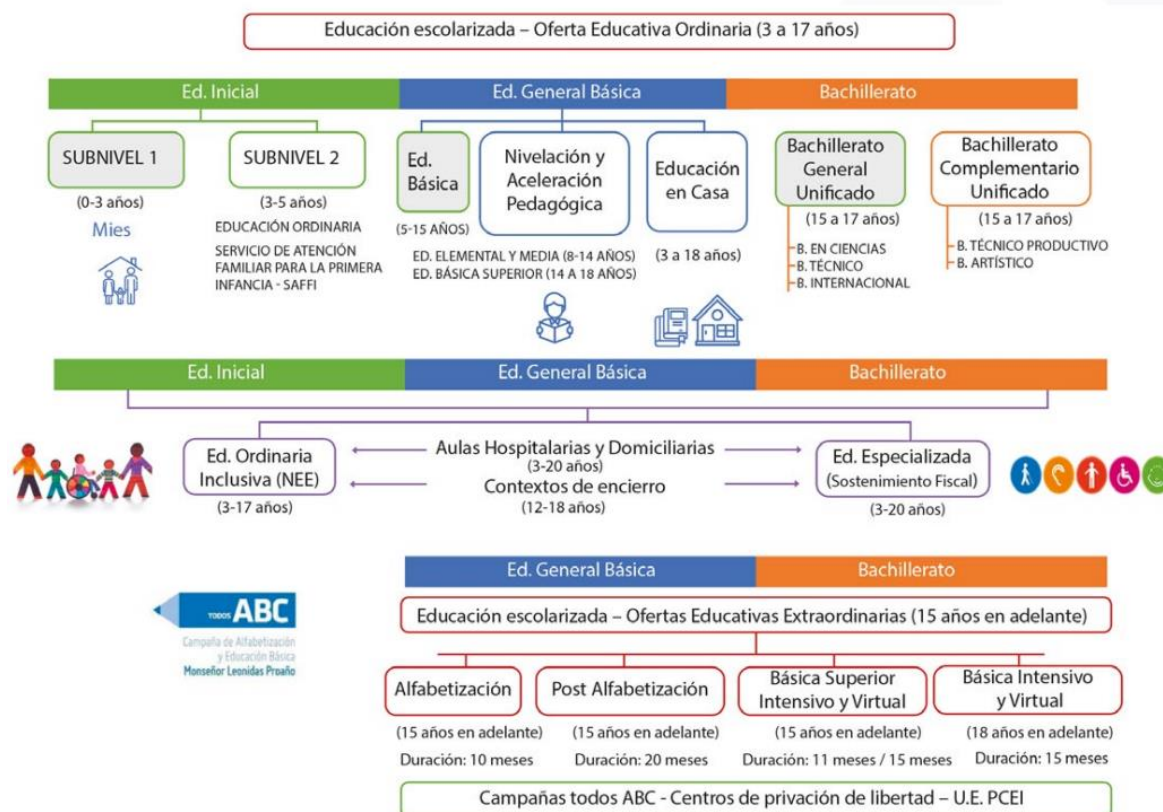


Figura 3: Detalle de la Oferta Educativa Ordinaria y Extraordinaria. Adaptado de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General, 2011.

Conforme a los Registros Administrativos del Ministerio de Educación – AMI, del período 2019 - 2020, la educación escolarizada ordinaria registró un total de 4.374.799 estudiantes en todos los niveles de educación ordinaria de los diferentes sostenimientos, en 16.003 instituciones educativas, con un total de 215.255 docentes a nivel nacional. De este total de estudiantes, el 74% (3.235.159) se ubican en 12.254 instituciones educativas fiscales, con 168.029 docentes. Esto indica que es la mayor parte financiada por el Gobierno Nacional.

En base a este mismo registro, se identificó que el 24% de las matrículas se encuentra en el área rural, y el 76% corresponde al área urbana, y que la distribución en los distintos niveles de educación reflejan que el 7% corresponde a la matrícula para la Educación Inicial, el 73% para Educación General Básica (EGB), y el 20% para Bachillerato.

Respecto a la distribución de la matrícula por jurisdicción, se observó que el 97% de las matrículas corresponde a instituciones educativas de jurisdicción intercultural, y el 3% restante corresponde a estudiantes interculturales bilingües.

Desde el punto de vista de rendimiento y desempeño académico, que deben alcanzar los estudiantes para culminar sus estudios, conforme al perfil de salida del bachiller ecuatoriano establecido por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), el Ministerio de Educación en su Informe de Rendición de Cuentas 2019 - 2020, realizado de manera virtual en el mes de septiembre del 2020, indica que:

En relación con el período 2017 – 2018, los resultados del Examen Nacional de Evaluación Educativa Ser Bachiller muestran una mejora en general. El porcentaje de estudiantes de sostenimiento fiscal que no alcanzaron el mínimo nivel de competencia se redujo en 3,7% en el período 2018-2019, mientras que el porcentaje de estudiantes que alcanzaron un resultado excelente se incrementó en 0,2%”⁵. Por otro lado, los/las estudiantes de instituciones educativas particulares presentan mejores resultados. La mitad de sus estudiantes alcanzaron el nivel satisfactorio y 3 de cada 10 estudiantes el nivel elemental. En el caso del sostenimiento fiscal, 2 de cada 10 estudiantes alcanzan un nivel satisfactorio, 5 un nivel elemental y 3 insuficiente. El porcentaje de estudiantes que alcanzan el nivel excelente no llega al 5% en instituciones particulares, y en las fiscales es del 1%. (p. 23-24)

De igual manera señala que aún existen índices por atender por abandono y rezago escolar en Educación General Básica y Bachillerato.

El sostenimiento del Sistema Nacional Educativo se mantiene económicamente en gran parte por el Gobierno Nacional, distribuido a nivel nacional, el cual ha ido invirtiendo en forma progresiva entre el 2007 al 2017, siendo en el 2017 la inversión más alta de USD 5.199 millones, correspondiente en su mayor parte a gastos de mantenimiento y construcción nueva infraestructura física. Sin embargo, para los años 2018 y 2019 fue en decrecimiento cerrando el 2019 con

⁵ Ministerio de Educación, MINEDUC. (2020). Informe de Rendición de Cuentas 2019. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/rendicion-cuentas-2019/>

una inversión de USD 3.336 millones, según el análisis tomado de la información proporcionada en los Informes de Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación de los períodos correspondientes.

Sin embargo, aún existe un gran déficit por cubrir y problemáticas directas que impiden ofrecer educación de calidad, inclusiva e integral, que según el Censo de Población y Vivienda 2010 existe un 15,89% de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, en edad escolar, que no asisten al Sistema Nacional Educativo, por diversas razones, tales como: falta de establecimientos dentro del perímetro poblacional, la infraestructura física educativa no es óptima, se encuentra en mal estado, no abastece el número de estudiantes, falta de docentes, y docentes no capacitados.

El Plan Sectorial de Educación 2017-2021, determinó las líneas de acción prioritaria sobre la cual los recursos disponibles deben estar enfocados y continuar con su implementación para disminuir la brecha identificada, ante los cuales estableció acciones para cada uno, tomando como línea base los datos del 2016, para su proyección al 2021. Estos objetivos son:

Tabla 1

Objetivos 2017 -2021. Adaptado del Plan Sectorial de Educación 2017-2021.

EJE CALIDAD	
Objetivos 1: Fortalecer el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe	
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el porcentaje de docentes del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe con formación pedagógica del 79,20% al 82,34%.
Objetivos 2: Mejorar la metodología de enseñanza y los resultados de aprendizaje, considerando las particularidades lingüísticas y culturales de los pueblos y nacionalidades	
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar del 94,43% al 95% en la tasa de promoción de estudiantes que pertenecen a instituciones educativas interculturales bilingües.
Objetivos 3: Fortalecer el modelo de desarrollo integral para niñas y niños de 3 y 4 años de edad.	
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar del 54,30% al 70% la tasa bruta de matrícula en educación inicial. • Incrementar del 29,4% al 45,5% la tasa bruta de matrícula en educación inicial, en el área rural.
Objetivos 4: Fortalecer el uso de las lenguas, conocimientos, ciencias, saberes ancestrales de los pueblos y nacionalidades, en el espacio educativo.	
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la producción de materiales educativos en lenguas de las nacionalidades del 3,81% al 98,1%.
Objetivos 5: Fortalecer el Sistema de Educativo para atender a personas con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad.	
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la inclusión de personas con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad en el Sistema Nacional de Educación extraordinaria especializada, de 10.526 a 10.858 estudiantes.

<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la inclusión de personas privadas de libertad (PPL) en ofertas educativas en los Centros de Adolescentes Infractores (CAI) y Centros de Rehabilitación Social (CRS), de 666 a 648 personas (se espera una disminución de la demanda). Incrementar la inclusión de estudiantes de 3 a 17 años atendidos en establecimientos de salud de segundo y tercer nivel y domicilio a través del Programa de atención educativa hospitalaria y domiciliaria, de 6.203 a 4.545 personas (se espera una disminución de la demanda).
EJE COBERTURA
Objetivos 1: Garantizar el acceso a la oferta educativa de alfabetización (de 1ro. a 3ero de Educación General Básica) a la población de 15 años en adelante con estándares educativos que apoyen su permanencia, culminación y continuidad del ciclo educativo.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Matricular de 17.005 a 99.582 estudiantes.
Objetivos 2: Garantizar el acceso a la oferta educativa de post alfabetización (de 4to a 7mo de Educación General Básica) a la población de 15 años en adelante con estándares educativos que apoyen su permanencia, culminación y continuidad del ciclo educativo.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Matricular de 16.491 a 151.453 estudiantes.
Objetivos 3: Garantizar el acceso a la oferta educativa básica superior extraordinaria (de 8va a 10mo de Educación General Básica) a la población de 15 años en adelante con estándares educativos que apoyen su permanencia, culminación y continuidad del ciclo educativo.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Matricular de 10.277 a 186.398 estudiantes.
Objetivos 4: Incrementar el porcentaje de la población de 18 años en adelante con el nivel educativo de Bachillerato (de 1ro a 3ero de Bachillerato) en modalidades semipresenciales y a distancia, desarrollando capacidades y habilidades para el trabajo, el emprendimiento y el acceso a la Educación Superior.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Matricular de 1.082 a 188.435 estudiantes con oferta educativa de bachillerato para personas con escolaridad inconclusa. Matricular de 6.400 a 25.600 estudiantes con oferta educativa de bachillerato en modalidad a distancia virtual.
Objetivos 5: Aumentar la permanencia y culminación en los niveles de educación general básica y bachillerato, con énfasis en áreas rurales, territoriales con población dispersa y de difícil acceso.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Reducir del 4,46% al 4% la tasa de abandono en 8vo de Educación General Básica en el área rural. Reducir del 6,87% al 6,49% la tasa de abandono en 1ero de Bachillerato en el área rural. Alcanzar del 91,87% al 92,71% en la tasa de promoción de bachillerato en el área rural.
Objetivos 6: Disminuir las brechas pendientes en oferta para el nivel de educación general básica y bachillerato con pertinencia cultural y territorial, especialmente en áreas rurales
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Incrementar del 66,30% al 70%, el porcentaje de personas de 16 a 29 años de edad con Educación General Básica completa en el área rural. Incrementar del 45,56% al 49%, el porcentaje de personas de 18 a 29 años de edad con Bachillerato completo en el área rural. Aumentar DEL 57,99% al 70% la cobertura, calidad y acceso al servicio educativo con pertinencia cultural y territorial en zona rural.
EJE DERECHOS
Objetivos 1: Fortalecer factores protectores relacionados al consumo de droga en el ámbito educativo (Educación Inicial, Básica y Bachillerato).
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar de 1.101.605 a 1.101.605 familias de estudiantes capacitadas en prevención del consumo de drogas, alcohol y tabaco (Educando en familia).
Objetivos 2: Disminuir factores de riesgo relacionados al uso y consumo de drogas en el ámbito educativo (Educación Inicial, Básica y Bachillerato).
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar de 45.297 a 165.297 estudiantes inscritos del Programa de Participación Estudiantil (PPE) vinculados a la temática "prevención del uso y consumo de drogas" a nivel nacional.
Objetivos 3: Fortalecer la actuación oportuna de la comunidad educativa en situaciones de vulneración de derechos y de seguridad, con énfasis en el consumo de drogas.
Meta: <ul style="list-style-type: none"> Lograr de 875 a 3.501 profesionales DECE capacitados en módulo TREATNET y MHGAP.

En este sentido, el Gobierno Nacional de turno ha emprendido acciones inmediatas para focalizar la educación, reducir las desigualdades entre etnias y zonas geográficas, mejorar la infraestructura educativa existente y la estructura funcional, incrementar la cobertura de los servicios educativos, y elevar la calidad educativa de los docentes para que de esta manera mejorar la calidad de educación del país y por ende la región.

Es así que, en alineación con la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, y su Reglamento, los Planes Nacionales de Desarrollo, el Plan Sectorial de Educación, y la Agenda de Coordinación Interinstitucional, el Ministerio de Educación definió los objetivos institucionales para el período 2017 – 2021 para para garantizar el acceso a una educación de calidad, con enfoque territorial e intercultural, de niñas, niños, adolescentes y personas con escolaridad inconclusa, en un ambiente seguro y de respeto a sus derechos.

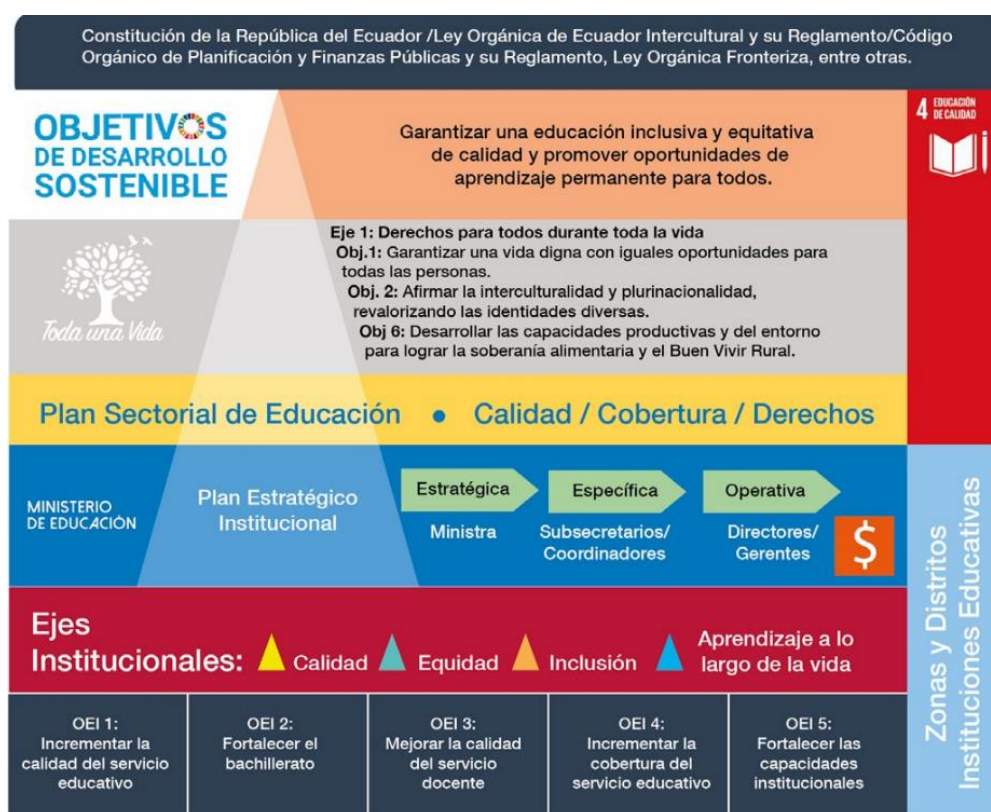


Figura 4: Articulación de la planificación del Ministerio de Educación con los Instrumentos de política nacional. Tomado del Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación 2019 – 2020.

Las acciones más representativas del Sector Educativo, en los últimos años han sido:

- Inserción del Sistema de Educación transversal e interdisciplinarios, dirigido a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad.
- Servicio de Atención Familiar en la Primera Infancia para niños y niñas de 3 y 4 años, que por diferentes razones no han podido asistir a una institución educativa.
- Servicio de Nivelación y Aceleración Pedagógica.
- Educación extraordinaria para jóvenes y adultos para la universalización de los servicios de educación, a través de la “Campaña Todos ABC Monseñor Leónidas Proaño”.
- Implementación de la política de CERO tolerancias y CERO impunidades contra la violencia y acoso.
- Programas de prevención del uso, consumo y comercialización de alcohol, cigarrillos y drogas.
- Regularización de la modalidad de contratación de los docentes, a través de los concursos de méritos y oposición “Quiero ser Maestro”.
- Formación profesional para el Docente.
- Servicios educativos gratuitos (eliminación del pago de la matrícula para establecimientos fiscales).
- Mejora en el manejo de los recursos educativos escolares.
- Incorporación de TIC en la educación para mejorar los recursos educativos.
- Nueva infraestructura educativa y mejoramiento de la existente.
- Desarrollo e implementación del Modelo Institucionalización de la Evaluación Docente y Estudiantil, a través del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Currículo actualizado y validado, a través de la oferta de un Bachillerato Unificado, desde el 2011.
- Desarrollo e implementación del Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB).

- Desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Educativa, conforme a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que, además, dio paso a la estrategia de Ordenamiento de la Oferta Educativa para mejorar el acceso a los servicios educativos de calidad, inclusivos e integrales.
- Entre otras.

Finalmente, en relación con las acciones emprendidas para la protección ambiental y educación ecológica, se han desarrollado las siguientes acciones:

A nivel educativo, se desarrolló el programa Tierra de niñas, niños y jóvenes para el buen vivir (TINI), el cual consistió en difundir a nivel de establecimiento educativo la importancia del medio ambiente sembrando árboles y plantas naturales en el entorno educativo.

A nivel ambiental, se han dado lineamientos para que los mantenimientos y/o obras nuevas de instituciones educativas se apliquen estándares o normas internacionalmente establecidas para protección del planeta.

Como se puede observar, el propósito de la gestión educativa es ofrecer una educación de calidad y que esté al alcance de todos(as) los(as) ecuatorianos(as). El Ministerio de Educación ha emprendido acciones puntuales a distintas y múltiples problemáticas, conforme al Plan Sectorial de Educación 2017-2021 y su Planificación Institucional, donde ya se encuentran definidas las metas y objetivos educativos a nivel macro que se deben perseguir para disminuir las brechas existentes en CALIDAD, COBERTURA y DERECHOS, de manera individual.

1.1.2. Factores internos de la empresa

Para el presente estudio micro se describirá brevemente los factores internos del Ministerio de Educación, y se tomará como base de análisis los objetivos del Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021 y su planificación estrategia institucional para determinar su problemática probable.

1.1.2.1. Descripción del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es el ente rector del Sistema Nacional de Educación y de la Política Pública Educativa del Ecuador, se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento

orgánico, a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

Esta Cartera de Estado ejerce sus competencias con un nivel central intercultural establecido en la ciudad de Quito (Planta Central) y entidades operativas desconcentradas (EOD's) distribuidas en 9 zonas territoriales conformadas por la unión de provincias, 140 distritos conformados por la unión de cantones y 1.117 circuitos conformados por la unión de parroquias urbanas y rurales, de esta manera mantiene el ordenamiento de la oferta educativa desconcentrada.

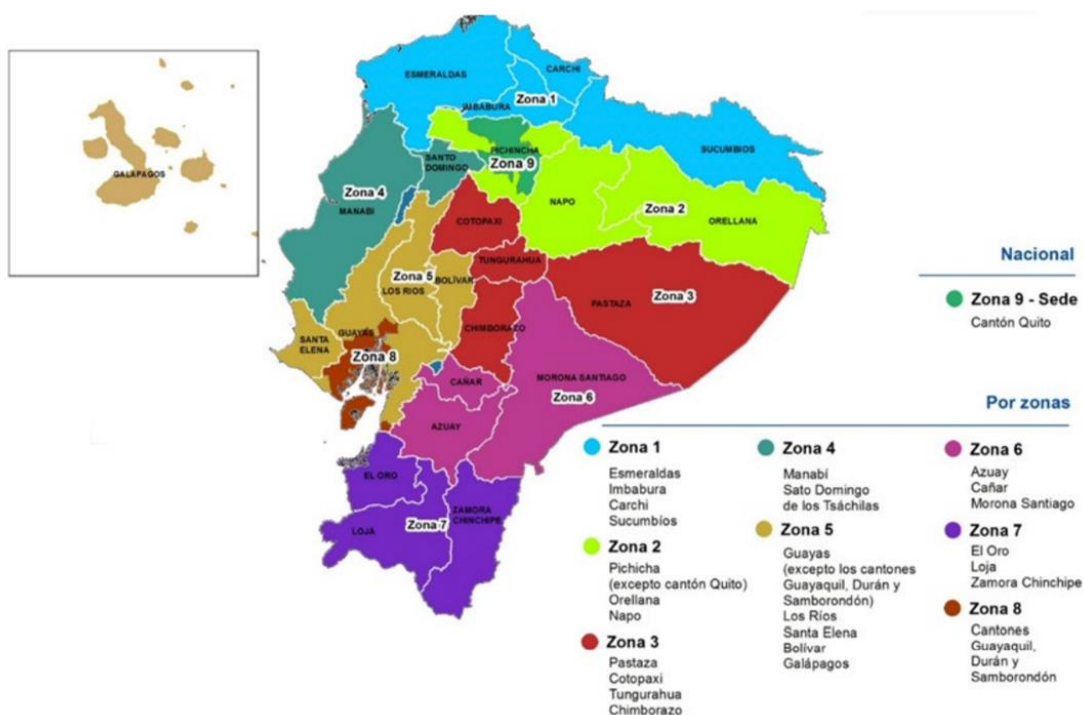


Figura 5: Modelo de Gestión Organizacional del Ministerio de Educación. Adaptado del Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos y matriz de competencias del Ministerio de Educación, 2012.

Conforme al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador (2012) y todas sus reformas, establece:

Direccionamiento Estratégico

Misión

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Visión

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades de los sistemas de educación.

Principios

Universalidad	Comunidad de aprendizaje	Laicismo
Educación para el cambio	Participación ciudadana	Identidades culturales
Libertad	Corresponsabilidad	Plurilingüismo
Interés superior de los niños, niñas y adolescentes	Motivación	Pluralismo político e ideológico
Atención prioritaria	Evaluación	Articulación
Desarrollo de procesos	Flexibilidad	Unicidad y apertura.
Aprendizaje permanente	Cultura de paz y solución de conflictos	Obligatoriedad y Gratuidad
Interaprendizaje y multiaprendizaje	Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos	Acceso y permanencia

Educación en valores	Equidad e inclusión	Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas
Enfoque en derechos	Calidad y calidez	Escuelas saludables y seguras
Igualdad de género	Integralidad	Convivencia armónica
Educación para la democracia	Interculturalidad y plurinacionalidad	Pertinencia

(Artículo 1).

Objetivos Estratégicos

En consecución a las competencias establecidas para el Ministerio de Educación, establece los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años.

Objetivo 2: Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.

Objetivo 3: Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.

Objetivo 4: Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.

Objetivo 5: Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.

Objetivo 6: Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación.

Objetivo 7: Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

Objetivo 8: Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

(Artículo 2).

Procesos del Ministerio de Educación

Se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Estos son:

Procesos gobernantes. - Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.

Procesos sustantivos. - Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Procesos adjetivos. - Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Procesos desconcentrados. - Son procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación.

(Artículo 4).

Organigrama

Al contar con organización desconcentrada, cuenta con tres organigramas funcionales:

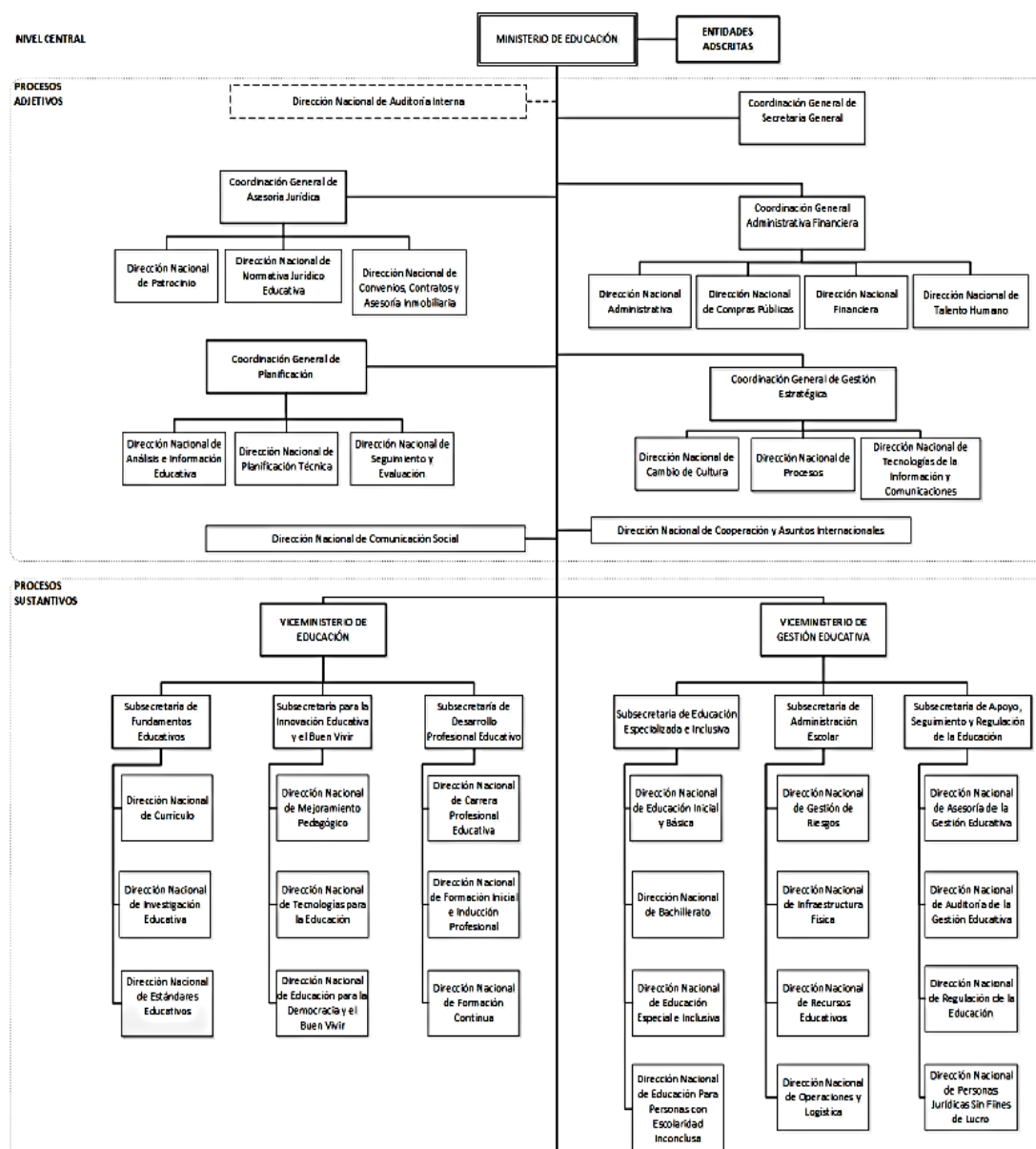


Figura 6: Estructura Orgánica del Nivel Central. Tomado del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, (2012).

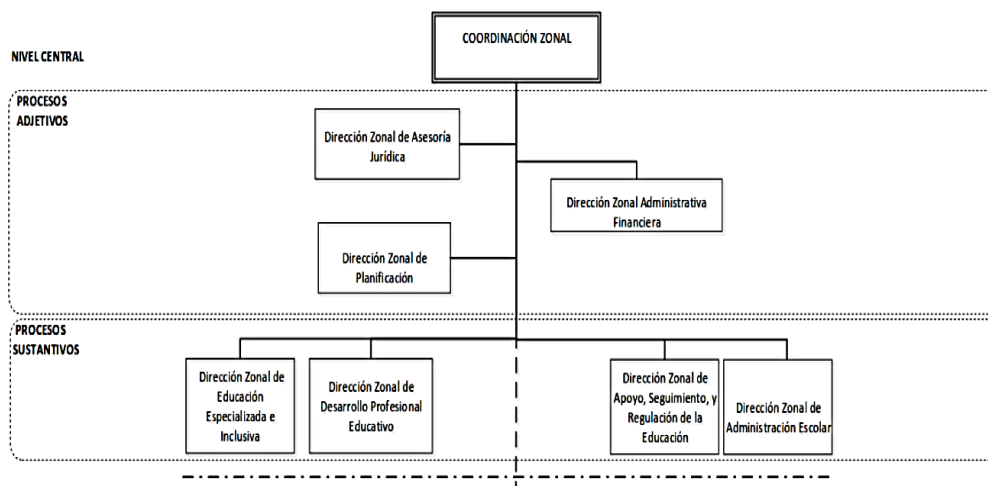


Figura 7: Estructura Orgánica del Nivel Desconcentrado. Tomado del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, (2012).

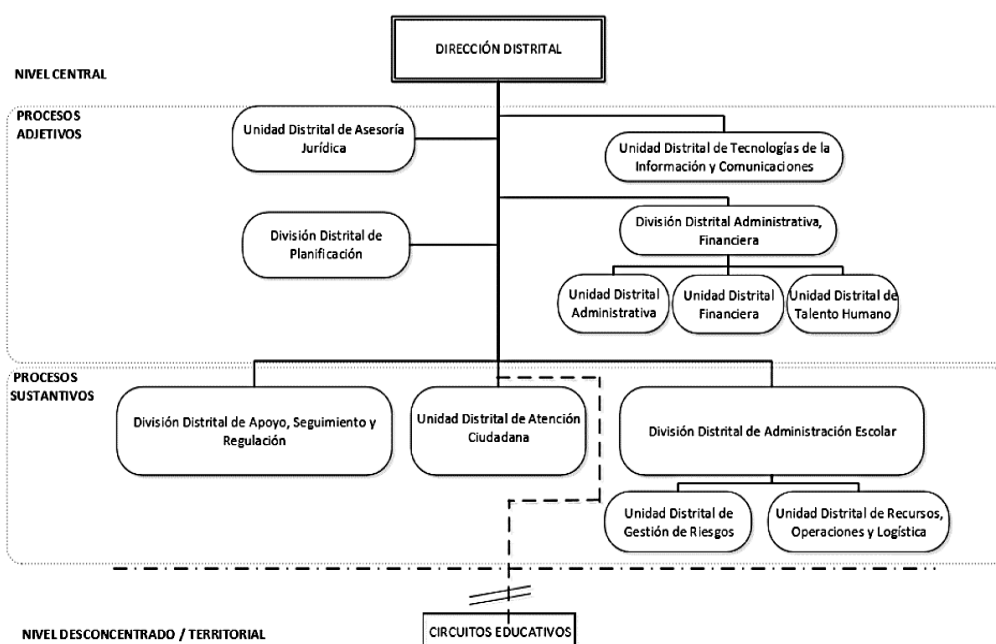


Figura 8: Estructura Orgánica del Nivel Distrital. Tomado del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, (2012).

1.1.2.2. Análisis de resultados de la gestión alcanzada por el Ministerio de Educación

Para determinar los principales factores internos del Ministerio de Educación, que marcan su gestión en el período 2019 – 2020, se realizará un análisis de los resultados alcanzados en base a los objetivos y metas establecidas en la planificación institucional, que se encuentran alineadas al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 y al Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021.

La investigación de la gestión realizada se tomará del Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación 2019 - 2020⁶, así como también la información publicada en los medios oficiales gubernamentales.

⁶ Los Informes de Rendición de cuentas esta normado por la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (LOPC) y su Reglamento, en cumplimiento a la Constitución de la República del Ecuador, (2018), Artículos 95 – 100 – 204 – 208.

Tabla 2

Descripción de la gestión realizada por el Ministerio de Educación 2019 - 2020. Adaptado del Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación 2019 – 2020

Objetivos 1: Incrementar la calidad del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural, intercultural bilingüe y de inclusión.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
50% de avance de construcción de instrumento para la aplicación del instrumento de autorreflexión docente.	50%	100%	- Diseño de un aplicativo de autorreflexión de los niveles de básica superior y bachillerato, para determinar niveles de calidad educativa mediante la autoevaluación entre los docentes y directivos de las diferentes instituciones educativas del país.	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Si bien es cierto, esta meta se cumplió en el 100% conforme a su planificación. Sin embargo, hasta que no se cuente con la evaluación y su aplicación, no se puede aseverar que contribuye a incrementar la calidad del servicio educativo. Se consideraría como una actividad desarrollada, tipo plan piloto.
80% de propuestas de investigaciones externas revisadas.	80%	100%	- Participación conjunta con otras instituciones sobre el estudio de la trayectoria educativa de mujeres en la educación técnica en Ecuador. - Participación conjunta con otras instituciones sobre las prácticas sociales que inciden en el rendimiento académico y obtención de diplomas de Bachillerato Internacional. - Participación conjunta con otras instituciones sobre las oportunidades y los desafíos de la educación intercultural bilingüe de las Islas Galápagos. - Evaluación del proyecto “Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA). - Evaluación de la oferta educativa de nivelación y aceleración pedagógica del subnivel básico superior, de Tungurahua, Morona Santiago, Francisco de Orellana y Quito. - Análisis cualitativo de la oferta educativa de alfabetización del Programa Todos ABC.	- Participación conjunta con organismos internacionales para investigaciones educativas en varios temas.	Se cumplió la meta establecida, y el aporte contribuye a mejorar la calidad de la oferta educativa. Sin embargo, las temáticas desarrolladas durante el período 2019 – 2020, no se refieren a temas puntuales identificados para mejorar el sistema nacional de educación.

720 recursos educativos digitales generados y publicados.	742	103,06%	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de los recursos educativos digitales, como apoyo del docente en el aula, mediante el desarrollo de contenidos educativos en el portal https://recursos2.educacion.gob.ec - Fortalecimiento de los contenidos en el Programa Franja Educa (educación radio y televisión), cobertura del 80% en la comunidad educativa del país. - Entrega de material didáctico e insumos psicológicos para terapias físicas y de lenguaje a una Institución Especializada, 744 kits de material didáctico a docentes del Servicio de Atención Familiar a la Primera Infancia, 61.000 docentes beneficiados con material pedagógico del módulo de comunicación del Programa Educando en Familia, 222 kits de material didáctico a docentes del proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas de Nivelación y Aceleración Pedagógica. - Socialización de los contenidos del Programa Todos ABC. 	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Se superó la meta establecida, puesto que se dio mayor atención al medio para entregar contenido educativo. Sin embargo, no se evidencia que haya una planificación y organización para la modernización específica de los recursos y contenidos educativos, aún se evidencia la atención a temas específicos y no integral.
50% de avance de construcción de instrumento de autorreflexión.	50%	100%	Esta meta está relacionada y se complementa con la meta primera.	Esta meta está relacionada y se complementa con la meta primera.	
1.500 auditorías educativas ejecutadas a nivel nacional.	1.702	113,42%	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías educativas realizadas a 1.703 directivos, con alcance a 40.152 docentes, para verificar el grado de cumplimiento de los requisitos específicos y estándares de calidad. - Auditorías especiales de renovación y control a 1.101 instituciones para renovación de permisos de funcionamiento. 	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Supera la meta establecida. Sin embargo, no se encontró información con un análisis global de los resultados, que permita conocer cuál es el índice de cumplimiento de los requisitos específicos y estándares de calidad, y funcionamiento, así como también las acciones correctivas o de fortalecimiento correspondientes.
300 instituciones educativas atendidas con el	1.004	334,67%	- Acompañamiento pedagógico a 316 docentes en el Programa de Formación de mentores, regímenes Costa y Sierra,	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Triplica la meta establecida. Este programa es muy importante que se complete a nivel nacional, y se realice

proceso de asesoría a nivel nacional.			beneficiando a 31.804 docentes de 1.004 instituciones educativas.		una sistematización integral de la información que ha surgido de esta práctica, a fin de que se desarrolle un manual de buenas prácticas de la enseñanza en el aula.
Objetivos 2: Fortalecer el bachillerato para mejorar la preparación de los estudiantes al mundo laboral y la educación superior.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
4 reformulaciones curriculares para bachillerato técnico.	4	100%	Conforme a la información revisada, no se evidencia la descripción y/o datos de sustento del cumplimiento de esta meta.	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de acciones realizadas en relación con esta meta.	
2 matrices de estándares de aprendizaje desarrollados y validados para las figuras profesionales del bachillerato técnico.	2	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de figuras y los perfiles profesionales de Logística Empresarial y Diseño de Modas para el Bachillerato Técnico Productivo, y Gestión Administrativa para Bachillerato Técnico, con la respectiva construcción de los enunciados generales del currículo. - Construcción y validación de 84 estándares de aprendizaje para 4 figuras profesionales del Bachillerato Técnico (Comercialización y Ventas, Comercio Exterior, Cultivo de Peces, Moluscos y Crustáceos, y Mecatrónica), que permiten la evaluación de las competencias técnicas de los/las estudiantes, para que puedan optar por una carrera técnica superior. - 24 talleres de socialización de estándares de aprendizaje para 13 figuras profesionales. 	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Se cumplió con la meta establecida. Al respecto, la meta es muy baja para el trabajo que se debe hacer a nivel nacional. Además, la meta plantea una parte del proceso, no objeto principal de esta acción.
Objetivos 3: Mejorar la calidad del servicio docente.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
9.000 aspirantes a evaluarse como parte de los concursos de	11.910	132,33%	- 11.732 docentes ganadores del concurso "Quiero ser Maestro 6" (se habilitó a los postulantes de los 5 primeros concursos que fueron excluidos).	<ul style="list-style-type: none"> - Recategorización de docentes con nombramiento. - Sectorización de docentes. - Compensación jubilar. 	Supera la meta establecida. Sin embargo, la descripción de la meta no refleja el verdadero problema por el cual fue tomada para acción de trabajo del presente periodo, puesto que

méritos y oposición.				<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad a los programas de formación continua del docente, en áreas disciplinarias, transversales, tecnología, innovación educativa y ciudadanía digital. - Continuación del programa de profesionalización de docentes bachilleres para obtención de título de tercer nivel. - Inducción del Programa Fomento de la lectura. 	obedece a la regulación del proceso aplicado a los concursos de méritos u oposición anteriores.
Objetivos 4: Incrementar la cobertura del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural, intercultural bilingüe y de inclusión.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
78.000 estudiantes matriculados en la oferta de básica superior para personas con escolaridad inconclusa.	72.505	92,96%	Conforme a la información revisada, no se evidencia la descripción y/o datos de sustento del cumplimiento de esta meta.	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	
33% de niñas y niños de 3 y 4 años que participan del servicio de atención familiar para la primera infancia (SAFPI).	32,40%	98,18%	<ul style="list-style-type: none"> - 89 Distritos educativos implementan el servicio SAFPI. - 738 docentes de educación inicial aplican la metodología juego – trabajo en el servicio SAFPI. - Del total de niños y niñas de 3 y 4 años del nivel de educación inicial (3.199.043 estudiantes), 19.975 estudiantes son atendido mediante el servicio SAFPI. 	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Alto porcentaje para cumplimiento de la meta establecida. La acción representa la atención puntual a una problemática. Se debe mantener para que su alcance sea a nivel nacional.
98% de alumnos titulados por régimen escolar a nivel nacional.	98,34%	100,35%	<ul style="list-style-type: none"> - 185.367 estudiantes titulados a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento del Bachillerato Técnico. - Continuidad del programa de Aulas Hospitalarias y Domiciliarias, del Centro de Adolescentes Infractores. - Fortalecimiento de la oferta extraordinaria especializada. 	Cumplimiento de la meta establecida. La meta es puntual a las obligaciones del Ministerio, y las acciones relacionadas con la misma indica gestión para mejorar la calidad de la oferta. Sin embargo, son acciones

				<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad de los programas de educación especializada e inclusiva, en oferta educativa ordinaria y servicios educativos, a través del apoyo de docentes pedagogos a estudiantes con necesidades especiales. - Continuidad del programa de educación para jóvenes y adultos, y personas privadas de libertad. - Entrega de infraestructura educativa nueva, reapertura de escuelas comunitarias. - Entrega de textos escolares, uniformes, y transporte escolar. 	realizadas de manera individual y no integral.
1.950 estudiantes matriculados en la oferta de básica superior modalidad a distancia para personas con escolaridad inconclusa.	3.191	163,64%	Conforme a la información revisada, no se evidencia la descripción y/o datos de sustento del cumplimiento de esta meta.	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	
4.640 estudiantes de 8 a 18 años atendidos mediante el modelo de nivelación y aceleración pedagógica para niñas, niños y adolescentes en situación de rezago educativo	3.641	78,47%	<ul style="list-style-type: none"> - 130 instituciones educativas fiscales cuentan con el servicio educativo NAP, 48 cantones, priorizados en zonas rurales. - 222 docentes de EGB desarrollan el proceso enseñanza-aprendizaje en el servicio NAP. - 3.641 niños, niñas y adolescentes de 8 a 18 años tuvieron acceso al servicio NAP. - 679 adolescentes de educación básica superior también fueron beneficiados con el servicio NAP. Posteriormente, fueron reinsertados en el Sistema Educativo Ordinario, en 1ro de bachillerato. 	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	Porcentaje aceptable de cumplimiento de la meta establecida. La acción representa la atención puntual a una problemática. Se debe mantener para que su alcance sea a nivel nacional.

del nivel de educación general básica.					
28.000 estudiantes matriculados en ofertas de educación básica para personas con escolaridad inconclusa.	27.330,00	97,61%	Conforme a la información revisada, no se evidencia la descripción y/o datos de sustento del cumplimiento de esta meta.	Conforme a la información revisada, no se evidencia detalle de más acciones.	
3.700 estudiantes matriculados en la oferta de bachillerato modalidad a distancia para personas con escolaridad inconclusa.	5.268	142,38%	Conforme a la información revisada, no se evidencia la descripción y/o datos de sustento del cumplimiento de esta meta.	- Continuación del Programa Todos ABC. - Capacitación a directivos y docentes sobre la aplicación de las adaptaciones curriculares del subnivel de Básica Superior de EGB y del nivel de Bachillerato para la educación extraordinaria de personas con escolaridad inconclusa. - Fortalecimiento de las instituciones educativas para personas con escolaridad inconclusa en modalidad semipresencial.	Supera la meta establecida. No se evidenció las acciones realizadas que evidencian su cumplimiento. Sin embargo, las acciones relacionadas contribuyen directamente a la atención de la problemática. Se debe mantener para que su alcance sea a nivel nacional.
4% de inclusión de personas con discapacidades.	4,84%	132,33%	- Atención a 21.076 estudiantes con necesidades especiales asociadas a una discapacidad, en instituciones de educación ordinaria.	- Trabajo interinstitucional para fortalecimiento de currículo para estudiantes con discapacidad auditiva.	Supera la meta establecida. La acción representa la atención puntual a una problemática. Se debe mantener para que su alcance sea a nivel nacional.
Objetivos 5: Lograr corresponsabilidad institucional y el compromiso de la sociedad por los derechos en el proceso educativo.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
50.000 estudiantes vinculados a planes, programas y proyectos de	50.000	100%	- Socialización de los lineamientos para la construcción de la Propuesta Pedagógica y el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEI) con auditores y asesores educativos, con autoridades de instituciones educativas fiscales,	- Desarrollo de varios programas relacionados a: • Espacios formales y no formales de aprendizaje. • Prevención de la violencia sexual y de embarazo adolescente.	Cumple la meta establecida. La acción representa la atención puntual a una problemática. Se debe mantener para que su alcance sea a nivel nacional.

convivencia armónica y cultura de paz y prevención en vulneración de derechos.			fiscomisionales y particulares, y a las universidades que cuentan con carreras de educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Educación integral de la sexualidad. • Prevención de drogas, suicidios y armas en el sistema educativo. • Prevención de acoso, xenofobia y discriminación. • Democracia y participación. • Prevención de riesgos. • Cuidado del ambiente. • Acuerdo Nacional por la Educación. 	
Objetivos 6: Fortalecer las capacidades institucionales.					
Meta Anual	Cumplimiento de la meta	Porcentaje de Cumplimiento	Descripción de la gestión	Otras actividades relacionadas a la meta	Análisis
			Conforme a la información revisada, se evidencia acciones realizadas relacionadas con la gestión institucional, más no el detalle de metas y acciones puntuales para fortalecer las capacidades institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento y continuidad de la gestión con los distintos organismos externos para la cooperación y asuntos internacionales. - Atención del 99,89 de los trámites ciudadanos. - Fortalecimiento de la página web para mejor el acceso a la información del Ministerio de Educación. - Ejecución efectiva del 98,97% del presupuesto codificado (corriente e inversión). - Desarrollo de nueve proyectos de inversión, mediante los cuales se ejecutan gran parte de las actividades descritas. 	Las acciones realizadas con relación al objetivo representan actividades que son generadas por merito trámite de la institución. Para el fortalecimiento debería desarrollar un diagnóstico de la capacidad instalada del personal administrativo para conocer sus deficiencias y proponer acciones correctivas y/o de mejora.

Nota: Es importante indicar, que el Ministerio de Educación ha gestionado otras actividades que no están detalladas en la presente ilustración, debido a que no están articuladas directamente con objetivos institucionales establecidos para el período 2019 – 2020.

Del análisis realizado a la gestión del Ministerio de Educación, a través de sus objetivos institucionales se concluye lo siguiente:

- El Ministerio de Educación mantiene como ejes principales de acción mejorar la calidad y cobertura de la oferta educativa, la revalorización de la carrera docente, y la infraestructura y recursos educativos para los estudiantes, los mismos que se convierten en sus objetivos institucionales y principales estrategias de gestión.
- Los objetivos institucionales tienen relación con los objetivos establecidos en el Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021, pero no todos los objetivos de este Plan están tomados en cuenta, como es el caso del fortalecimiento del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.
- Las metas detalladas para los objetivos institucionales no reflejan la atención puntual a la problemática, por ende, su contribución no refleja cambios o mejoras, es decir; las estrategias desarrolladas no fueron coherentes con los objetivos.
- Las metas detalladas para los objetivos institucionales no se encuentran articuladas, por ende, muestra un resultado que impacte directamente a la problemática.
- Los índices de las metas planteadas de los objetivos institucionales son accesibles, pero no representa el cien por ciento de la problemática real.
- No hay detalle de metas y estrategias que permita conocer el cumplimiento de mejorar la calidad y cobertura de la oferta educativa, la revalorización de la carrera docente, y la infraestructura y recursos educativos para los estudiantes, en todos sus niveles y sostenimientos.
- Existen nueve proyectos de inversión que se relacionan directamente con calidad, cobertura y derechos, de períodos de gestión pasados que únicamente reportan su ejecución presupuestaría, más no avance, articulación y aporte a los objetivos planteados para este período 2017 – 2021.
- Las acciones realizadas en su mayoría se encuentran ejecutadas de manera individual y no integral.

- No se evidencia información histórica sustentada del nivel de cumplimiento y/o aporte a las metas establecidas en el Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021.

Desde el ámbito externo, conforme a la socialización del informe de rendición de cuentas del Ministerio de Educación (2020)⁷, realizado a los ciudadanos, mediante foros virtuales, los mismos demandan las siguientes acciones de atención inmediata:

Calidad y Cobertura

- √ Contactar a los niños, niñas y adolescentes que no están estudiando por falta de Internet.
- √ Fortalecer el uso y aplicación de tecnologías para llegar a la mayoría de la población estudiantil.
- √ Mantener y diversificar los programas de radio y televisión.
- √ Proveer de material pedagógico impreso a los estudiantes de zonas de difícil acceso y sin conectividad.
- √ Continuar con las ofertas extraordinarias.

Revalorización de la carrera docente

- √ Generar nuevos concursos de méritos para que los docentes cuenten con estabilidad laboral.
- √ Implementar capacitaciones a docentes y directivos.

Infraestructura y recursos educativos

- √ Invertir en infraestructura nueva, mantenimiento, seguridad e higiene en las instituciones fiscales.
- √ Continuar con la alimentación escolar e implementar encuestas de satisfacción.
- √ Dotar de tablets y/o laptops y atender con cobertura de Internet gratuito a estudiantes de escasos recursos.

⁷ Ministerio de Educación, MINEDUC. (2020). Acta compromiso - Rendición de Cuentas 2019. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/10/ACTA-DE-COMPROMISO-MINEDUC.pdf>

En consecuencia, del breve análisis realizado al cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos para la gestión del Ministerio de Educación, y a las acciones inmediatas que demanda la ciudadanía, se plantean las siguientes interrogantes:



Figura 9: Análisis de los resultados (técnica de los cinco ¿Por qué?).

1.1.3. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto

Los niveles de calidad de vida de una sociedad dependen de la satisfacción de las principales necesidades de sus individuos, para lo cual, atender la alimentación, salud y educación es la prioridad de todos los países, siendo la educación base estratégica para el desarrollo económico y social, pues el nivel educativo de los individuos permite crear condiciones y oportunidades para una mejor calidad de vida, que cada vez es más demandante por la acelerada transformación digital y crecimiento mundial, generando nuevas necesidades educativas.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) garantiza el derecho a la educación, y para ello el Ministerio de Educación como ente rector de la Política Nacional de Educación, bajo la normativa legal vigente ha tenido grandes avances en el proceso de modernización para reducir la tasa de analfabetismo del 5,9% y mejorar la calidad y acceso a la oferta educativa. Sin duda, son acciones valiosas que han generado valor a la institución y responden a la planificación de la estratégica de largo plazo. Sin embargo, aún mantiene brechas que debe cerrar.

Conforme al análisis realizado a los resultados de la gestión del Ministerio de Educación, del período 2019 – 2020, se pudo identificar que la gestión realizada aún demanda significativamente atención para mejorar la calidad y cobertura de la oferta educativa, la revalorización de la carrera docente, y la infraestructura y recursos educativos para los estudiantes, debido que a pesar que mantiene una planificación estratégica debidamente alineada con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021, las metas establecidas no reflejan la contribución a la solución para mejorar la calidad de la oferta educativa, pues la ejecución de las actividades y acciones fueron desarrolladas de manera aislada, sin articulación e integración una con otra. Esto refleja que el Ministerio de Educación no cuenta con visión integral de los principales ejes de acción (CALIDAD – COBERTURA – DERECHOS), ni tampoco poseen una estrategia de atención prioritaria debidamente sustentada que le permita atender directamente la raíz de las necesidades de educación a nivel local, ordenado

bajo un modelo de gestión integral y progresivo, conforme a criterios básicos de priorización.

Las acciones realizadas han contribuido de cierta manera al cumplimiento de la oferta educativa, pero no representan una gestión coordinada con un alcance integral en la calidad, cobertura y derechos educativos, que se espera conseguir. Ante esta problemática, se considera oportuno que el Ministerio de Educación cuente con un modelo de gestión integral que permita articular efectivamente todas las acciones educativas, con una metodología de priorización para atender progresivamente las necesidades a nivel nacional, para lo cual, la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017) permitirá establecer los lineamientos de gestión necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, atender nuevas necesidades educativas y encausar eficientemente los recursos disponibles. De esta manera, el resultado que se espera obtener es mejorar la calidad de la oferta educativa fiscal en todos los ámbitos: pedagógico, recursos educativos tecnificados, acceso, cobertura, infraestructura moderna con adaptación climática ecológica, según la localidad y pertinencia cultural, e inclusión comunitaria, acciones y aspectos que no han sido considerados en las obras y repotenciaciones realizadas en años anteriores.

Este trabajo puede considerarse pilotó, puesto que su propósito es contribuir a mejorar la calidad de la oferta y de enseñanza del Sistema Nacional Educativo fiscal, de manera integral y progresiva.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar el Plan de Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).

1.2.2. Objetivos específicos

- Contribuir a mejorar la calidad de la oferta educativa, a través de la adecuada identificación de los requerimientos y componentes necesarios para atender las potenciales necesidades de educación, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).

- Apoyar al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de manera integral y progresiva, a través de la adecuada planificación, ejecución, y seguimiento de las actividades establecidas para mejorar la calidad de la oferta educativa, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).
- Determinar factibilidad económica y financiera del desarrollo del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017).

1.3. Marco Teórico

El trabajo que se desarrollará para establecer el Plan de Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador se basará principalmente en el cumplimiento de lo establecido en el marco legal vigente, pues en la Administración Pública debe cumplir estrictamente lo que describe la Ley.

1.3.1. Marco Legal

- La Constitución de la República del Ecuador (2008), como mandato soberano garantiza el derecho a la educación, y establece que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Artículo 26). La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte

y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional. (Artículo 27).

La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive. (Artículo 28).

Así mismo señala que: “El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.” (Artículo 29).

- Sobre la administración de la educación, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que:

Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para

el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución. (Artículo 226).

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Artículo 227).

El Estado asignará, de manera prioritaria y equitativa, los recursos suficientes, oportunos y permanentes para el funcionamiento y gestión del sistema. (Artículo 342).

- Sobre el Sistema Nacional de Educación, la Constitución de la República del Ecuador (2008) define:

El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades. (Artículo 343).

El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema. (Artículo 344).

La educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares.

En los establecimientos educativos se proporcionarán sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social. (Artículo 345).

- En relación con el acceso gratuito, la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala:

La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros.

El Estado financiará la educación especial y podrá apoyar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén debidamente calificadas, de acuerdo con la ley. Las instituciones educativas que reciban financiamiento público no tendrán fines de lucro.

La falta de transferencia de recursos en las condiciones señaladas será sancionada con la destitución de la autoridad y de las servidoras y servidores públicos remisos de su obligación. (Artículo 348).

El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo con la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente. (Artículo 349).

- Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI (2011), y su Reglamento General (2012) (Codificación 2017) para la normalización de los servicios educativos.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador (2012) y todas sus reformas, para comprender su organización y funcionalidad.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021, delimita el marco de acción del Gobierno Nacional, mismo que para el eje de educación se encuentra articulado con los objetivos 1, 2 y 6. Cabe indicar que este Plan se encuentra alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 acordado por la Organización de Naciones Unidas – ONU.
- El Plan Sectorial de Educación 2017 - 2021, detalla las líneas de acción prioritarias de educación para el período indicado.
- Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Educación, del período 2019 – 2020.
- Acuerdos, Resoluciones, y Circulares del Ministerio de Educación, que hace posible el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.
- Proyectos de inversión debidamente aprobados para ejecución en el territorio nacional.

1.3.2. Marco Conceptual

El Plan de Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador se basará en la siguiente base conceptual:

1.3.2.1. Educación

El modelo de gestión que se pretende desarrollar se basará en los ejes determinados por el Plan Sectorial de Educación (2017-2021), los cuales son:

Calidad: La calidad educativa, centrada en los aprendizajes mediante el cumplimiento de los estándares establecidos, pertinencia de contenidos, acompañamiento al docente y uso adecuado de recursos.

Cobertura: Acceso, permanencia, disminución del rezago y culminación de los estudios para todos los ecuatorianos y ecuatorianas durante toda y en cualquier momento de la vida.

Derechos: Garantía de derechos de todos quienes conforman la comunidad educativa con énfasis en niños, niñas y adolescentes, y atención preventiva de fenómenos psicosociales negativos. (p.12).

El Ministerio de Educación para desarrollar acciones que están enmarcadas en la calidad, cobertura y derechos, y en concordancia con lo que demanda la Constitución de la República del Ecuador y la Ley, ha ejecutado en cooperación con otras instituciones estudios y programas, que le han permitido establecer conceptos básicos, de los cuales se puede detallar los siguientes:

- **Planificación de los Servicios Públicos**, el modelo de prestación de servicios y de las tipologías de los establecimientos educativos, el Ministerio de Educación trabajó en el ordenamiento de la oferta educativa, que corresponde a la forma de identificación y organización de las instituciones educativas, conforme al ordenamiento territorial por zona, distrito y circuito, para dar atención a la oferta y demanda educativa, para el cual, mediante el Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2017-00047-A (2017) y sus posteriores reformas define y describe los lineamientos básicos para su gestión, de las cuales podemos extraer que:

El modelo de Prestación de Servicios tiene como objeto la reorganización el servicio educativo, en función de la oferta y demanda para el sector educativo, considerando las dinámicas territoriales actuales, inclusión social y el modelamiento de variables geográficas y demográficas, entre otras características que defina la máxima Autoridad Educativa Nacional, para la

conformación de Nodos Educativos, que promuevan la optimización y racionalización de recursos, en el marco de la planificación sectorial.

Se define como nodo educativo a una institución eje que organiza y articula la demanda y oferta de instituciones educativas fusionadas física o administrativamente, a fin de promover la eficiencia y efectividad del servicio educativo, para: ampliar la cobertura, optimizar y racionalizar los recursos disponibles, tomando en cuenta las características del territorio. (Artículo 2).

El servicio educativo se distribuye en niveles, subniveles y grados, tanto para educación ordinaria como para la extraordinaria, y aplica la malla curricular de acuerdo con la pertinencia cultural. Además, existen otras características asociadas a la oferta educativa como son: el sostenimiento (fiscal, municipal, fisco-misional, particular), jornada (matutina, vespertina, nocturna), modalidad (presencial, semipresencial, distancia), sistema (intercultural e intercultural bilingüe), entre otras.

Servicio por tipo de oferta: Esta categorización responde a la identificación de la oferta según lo establecido en el artículo 23 del Reglamento General a la LOEI:

a) Educación Ordinaria: Se refiere a los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato cuando se atiende a estudiantes en las edades sugeridas por la Ley;

b) Educación Extraordinaria: Se refiere a los mismos niveles cuando se atiende a personas con escolaridad inconclusa necesidades educativas especiales en establecimientos educativos especializados u otros casos definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Para el presente acuerdo, se presenta la planificación de servicios ajustada respecto a la educación ordinaria, de sostenimiento fiscal. (Artículo 3).

En continuación de este artículo se describe la tipología de los establecimientos educativos por el número de estudiantes y jornada educativa.

Así mismo, en los artículos posteriores de este Acuerdo Ministerial se detalla el tipo de identificación de sostenimiento y acción en relación con la infraestructura del establecimiento, el cual se complementa con el documento denominado “Normas Técnicas e Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”.

- En relación con los temas pedagógicos se mantienen las siguientes definiciones:

Educación Inclusiva

(...) proceso de identificar y responder a la diversidad de necesidades educativas especiales de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas y en las comunidades, a fin de reducir la exclusión en la educación. (...). La educación inclusiva involucra cambios y modificaciones en contenidos, enfoques, estructura y estrategias con una visión común y la convicción que educar con calidad a todos los niños, niñas y adolescentes del rango de edad apropiado, es responsabilidad de los establecimientos de educación escolarizada ordinaria a nivel nacional en todos sus niveles y modalidades. (Acuerdo Ministerial No. 0295-13, 2013, Artículo 11).

Educación Especializada

(...) está orientada a niños y jóvenes con necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad (moderada, severa o profunda) y que requieren de servicios especializados. Para el efecto se cuenta con el Modelo Nacional de Gestión y Atención para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad de las instituciones educativas especializadas y el Modelo Educativo Nacional Bilingüe Bicultural

para Personas con Discapacidad Auditiva. (Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2019-00057-A, 2019, Artículo 11).

Capacitación y Formación Continua. - “Es el proceso que tiene el objetivo de proporcionar herramientas a los y las docentes para desarrollar conocimientos específicos que fortalezcan sus habilidades pedagógicas y los saberes concretos de sus áreas de enseñanza, potenciando así la calidad educativa”. (Ministerio de Educación, MINEDUC, 2020, Formación Continua. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/cursos-de-formacion-continua/>).

Profesionalización Docente. - Este proceso permite que los y las docentes bachilleres del Magisterio Fiscal accedan a una formación de tercer nivel en carreras de educación. (Ministerio de Educación, MINEDUC, 2020, Formación Continua, Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/cursos-de-formacion-continua/>).

Recursos Educativos. - Esta conformado por textos escolares, uniformes escolares, alimentación escolar, transporte escolar, entre otros.

1.3.2.2. Proyecto de Gestión Integral

Para el desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo se tomará como base el siguiente marco conceptual.

1.3.2.2.1. Administración, Enfoque Sistemático y Dirección de Proyectos

La administración ha estado presente en todos los tiempos de la humanidad, y ha ido evolucionando hasta el presente tiempo. Los fundamentos se mantienen y se van perfeccionando con la recopilación de las buenas prácticas que conforme a las necesidades se van adaptando para alcanzar los objetivos organizacionales, donde la dirección estratégica es la clave para conseguir los resultados esperados.

Según los expertos de la teoría de la administración, “Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”; y sobre proceso señalan que “(...) se describe como

una serie de partes separadas, o funcionales, que constituyen un proceso total". (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996, pp.7-15).

Stacey (1992) plantea que "(...) la gerencia estratégica, no es una clase separada de la gerencia, es simplemente gerencia... no significa preparar planes a largo plazo ... es el control total del negocio, el manejo del cambio de toda clase (...)". (p.5)

Al respecto, Brojt (2016) indica que "(...) Si está dedicada a mantener o mejorar su posición competitiva, la compañía deberá realizar permanentemente proyectos para el lanzamiento de nuevos productos y servicios en línea con su competencia principal (eficiencia operativa, significado de valor o nicho de mercado). (...)" (p.28).

Conforme al Project Management Institute (PMI), a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®, sexta edición*) (2017), asociación de profesionales en la dirección de proyectos, definen que la dirección de proyectos "es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto." (p.10).

En análisis de estos conceptos se puede decir, que la administración es una ciencia, un arte y técnica, que a través de mecanismos, procedimientos y sistemas que ayuda a la organización o individuos alcanzar los objetivos planteados, ahorrando esfuerzo, tiempo y recursos. Además, permite realizar una constante supervisión y control. Es una ciencia porque se basa en principios teóricos y prácticos, organizados y relacionados con otras ciencias, como las matemáticas, la economía, la contabilidad, la estadística, la sociología, la política, entre otras, que coadyuvan a encontrar una solución integral. La administración permite armonizar todas las ciencias para llegar a una solución. Es un arte porque combina las habilidades, conocimiento, creatividad e ingenio para conseguir que las personas colaboren en la consecución de las metas y objetivos. Es una técnica porque las buenas prácticas pueden ser dominadas, y utilizadas - replicadas para mejorar la eficiencia del proceso administrativo, es la combinación estratégica entre las personas y los recursos disponibles. La

dirección de proyectos, como parte de la administración, se constituye en la ciencia, arte y técnica de desarrollar un plan para dirigir disciplinada y motivadamente a un grupo de personas, que con los recursos y circunstancias actuales logren las actividades, metas y objetivos establecidos temporalmente, con un inicio y fin, que cooperan al cumplimiento de la planificación estratégica de la organización.

La administración/dirección estratégica y la dirección de proyectos tienen un factor común, que, para conseguir resultados, es necesario contar con una adecuada planificación, cuyos objetivos específicos estén enfocados al fortalecimiento y crecimiento de la organización, contando con metodologías o estándares que le permitan articular, y controlar los recursos y la información sobre la marcha de la ejecución de los portafolios, programas, proyectos y actividades.

Los fundamentos de los conceptos básicos no han cambiado, la esencia se mantiene. Sin embargo, podemos decir que lo que ha cambiado es la forma de dirigir y gestionar de manera más eficiente, efectiva y ágil, que va en evolución gracias a las estrategias y técnicas (desarrollo y aplicación de las buenas prácticas gerenciales, establecimiento de procesos y uso de la tecnología). Se han podido corregir la forma de ingeniar y combinar los recursos materiales disponibles con las habilidades de las personas para conseguir los objetivos planificados y las nuevas necesidades de la sociedad. La tecnología tiene un papel importante en la evolución de la dirección de proyectos, pues permite desarrollar herramientas digitales que organizan de mejor manera la información para que sea compartida y viabilizada con los involucrados.

Ahora bien, como aterriza este análisis para el servicio público de manera integral y progresivo, se toma como referencia los conceptos detallados a continuación.

Bunge (1999) en una de sus múltiples reflexiones sobre las ciencias sociales, señala "Toda sociedad es un super sistema compuesto de subsistemas con propiedades de las que carecen sus componentes individuales" (p.11). Sobre esta, Toledo (2004) realiza la siguiente reflexión: "Las sociedades e instituciones son el efecto de variados y múltiples componentes, cuyo accionar e

interrelacionamiento engendra, sucesivamente, nuevas propiedades, condiciones y características de funcionamiento y comportamiento, diferentes de las de sus originadores” (p.27).

Jiménez (1971), desde el enfoque de la Administración Pública expresa:

(...) por sistema se comprende el conjunto de órganos, principios y normas sobre una materia, enlazados o coordinados tan estrechamente entre sí que constituyen un todo indivisible, a pesar de la relativa independencia funcional u operativa que puedan tener sus partes componentes. Esas partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo. (p.33).

Jhonson, Kast, y Rosenzweig (1966) refiere al sistema en apreciación concreta como “un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo” (p.14).

Según el estudio de la Gerencia sistémica, estratégica y virtual de Toledo (2004) define elementos básicos que se deben considerar para establecer una gestión sistemática en el sector público, estos son:

Escenarios ecológicos: realidad concreta. Constituyen las realidades físicas y humanas concretas en las cuales operan las instituciones y ocurren sus diversos procesos.

Regulación: Consiste en las diversas prescripciones, normas y disposiciones formales e informales, requeridas para ordenar el comportamiento de los diversos actores de los procesos institucionales.

Sistema de Objetivos: Comprenden sus diversos instrumentos, todos ellos interrelacionados, entre otros: función específica, propósito, visión, misión, estrategias, políticas, objetivos, metas, por tanto, planes, programas, proyectos y presupuestos, con sus correspondientes metodologías y técnicas.

Insumos – Entradas: Son los recursos y medios requeridos para concretar cada uno de los procesos institucionales de dirección y gestión, internos y externos.

Procesador: Consiste en que los mecanismos de acción mediante los cuales se receipta los insumos y se los transforma, convierte, integra, mediante múltiples procesos y subprocesos, en las diversas funciones, niveles y áreas de acción.

Resultados – salidas – bienes mercadológicos: Son los productos, servicios e ideas que entrega el procesador, con la referencia del sistema de objetivos.

Control: Corresponde a las diversas acciones y medios para determinar en tiempo real, el estado actual de funcionamiento, avance y desempeño institucional.

Evaluación de Impacto: Comprende las acciones y medios para determinar de manera sistemática, la actitud, reacción de los clientes internos y externos, actores institucionales vinculados y fuerzas de competitividad en general, respecto a los bienes mercadológicos entregados.

Realimentación iterativa: Comprende la adopción y aplicación de las decisiones y acciones oportunas para asegurar la adaptación y readaptación de las condiciones de funcionamiento competitivo, frente a las exigencias de los escenarios.

(p.48-49)

1.3.2.2.2. Enfoque de Dirección del Proyecto integral para el sector público.

La conformación de las sociedades e instituciones obedece a un proceso de acumulación, integración, articulación, fortalecimiento y desarrollo de varias características, condiciones y atributos, similares que deben ser atendidos conforme a las principales necesidades de la mayoría.

Para satisfacer las necesidades de la sociedad la administración es parte importante para la adecuada distribución de los recursos disponibles, convirtiéndose en un órgano encargado de lograr que los recursos sean productivos con la responsabilidad de lograr estabilidad económica de manera progresiva para sustentar a la sociedad y las futuras generaciones. Se han dado pasos gigantes en la modernización de la manera de gestionar los recursos

públicos, pero aún no se ha logrado alcanzar los resultados esperados con eficiencia, eficacia y transparencia que demanda el deber ser y la sociedad. Se ha logrado impulsar y mantener una planificación y organización anual de los recursos disponibles, por períodos de cuatro años, conforme al gobierno de turno, pero aún se trabaja en establecer una dirección, control y monitoreo de estos recursos que alcancen los resultados esperados, pues los planes de dirección no han sido concebidos como proyectos sistematizados, donde cada uno es creado por un tiempo y espacio, que al finalizar su resultado debe ser parte integral del sistema.

El enfoque sistémico permitirá abordar y formular un plan integral que asocie los principales componentes que poseen características similares e interrelaciones en función de las circunstancias ambientales, busca identificar su composición, entorno, estructura e interrelación, ya sea por la manera de concebir el comportamiento y resultado que genera cada parte que conformará el sistema, con el debido análisis cualitativo y cuantitativo.

La integración, acumulación, articulación, fusión, adición y demás similares originan nuevas realidades y condiciones de funcionamiento y comportamiento institucional que deberá ser manejada en el momento para conseguir los resultados esperados, apoyado en un conocimiento fáctico (combinación de experiencia y razón). Esto se podrá conseguir bajo la dirección estratégica del proyecto, puesto que nos permitirá manejar una parte del todo de manera integral y objetiva, donde el propósito es cumplir con la misión del proyecto, y por ende de la institución.

Para aterrizar este análisis y elaborar el Plan de Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación se establecerá los ejes de acción y como serán interrelacionados bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017), puesto que nos facilita las mejores prácticas de la dirección estratégica de los recursos, considerando la triple restricción (alcance, tiempo y costo).

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®, sexta edición*) (2017), nos permitirá establecer un plan de gestión de beneficios, mediante el desarrollo de un proyecto, que describe en un documento el modo,

momento y medición, en que se entregarán los beneficios del esfuerzo temporal, estos beneficios se encajan con la gestión pública, tales son:

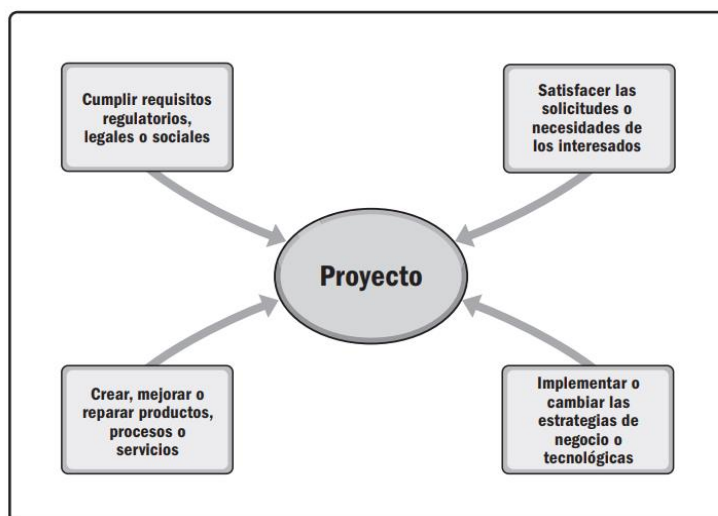


Figura 10: Contexto de Iniciación del Proyecto (Beneficios de la implementación de un proyecto). Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

Así mismo, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*, sexta edición) (2017) define a proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (p.13).

El desarrollo del plan de gestión de beneficios comienza tempranamente en el ciclo de vida del proyecto con la definición de los beneficiarios objetivo a alcanzar. El ciclo de vida de un proyecto la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*, sexta edición) (2017) define como:

(...) la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. (...). Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. (...). Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivo o adaptativos. (...).

- En un ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los

ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada. (...). (p.19).

Los grupos de procesos definidos por la *Guía del PMBOK®*, sexta edición (2017) para la Dirección de Proyectos son de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control; y Cierre, vinculados por entradas y salidas específicas, conforme a las áreas de conocimiento establecidas por esta misma guía.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 11: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

La elaboración de esta propuesta se basará en un ciclo de vida predictivo, donde el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinarán al inicio de la gestión con un constante monitoreo y control, desarrolladas en las áreas de conocimiento, en el proceso de planificación, donde la Gestión de Integración del Proyecto (el Plan para la Dirección del Proyecto) es la clave.

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

En consecuencia, el Plan de la Dirección del Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, identificará, preparará, coordinará e integrará los planes que permitirán la ejecución del mismo, para lo cual, conforme a las recomendaciones de la *Guía del PMBOK®*, sexta edición (2017) se definirá: el Ciclo de Vida del Proyecto, las áreas de conocimiento, y el Plan para la Dirección del Proyecto.

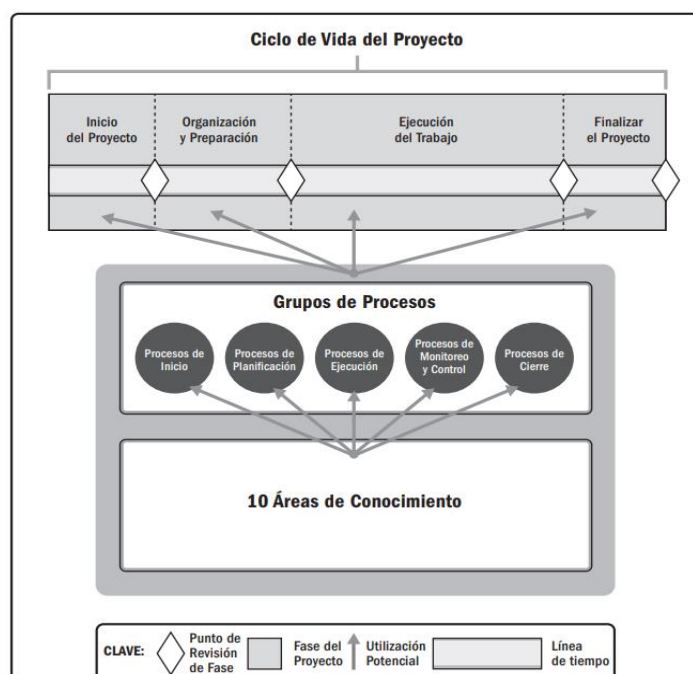


Figura 12: Interrelación entre los componentes claves de los proyectos. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

1.3.3. Marco Metodológico

El trabajo por realizarse se fundamentará en la investigación inductiva, donde se podrá extraer los aspectos más relevantes de manera cualitativa, para la definición de criterios de selección y priorización de las actividades a definirse para desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto, conforme al marco legal establecido.

También se utilizará el método deductivo para analizar cuantitativamente datos relevantes que permitan tomar decisiones sobre la selección y priorización de las actividades a definirse, así como también de las instituciones educativas que serán intervenidas, dentro del marco legal establecido.

La fuente de información primaria serán los datos y archivos internos proporcionados por el Ministerio de Educación, según el área funcional que se requiera, principalmente será la Coordinación General de Planificación, la Coordinación General Administrativa Financiera, la Subsecretaría de Administración Escolar, la Subsecretaría de Educación Intercultural Bilingüe, y la Subsecretaría de Desarrollo Profesional, con sus respectivas direcciones operativas y las gerencias de los proyectos de inversión.

La fuente de información secundaria comprenderá los datos recabados de manera externa, en relación con el Ministerio de Educación, ya sea de las instituciones educativas, las entidades operativas desconcentradas, y de las instituciones de investigación como el INEC, INEVAL, entre otras.

Como herramientas que se podrán utilizar serán entrevistas, reuniones, mesas de trabajo, evaluaciones de campo, consultas a expertos.

2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®-PMBOK® SEXTA EDICIÓN (2017)

2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Objetivos del Proyecto		
Objetivo general:		
Mejorar la calidad de la oferta educativa fiscal del Ministerio de Educación del Ecuador, a través de la repotenciación integral de las instituciones educativas previamente seleccionadas.		
Objetivos específicos:		
Establecer los criterios de elegibilidad y priorización para la selección de las instituciones educativas a ser repotenciadas, para garantizar el derecho al acceso a la educación.		
Mejorar la cobertura de la oferta educativa pública, a través de la repotenciación integral de las instituciones educativas seleccionadas.		
Mejorar la calidad de enseñanza educativa, a través de la capacitación integral del docente de las instituciones educativas seleccionadas.		
Identificación de la problemática/oportunidad		
<p>Conforme al análisis realizado a los resultados de la gestión del Ministerio de Educación, del período 2019 – 2020, se pudo identificar que el resultado global de su gestión aún demanda significativamente atención para mejorar la calidad, cobertura y derecho al acceso de la oferta educativa fiscal, la revalorización de la carrera docente, y la infraestructura y recursos educativos para los estudiantes, debido que a pesar que mantiene una planificación estratégica debidamente alineada con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación 2017 – 2021, las metas establecidas no reflejan específicamente la contribución a la solución de la problemática educativa. Además, la ejecución de las actividades y acciones fueron desarrolladas de manera aislada, sin articulación e integración una con otra, lo que no permite obtener resultados favorables de manera global para el sector de la educación.</p> <p>Las acciones realizadas han generado valor a la institución y responden a la planificación de la estratégica, pero no representan una gestión coordinada con un alcance integral en la calidad, cobertura y derechos educativos, que se espera conseguir.</p>		
Justificación del proyecto		
Ante esta problemática, se considera oportuno que el Ministerio de Educación del Ecuador cuente con un modelo de gestión integral y progresivo, que le permita atender y articular efectivamente todas las acciones educativas, con una metodología de priorización para atender progresivamente las necesidades educativas, a nivel nacional. Así, como también atender las nuevas necesidades educativas y encausar eficientemente los recursos disponibles.		
Necesidad del negocio		
La implementación de un modelo de gestión integral y progresivo permitirá mejorar la calidad de la oferta educativa fiscal en todos los ámbitos: pedagógico, recursos educativos tecnificados, acceso, cobertura, infraestructura moderna con adaptación climática ecológica, según la localidad y pertinencia cultural, e inclusión comunitaria, acciones y aspectos que no han sido considerados en las obras y repotenciones realizadas en años anteriores.		
Descripción del proyecto		
<p>El proyecto consta de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La determinación de una metodología de elegibilidad y priorización para la selección de las instituciones educativas que serán intervenidas, conforme a las necesidades del ordenamiento de la oferta educativa, la potencial demanda insatisfecha, el hacinamiento de estudiantes, el espacio disponible infraestructura física y pedagógica, y legalidad de los terrenos a nombre del Ministerio de Educación, y los posibles riesgos mitigables. 2. Identificación del estado actual de las instituciones educativas seleccionadas, a fin de desarrollar los estudios de ingeniería y arquitectónicos de repotenciación de la infraestructura física, tomando en cuenta la necesidad pedagógica y de inclusión estudiantil, la pertinencia cultural, la ubicación geográfica y uso de materiales locales amigables con el medio ambiente, con espacios y accesos inclusivos, abiertos, 		

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
seguros y pedagógicos, con laboratorios adecuados conforme a la necesidad del bachillerato técnico y/o productivo.		
3. La repotenciación de la institución educativa seleccionadas, ya sea de obra nueva y/o expansión, o rehabilitación de la infraestructura existente, mismas que cumplirán con los respectivos procesos de salvaguardias sociales y ambientales mundialmente aceptados.		
4. Cada obra de repotenciación física contará con la respectiva fiscalización.		
5. La repotenciación de la infraestructura física incluye el mobiliario, equipamiento tecnológico y el material didáctico y bibliográfico correspondiente.		
6. Desarrollo y ejecución del Plan de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas.		
7. Desarrollo de estudios adicionales que permitan que el modelo de gestión sea sustentable y sostenible para 25 años (presupuestos de mantenimiento preventivo y correctivo de las instituciones, gastos básicos y generales permanentes, y capacitación constante del docente).		
Entregables del proyecto		
Gestión:		
Plan de gestión de integración.		
Plan de gestión del alcance.		
Plan de gestión del cronograma.		
Plan de gestión de costos.		
Plan de gestión de la calidad.		
Plan de gestión de los recursos.		
Plan de gestión de las comunicaciones.		
Plan de gestión de riesgos.		
Plan de gestión de las adquisiciones.		
Plan de involucramiento de los interesados.		
Técnicos:		
Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones educativas fiscales, a nivel nacional.		
Listado inicial de las instituciones fiscales seleccionadas para ser intervenidas, conforme a la metodología de selección de la Metodología de elegibilidad y priorización establecida.		
Repotenciación integral de la infraestructura física de las instituciones educativas seleccionadas, conforme a las necesidades identificadas, incluye los estudios de ingeniería y arquitectónicos, fiscalización de la obra, mobiliario, equipamiento tecnológico y el material didáctico y bibliográfico correspondiente, con el cumplimiento de las de los procesos de salvaguardias sociales y ambientales.		
Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas.		
Estudios adicionales, que permiten establecer los modelos de gestión para la repotenciación de la infraestructura física y la capacitación docente.		
Identificación de grupos de interés		
Involucrados Directos:		
El Ministerio de Educación.		
Las Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Educación (Coordinaciones Zonales, Distritos y Circuitos).		
Los docentes.		
Los estudiantes.		
Los padres de familia.		
La sociedad y/o comunidad.		
Involucrados Indirectos:		
El Ministerio de Economía y Finanzas.		
La Secretaría Técnica de Planificación (Ex SENPLADES).		
El Ministerio de Telecomunicaciones.		
El Ministerio del Ambiente.		
La Empresa privada.		
Proveedores.		

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Riesgos macros		
Cambio de las políticas públicas del Sistema de Educación.		
Ninguna institución educativa cumpla con los criterios de elegibilidad y priorización para la selección.		
Debido a la crisis nacional, el Gobierno Nacional decida no realizar obras de inversión.		
No contar el financiamiento.		
El Ministerio de Educación no cuente con el personal y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.		
El Ministerio de Educación no tenga la voluntad política para el desarrollo del proyecto.		
Falta de interés de los involucrados directos e indirectos.		
Existencia de conflictos internos en los establecimientos educativos, y la sociedad y/o comunidad.		
Los beneficiarios directos no se encuentren conforme con la repotenciación integral.		
Desastres naturales que impidan la repotenciación integral.		
Escases de la materia prima para el desarrollo de los estudios, obras, fiscalización, equipamiento, dotación de materiales educativos para la repotenciación física.		
Escases de las instituciones de educación superior para la capacitación de los docentes en las áreas determinadas.		
La materia prima y/o servicios seleccionados tengan un costo excesivamente alto.		
La mano de obra y/o servicios seleccionados no estén disponibles.		
Beneficios colaterales		
Mejora la calidad, cobertura y derecho de la oferta educativa del Sistema Educativo del Ecuador.		
Mejora la inclusión y accesibilidad de la educación en el Ecuador.		
Contribuye a satisfacer la demanda de educación en zonas pobladas.		
Los estudiantes tienen un mejor desempeño y participación académica.		
Contribuye a disminuir la brecha educativa, conforme a los objetivos establecidos en la Agenda Sectorial 2017-2021		
Existencia de mayor interés para iniciar el régimen escolar, y evitar la deserción escolar.		
Disminución de la brecha de analfabetismo que existe en el Ecuador.		
Los docentes se encuentran más motivados por la capacitación continua.		
Estable un nuevo modelo de gestión para futuras intervenciones.		
Aporta al desarrollo de la sociedad y/o comunidad.		
Aporta a la adaptación del medio ambiente con el uso de materiales locales y amigables con la naturaleza.		
Mejorar la salud física y psicológica de los estudiantes y docentes, al tener espacios seguros.		
Supuestos		
Vigencia de la normativa legal educativa, así como las políticas y agendas sectoriales.		
Vigencia del Estatuto y procedimientos internos del Ministerio de Educación.		
Vigencia del modelo del ordenamiento de la oferta educativa.		
Apoyo y voluntad política de las entidades públicas para llevar a cabo el presente proyecto.		
Financiamiento el proyecto.		
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la recolección y análisis de información para determinar la metodología de elegibilidad y priorización de las instituciones educativas.		
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la determinación de un modelo de repotenciación integral de las instituciones educativas seleccionadas.		
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la determinación de un modelo de capacitación del docente de las instituciones educativas seleccionadas.		
Colaboración de los involucrados directos para determinar las especificaciones técnicas principales para la repotenciación de la institución educativa; y los procesos de socialización.		
Colaboración de los involucrados directos para el desarrollo de los estudios necesarios que permitan la repotenciación integral de la institución educativa.		
Colaboración de los involucrados directos en los planes de contingencia durante la repotenciación integral de la institución educativa.		
Disponibilidad de los insumos, materia prima y/o servicios seleccionados para la repotenciación integral.		

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Precios accesibles de los insumos, materia prima y/o servicios seleccionados para la repotenciación integral.		
Disponibilidad del equipamiento y materiales educativos para la repotenciación integral.		
Disponibilidad del presupuesto (liquidez para las adquisiciones previstas).		
Condiciones climatológicas y naturales favorables para la intervención.		
Las técnicas y tecnología de vanguardias existentes para este tipo de repotenciación integral.		
Restricciones		
Las competencias estatutarias del Ministerio de Educación, en caso de construcción de obras nuevas.		
Las condiciones y requisitos establecidas por la entidad financiada.		
Las normas comunitarias, donde existan instituciones educativas.		
Los terrenos donde se encuentran construidas las instituciones educativas no se encuentran a nombre del Ministerio de Educación.		
El presupuesto y plazo asignado para la ejecución total del proyecto.		
Los costos para las repotenciones y capacitación del docente superen el presupuesto asignado.		
Conocimiento técnico de los ingenieros responsables cumplan con los requisitos establecidos para la repotenciación integral.		
Acceso terrestre y/o fluvial a instituciones educativas que se encuentran en zonas rurales alejadas.		
Nuevas ordenanzas municipales que no permitan avanzar con las obras de repotenciación.		
Competencia desleal en el mercado para la adjudicación de contratos.		
Hitos		
Plan de Dirección del Proyecto aprobado.		
Kick Off desarrollada.		
Metodología de elegibilidad y priorización para la selección de las instituciones educativas que serán intervenidas, aprobada.		
Instituciones educativas seleccionadas, según la metodología de elegibilidad y priorización aprobada.		
Informes del estado actual de las instituciones educativas seleccionadas, conforme a la demanda educativa, infraestructura física, y riesgos mitigables.		
Estudios adicionales desarrollados para la definición del modelo de gestión para la repotenciación integral, y el modelo de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas.		
Programa de repotenciación integral de las instituciones educativas seleccionadas aprobado.		
Programa de gestión para la capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas aprobado.		
Acta de cierre del proyecto.		
Firmas de responsabilidad		
Aprobado por:		Rubrica:
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación	
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa	

2.1.1. Matriz de interesados del proyecto

REGISTRO DE INTERESADOS											
Nombre del proyecto					Líder del proyecto						
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.					PM: María Fernanda Soto Cevallos						
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto			Duración estimada (días)						
6/7/2020		5/5/2021			845						
Código Id.	Rol	Organización	Información de Contacto	Necesidad o Expectativa	Influencia					Requisito	Criterio de Aceptación
					I	P	E	G	C		
INT01	Ministro(a) de Economía y Finanzas	Ministerio de Economía y Finanzas	593-2-399-8400	Representa el ahorro para el Estado.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	La repotenciación integral sea con los costos accesibles.	El presupuesto no puede ser mayor que construir una obra nueva.
INT02	Secretario(a) Técnico Planifica Ecuador	Secretaría Técnica Planifica Ecuador	593-2-397-8900	Asignación de recursos de inversión.	F/A	F/A	F/A	F/B	F/A	Los recursos asignados sean ejecutados conforme al plazo y condiciones establecidas.	El proyecto debe ser ejecutado antes de los 730 días.
INT03	Ministro(a) de Educación	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Mejorar la calidad, cobertura y derecho e inclusión de la educación.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Enfoque a la zona rural, a la educación intercultural bilingüe y al acceso a la educación.	Contribuir con los objetivos establecidos en el Plan Sectorial de Educación 2017-2021.
INT04	Secretario(a) del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe	Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe	593-2-396-1300	Fortalecer el sistema de educación intercultural bilingüe.	F/B	F/A	F/A	F/B	F/B	Evitar la extinción de la educación ancestral en las lenguas maternas.	Dar atención a 7 lenguas ancestrales en peligro de extinción, de las 14 existentes.
INT05	Viceministro(a) de Gestión Educativa	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la calidad, cobertura, derecho y la inclusión de la educación.	F/A	F/A	F/A	F/B	F/B	La repotenciación debe incluir los principales elementos de la gestión educativa.	Intervención en infraestructura, recursos educativos, pertinencia cultural e inclusión.
INT06	Viceministro(a) de Educación	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la calidad de capacitación del docente.	F/A	F/A	F/A	F/B	F/B	La repotenciación debe incluir los principales elementos de educación.	Intervención en el fortalecimiento de la capacitación al docente, e inclusión de estándares pedagógicos.
INT07	Subsecretario(a) de Administración Escolar	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Establecer un Plan de desarrollo integral de repotenciación de las instituciones educativas.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Definir una metodología de selección de las unidades a ser intervenidas	Intervención en el espacio disponible de la institución y mejoramiento de la existente, terreno a nombre del Ministerio, y atención a los riesgos.
INT08	Subsecretario(a) de Desarrollo Profesional Educativo	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Establecer un Plan de desarrollo integral de capacitación docente.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Definir una metodología de capacitación según las principales necesidades identificadas para la institución.	Intervención en las principales áreas: educación continua, adaptación curricular, formación de mentores, áreas disciplinares, y profesionalización de docentes de educación intercultural bilingüe.
INT09	Subsecretario(a) de Innovación Educativa para el Buen Vivir	Ministerio de Educación	593-2-396-1302	Establecer un Plan de desarrollo integral para mejorar la calidad de la pedagogía de la educación.	F/R	F/A	F/A	F/R	F/B	Definir una metodología de mejoramiento pedagógico, e incluir la tecnología en los recursos educativos.	El mejoramiento pedagógico debe estar enfocado al docente y los recursos de apoyo del docente.

REGISTRO DE INTERESADOS											
Nombre del proyecto						Líder del proyecto					
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.						PM: María Fernanda Soto Cevallos					
Fecha de emisión			Fecha de inicio del proyecto			Duración estimada (días)					
6/7/2020			5/5/2021			845					
Código Id.	Rol	Organización	Información de Contacto	Necesidad o Expectativa	Influencia					Requisito	Criterio de Aceptación
					I	P	E	C	C		
INT10	Subsecretario(a) de Educación Especializada e Inclusiva	Ministerio de Educación	593-2-396-1303	Establecer un Plan de desarrollo integral para garantizar la inclusión en la educación.	F/R	F/A	F/A	F/R	F/B	Definir una metodología de inclusión educativa.	La infraestructura educativa debe incluir espacios de accesibilidad para estudiantes y docentes con discapacidad; y la capacitación docente debe incluir pedagogía para estudiantes con discapacidad.
INT11	Coordinación General de Planificación	Ministerio de Educación	593-2-396-1301	Utilizar eficientemente los recursos asignados para educación.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Contar con una planificación adecuada en territorio para la ejecución de las actividades.	Cumplimiento al ordenamiento de la oferta educativa, la Planificación Estratégica, el POA y PAI.
INT12	Coordinador(a) General Administrativo Financiero	Ministerio de Educación	593-2-396-1304	Facilitar el uso adecuado de los recursos asignados para educación.	F/B	F/B	F/A	F/A	F/B	Cumplimiento de los procesos internos de la institución para la ejecución de los recursos asignados.	Todos los procesos administrativos deben cumplir con la normativa legal vigente, y procedimientos internos.
INT13	Coordinador(a) General de Gestión Estratégica	Ministerio de Educación	593-2-396-1305	Mejorar el uso de los recursos de educación.	F/B	F/A	F/A	F/B	F/B	Cumplimiento de los procesos internos de la institución para mejorar el uso de los recursos educativo.	La repotenciación integral debe estar incluida en los sistemas educativos vigentes.
INT14	Coordinador(a) General de Asesoría Jurídica	Ministerio de Educación	593-2-396-1306	Velar la legalidad del uso de los recursos asignados a educación.	F/B	F/B	F/A	F/A	F/B	Se dé cumplimiento a la normativa legal vigente.	La adquisición de bienes y servicios deben pactarse conforme a la normativa de contratación pública vigente.
INT15	Director(a) Nacional de Planificación Técnica	Ministerio de Educación	593-2-396-1307	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación, y fortalecer el sistema del reordenamiento de la oferta educativa.	F/B	F/A	F/B	F/B	F/A	Atender la demanda insatisfecha conforme al ordenamiento de la oferta educativa.	La repotenciación se dirija conforme a los criterios de priorización de intervención territorial.
INT16	Director(a) Nacional de Infraestructura Física	Ministerio de Educación	593-2-396-1308	Mejorar la infraestructura física de las instituciones educativas.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	La repotenciación de la infraestructura cumpla con las normas técnicas de construcción y rehabilitación.	La intervención de infraestructura deberá ser realizada por los profesionales en construcción con la respectiva fiscalización.
INT17	Director(a) Nacional de Gestión de Riesgos	Ministerio de Educación	593-2-396-1309	Poner en alerta a las áreas correspondientes de los riesgos que están expuestos los estudiantes y docentes.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	La repotenciación de la infraestructura cumpla con la reglamentación nacional e internacional de gestión de riesgos vigente.	La intervención de infraestructura deberá considerar los informes de gestión de riesgos y planes de mitigación debidamente establecidos para cada institución.
INT18	Director(a) Nacional de Recursos Educativos	Ministerio de Educación	593-2-396-1310	Dotar de los recursos educativos necesarios para la enseñanza en el aula de los estudiantes y docentes.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Los recursos educativos que deben ser determinados conforme a la necesidad de la institución.	Los recursos educativos identificados deben tomar en cuenta la enseñanza en el aula del docente, la pertinencia cultural, y la inclusión de la tecnología.
INT20	Director(a) Nacional de Convenios, Contratos y Asesoría Inmobiliaria	Ministerio de Educación	593-2-396-1312	Dar el asesoramiento legal para en los procedimientos de	F/B	F/B	F/A	F/B	F/B	Cumplimiento a la normativa legal vigente para la adquisición de bienes y	Los contratos y/o convenios que se lleguen a suscribir deben cumplir con todo el procedimiento y requisitos establecidos.

REGISTRO DE INTERESADOS											
Nombre del proyecto					Líder del proyecto						
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.					PM: María Fernanda Soto Cevallos						
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto			Duración estimada (días)						
6/7/2020		5/5/2021			845						
Código Id.	Rol	Organización	Información de Contacto	Necesidad o Expectativa	Influencia					Requisito	Criterio de Aceptación
					I	P	E	C	C		
				mejora de la calidad e inclusión de la educación.						servicios; y/o Convenios Interinstitucionales.	
INT21	Gerente del Proyecto Nueva Infraestructura Educativa	Ministerio de Educación	593-2-396-1313	Cumplir con el número de instituciones educativas nuevas, repotenciadas y móviles.	F/B	C/B	F/R	F/R	F/R	Repotenciar instituciones educativas con mayor necesidad.	La institución educativa intervenida debe estar lista para inauguración con el 100% de los servicios educativos en funcionamiento.
INT22	Gerente del Proyecto Sistema Nacional de Desarrollo Profesional (SiProfe)	Ministerio de Educación	593-2-396-1314	Cumplir con el número de docentes capacitados.	F/B	C/B	F/R	F/R	F/R	Capacitar a los docentes en las áreas con mayor necesidad.	El docente seleccionado debe cumplir con todos los requisitos y el programa académico de capacitación, y practicar la capacitación en cascada.
INT23	Director(a) Nacional de Tecnologías para la Educación	Ministerio de Educación	593-2-396-1315	Aplicar la tecnología en los recursos educativos.	F/B	F/A	F/A	F/R	F/B	Los equipos identificados para la institución deben contar con la tecnología necesaria.	Los espacios y recursos educativos previstos deben garantizar el uso de la tecnología prevista, tanto en el aula como virtual.
INT24	Director(a) Nacional de Mejoramiento Pedagógico, E.	Ministerio de Educación	593-2-396-1316	Aplicar avances pedagógicos en el modelo de capacitación docente y recursos educativos.	F/B	F/A	F/A	F/R	F/B	La ambientación y recursos educativos identificados para la institución deben contar estándares pedagógicos.	Los espacios y recursos educativos previstos deben garantizar que el docente se encuentre en la capacidad de utilizarlos y fortalecer la pedagogía en el aula.
INT25	Coordinador(a) Zonal 1	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT26	Coordinador(a) Zonal 2	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT27	Coordinador(a) Zonal 3	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT28	Coordinador(a) Zonal 4	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT29	Coordinador(a) Zonal 5	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT30	Coordinador(a) Zonal 6	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT31	Coordinador(a) Zonal 7	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.

REGISTRO DE INTERESADOS											
Nombre del proyecto						Líder del proyecto					
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.						PM: María Fernanda Soto Cevallos					
Fecha de emisión			Fecha de inicio del proyecto			Duración estimada (días)					
6/7/2020			5/5/2021			845					
Código Id.	Rol	Organización	Información de Contacto	Necesidad o Expectativa	Influencia					Requisito	Criterio de Aceptación
					I	P	E	C	C		
INT32	Coordinador(a) Zonal 8	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.
INT33	Coordinador(a) Zonal 9	Ministerio de Educación	593-2-396-1300	Satisfacer la demanda insatisfecha de educación a nivel zonal.	F/B	F/A	F/A	F/A	F/A	Disminuir la demanda insatisfecha.	Disminuir 2% de la demanda insatisfecha de la zona, al iniciar el año lectivo 2023.

Leyenda	Leyenda	Descripción	Leyenda	Descripción
F: Favorable	A: Alta	F/A: Favorable Alta	I	Inicio
C: Contraria	R: Regular	F/R: Favorable Regular	P	Planificación
	B: Alta	F/B: Favorable Baja	E	Ejecución
		C/A: Contraria Alta	C	Control
		C/R: Contraria Regular	C	Cierre
		C/B: Contraria Baja		

2.2. Análisis de alternativas generales del proyecto.

Conforme al objetivo general de este trabajo se han identificado las siguientes alternativas:

Tabla 3

Alternativas del Proyecto

ALTERNATIVAS	DETALLE
A	Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.
B	Construcción de nuevas instituciones educativas a nivel nacional.
C	Capacitación del docente a nivel nacional en varias disciplinas.
D	Cambio de la malla curricular para mejorar la calidad y la inclusión de la oferta educativa.
E	Desarrollar consultorías para determinar los factores que permiten mejorar la calidad e inclusión de la oferta educativa.
F	No realizar nada para mejorar la calidad e inclusión de la oferta educativa.

Para la selección de la mejor alternativa se ha establecido los siguientes criterios ponderados:

Tabla 4

Criterios de Ponderación

ÁREA	CRITERIOS	PONDERACIÓN
A. ALCANCE	Atención integrada de las principales necesidades educativas, conforme al ordenamiento de la oferta educativa.	30%
B. TIEMPO	Implementación a corto plazo.	20%
C. COSTO	Bajos costos y que represente ahorros para el Estado, tanto para la ejecución como en el mantenimiento.	15%
D. OBJETIVO	Alineación Estratégica conforme al Ministerio de Educación y la Agenda Sectorial 2017-2021	5%
E. RIESGO	Manejo de Planes de Contingencia y Mitigación de Riesgos.	15%
F. CALIDAD	Integración de los principales elementos que conforma el sistema educativo público, con los estándares mundialmente establecidos.	15%

La escala numérica para la calificación va del 1 al 5, en el cual 1 es muy bajo y 5 muy alto, el valor asignado es multiplicado por la ponderación asignada a cada

criterio, la suma total da el resultado de la calificación, y aquella alternativa que tenga mayor puntuación debe ser la seleccionada.

Tabla 5

Escala numérica para calificación

ESCALA NÚMÉRICA	
Muy Bajo	1
Bajo	2
Moderado	3
Alto	4
Muy Alto	5

El análisis realizado en la matriz de calificación y selección de alternativas determinó que la mejor alternativa es la **A**, pues mantiene la mayor calificación conforme a los criterios y valoración fijada. A continuación, se presenta la mencionada matriz:

Tabla 6

Matriz de Calificación y Selección

MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN														
ÁREA	CRITERIOS	PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS											
			A		B		C		D		E		F	
			CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
A. ALCANCE	Atención integrada de las principales necesidades educativas, conforme al reordenamiento de la oferta educativa.	30%	5	1,50	2	0,60	1	0,30	1	0,30	3	0,90	1	0,30
B. TIEMPO	Implementación a corto plazo.	20%	5	1,00	1	0,20	1	0,20	1	0,20	4	0,80	1	0,20
C. COSTO	Bajos costos y que represente ahorros para el Estado, tanto para la ejecución como en el mantenimiento.	15%	5	0,75	1	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,30	4	0,60
D. OBJETIVO	Alineación Estratégica conforme al Ministerio de Educación y la Agenda Sectorial 2017-2021	5%	5	0,25	4	0,20	4	0,20	5	0,25	3	0,15	1	0,05
E. RIESGO	Manejo de Planes de Contingencia y Mitigación de Riesgos.	15%	5	0,75	3	0,45	2	0,30	3	0,45	1	0,15	1	0,15
F. CALIDAD	Integración de los principales elementos que conforma el sistema educativo público, con los estándares mundialmente establecidos.	15%	5	0,75	2	0,30	3	0,45	5	0,75	5	0,75	1	0,15
TOTAL		100%	5		1,90		1,6		2,10		3,05		1,45	

2.3. Gestión de Integración del Proyecto.

La gestión de integración del proyecto nos permitirá establecer el vínculo entre los distintos procesos que serán necesarios realizar para conseguir una gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, para lo cual, conforme a las recomendaciones de la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017) se definirá:

- El Ciclo de Vida del Proyecto.
- Las áreas de conocimiento.
- El Plan para la Dirección del Proyecto.

2.3.1. Ciclo de Vida del Proyecto

Para el presente trabajo se estable un ciclo de vida predictivo, con los procesos debidamente identificados, es decir; que los entregables son establecidos al comienzo del proyecto, y en el caso de requerirse cambios pueden ser gestionados en forma progresiva con un control integrado de cambio, siguen un orden, en base al siguiente proceso:

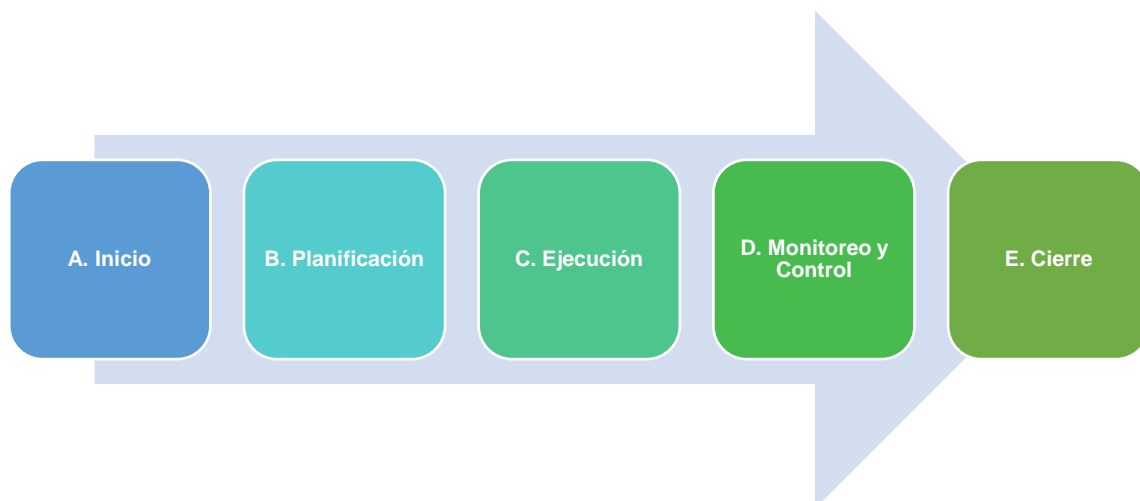


Figura 13: Ciclo de Vida del proyecto. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

2.3.2. Áreas de Conocimiento

Las áreas del conocimiento que se aplicaran al proyecto son las siguientes:



Figura 14: Áreas de conocimiento del proyecto. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

La adaptación de al Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, estaría conformado de la siguiente manera:

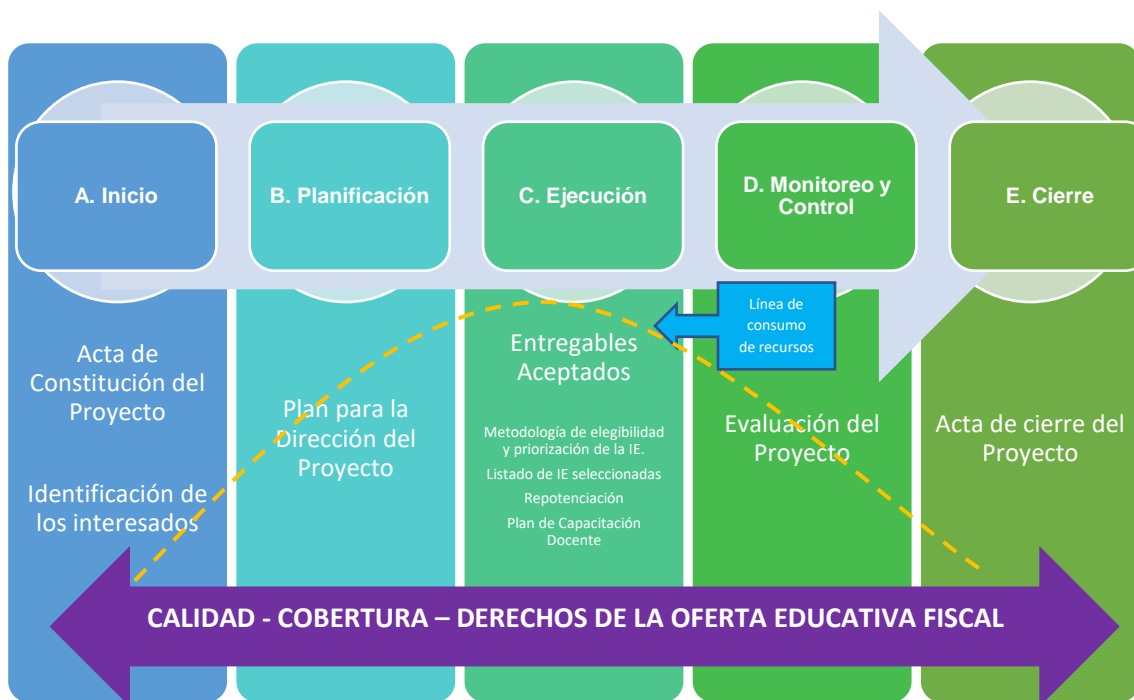


Figura 15: Ciclo de Vida del Proyecto. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

2.3.3. Gestión del Plan de Integración del Proyecto

Para el desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto se utilizarán los siguientes insumos:

Tabla 7

Proceso para la integración del proyecto. Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*), sexta edición, (2017).

ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto. • Planes Subsidiarios elaborados. • Factores Ambientales de la entidad. • Activos de los procesos de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Recopilación de datos. • Habilidades interpersonales y de equipo. • Reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto.

2.3.4. Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto

En consecuencia, de lo descrito en los ítems anteriores, el Plan de Dirección del Proyecto se define de la siguiente manera:

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
Línea Base y Planes Subsidiarios			
Línea Base		Planes Subsidiarios	
Documento	Adjunto (Si/No)	Tipo de Plan	Adjunto (Si/No)
1. Línea Base del Alcance	Si	1. Plan de Gestión del Alcance	Si
2. Línea Base del Cronograma	Si	2. Plan de Gestión del Cronograma	Si
3. Línea Base de los Costos	Si	3. Plan de Gestión de los Costos	Si
		4. Plan de Gestión de la Calidad	Si
		5. Plan de Gestión de los Recursos	Si
		6. Plan de Gestión de las Comunicaciones	Si
		7. Plan de Gestión de Riesgos	Si
		8. Plan de Gestión de Adquisiciones	Si
		9. Plan de Gestión de Interesados	Si
Procesos de Gestión del Proyecto			
Área de Conocimiento	Proceso	Entregable	
Fase A: Inicio del Proyecto			
Gestión de Integración	Desarrollar el Acta de Constitución	Acta de Constitución del Proyecto	
Gestión de Interesados	Identificar a los Interesados	Registro de interesados	
		Solicitudes de cambio	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
		Actualizaciones a los documentos del proyecto	
Fase B: Planificación del Proyecto			
Gestión de Integración	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Plan para la Dirección del Proyecto actualizado	
Gestión del Alcance	Planificar la gestión del alcance y requisitos	Plan de gestión del alcance	
		Documentación de requisitos	
		Matriz de trazabilidad de requisitos	
	Definir el alcance	Enunciado del Alcance - Línea Base	
		Actualizaciones a los documentos del proyecto	
Crear el EDT	Diccionario de las EDT/WBS - Línea Base		
		Actualizaciones a los documentos del proyecto	
Gestión del Cronograma	Planificar la gestión del cronograma	Plan de Gestión del Cronograma	
	Definir actividades	Lista de actividades	
		Atributos de la actividad	
		Lista de hitos	
		Solicitudes de cambio	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
	Secuenciar actividades	Diagrama de red del cronograma del proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
	Estimar duración de actividades	Estimaciones de la duración	
		Base de las estimaciones	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Desarrollar el cronograma	Línea Base del cronograma		
	Cronograma del proyecto		
	Datos del cronograma		

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto	Líder del proyecto		
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.	PM: María Fernanda Soto Cevallos		
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
		Calendarios del proyecto	
		Solicitudes de cambio	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de los Costos	Planificar la gestión de los costos	Plan de Gestión de Costos	
		Estimaciones de costos	
	Estimar costos	Base de las estimaciones	
		Actualización a los documentos del proyecto	
	Determinar presupuesto	Presupuesto - Línea Base	
		Requisitos de Financiamiento del proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de Calidad	Planificar la gestión de la calidad	Plan de gestión de la calidad	
		Métricas de calidad	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de los Recursos	Planificar la gestión de los recursos	Plan de gestión de recursos	
		Acta de constitución del equipo	
		Actualización a los documentos del proyecto	
	Estimar los recursos	Requisitos de recursos	
		Base de las estimaciones	
		Estructura de desglose de recursos	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de las Comunicaciones	Planificar la gestión de las comunicaciones	Plan de gestión de las comunicaciones	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de los Riesgos	Planificar la gestión de riesgos	Plan de gestión de riesgos.	
	Identificar los riesgos	Registro de riesgos	
		Informe de riesgos	
			Actualización a los documentos del proyecto
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Actualización a los documentos del proyecto	
	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	Actualización a los documentos del proyecto	
		Solicitudes de cambio	
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto	
		Actualización a los documentos del proyecto	
Gestión de las Adquisiciones	Planificar la gestión de las adquisiciones	Plan de gestión de las adquisiciones	
		Estrategia de adquisiciones	
		Documentos de las licitaciones	
		Enunciados del trabajo de las adquisiciones	
		Criterios de selección de proveedores	
		Decisiones de hacer o comprar	
		Estimaciones independientes de costos	
		Solicitudes de cambio	
		Actualización a los documentos del proyecto	
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad	
Gestión de los Interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Plan de involucramiento de los interesados	
Fase C: Ejecución del Proyecto			
Gestión de Integración		Informe de desempeño	

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto	Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.	PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
	Definir y gestionar el trabajo del proyecto	Registro de incidentes
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto
	Gestionar el conocimiento del proyecto	Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Registro de lecciones aprendidas
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
Gestión de Calidad	Gestionar la calidad	Informes de calidad
		Documentos de prueba y evaluación
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto
Gestión de los Recursos	Adquirir los recursos	Asignaciones de recursos físicos
		Asignaciones del equipo del proyecto
		Calendarios de recursos
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto
		Actualización a los factores ambientales de la entidad
	Desarrollar el equipo	Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Evaluaciones de desempeño del equipo
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto
	Dirigir el equipo	Actualización a los factores ambientales de la entidad
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Solicitudes de cambio
Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto		
Gerencia de las Comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Actualización a los documentos del proyecto
		Actualización a los factores ambientales de la entidad
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Plan de gestión de las comunicaciones
Gestión de los Riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Solicitudes de cambio
Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Actualizaciones a los documentos del proyecto
		Proveedores seleccionados
		Contratos
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto
Gestión de los Interesados	Gestionar la participación de los interesados	Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualización a los documentos del proyecto

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Fase D: Monitoreo y Control del Proyecto		
Gestión de Integración	Monitorear y controlar el trabajo	Informe de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
	Realizar el control integrado de cambios	Solicitudes de cambios aprobadas
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
Gestión del Alcance	Verificar el alcance	Entregables aceptados
		Informe de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
	Controlar el alcance	Informe de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gestión del Cronograma	Controlar el cronograma	Informe de desempeño
		Pronóstico del cronograma
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gestión de los Costos	Controlar los costos	Informe de desempeño
		Pronóstico del cronograma
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gestión de Calidad	Controlar la calidad	Mediciones de control de calidad
		Entregables verificados
		Información de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gestión de los Recursos	Controlar los recursos	Información de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gerencia de las Comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	Información de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Gestión de los Riesgos	Monitorear los riesgos	Información de desempeño
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
Gestión de las Adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Adquisiciones cerradas
		Información de desempeño
		Actualización de la documentación de las adquisiciones
		Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
		Información de desempeño

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Gestión de los Interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	Solicitudes de cambio
		Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Fase F: Cierre del Proyecto		
Gestión de Integración	Cerrar el proyecto	Actualizaciones a los documentos del proyecto
		Transferencia del producto y/o servicio final
		Informe final
		Actualización a los activos de los procesos de la entidad
Firmas de responsabilidad		
Aprobado por:		Rubrica:
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación	
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa	

3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK® SEXTA EDICIÓN (2017)

3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos del proyecto

Conforme al Plan de Dirección para el Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, se procede con la planificación de los planes enunciados.

3.1.1. Planificar la Gestión del Alcance

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión del Alcance para determinar cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance del proyecto y cada producto. Es una guía y orientación de cómo se gestionará el alcance durante la vida del proyecto.

3.1.1.1. Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE														
Nombre del proyecto		Líder del proyecto												
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos												
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)												
6/7/2020	5/5/2021	845												
COMPONENTE	DESCRIPCIÓN													
Descripción de la gestión del alcance del proyecto	Este plan describe como se gestiona el alcance del proyecto, para lo cual se utilizará como insumos de entrada el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Dirección del Proyecto, los Factores ambientales de la entidad y activos de los procesos de la entidad, a través del análisis de datos, reuniones y juicios de expertos.													
	Los procesos que se utilizaran para la descripción de la gestión del alcance son los siguientes:													
	Recopilar requisitos													
	En este proceso se determinará, documentará y gestiona las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto, a través de la recolección de datos, análisis de datos, juicio de expertos, toma de decisiones, representación de datos, habilidades interpersonales y equipo, cuyo resultado será la Documentación de requisitos y la matriz de trazabilidad de requisitos.													
	Para la priorización de los requisitos se utilizará una escala del 1 al 5, donde:													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ESCALA NÚMERICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Alto</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muy Bajo</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		ESCALA NÚMERICA		Muy Alto	1	Alto	2	Moderado	3	Bajo	4	Muy Bajo	5
ESCALA NÚMERICA														
Muy Alto	1													
Alto	2													
Moderado	3													
Bajo	4													
Muy Bajo	5													

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Definir el alcance		
En este proceso se describirá detalladamente en que consiste el proyecto, conforme a los requisitos identificados, sus límites y criterios de aceptación, a través del análisis de datos, el juicio de expertos de toma de decisiones, habilidades interpersonales y equipo, cuyo resultado será el Enunciado del alcance del proyecto y la actualización de los documentos del proyecto.		
Crear la estructura detallada del desglose del trabajo (EDT)		
Este proceso describirá de manera desglosada los entregables del proyecto en componentes y grupos de trabajo más pequeños para facilitar su gestión, a través de la técnica de descomposición y juicio de expertos, a fin de definir la Línea Base del Alcance, el diccionario de la EDT y posterior actualización de los documentos del proyecto.		
Validar el alcance		
Este proceso describirá la manera de la formalización y aceptación de los entregables del proyecto definidos durante el tiempo de su ejecución, a través de la inspección y toma de decisiones, cuyo resultado serán los entregables aceptados, la información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio y actualizaciones de los documentos del proyecto.		
Controlar el alcance		
En este proceso se describirá la manera de monitorear el estado del alcance del proyecto, a través del análisis de datos para determinar si es necesario cambios a la Línea Base del Alcance, el resultado serán la información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualización al Plan de Dirección del Proyecto y actualizaciones de los documentos del proyecto.		
Componente	Descripción de los Cambios del alcance	
Identificación y clasificación de los cambios al alcance del proyecto	<p>Este proceso define dos momentos:</p> <p>A. Variaciones o incompatibilidades identificados por los miembros del equipo del proyecto y/o el Director, que pueden afectar al alcance.</p> <p>B. Variaciones o incompatibilidades identificados por el cliente del proyecto, que pueden afectar al alcance.</p> <p>C. Variaciones o incompatibilidades identificados por el patrocinador del proyecto, que pueden afectar al alcance.</p> <p>En ambos casos se deberá general una solicitud formal de cambios.</p> <p>La clasificación del impacto de las solicitudes de cambio al alcance podrá ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo impacto al alcance Cuando no afecta el enunciado del alcance del proyecto, y por ende a la línea base establecidas para el alcance, cronograma y costo. 2. Moderado impacto al alcance Cuando afecta directamente al enunciado del alcance, modifica los requisitos, y por ende modifica la línea base establecidas para el alcance, cronograma y costo, menos del 10%. 3. Alto impacto al alcance. Cuando afecta directamente al enunciado del alcance, modifica los requisitos, y por ende modifica la línea base establecidas para el alcance, cronograma y costo, más del 10%. 	
Procedimiento de control de cambios al alcance	<p>Una vez, identificados los cambios, el procedimiento del control de cambios es el siguiente:</p> <p>A. Generación oficial de la solicitud de control de cambios, debidamente sustentada, dirigida al Director del proyecto.</p> <p>B. Validación de la pertinencia o no de la solicitud de cambio, realizada por los miembros del equipo, a través del desarrollo de un informe que evalué el impacto a todos los componentes del proyecto.</p> <p>C. Clasificación del impacto del cambio al alcance.</p> <p>D. Se pone en conocimiento del patrocinador, cliente y/o comisión de aprobación, y se solicita su aprobación.</p> <p>E. Actualizarán los documentos del programa y ejecución del cambio.</p> <p>F. Se comunica a los involucrados.</p>	

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Responsables de aprobar los cambios al alcance	<p>Conforme a la clasificación del impacto al alcance se establece los siguientes niveles de aprobación:</p> <p>1. Bajo impacto al alcance: Aprueba el Director del Proyecto.</p> <p>2. Moderado impacto al alcance: Aprueba el Cliente y Patrocinador.</p> <p>3. Alto impacto al alcance: Aprueba la Comisión de aprobación de cambios.</p> <p>La Comisión se conforma por: Director del Proyecto - PM contratado para la dirección del proyecto. Cliente - El Coordinador Zonal (EOD's del Ministerio de Educación). Patrocinador - El Ministerio de Educación, y el Ministerio de Economía y Finanzas.</p>	
Firmas de responsabilidad		
Aprobado por:		Rubrica:
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación	
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa	

3.1.1.2. Recopilar Requisitos

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)		
6/7/2020	5/5/2021	845		
Requisitos Funcionales				
Código Id.	Interesado	Prioridad	Código del Requisito	Requerimiento
INT03	Ministra de Educación	1	1.1.	Enfoque a la zona rural, a la educación intercultural bilingüe y al acceso a la educación.
INT04	Secretario del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe	1	1.1.	Evitar la extinción de la educación ancestral en las lenguas maternas.
INT05	Viceministro de Gestión Educativa	1	1.2.	La repotenciación debe incluir los principales elementos de la gestión educativa.
INT06	Viceministra de Educación	1	1.3.	La repotenciación debe incluir los principales elementos de educación.
INT15	Director Nacional de Planificación Técnica, E.	1	1.1.	Atender la demanda insatisfecha conforme al ordenamiento de la oferta educativa.
INT16	Director Nacional de Infraestructura Física	1	1.2.	La repotenciación de la infraestructura cumpla con las normas técnicas de construcción y rehabilitación.
INT17	Directora Nacional de Gestión de Riesgos	1	1.2.	La repotenciación de la infraestructura cumpla con la reglamentación nacional e internacional de gestión de riesgos vigente.

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS				
Nombre del proyecto				Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.				PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)
6/7/2020		5/5/2021		845
INT18	Director Nacional de Recursos Educativos	1	1.4.	Los recursos educativos que deben ser determinados conforme a la necesidad de la institución.
INT21	Gerente del Proyecto Nueva Infraestructura Educativa	1	1.1.	Repotenciar instituciones educativas con mayor necesidad.
INT22	Gerente del Proyecto Sistema Nacional de Desarrollo Profesional (SiProfe)	1	1.3.	Capacitar a los docentes en las áreas con mayor necesidad.
INT23	Director Nacional de Tecnologías para la Educación	2	1.4	Los equipos identificados para la institución deben contar con la tecnología necesaria.
INT24	Directora Nacional de Mejoramiento Pedagógico, E.	2	1.4	La ambientación y recursos educativos identificados para la institución deben contar estándares pedagógicos.
INT25	Coordinador Zonal 1	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT26	Coordinador Zonal 2	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT27	Coordinador Zonal 3	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT28	Coordinador Zonal 4	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT29	Coordinador Zonal 5	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT30	Coordinador Zonal 6	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT31	Coordinador Zonal 7	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT32	Coordinador Zonal 8	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
INT33	Coordinador Zonal 9	1	1.1.	Disminuir la demanda insatisfecha.
Requisitos No Funcionales				
Código o Id.	Interesado	Prioridad	Código del Requisito	Requerimiento
INT01	Ministro de Economía y Finanzas	1	2.1.	La repotenciación integral sea con los costos accesibles.
INT02	Secretaría Técnica Planifica Ecuador	2	2.1.	Los recursos asignados sean ejecutados conforme al plazo y condiciones establecidas.
INT07	Subsecretario de Administración Escolar	2	2.2.	Definir una metodología de selección de las unidades a ser intervenidas
INT08	Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo	2	2.3.	Definir una metodología de capacitación según las principales necesidades identificadas para la institución.
INT09	Subsecretaría de Innovación Educativa para el Buen Vivir	2	2.2.	Definir una metodología de mejoramiento pedagógico, e incluir la tecnología en los recursos educativos.
INT10	Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva	1	2.2.	Definir una metodología de inclusión educativa.
INT11	Coordinación General de Planificación	1	2.2.	Contar con una planificación adecuada en territorio para la ejecución de las actividades.
INT12	Coordinación General Administrativa Financiera	1	2.4.	Cumplimiento de los procesos internos de la institución para la ejecución de los recursos asignados.

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)
6/7/2020		5/5/2021		845
INT13	Coordinador General de Gestión Estratégica	1	2.4.	Cumplimiento de los procesos internos de la institución para mejorar el uso de los recursos educativo.
INT14	Coordinadora General de Asesoría Jurídica	1	2.4.	Se dé cumplimiento a la normativa legal vigente.
INT20	Director Nacional de Convenios, Contratos y Asesoría Inmobiliaria	1	2.4.	Cumplimiento a la normativa legal vigente para la adquisición de bienes y servicios; y/o Convenios Interinstitucionales.
Criterios de Aceptación				
No.	Área	Criterio de aceptación		
1	Técnico	El proceso de repotenciación integral debe cumplir 100% las especificaciones y requerimientos técnicos establecidos legalmente por el Ministerio de Educación.		
2	Calidad	Se debe lograr la satisfacción del 95% de los beneficiarios directos.		
3	Administrativo Financiero	Todos los procesos administrativos y financieros requeridos para la ejecución de los productos deben cumplir con el 100% los procedimientos internos de la entidad.		
4	Legal	Todos los procesos de adquisiciones y acuerdos con otras entidades deben cumplir con la normativa legal vigente.		
Reglamentación				
1	Cumplimiento del 90% de las actividades previstas en el Plan de Dirección del Proyecto.			
2	Comunicación constante entre el equipo del proyecto y las áreas operativas del Ministerio de Educación que intervienen en el desarrollo del proyecto.			
3	Emitir informes periódicos del desempeño del proyecto, para lo cual las áreas involucradas deben colaborar comprometidamente.			
4	La dirección del proyecto se realizará conforme a la <i>Guía del PMBOK®, sexta edición (2017)</i> .			
Impacto en otras áreas organizacionales				
1	Planta Central del Ministerio de Educación.			
2	Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Educación (Coordinaciones Zonales, Distritos, Circuitos, y las Instituciones Educativas seleccionadas).			
Impacto en otras entidades				
1	Para la ejecución del proyecto no se requiere entidades co-ejecutoras.			
Requisitos de soporte y entrenamiento				
1	La implementación de la repotenciación integral en cada institución educativa seleccionada se identificará como un proyecto individual, para lo cual se deberá desarrollar un Plan de Dirección de cada institución.			
2	Para la implementación de la repotenciación integral en general se desarrollará un manual operativo técnico, el cual deberá ser socializado en cada Coordinación Zonal involucrada para mayor comprensión del trabajo a realizarse.			
Supuestos relativos a los requisitos				
1	Colaboración de las Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Educación (Coordinaciones Zonales, Distritos, Circuitos, y las Instituciones Educativas seleccionadas), estudiantes, padres de familia y sociedad y/o comunidad para el levantamiento de las necesidades y ejecución del proyecto.			
2	Conformidad de las autoridades del Ministerio de Educación sobre las necesidades educativas identificadas para la repotenciación integral.			
3	Voluntad política para invertir en este nuevo modelo de gestión educativa para mejorar la calidad e inclusión del sector educativo en el Ecuador.			
Restricciones relativas a los requisitos				
1	Demora en el levantamiento de la información en territorio, por la distancia y movilización a las instituciones educativas urbanas.			

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
2	Procedimientos internos del Ministerio de Educación demorados y burocráticos.	
3	Condiciones políticas coyunturales que no permitan continuar con la repotenciación integral (huelgas, cambio de autoridades).	

3.1.1.3. Definir el Alcance

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Descripción		
<p>Con el propósito de integrar los principales elementos para definir el modelo de gestión para el Ministerio de Educación se interrelacionan los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Definición de una metodología de criterios de elegibilidad y priorización para seleccionar las instituciones educativas que podrán ser intervenidas en orden progresivo, conforme a las necesidades de planificación técnica educativa, infraestructura técnica acorde a la pertinencia cultural, zona geográfica sustentable, producción social local, riesgo mitigable y mejoramiento pedagógico, a nivel nacional, focalizando las unidades ejes e interculturales bilingüe. B. Una vez identificadas las instituciones educativas se procederá con la repotenciación integral, que consiste en la rehabilitación, remodelación y construcción de obra complementaria de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada, conforme a los espacios y accesos necesarios, para satisfacer la demanda insatisfecha existente, las principales necesidades pedagógicas de los docentes y estudiantes, conforme a la pertinencia cultural, ubicación geográfica y responsabilidad social y ambiental. Incluye la dotación del mobiliario, equipamiento y recursos educativos para docentes y estudiantes de todos los niveles. La intervención debe contar con todos los estudios de ingeniería y arquitectónicos para cada una de las instituciones educativas intervenidas y la fiscalización. Además, se podrá realizar estudios especializados para la adaptación de nuevas metodologías a ser aplicadas, como pertinencia cultural, ambientes pedagógicos, accesibles y seguros, el uso de materiales locales y amigables con el medio ambiente, costos de mantenimiento y sustentabilidad, para la repotenciación integral. C. Conforme a las instituciones educativas seleccionadas y a la repotenciación definida se deberá desarrollar un programa de capacitación para los docentes de dichas instituciones, según las principales necesidades pedagógicas identificadas mediante el desarrollo y aplicación de una metodología. D. Para asegurar el interrelacionamiento de estos componentes se deberá realizar el control constante de la ejecución de recursos, mediante auditorías externas periódicas y la evaluación pertinente de todo el proyecto. <p>La ejecución de estos componentes de manera integral y progresiva deben estar acompañado por la aplicación de los procesos de gestión de salvaguardias ambientales y sociales.</p>		
Productos:		
<p>1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones educativas. Comprende el documento que describa el procedimiento para la elegibilidad y priorización de las instituciones educativas (IE) que requieren una inmediata atención, para lo cual se deberá cumplir con el siguiente proceso:</p> <p>1.1. Informe de definición de los criterios de elegibilidad.</p>		

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<p>1.2. Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración. 1.3. Listado de la Selección de las IE.</p>		
<p>2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada. Comprende el procedimiento para la intervención directa a la infraestructura educativa, conforme a las necesidades de la localidad, para lo cual se deberá cumplir con:</p> <p>2.1. Estudios de ingeniería y arquitectura de las instituciones educativas seleccionadas. 2.2. Repotenciación de infraestructura educativa. 2.3. Fiscalización de la obra de repotenciación de la institución educativa. 2.4. Dotación de mobiliario, equipamiento, mobiliario y recursos educativos.</p> <p>El producto termina con la inauguración de la nueva institución educativa.</p>		
<p>3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas Comprende en desarrollar un programa de capacitación a los docentes que forman parte de la institución educativa seleccionada, conforme a las necesidades identificadas, para lo cual se ha establecido los siguientes productos:</p> <p>3.1. Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE. 3.2. Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados. 3.3. Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir. 3.4. Programa de capacitación desarrollado.</p> <p>El proceso termina con la graduación del docente y replica de conocimientos a otros docentes de su institución, como de otras instituciones de la zona.</p>		
<p>4. Estudios adicionales. Comprende en desarrollar estudios adicionales que permitan mejorar el modelo de gestión de la repotenciación integral.</p> <p>Para cual se procederá con:</p> <p>4.1. Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).</p>		
<p>5. Auditorías externas. Comprende en el desarrollo de auditorías externas anuales sobre la ejecución del proyecto, y la final de todo el proyecto.</p> <p>5.1. Informes de auditorías externas.</p>		
<p>6. Cierre Corresponde al desarrollo de un informe de evaluación del desempeño del proyecto.</p> <p>6.1. Informe de evaluación del proyecto.</p>		
Entregables del proyecto		
Gestión:		
Plan de gestión de integración.	Plan de gestión de los recursos.	
Plan de gestión del alcance.	Plan de gestión de las comunicaciones.	
Plan de gestión del cronograma.	Plan de gestión de riesgos.	
Plan de gestión de costos.	Plan de gestión de las adquisiciones.	
Plan de gestión de la calidad.	Plan de interesados.	
Técnicos:		

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones educativas.		
Selección de las instituciones educativas de acuerdo con la Metodología de elegibilidad y priorización establecida.		
Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las instituciones educativas seleccionadas, conforme a las necesidades identificadas, incluye la respectiva fiscalización de la obra, el equipamiento, dotación del material educativo bibliográfico, acompañados por los procesos de salvaguardias sociales y ambientales.		
Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas.		
Estudios adicionales que permiten establecer los modelos de gestión para la repotenciación de la infraestructura física y la capacitación docente.		
Auditorías externas.		
Evaluación del proyecto.		
Equipo del proyecto		
Director del proyecto. Especialista Financiero. Especialista de Adquisiciones. Especialista Arquitecto para instituciones educativas ordinarias. Especialista Arquitecto para instituciones educativas interculturales bilingües. Especialista Social. Especialista Ambiental. Especialista pedagogo de educación intercultural bilingüe.		
Exclusiones del Proyecto		
No incluye obras públicas complementarias alrededor de la institución educativa.		
No incluye la gestión para abastecimiento de los servicios básicos.		
No incluye la gestión de permisos de obra.		
No incluye la compra de software, sistemas y licencias informáticas.		
No incluye gastos de movilización y viáticos de los funcionarios del Ministerio de Educación.		
El personal contratado para la dirección del proyecto será bajo honorarios profesionales, no con relación de dependencia del Ministerio.		
Supuestos del proyecto		
Vigencia de la normativa legal educativa, así como las políticas y agendas sectoriales.		
Vigencia del Estatuto y procedimientos internos del Ministerio de Educación.		
Vigencia del modelo del reordenamiento de la oferta educativa.		
Financiamiento del proyecto.		
Apoyo y voluntad política de las entidades públicas para llevar a cabo el presente proyecto.		
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la recolección y análisis de información para determinar la metodología de elegibilidad y priorización de las instituciones educativas.		

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la repotenciación integral de las instituciones educativas seleccionadas.		
Interés y apoyo del Ministerio de Educación, de las áreas centrales, como de las Entidades Operativas Desconcentradas para la determinación del programa de capacitación del docente de las instituciones educativas seleccionadas.		
Colaboración de los involucrados directos para determinar las especificaciones técnicas principales para la repotenciación de la institución educativa; y los procesos de socialización.		
Colaboración de los involucrados directos para el desarrollo de los estudios necesarios que permitan la repotenciación integral de la institución educativa.		
Colaboración de los involucrados directos en los planes de contingencia durante la repotenciación integral de la institución educativa.		
Disponibilidad de los insumos, materia prima y/o servicios seleccionados para la repotenciación integral.		
Precios accesibles de los insumos, materia prima y/o servicios seleccionados para la repotenciación integral.		
Disponibilidad del equipamiento y materiales educativos para la repotenciación integral.		
Disponibilidad del presupuesto (liquidez para las adquisiciones previstas).		
Condiciones climatológicas y naturales favorables para la intervención.		
Las técnicas y tecnología de vanguardias existentes para este tipo de repotenciación integral.		
Restricciones		
Las competencias estatutarias del Ministerio de Educación, en caso de construcción de obras nuevas.		
Las normas comunitarias, donde existan instituciones educativas.		
Los terrenos donde se encuentran construidas las instituciones educativas no se encuentran a nombre del Ministerio de Educación.		
El presupuesto y plazo asignado para la ejecución total del proyecto.		
Los costos para las repotenciones y capacitación del docente superen el presupuesto asignado.		
Conocimiento técnico de los ingenieros responsables cumplan con los requisitos establecidos para la repotenciación integral.		
Acceso terrestre y/o fluvial a instituciones educativas que se encuentran en zonas rurales alejadas.		
Nuevas ordenanzas municipales que no permitan avanzar con las obras de repotenciación.		
Competencia desleal en el mercado para la adjudicación de contratos.		
Firmas de responsabilidad		
Aprobado por:		Rubrica:
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación	
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa	

3.1.1.4. Crear el EDT

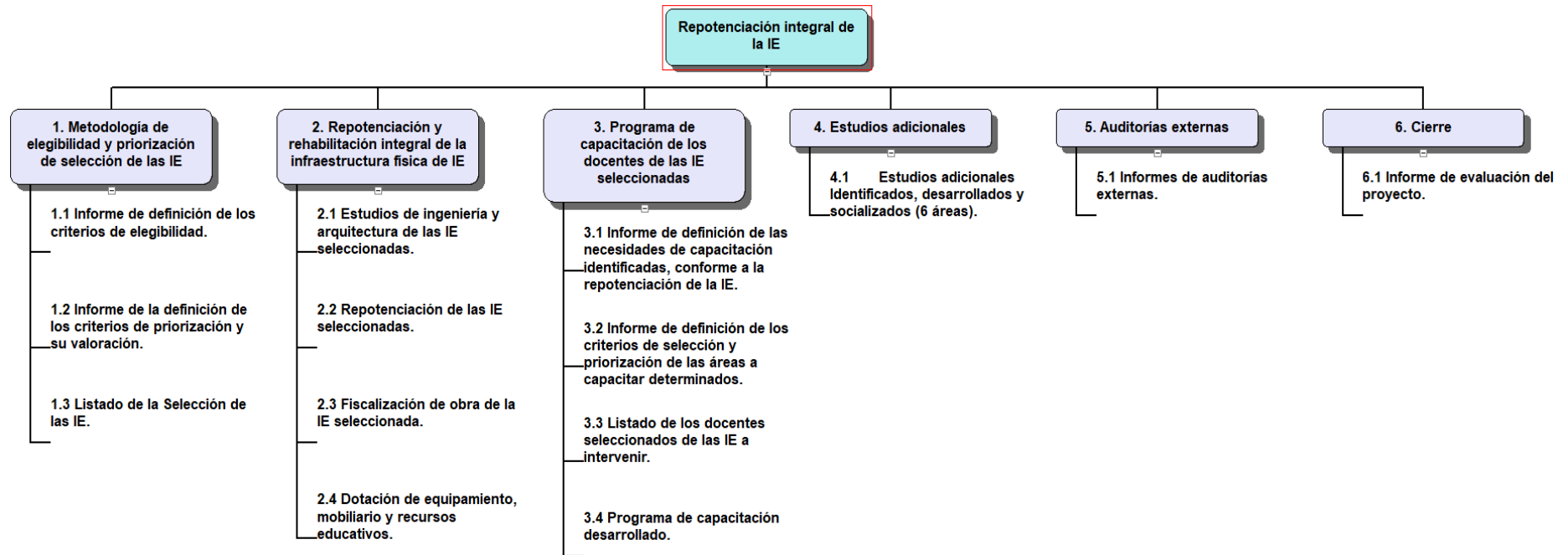


Figura 16: EDT del Proyecto.

3.1.1.5. Diccionario de la EDT

DICCIONARIO DE LA EDT		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.1	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE
Descripción del trabajo		
<p>Consiste en desarrollar un documento que describa los principales elementos técnicos que se deben tomar en cuenta para que una institución educativa sea elegible para ser intervenida, puesto que existen 3.720 unidades identificadas que requieren ser intervenidas; y que por las condiciones actuales técnicas, financiera y capacidad instalada del Ministerio de Educación no pueden ser atendidas todas a la vez, según la información proporcionada por la Dirección Nacional de Planificación Técnica.</p> <p>En el caso de las instituciones interculturales bilingüe se escogerán aquellas que se encuentran identificadas como de intervención urgente, por el peligro de extinción de la lengua materna.</p>		
Requisitos para cumplir		
<p>Para la definición de los criterios de elegibilidad deberá cumplir con las siguientes condiciones establecidas por los involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Análisis de oferta y demanda de las instituciones educativas a repotenciar. B. Considerar las instituciones que fomenten el bachillerato productivo y vinculación con la sociedad/comunidad. C. Espacio disponible para la ampliación de la infraestructura física educativa. D. Análisis de vulnerabilidad de los sitios frente a las principales amenazas naturales con posibilidad de mitigación. E. Dar priorización a la educación intercultural bilingüe, cuya lengua ancestral se encuentre en peligro de extinción. <p>Las áreas que se encargarán son: La Dirección de Nacional de Planificación Técnica, la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, y la Dirección Nacional de Infraestructura Física.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>Cada criterio de aceptación debe contemplar:</p> <p>Criterio 1 – Planificación: Alta demanda potencial al 2021 (proyección de la población en edad escolar de los sectores dentro de los circuitos educativos), en las instituciones educativas ejes, que son aquellas que cumplen con el 100% de la oferta educativa, con la adaptación del bachillerato productivo y de vinculación con la sociedad y/o comunidad, de capacidad de 2.280 estudiantes en doble jornada. Se exceptúa a las instituciones de educación intercultural bilingüe, para la selección de estas unidades, se deberá evaluar el grado de peligro de extinción de la lengua ancestral. Se excluye a las instituciones de educación intercultural bilingüe, mismas que serán seleccionadas por el peligro de extinción de la lengua materna.</p> <p>Criterio 2 – Infraestructura Física: El espacio disponible debe ser de una superficie de hectáreas mínima de 1,65, óptima de 2,02, o máxima de 2,35, conforme al estándar de infraestructura educativa establecida por el Ministerio de Educación, cuyos predios se encuentren a nombre del Ministerio de Educación.</p> <p>Criterio 3 – Riesgos: En el caso de existir un riesgo representativo, y que sea mitigable, siempre y cuando el costo no supere el 50% del total de la intervención, es elegible.</p>		
Referencias Técnicas		
<p>El análisis deberá dar contar con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:</p> <p>Criterio 1 – Planificación: Implementación de los subprocesos de micro planificación (análisis del número de estudiantes existentes y demanda insatisfecha, número de instituciones educativas existentes), conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.1	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE
Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las "Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa", desarrollado por el Ministerio de Educación.		
Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de "Análisis de Riesgos", definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.		
Hitos		
Definición de los criterios de elegibilidad de planificación.		
Definición de los criterios de elegibilidad de infraestructura física.		
Definición de los criterios de elegibilidad de riesgos.		
Duración (días)		5
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
No	No aplica	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.2	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE
Descripción del trabajo		
<p>Comprende en determinar los elementos que complementan los criterios de elegibilidad para reducir el universo de selección de las instituciones educativas que serán intervenidas. Consiste en desagregar estos criterios para definir subcriterios de priorización y su valoración, a fin de seleccionar de 10 a 12 instituciones educativas que serán intervenidas en 2 años; y aparte se escogerán las instituciones interculturales bilingüe en peligro de extinción de la lengua materna, identificadas como de intervención urgente, de 6 a 7 unidades.</p> <p>Es importante indicar, que de acuerdo con el análisis de la información histórica que mantiene el Ministerio de Educación en la gestión de mejorar la infraestructura educativa (repotenciación), se ha identificado un promedio de intervención de 5 instituciones educativas por cada año, debido a la capacidad técnica instalada de la entidad.</p> <p>En el caso de las instituciones educativas intercultural bilingües, el Ministerio de Educación ha identificado 12 instituciones denominadas guardianas de la lengua y saberes ancestrales, que se encuentran en peligro de extinción; de las cuales 7 unidades se encuentran priorizadas debido a que requieren atención urgente, por su condición precaria, comunidades minoritarias con amenaza de extinción de su nacionalidad y lengua ancestral y de riqueza cultural invaluable, cuya condición de la infraestructura y equipamiento se encuentra en una situación de deterioro, pues su ubicación se encuentra en zonas de difícil acceso. Información recabada mediante los informes de micro planificación del 2016-2017 de la Dirección Nacional de Planificación Técnica y la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.</p>		
Requisitos para cumplir		
<p>Para la definición de los criterios de priorización se deberán ser desagregados técnicamente de los criterios de elegibilidad, y su valoración debe ser cuantitativa y cualitativa, tomando en cuenta las principales necesidades de la demanda local.</p> <p>Para las instituciones educativas interculturales bilingües se deberán establecer los criterios de priorización conforme a las necesidades indicadas en el ítem anterior.</p> <p>Las áreas que se encargarán son: La Dirección de Nacional de Planificación Técnica, la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, la Dirección Nacional de Infraestructura Física, y se incluye la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>Los criterios de aceptación deben contemplar:</p> <p>Criterio 1 – Planificación: Alta demanda potencial al 2021 (proyección de la población en edad escolar de los sectores dentro de los circuitos educativos), en las instituciones educativas ejes, que son aquellas que cumplen con el 100% de la oferta educativa, con la adaptación del bachillerato productivo y de vinculación con la sociedad y/o comunidad, de capacidad de 2.280 estudiantes en doble jornada. Se exceptúa a las instituciones de educación intercultural bilingüe, para la selección de estas unidades, se</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.2	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE
deberá evaluar el grado de peligro de extinción de la lengua ancestral.		
<p>Criterio 2 – Infraestructura Física: El espacio disponible debe ser de una superficie de hectáreas mínima de 1,65, óptima de 2,02, o máxima de 2,35, conforme al estándar de infraestructura educativa establecida por el Ministerio de Educación, cuyos predios se encuentren a nombre del Ministerio de Educación.</p> <p>Criterio 3 – Riesgos: En el caso de existir un riesgo representativo, y que sea mitigable, siempre y cuando el costo no supere el 50% del total de la intervención, es elegible.</p> <p>Aprobación de la metodología de los criterios de elegibilidad y priorización por parte de la máxima autoridad o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
El análisis deberá dar cuenta con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:		
<p>Criterio 1 – Planificación: Implementación de los subprocesos de micro planificación (análisis del número de estudiantes existentes y demanda insatisfecha, número de instituciones educativas existentes), conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.</p> <p>Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las “Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”, desarrollado por el Ministerio de Educación.</p> <p>Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de “Análisis de Riesgos”, definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.</p>		
Hitos		
Metodología de elegibilidad y priorización para selección de las instituciones educativas.		
Duración (días)		15
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
No	No aplica	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.3	Listado de la Selección de las IE.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones educativas
Descripción del trabajo		
<p>Consiste en que una vez, determinada la metodología de elegibilidad y priorización de las instituciones educativas, se procede con la aplicación de esta, conforme a la base de datos que maneja la Dirección Nacional de Planificación Técnica, para lo cual, el especialista asignado irá filtrando la base conforme a los criterios de elegibilidad y luego el de priorización.</p> <p>De igual manera, procede con las instituciones interculturales bilingüe, conforme al segmento establecido.</p>		
Requisitos para cumplir		
La selección de las instituciones educativas deberá cumplir con los criterios definidos en la metodología de elegibilidad y priorización.		
El área responsable de la aplicación de la metodología para la selección es la Dirección de Nacional de Planificación Técnica.		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>Para la aceptación del listado de las instituciones educativas seleccionadas, y conforme a la metodología aplicada, se deberá ratificar la elección, para lo cual se desarrollarán informes técnicos de constatación, los mismos son:</p> <p>A. Informe de Planificación: Análisis de la demanda y el reordenamiento de la oferta educativa, y la identificación de las principales necesidades de los servicios educativos ofertados.</p> <p>B. Informe de Infraestructura Física: Estado actual de la infraestructura, espacio disponible y planificación de espacios requeridos, conforme a los servicios educativos ofertados.</p> <p>C. Informe de Gestión de Riesgos: Identificación de los principales riesgos y planes de mitigación.</p> <p>D. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación, el listado de las instituciones educativas seleccionadas.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
1.3	Listado de la Selección de las IE.	1. Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones educativas
Las áreas encargadas de emitir los informes son la Dirección de Nacional de Planificación Técnica, la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, la Dirección Nacional de Infraestructura Física, con el apoyo de la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.		
Referencias Técnicas		
El análisis deberá dar contar con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:		
Criterio 1 – Planificación: Implementación de los subprocesos de micro planificación (análisis del número de estudiantes existentes y demanda insatisfecha, número de instituciones educativas existentes), conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.		
Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las “Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”, desarrollado por el Ministerio de Educación.		
Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de “Análisis de Riesgos”, definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.		
Hitos		
Listado definitivo de las instituciones educativas a ser intervenidas		
Duración (días)		5
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
No	No aplica	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las instituciones educativas seleccionadas.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
Descripción del trabajo		
Consiste en que, a cada una de las instituciones educativas seleccionadas, se realice estudios de ingeniería del estado actual de la infraestructura física y el espacio disponible para la rehabilitación de esta y/o obra nueva complementaria. Posteriormente, con el trabajo del gestor social, pedagogo y ambiental se recabará las principales necesidades de los beneficiarios directos (institución educativa, docentes, estudiantes, padres de familia, sociedad/comunidad), a fin de que se inicie el nuevo y diseño para la repotenciación.		
La propuesta de repotenciación deberá incluir las ingenierías necesarias, el diseño arquitectónico, con la identificación del equipamiento correspondiente.		
Esta actividad debe estar acompañado por el cumplimiento y vigilancia de las salvaguardias ambientales y sociales internacionalmente establecidas, así como también con el plan de contingencia para evitar riesgos y que los estudiantes deben recuperar clases. Tanto planta central como las entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Educación deben trabajar en coordinación tanto con los Contratistas, como con el gestor social, pedagogo y ambiental.		
Requisitos para cumplir		
La repotenciación de la infraestructura física deberá considerar:		
<ul style="list-style-type: none"> A. La pertinencia cultural de la localidad, a fin de rescatar la identidad y valores culturales. B. Espacios accesibles para facilitar la movilidad de los estudiantes y docentes con discapacidad. C. Espacios amplios que evite el peligro y algún tipo de violencia estudiantil. D. Adaptar las metodologías de enseñanza pedagógica en el aula y al aire libre, con la aplicación de estándares tecnológicos. E. Considerar el uso de materiales locales y amigables con el medio ambiente. F. Dar prioridad a la adaptación de laboratorios y espacios para impulsar la vinculación de la sociedad/comunidad. 		
Criterios de aceptación del requisito		
<ul style="list-style-type: none"> A. Cada institución educativa debe cumplir con todos los estudios básico de rehabilitación y repotenciación de obra. B. Para la adaptación de nuevos diseños, técnicas y materiales de construcción deberán contar con los estudios que respalden a estas. 		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las instituciones educativas seleccionadas.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
<p>C. Cumplimiento y vigilancia de las salvaguardias ambientales y sociales internacionalmente establecidas.</p> <p>D. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>E. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
El análisis deberá dar cuenta con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:		
<p>Criterio 1 – Planificación: Implementación de los subprocesos de micro planificación (análisis del número de estudiantes existentes y demanda insatisfecha, número de instituciones educativas existentes), conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.</p>		
<p>Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las “Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”, desarrollado por el Ministerio de Educación.</p>		
<p>Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de “Análisis de Riesgos”, definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.</p>		
Hitos		
Informes de socialización del inicio de la intervención en cada institución educativa.		
Informe técnico de levantamiento de las principales necesidades de cada institución educativa.		
Primero borrador de los estudios de ingeniería y diseño arquitectónico de cada institución educativa.		
Estudios de ingeniería y diseño arquitectónico de cada institución educativa.		
Informes de cumplimiento de salvaguardia ambientales y sociales.		
Duración (días)		90
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de Consultoras especializadas en el desarrollo de repotenciones, estudios de ingeniería y arquitectónicos.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.2.	Repotenciación de infraestructura educativa.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
Descripción del trabajo		
<p>Comprende el desarrollo de la obra de acuerdo con la propuesta arquitectónica e ingenierías necesarias, con el debido cumplimiento de la normativa legal y técnica vigente y salvaguardias ambientales y sociales, de cada una de las instituciones educativas seleccionadas, así como también con el plan de contingencia para evitar riesgos y que los estudiantes deben recuperar clases.</p> <p>Tanto planta central como las entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Educación deben trabajar en coordinación tanto con los Contratistas, como con el gestor social, pedagogo y ambiental.</p>		
Requisitos para cumplir		
La repotenciación de la infraestructura física para cada una de las instituciones educativas deberá considerar:		
<p>A. Cumplir con la propuesta arquitectónica y de ingenierías aprobadas, conforme a la normativa legal vigente.</p> <p>B. La utilización de materiales locales, amigables con el medio ambiente, conforme a la propuesta arquitectónica y de ingenierías aprobadas.</p> <p>C. Desarrollar estudios de suelos y estructurales que aseguren la obra.</p> <p>D. Cumplir con todos los permisos municipales y ministeriales para el inicio de obra.</p> <p>E. Contar con sus propios gestores ambientales y sociales.</p> <p>F. Establecer el plan de contingencia para evitar riesgos para los estudiantes y/o pérdida de la jornada escolar.</p> <p>G. La empresa constructora que será contratada para cada una de las instituciones educativas debe tener el conocimiento y experiencia debidamente comprobada.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. La obra en cada una de las instituciones educativas debe ser terminada en el 100% conforme a los estudios de arquitectura e ingenierías aprobadas.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.2.	Repotenciación de infraestructura educativa.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
<p>B. La obra haya sido revisada y aprobada en su totalidad por la empresa fiscalizadora.</p> <p>C. La obra hay cumplido con todos los estándares de construcción establecidos por el Ministerio de Educación y la normativa legal vigente.</p> <p>D. Cuenten con el informe favorable de cumplimiento de las salvaguardas ambientales y sociales.</p> <p>E. Emita los respectivos certificados de garantía de uso y los materiales utilizados.</p> <p>F. Realice la entrega de todo el expediente al Ministerio de Educación.</p> <p>G. Haya cumplido con todas las obligaciones internas en relación con el contrato de obra.</p> <p>H. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>I. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
La obra de construcción deberá contar con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:		
<p>Criterio 1 – Planificación: Implementación de los procesos y subprocesos de micro planificación el plan de contingencia adoptado, conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.</p> <p>Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las “Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”, desarrollado por el Ministerio de Educación.</p> <p>Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de “Análisis de Riesgos”, definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.</p>		
Hitos		
Plan de contingencia para inicio, durante y terminación de la obra.		
Informes de socialización del inicio de la obra.		
Informes mensuales de avance de obra, con los respectivos sustentos.		
Entrega de la obra para revisión y aprobación.		
Obra terminada y aprobada.		
Informes de cumplimiento de salvaguarda ambientales y sociales.		
Duración (días)		210
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de empresas constructoras especializadas en obras públicas.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.3.	Fiscalización de la obra de repotenciación de la institución educativa.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
Descripción del trabajo		
Comprende al cumplimiento de la normativa legal vigente referente a la construcción de obras públicas, que corresponde a la fiscalización de la obra de repotenciación, rehabilitación y complementaria que se realice en cada institución educativa, conforme a los estudios de ingeniería y arquitectura aprobados.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Debe velar por el fiel cumplimiento de los estudios de ingeniería y arquitectura aprobados, por cada una de las instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>B. Fiscalizar la obra desde su inicio hasta la entrega final.</p> <p>C. Emitir informes mensuales de fiscalización, conforme al avance de la obra.</p> <p>D. Se contratará a una empresa fiscalizadora por cada una de las instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>E. Debe cumplir con el conocimiento y experiencia debidamente comprobada.</p> <p>F. Que no tengan relacionamiento con el contratista de la obra.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. La fiscalización debe realizarse al 100% de la obra durante su ejecución, en cada una de las instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>B. Fiscalización que la obra haya cumplido con todos los estándares de construcción establecidos por el Ministerio de Educación y la normativa legal vigente.</p> <p>C. No existan aspectos que hayan quedado pendientes de resolver con el contratista.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.3.	Fiscalización de la obra de repotenciación de la institución educativa.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
<p>D. Cumplimiento de todos los permisos y garantías técnicas como fiscalizadores de obra.</p> <p>E. Cuente con el informe favorable de cumplimiento de las salvaguardas ambientales y sociales.</p> <p>F. Realice la entrega de todo el expediente al Ministerio de Educación.</p> <p>G. Haya cumplido con todas las obligaciones internas con relación al contrato de obra.</p> <p>H. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>I. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
La obra de construcción deberá contar con el respaldo técnico y legal, como mínimo de las siguientes referencias:		
<p>Criterio 1 – Planificación: Implementación de los procesos y subprocesos de micro planificación el plan de contingencia adoptado, conforme a la normativa legal y políticas de educación vigentes.</p>		
<p>Criterio 2 – Infraestructura Física: Implementación de las “Normas Técnicas y Estándares para la Construcción y Repotenciación de Infraestructura Educativa”, desarrollado por el Ministerio de Educación.</p>		
<p>Criterio 3 – Riesgos: Implementación de la Guía de “Análisis de Riesgos”, definida por la Dirección Nacional de Gestión de Riegos del Ministerio de Educación, y los estándares internacionalmente establecidos.</p>		
Hitos		
Informes de socialización del inicio de la fiscalización.		
Informes mensuales de fiscalización sobre el avance de obra, con los respectivos sustentos.		
Entrega del informe final de la fiscalización a la obra para revisión y aprobación.		
Fiscalización terminada y aprobada.		
Informes de cumplimiento de salvaguardia ambientales y sociales.		
Duración (días)		210
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de empresas fiscalizadoras especializadas en obras públicas.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.4.	Dotación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
Descripción del trabajo		
Comprende a la dotación del equipamiento necesario para el funcionamiento de la obra de repotenciación, así como también los recursos educativos para la enseñanza en el aula, previamente identificados.		
La dotación del equipamiento y recursos educativos deben ser identificados en la etapa inicial del levantamiento de necesidades y los estudios de propuesta de repotenciación.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Identificación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos, conforme a la repotenciación integral planteada en los estudios de inicio, de cada una de las instituciones educativas.</p> <p>B. Desarrollo de las fichas de la descripción y especificaciones técnicas de cada bien, para cada institución educativa, coordinador por la Dirección Nacional de Recursos Educativos y la Dirección Nacional de Infraestructura Física y las Entidades Operativas Desconcentradas.</p> <p>C. El equipamiento y mobiliario debe ser adquirido con la más alta tecnología, de acuerdo con las especificaciones técnicas previamente definidas, y conforme al estándar determinado por el Ministerio de Educación.</p> <p>D. Los recursos educativos deben ser adquiridos de acuerdo con la necesidad del docente y estudiante en la enseñanza aprendizaje en el aula y práctica, y conforme al estándar, pedagogía y pensum académico determinado por el Ministerio de Educación.</p> <p>E. La dotación de los recursos educativos incluye fondo bibliográfico.</p> <p>F. Los recursos educativos para el sistema de educación intercultural bilingüe serán conforme a la cosmovisión de la institución educativa, preservando los saberes ancestrales y lengua materna para evitar su extinción.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
2.4.	Dotación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	2. Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de la institución educativa seleccionada.
<p>G. El equipamiento, mobiliario y recursos educativos se realizará de manera independiente, en función de los avances de obra de cada institución educativa, a fin de que al finalizar la obra y se encuentre lista para su inauguración, debidamente equipada.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. Equipamiento, mobiliario y recursos educativos debe dotarse al 100% de la obra repotenciada, conforme a las necesidades identificadas para cada institución.</p> <p>B. Las especificaciones técnicas serán conforme a lo establecido por el Ministerio de Educación.</p> <p>C. Todos los bienes deben contar con las respectivas garantías de funcionamiento y uso.</p> <p>D. Cuento con el informe favorable de cumplimiento de las salvaguardas ambientales y sociales.</p> <p>E. Realice la entrega de todo el expediente al Ministerio de Educación.</p> <p>F. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>G. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Informes de levantamiento de necesidades de equipamiento, mobiliario, y recursos educativos por cada institución educativa.		
Fichas técnicas con la descripción y especificaciones técnicas de cada bien.		
Adquisición de los bienes.		
Entrega e instalación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos a cada institución educativa.		
Informe final de la dotación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos por cada institución educativa.		
Duración (días)		90
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Adquisición del mobiliario, equipamiento y recursos educativos.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Descripción del trabajo		
Comprende en la descripción de las principales necesidades de capacitación identificadas en las instituciones educativas que serán intervenidas, a través del levantamiento de información general que se realizará con los gestores social, pedagogo y ambiental.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Identificación de las principales necesidades de capacitación profesional, conforme a la repotenciación de la institución educativa.</p> <p>B. El principal enfoque de las áreas de capacitación es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación Inclusiva. • Adaptación Curricular, en áreas disciplinarias como matemáticas, ciencias, química y física. • Docentes mentores por formar. • Profesionalización de los docentes bachilleres que imparten enseñanza en el sistema de educación intercultural bilingüe. 		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. Las necesidades de capacitación deben ser para fortalecer las instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>B. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>C. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Informes de levantamiento de necesidades de capacitación por cada institución educativa seleccionada.		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Fichas técnicas con la descripción y especificaciones de capacitación.		
Duración (días)		60
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Adquisición del mobiliario, equipamiento y recursos educativos.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Descripción del trabajo		
Comprende en determinar los criterios de priorización para seleccionar las áreas que se capacitaran, así como las especificaciones mínimas técnicas, académicas, administrativas y de logística, que las instituciones educativas de educación superior deben cumplir para el desarrollo del programa de capacitación, conforme a las instituciones educativas seleccionadas.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Conforme a las necesidades académicas identificadas para capacitación se definirán criterios de priorización de las áreas a fortalecer.</p> <p>B. Para la definición de los criterios de priorización se debe tomar en cuenta las áreas pedagógicas de capacitación mínimas establecidas por el Ministerio de Educación, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación Inclusiva. • Adaptación Curricular, en áreas disciplinarias como matemáticas, ciencias, química y física. • Docentes mentores por formar. • Profesionalización de los docentes bachilleres que imparten enseñanza en el sistema de educación intercultural bilingüe. <p>C. Los criterios de priorización y la valoración deben tomar en cuenta los índices y resultados de evaluación de los estudiantes y docentes, realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, de las instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>D. Determinar las áreas académicas a ser capacitadas.</p> <p>E. Elaborar el programa de capacitación, conforme a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, tomando en cuenta especialmente la carga horaria, traslado, horarios, etc.</p> <p>F. Determinar los requisitos mínimos que deben cumplir las instituciones de educación superior para desarrollar el programa de capacitación.</p> <p>Las áreas que se encargarán son: La Dirección de Nacional de Formación Continua, y la Gerencia del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional (SiProfe), en coordinación con la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. Los criterios establecidos deben permitir priorizar en un 100% las áreas académicas que deben reforzarse a través de la capacitación.</p> <p>B. El programa de capacitación debe cubrir por lo menos con el 80% de las principales necesidades identificadas para reforzamiento, a través de la capacitación.</p> <p>C. El programa de capacitación debe cumplir con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, y la normativa legal vigente.</p> <p>D. Los requerimientos identificados que las instituciones de educación superior deben cumplir deben permitir la ejecución del 100% del programa de capacitación.</p> <p>E. Aprobación del programa de capacitación, por parte de la máxima autoridad o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Programa de capacitación de los docentes de las instituciones seleccionadas.		
Requerimientos mínimos que las instituciones de educación superior deben cumplir para el desarrollo del programa de capacitación.		
Duración (días)		30
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
No	No aplica	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Descripción del trabajo		
Comprende en determinar los requisitos que deben cumplir los docentes para que sean seleccionados para acceder al programa de capacitación determinado, de las instituciones educativas seleccionadas para la repotenciación; y proceder conforme a estos requisitos a la selección de los docentes.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Determinar los requisitos mínimos que deben cumplir los docentes para acceder al programa de capacitación, conforme a los criterios definidos.</p> <p>B. Conforme a los requisitos establecidos proceder con la selección de los docentes, el cual deberá estar sustentado por el respectivo informe técnico.</p>		
Las áreas que se encargarán son: La Dirección de Nacional de Formación Continua, y la Gerencia del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional (SiProfe), en coordinación con la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. La determinación de los principales requisitos definidos como mínimos para que los docentes puedan acceder a la capacitación, deben ser 100% asequibles.</p> <p>B. Los criterios y requisitos deben cumplir con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, y la normativa legal vigente.</p> <p>C. Los docentes seleccionados deben cumplir con todos los requisitos previamente establecidos.</p> <p>D. Deben ser docentes de carrera para asegurar la inversión.</p> <p>E. Los docentes seleccionados deben aprobar todo el programa.</p> <p>F. Aprobación del listado de los docentes seleccionados para acceder al programa de capacitación, por parte de la máxima autoridad o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Requisitos mínimos de los docentes para acceder al programa de capacitación.		
Listado de los docentes seleccionados.		
Duración (días)		30
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
No	No aplica	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Descripción del trabajo		
Consiste que, conforme al programa de capacitación definido y los requerimientos previamente establecidos la institución de educación superior contratada proceda con la ejecución del programa de capacitación.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Ejecución del programa de capacitación, conforme a lo previamente establecido.</p> <p>B. Emisión de reportes mensuales de avance del programa de capacitación.</p> <p>C. Emisión de un informe final del desarrollo del programa de capacitación.</p>		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	3. Programa de capacitación de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas
Las áreas que se encargarán son: La Dirección de Nacional de Formación Continua, y la Gerencia del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional (SiProfe), en coordinación con la Secretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. El programa de capacitación debe ser desarrollado por una institución de educación superior.</p> <p>B. La institución de educación superior debe cumplir al 100% con todos los permisos, certificaciones, pedagogía, y estándares para garantizar el aprendizaje de los docentes en la capacitación.</p> <p>C. La institución de educación superior debe cumplir con el 100% del desarrollo del programa de capacitación, conforme lo previamente establecido.</p> <p>D. La institución de educación superior debe garantizar que todos los docentes cumplan el 100% del programa de capacitación.</p> <p>E. Los docentes seleccionados deben cumplir con el 100% de los requisitos previamente establecidos para acceder al programa, así como también los establecidos por la institución de educación superior.</p> <p>F. La institución de educación superior debe cumplir con la normativa legal vigente.</p> <p>G. Aprobación del informe final de ejecución del programa de capacitación, por parte de la máxima autoridad o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Institución de educación superior contratada para el desarrollo del programa de capacitación.		
Informes mensuales del avance del programa de capacitación.		
Graduación de los docentes capacitados.		
Informe final de culminación del programa de capacitación.		
Duración (días)		365
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de una institución de educación superior para el desarrollo del programa de capacitación.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	4. Estudios adicionales.
Descripción del trabajo		
Comprende en identificar el tema del estudio adicional que permitan mejorar el modelo de gestión de la repotenciación integral, su desarrollo y socialización con las áreas que involucradas.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Los estudios adicionales que se desarrollen deben considerar el siguiente enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y adaptación de un diseño sustentable de infraestructura educativa para repotenciación integral de las unidades educativas de la Provincia de las Galápagos. • Desarrollo y adaptación del modelo de infraestructura escolar con pertinencia cultural del sistema de educación intercultural bilingüe, sus adaptaciones de las condiciones de guardiana de la lengua. • Modelo de Gestión de Transporte Escolar para instituciones educativas fiscales, interinstitucional y fiscalmente sostenibles, para brindar facilidades de acceso a todos los niveles de educación, en el marco del proceso de optimización y racionalización del recurso del sistema de educación público. • Impacto y perspectiva de las políticas del ordenamiento de la oferta educativa implementada hasta el 2017 y por implementar en el corto, mediano y largo plazo 2018-2028, y el impacto de las condiciones socioeconómicas y de la movilidad en la deserción escolar en el Ecuador. • Desarrollo de un modelo de infraestructura escolar para mejorar su eficiencia energética, sus adaptaciones a las condiciones climáticas, y el uso de materiales locales. 		

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	4. Estudios adicionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de funcionamiento y mantenimiento de las instituciones educativas con respecto al presupuesto disponible y a las necesidades para cumplir con los objetivos. <p>B. Conforme a la necesidad de la repotenciación integral se determinarán los estudios adicionales, conforme a la temática señalada.</p> <p>C. Para el desarrollo de los estudios se dará preferencia a la cooperación no reembolsable nacional o internacional (academia, empresas privadas, entre otras).</p> <p>D. Las áreas que tienen relación directa con el tema serán las que se encarguen de proceder con la gestión que corresponde para el desarrollo de los estudios, y su posterior socialización.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. Cada estudio adicional debe contribuir con la repotenciación integral de las instituciones educativas.</p> <p>B. Cumplimiento a la normativa legal vigente.</p> <p>C. Aprobación de la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por el Ministerio de Educación conforme a los lineamientos, estándares y necesidades identificadas, cada una de ellas con sus requerimientos individuales.		
Hitos		
Informe técnico de levantamiento de las principales necesidades.		
Definición de los estudios adicionales.		
Primero borrador de los estudios adicionales de cada tema seleccionado.		
Estudios adicionales desarrollados.		
Informes de socialización.		
Duración (días)		150
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de Consultoras especializadas en el desarrollo de repotenciones, estudios de ingeniería y arquitectónicos, y/o cooperación internacional.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
5.1.	Informes de auditorías externas.	5. Auditorías externas
Descripción del trabajo		
Comprende en el desarrollo de auditorías externas anuales sobre la ejecución del proyecto, y la final de todo el proyecto.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Durante la ejecución del proyecto de repotenciación integral se deberán realizar auditorías externas al finalizar cada año de ejecución.</p> <p>B. Al terminar el proyecto de repotenciación final se deberá realizar una auditoría externa final.</p> <p>C. Los informes de auditoría externa deben presentarse durante los tres primeros meses del año.</p> <p>D. El informe final de auditoría externa a los 90 días posteriores de la fecha estipulada para la terminación técnica del proyecto.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. Los informes de auditoría anuales y final deben desarrollarse del 100% de la ejecución del proyecto de repotenciación integral.</p> <p>B. Los informes de auditoría anuales y final deben ser aprobados por la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por las normas de control interno, y la normativa legal vigente, que corresponde.		
Hitos		
Informe de auditoría externa anual del primer año aprobado.		
Informe de auditoría externa anual del segundo año aprobado.		
Informe de auditoría externa final aprobado.		
Duración (días)		820
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
Si	Contratación de empresa auditora externa.	

ID del entregable	Nombre del entregable	Cuenta de Control
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	5. Cierre
Descripción del trabajo		
Corresponde al desarrollo de un informe de evaluación del desempeño del proyecto, conforme al monitoreo y control de todos los elementos que intervienen en su ejecución.		
Requisitos para cumplir		
<p>A. Análisis de todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad, eficiencia, nuevos riesgos posibles, y mejoras.</p> <p>B. Realizar una evaluación al terminar los primeros 6 meses de ejecución del proyecto en general.</p> <p>C. Realizar un monitoreo y control permanente.</p> <p>D. Realizar la evaluación al finalizar el proyecto.</p> <p>E. La evaluación debe realizarse a cada una de las instituciones educativas intervenidas y al programa de capacitación.</p>		
Criterios de aceptación del requisito		
<p>A. La evaluación de los 6 primeros meses de ejecución debe realizarse al 100% del proyecto, para verificar que se ejecute conforme lo planificado.</p> <p>B. La evaluación final debe realizarse al 100% del proyecto.</p> <p>C. Los informes de evaluación deben ser aprobados por la máxima autoridad, o su delegado del Ministerio de Educación.</p>		
Referencias Técnicas		
Corresponde a las establecidas por las normas de control interno, y la normativa legal vigente, que corresponde.		
Hitos		
Informe de evaluación de los 6 primeros meses aprobado.		
Informes semestrales de monitoreo y control.		
Informe de final aprobado.		
Duración (días)		820
Consideraciones Contractuales		
Aplica Si/No	Tipo:	
No	No aplica	

3.1.2. Planificar la Gestión del Cronograma

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión del Cronograma para determinar las políticas, procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el momento y secuencia de cómo se entregarán los productos determinados en el alcance del proyecto. Es una guía y orientación de cómo se gestionará el cronograma durante la vida del proyecto, a través de la determinación de la ruta crítica para la validación, monitoreo y control.

3.1.1.6. Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Nombre del proyecto	Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.	PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Metodología de Programación		

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<p>Para el desarrollo del proyecto se estable un ciclo de vida predictivo, con los procesos debidamente identificados, donde los entregables se encuentran debidamente establecidos al comienzo del proyecto, y en el caso de requerirse cambios pueden ser gestionados en forma progresiva con un control integrado de cambios, siguen un orden secuencial, dentro de un período de 845 días.</p>		
Identificación de actividades		
Las actividades se extraerán del diccionario de la EDT y se codificarán en números; el primer número pertenece a la fase que pertenece, y el segundo número indica la actividad de esa fase.		
Secuenciación de actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • La secuenciación de las actividades se hará usando el método de diagramación por precedencia, mediante el cual se identificará gráficamente las relaciones lógicas y la secuencia en que deben ser ejecutadas. • De igual manera, se identificarán leads y lags en el caso de que los hubiera. 		
Estimación de la duración de las actividades		
La estimación de la duración de las diferentes actividades definidas en la EDT se hará en base a la técnica de estimación ascendente. Se tomará en cuenta, la cantidad de trabajo que un programador de aplicaciones puede ejecutar en 8 horas laborables y se estimarán las duraciones de cada actividad a partir de ahí, con ese dato podremos obtener la estimación total de proyecto.		
Desarrollo del Cronograma		
Se utilizará el método de la ruta crítica para estimar la duración mínima que tendrá el proyecto y también las fechas de inicio, finalización, tempranas y tardías de cada actividad. En el caso de que la fecha de finalización estimada sea mayor a la fecha de finalización requerida, se usarán métodos de compresión de cronograma. En el cronograma se identificará claramente: <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Hitos (establecidos en el Plan de Gestión). • Diagrama de Red. • Diagrama de Gantt. 		
Herramientas de Programación y Reporte		Unidad de Medida
<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Project. • Diagrama de Gantt. 		<ul style="list-style-type: none"> • Duración: días laborables de 8 horas diarias, de lunes a viernes, excluyendo feriados nacionales, 20 días al mes. • Recursos Humanos: Esfuerzo hombre/hora. • Insumos y materiales: Unidad de ítem.
Actualización, Supervisión y Control		
<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proyecto se debe buscar mantener la línea base del cronograma, comparando constantemente las fechas reales de inicio y finalización de las actividades con las que se hayan enunciado en la línea base. • Cualquier cambio requerido a la línea base del cronograma, sólo se puede solicitar y realizar a través del proceso de control integrado de cambios. • La única persona que puede aprobar cambios al cronograma es el patrocinador del proyecto. • Para determinar el estado del cronograma, se comparará el avance del proyecto a lo largo de la ruta crítica del proyecto. • Se establecerán reuniones de supervisión entre el patrocinador y el PM cada 15 días laborables. 		

3.1.1.7. Definir las Actividades y Base de las Estimaciones

LISTA DE ACTIVIDADES Y BASE DE ESTIMACIONES					
Nombre del proyecto				Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.				PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021		845	
ID/EDT	NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)	845 días	5/5/21	30/7/24	
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE	25 días	5/5/21	8/6/21	
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	5 días	5/5/21	11/5/21	
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	15 días	12/5/21	1/6/21	3
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	5 días	2/6/21	8/6/21	4
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas	390 días	9/6/21	6/12/22	
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	90 días	9/6/21	12/10/21	5
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	210 días	13/10/21	2/8/22	7
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	210 días	13/10/21	2/8/22	7
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	90 días	3/8/22	6/12/22	9
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas	485 días	9/6/21	18/4/23	
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	60 días	9/6/21	31/8/21	5
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	30 días	1/9/21	12/10/21	12
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	30 días	13/10/21	23/11/21	13
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	365 días	24/11/21	18/4/23	14
4.	Estudios adicionales	150 días	9/6/21	4/1/22	
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	150 días	9/6/21	4/1/22	5
5.	Auditorías externas	820 días	9/6/21	30/7/24	
5.1.	Informes de auditorías externas.	820 días	9/6/21	30/7/24	5
	Cierre	820 días	9/6/21	30/7/24	
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	820 días	9/6/21	30/7/24	5

3.1.1.8. Cronograma

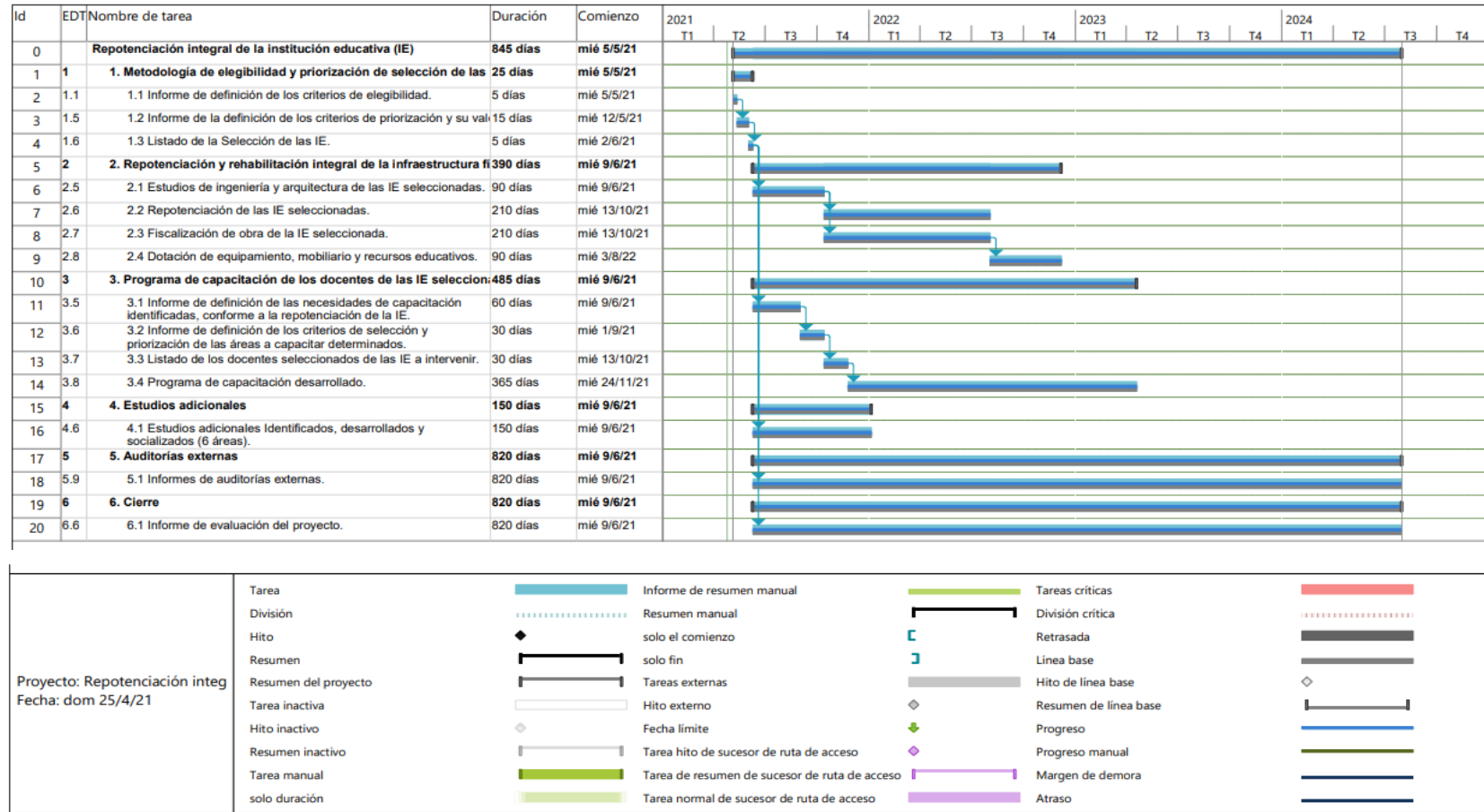


Figura 17: Cronograma del Proyecto.

3.1.2. Planificación de la Gestión de los Costos.

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión del Costos para determinar las políticas, procedimientos y la documentación para planificar, estimar, presupuestar, financiar, desarrollar, gestionar y controlar los costos en el momento y secuencia prevista. Es una guía y orientación de cómo se gestionarán los costos durante la vida del proyecto, a través de la determinación de la línea bases para la validación, monitoreo y control.

3.1.2.1. Plan de Gestión de los Costos.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Descripción del proceso de Gestión de Costos		
<p>Para el desarrollo del proyecto la base de los costos que se deben considerar son aquellos datos establecidos como referenciales, de acuerdo con proyectos similares desarrollados por Ministerio de Educación, normalizado con el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00047-A, del 22 de mayo del 2017.</p> <p>Los costos generados referente al equipo de trabajo ejecutor del presente proyecto no serán considerados dentro del presupuesto, debido a que ya se encuentra dentro del presupuesto general del Ministerio de Educación.</p> <p>El diseño de la estructura de costos estará basado en la EDT, y conforme a la estructura programática del Presupuesto General del Ministerio de Educación, y por ende del Presupuesto General del Estado, acorde al sistema operativo financiero vigente.</p> <p>El financiamiento del proyecto será conforme al avance de la ejecución, y dando cumplimiento al COPLAFIP y su reglamento; el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP); as Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (CGE); y el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) del BCE.</p> <p>El formato del presupuesto se presentará en relación con el diagrama de Gantt. que guarde la estructura lógica de la EDT.</p>		
Nivel de Exactitud		
<ul style="list-style-type: none"> • Para la estimación de costos, en el caso de la repotenciación (obra), el valor total no podrá exceder el valor de una obra nueva, y tendrá un nivel de variación del 10% conforme a los estudios previos arquitectónicos y de ingeniería, conforme a la normativa legal vigente. • Para la estimación de costos de las consultorías específicas, se tomará como referencia aquellas similares que consten en el Sistema Nacional de Compras Públicas. • Para el programa de capacitación, se podrá considerar los valores reales de mercado, con un nivel de variación de hasta el 10%, debido al número de docentes que se inscriban al área de capacitación previamente determinada. 		
Unidad de Medida		
<ul style="list-style-type: none"> • La descripción de los costos será en dólares americanos. 		
Umbrales de Control		

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Repotenciación de la IE: No debe pasar el valor establecido para una obra nueva, incluyendo estudios, previos, fiscalización y dotación de equipamiento. Este valor es de alrededor de USD 7.178.311,80, según el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00047-A, del 22 de mayo del 2017.		Programa de Capacitación: Por su naturaleza de la contratación, no podrá existir modificaciones de precios durante la ejecución del programa de capacitación. Sin embargo, se establece como medida de control la evaluación de desempeño y asistencia de los docentes inscritos, donde es obligatorio cumplir con todo el pensum de la capacitación, y en caso de ausentismo se podrá liquidar la contratación con los docentes que aprobaron todo el pensum.
Medición del Rendimiento		
La medición se realizará conforme a los hitos planteados en cada EDT, de todos los componentes del proyecto, conforme a la ejecución de los gastos, en concordancia con el cronograma establecido.		
Estimación de los Costos		
<ul style="list-style-type: none"> Estimación análoga, conforme al ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00047-A, del 22 de mayo del 2017. Juicio de expertos, conforme a los estudios previos de arquitectura e ingeniería que determinan el costo total de la repotenciación. 		Para el Programa de capacitación también se tomará una estimación análoga y juicio de expertos.
Presupuestación		
<ul style="list-style-type: none"> La línea base de costos y la estructura estará basado en la EDT, y conforme a la estructura programática del Presupuesto General del Ministerio de Educación, y por ende del Presupuesto General del Estado, acorde al sistema operativo financiero vigente. Se mantiene un margen de reserva del 8% en todos los contratos, conforme la normativa legal vigente, que se deberá incluir en cada paquete del EDT. 		
Actualización y Control		
El presupuesto inicial, será la línea de base del presupuesto del proyecto y servirá como punto de comparación respecto de la ejecución real del mismo.		
El presupuesto deberá actualizarse: <ul style="list-style-type: none"> A. Cada vez que se solicite desembolso de fondos, incluido el primer desembolso. B. Cada vez que exista una modificación en las actividades y/o su financiamiento. 		

3.1.2.2. Presupuesto

LISTA DE ACTIVIDADES Y BASE DE ESTIMACIONES					
Nombre del proyecto				Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.				PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021		845	
ID/EDT	NOMBRE DE LA TAREA	CANTIDAD	COSTO	IVA	TOTAL
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)		7.039.093,58	844.691,23	7.883.784,81
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE		-	-	-
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1	-	-	-
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1	-	-	-
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	1	-	-	-
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas		4.475.627,83	537.075,34	5.012.703,17
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	1	133.950,00	16.074,00	150.024,00
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	1	3.750.000,00	450.000,00	4.200.000,00
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	1	150.000,00	18.000,00	168.000,00
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	1	441.677,83	53.001,34	494.679,17
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas		1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	1	-	-	-
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	1	-	-	-
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	1	-	-	-
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	1	1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64
4.	Estudios adicionales		400.000,00	48.000,00	448.000,00
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	1	400.000,00	48.000,00	448.000,00
5.	Auditorías externas		250.000,00	30.000,00	280.000,00
5.1.	Informes de auditorías externas.	1	250.000,00	30.000,00	280.000,00
	Cierre		80.000,00	9.600,00	89.600,00
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	1	80.000,00	9.600,00	89.600,00
Firmas de responsabilidad					
Aprobado por:				Rubrica:	
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación				
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa				

3.1.2.3. Presupuesto en el tiempo (Curva S)



Figura 18: Curva S del Proyecto.

3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.

3.2.1. Planificación de la Gestión de la Calidad

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión de la Calidad para determinar los requisitos y/o estándares de calidad para los entregables del proyecto, así como también determinar la documentación que demostrará su cumplimiento. Es una guía y orientación de cómo se gestionará la calidad del proyecto, su validación, monitoreo y control.

3.2.1.1. Plan de Gestión de la Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Objetivo de Calidad del Proyecto		

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el proyecto cumpla con mejorar de la calidad de la oferta educativa en las instituciones fiscales seleccionadas, a través de los entregables establecidos, conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos. • Incorporar lineamientos de calidad a toda la gestión del proyecto, y sus entregables para prevenir errores durante la inspección y/o entrega final del producto. • Cumplir con el alcance, cronograma y presupuesto establecidos en la planificación del proyecto. 		
Estándares de Calidad de la Organización		
<p>El Ministerio de Educación, al ser una institución pública, deberá cumplir con las normas y disposiciones de carácter nacional, relacionadas con la ejecución del Proyecto, las cuales incluyen procesos de calidad que deben efectuarse, entre ellas principalmente se nombran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador. • El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) y su Reglamento. • Código Orgánico General de Procesos. • Código del Trabajo. • Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), su Reglamento y las Resoluciones emitidas para la ejecución de obras públicas. • Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento. • Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). • Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado. • Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, su Reglamento General y las Normas de Control Interno. • Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP). • El Estatutos Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MINEDUC, y de ser el caso de las entidades relacionadas en la ejecución del Proyecto. • Los manuales, reglamentos, instructivos y resoluciones técnicas, administrativas y financieras internas del MINEDUC, y de ser el caso, de las entidades relacionadas con la ejecución del Proyecto. 		
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad		
<ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto al estar compuesto por varios componentes, cuyos procedimientos son diferentes, el proceso de calidad deberá aplicarse a cada competente y entregable, conforme a su entorno, medidas, técnicas y normativa legal vigente. • El proceso de calidad a implementarse a cada componente del proyecto y sus entregables debe ser preventivo para evitar errores durante la inspección y/o entrega final del producto. • Al ser un proyecto integral se creará un comité de control de la calidad para cada componente del proyecto y su entregable, quienes previo a la emisión del entregable, realizarán la revisión correspondiente, conforme al cumplimiento de los requisitos y la normativa legal vigente. • El Comité de control de la calidad del proyecto deberá ser designado por la máxima autoridad del Ministerio de Educación, mismo que deberá estar conformado por las principales autoridades de la matriz de involucrados. • En caso de tomar una decisión, se aplicará el análisis multicriterio. • El Líder del Proyecto realizará el respectivo registro del control de calidad. • En el caso de presentarse acciones correctivas a la calidad de los entregables, se aplicará el respectivo proceso de solicitud de control de cambios, de conformidad al cumplimiento de la normativa legal vigente. 		
Esquema de Costeo		

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los costos de calidad (COQ) en los entregables, como inversión en la prevención de la conformidad con los requisitos. • Al finalizar el proyecto se deberá incurrir en costos de evaluación, auditoría, prueba de los entregables para evaluar la calidad. • Los costos por fallas externas detectadas en la evaluación y/o prueba de los entregables serán incurridos por las garantías establecidas. • El 96% de los beneficiarios directos deben reflejar su satisfacción y conformidad con el producto final. 		
Control de Calidad		
<ul style="list-style-type: none"> • Check list para verificación del cumplimiento de la calidad en cada componente y entregable, durante y al final del proceso. • Actas de Reuniones. • Registro del control de la calidad de cada componente y entregable. • Solicitud de control de cambios, de conformidad al cumplimiento de la normativa legal vigente. 		

3.2.1.2. Métricas de la Calidad

PLAN DE MÉTRICAS DE LA CALIDAD		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Métrica del Proyecto		
Definición del Factor de Calidad		
El factor de calidad establecido para el proyecto es que cada entregable cumpla con el propósito por el cual fue escogido, en tiempo y costo determinado, conforme a la normativa legal vigente.		
Propósito de la métrica		
Realizar el seguimiento permanente a la ejecución del proyecto y sus entregables, conforme a las condiciones establecidas, a fin de determinar a tiempo acciones correctivas que impidan el normal desarrollo de los entregables, tanto en su alcance, tiempo y costos.		
Definición operacional		
<ul style="list-style-type: none"> • El Líder del Proyecto como responsable del registro del control de calidad, realizará el check list a cada entregable todos los lunes, conforme al cronograma establecido, a fin conocer el avance y rendimiento de los mismo. 		
Método de medición		

PLAN DE MÉTRICAS DE LA CALIDAD		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<p>A. El Líder del Proyecto deberá establecer el check list para cada entregable del proyecto.</p> <p>B. Cada viernes iniciará la reunión de equipo con los responsables de cada entregable para conocer en general los avances.</p> <p>C. Posterior, deberá realizar la verificación y registro en el check list de cada entregable.</p> <p>D. Consolida la información.</p> <p>E. Realiza el análisis y reporte.</p> <p>F. Remite al comité de control, conforme al componente del proyecto.</p> <p>G. Consecuencia de los resultados, el Líder del Proyecto se reunirá con el Comité cada 15 días, o inmediatamente cuando deba tomarse alguna decisión.</p>		
Resultado deseado		
Cumplimiento de los entregables de acuerdo con los requisitos planteados, en tiempo, alcance y costo determinado. El índice de variación no deberá exceder más del 8%.		
Enlace con objetivos organizacionales		
El presente proyecto contribuye directamente con los objetivos institucionales del Ministerio de Educación, para mejorar la calidad de la oferta educativa en el Ecuador. Este proyecto se constituye en un piloto, que conforme a los resultados obtenidos podrá ser replicado en cascada.		
Responsable del factor de calidad		
<p>El Líder del Proyecto es el responsable de velar por el cumplimiento de las normas de calidad establecidas para cada entregable, conforme el alcance, costo y tiempo determinado.</p> <p>Para la supervisión del factor de calidad estará a cargo de los Subsecretarios y Directores de las áreas relacionadas con los entregables del proyecto.</p>		

3.2.1.3. Línea Base de Calidad

LINEA BASE DE LA CALIDAD					
Nombre del proyecto			Líder del proyecto		
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos		
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021		845	
ID/EDT	REQUERIMIENTOS	METRICAS		FRECUENCIA	
				RESPONSABLE	
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)				
1.	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE				
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	Las métricas de los criterios son las siguientes: Planificación: i. Alta potencial demanda anual de la IE de tipología mayor (hasta 2.280 estudiantes en doble jornada). Infraestructura Física: ii. IE que tengan una superficie mayor o igual a 1,65 hectáreas. Riesgos: iii. Los predios deben estar a nombre del MINEDU. Costo: iv. No tiene costos. Tiempo: v. Una semana.		Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, y Dirección Nacional de Infraestructura Física.
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	Las métricas de los criterios son las siguientes: Planificación: i. Porcentaje de la demanda insatisfecha potencial del año en análisis. ii. Presión demográfica. iii. Bajos índices escolares en los niveles iniciales, educación general básica y bachillerato. iv. Alto porcentaje de deserción escolar. v. Altos porcentajes de los quintiles de pobreza y necesidades básicas. Infraestructura Física: vi. Espacio disponible mayor a 1,65 hectáreas. vii. Infraestructura existente insegura.		Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, y Dirección Nacional de Infraestructura Física.

LINEA BASE DE LA CALIDAD				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021		845	
		viii. Bajo porcentaje de existencia de los servicios educativos. ix. Contar con al menos el 60% de los servicios básicos. Riesgos: x. Bajo índice de los elementos de riesgo, vulnerabilidad y amenazas naturales, establecidos por la Secretaría Nacional de Riesgos. Costo: xi. No tiene costos. Tiempo: xii. 15 días.		
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	Planificación, Infraestructura Física y Riesgos: i. Cumplimiento del 100% de los criterios de elegibilidad y priorización para selección de las instituciones educativas. Costo: ii. No tiene costos. Tiempo: iii. Una semana.	Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.
2.	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas			
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	Técnicos: i. La pertinencia cultural de la localidad, a fin de rescatar la identidad y valores culturales. ii. Espacios accesibles para facilitar la movilidad de los estudiantes y docentes con discapacidad. iii. Espacios amplios que evite el peligro y algún tipo de violencia estudiantil. iv. Adaptar las metodologías de enseñanza pedagógica en el aula y al aire libre, con la aplicación de estándares tecnológicos. v. Considerar el uso de materiales locales y amigables con el medio ambiente. vi. Dar prioridad a la adaptación de laboratorios y espacios para impulsar la vinculación de la sociedad/comunidad. Costo:	Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.

LINEA BASE DE LA CALIDAD			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
	vii. El presupuesto para cada IE no debe pasar de los USD 133.950,00. Tiempo: viii. 90 días.		
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	Técnicos: i. Cumplir con la propuesta arquitectónica y de ingenierías aprobadas, conforme a la normativa legal vigente. ii. La utilización de materiales locales, amigables con el medio ambiente, conforme a la propuesta arquitectónica y de ingenierías aprobadas. iii. Desarrollar estudios de suelos y estructurales que aseguren la obra. iv. Cumplir con todos los permisos municipales y ministeriales para el inicio de obra. v. Contar con sus propios gestores ambientales y sociales. vi. Establecer el plan de contingencia para evitar riesgos para los estudiantes y/o pérdida de la jornada escolar. vii. La empresa constructora que será contratada para cada una de las IE debe tener el conocimiento y experiencia debidamente comprobada. Costo: viii. El presupuesto para cada IE no debe pasar de los USD 5.000.000,00. Tiempo: ix. 210 días.	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	Técnicos: i. Cumplimiento de los estudios de ingeniería y arquitectura aprobados, por cada una de las IE seleccionadas. ii. Fiscalizar la obra desde su inicio hasta la entrega final. iii. Emitir informes mensuales de fiscalización, conforme al avance de la obra. iv. Se contratará a una empresa fiscalizadora por cada una de las IE. v. Debe cumplir con el conocimiento y experiencia debidamente comprobada. vi. Que no tengan relacionamiento con el contratista de la obra. Costo: vii. El presupuesto para cada IE no debe sobre pasar del 4% del total de la obra. Tiempo: viii. 210 días.	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.

LINEA BASE DE LA CALIDAD				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021		845	
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	<p>Técnicos:</p> <p>i. Identificación del equipamiento, mobiliario y recursos educativos, conforme a la repotenciación integral planteada en los estudios de inicio, de cada una de las IE.</p> <p>ii. Desarrollo de las fichas de la descripción y especificaciones técnicas de cada bien, para cada institución educativa, coordinador por la Dirección Nacional de Recursos Educativos y la Dirección Nacional de Infraestructura Física y las Entidades Operativas Desconcentradas.</p> <p>iii. El equipamiento y mobiliario debe ser adquirido con la más alta tecnología, de acuerdo con las especificaciones técnicas previamente definidas, y conforme al estándar determinado por el Ministerio de Educación.</p> <p>iv. Los recursos educativos deben ser adquiridos de acuerdo con la necesidad del docente y estudiante en la enseñanza aprendizaje en el aula y práctica, y conforme al estándar, pedagogía y pensum académico determinado por el Ministerio de Educación.</p> <p>v. La dotación de los recursos educativos incluye fondo bibliográfico.</p> <p>vi. Los recursos educativos para el sistema de educación intercultural bilingüe serán conforme a la cosmovisión de la institución educativa, preservando los saberes ancestrales y lengua materna para evitar su extinción.</p> <p>vii. El equipamiento, mobiliario y recursos educativos se realizará de manera independiente, en función de los avances de obra de cada IE, a fin de que al finalizar la obra y se encuentre lista para su inauguración, debidamente equipada.</p> <p>Costo:</p> <p>viii. El presupuesto para cada IE no debe sobre pasar de USD 441.677,83.</p> <p>Tiempo:</p> <p>x. 90 días.</p>	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.
3.	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas			
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la	<p>Técnicos:</p> <p>i. Identificación de las principales necesidades de capacitación profesional, conforme a la repotenciación de la IE.</p> <p>ii. El principal enfoque de las áreas de capacitación es:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educación Inclusiva. 	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Proyecto SiProfe, y Viceministerio de Educación.

LINEA BASE DE LA CALIDAD			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
repotenciación de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación Curricular, en áreas disciplinarias como matemáticas, ciencias, química y física. Docentes mentores por formar. Profesionalización de los docentes bachilleres que imparten enseñanza en el sistema de educación intercultural bilingüe. <p>Costo: iii. No tiene costos.</p> <p>Tiempo: v. 60 días.</p>		
3.2. Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	<p>Técnicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conforme a las necesidades académicas identificadas para capacitación se definirán criterios de priorización de las áreas a fortalecer. Para la definición de los criterios de priorización se debe tomar en cuenta las áreas pedagógicas de capacitación mínimas establecidas por el Ministerio de Educación, las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> Educación Inclusiva. Adaptación Curricular, en áreas disciplinarias como matemáticas, ciencias, química y física. Docentes mentores por formar. Profesionalización de los docentes bachilleres que imparten enseñanza en el sistema de educación intercultural bilingüe. Los criterios de priorización y la valoración deben tomar en cuenta los índices y resultados de evaluación de los estudiantes y docentes, realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, de las instituciones educativas seleccionadas. Determinar las áreas académicas a ser capacitadas. Elaborar el programa de capacitación, conforme a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, tomando en cuenta especialmente la carga horaria, traslado, horarios, etc. Determinar los requisitos mínimos que deben cumplir las instituciones de educación superior para desarrollar el programa de capacitación. <p>Costo: vii. No tiene costos.</p> <p>Tiempo: viii. 30 días.</p>	Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Proyecto SiProfe, y Viceministerio de Educación.

LINEA BASE DE LA CALIDAD				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)
6/7/2020		5/5/2021		845
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	<p>Técnicos:</p> <p>i. Determinar los requisitos mínimos que deben cumplir los docentes para acceder al programa de capacitación, conforme a los criterios definidos.</p> <p>ii. Conforme a los requisitos establecidos proceder con la selección de los docentes, el cual deberá estar sustentado por el respectivo informe técnico.</p> <p>Costo:</p> <p>iii. No tiene costos.</p> <p>Tiempo:</p> <p>iv. 30 días.</p>	Al inicio del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Proyecto SiProfe, y Viceministerio de Educación.
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	<p>Técnicos:</p> <p>i. Ejecución del programa de capacitación, conforme a lo previamente establecido.</p> <p>ii. Emisión de reportes mensuales de avance del programa de capacitación.</p> <p>iii. Emisión de un informe final del desarrollo del programa de capacitación.</p> <p>Costo:</p> <p>iv. El presupuesto no debe pasar de los USD 1.833.465,75.</p> <p>Tiempo:</p> <p>v. 365 días.</p>	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Proyecto SiProfe, y Viceministerio de Educación.
4.	Estudios adicionales			
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	<p>Técnicos:</p> <p>i. Los estudios adicionales que se desarrollen deben considerar el siguiente enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y adaptación de un diseño sustentable de infraestructura educativa para repotenciación integral de las IE de la Provincia de las Galápagos. Desarrollo y adaptación del modelo de infraestructura escolar con pertinencia cultural del sistema de educación intercultural bilingüe, sus adaptaciones de las condiciones de guardiana de la lengua. Modelo de Gestión de Transporte Escolar para instituciones educativas fiscales, interinstitucional y fiscalmente sostenibles, para brindar facilidades de acceso a todos los niveles de educación, en el marco del proceso de optimización y racionalización del recurso del sistema de educación público. Impacto y perspectiva de las políticas del ordenamiento de la oferta educativa implementada hasta el 2017 y por implementar en el corto, mediano y largo plazo 2018-2028, y el impacto de las condiciones socioeconómicas y de la movilidad en la deserción escolar en el Ecuador. 	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación Técnica, Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, Dirección Nacional de Infraestructura Física. Subsecretaría de Administración Escolar, y Viceministerio de Gestión Educativa.

LINEA BASE DE LA CALIDAD			
Nombre del proyecto			Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021		845
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un modelo de infraestructura escolar para mejorar su eficiencia energética, sus adaptaciones a las condiciones climáticas, y el uso de materiales locales. • Presupuesto de funcionamiento y mantenimiento de las IE con respecto al presupuesto disponible y a las necesidades para cumplir con los objetivos. • Conforme a la necesidad de la repotenciación integral se determinarán los estudios adicionales, conforme a la temática señalada. <p>ii. Para el desarrollo de los estudios se dará preferencia a la cooperación no reembolsable nacional o internacional (academia, empresas privadas, entre otras).</p> <p>iii. Las áreas que tienen relación directa con el tema serán las que se encarguen de proceder con la gestión que corresponde para el desarrollo de los estudios, y su posterior socialización.</p> <p>Costo: iv El presupuesto total no debe pasar de USD 400.000,00.</p> <p>Tiempo: v. 150 días.</p>	
5.	Auditorías externas		
5.1.	Informes de auditorías externas.	<p>Técnicos:</p> <p>i. Durante la ejecución del proyecto de repotenciación integral se deberán realizar auditorías externas al finalizar cada año de ejecución.</p> <p>ii. Al terminar el proyecto de repotenciación final se deberá realizar una auditoría externa final.</p> <p>iii. Los informes de auditoría externa deben presentarse durante los tres primeros meses del año.</p> <p>iv. El informe final de auditoría externa a los 90 días posteriores de la fecha estipulada para la terminación técnica del proyecto.</p> <p>Costo: v. El presupuesto total no debe pasar de USD 250.000,00.</p> <p>Tiempo: vi. 810 días.</p>	Al inicio, durante y final del Proyecto
6.	Cierre		
			Líder del Proyecto.

LINEA BASE DE LA CALIDAD				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021		845	
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	<p>Técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Durante la ejecución del proyecto de repotenciación integral se deberán realizar auditorías externas al finalizar cada año de ejecución. ii. Al terminar el proyecto de repotenciación final se deberá realizar una auditoría externa final. iii. Los informes de auditoría externa deben presentarse durante los tres primeros meses del año. iv. El informe final de auditoría externa a los 90 días posteriores de la fecha estipulada para la terminación técnica del proyecto. <p>Costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> vi. El presupuesto total no debe pasar de USD 80.000,00. <p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> iii. 820 días. 	Al inicio, durante y final del Proyecto	Líder del Proyecto.

3.2.2. Planificación de la Gestión de los Recursos

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto, en el cual se podrá establecer la guía para estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos del proyecto, así como también los recursos del equipo. Es una guía y orientación de cómo se utilizarán y gestionarán los recursos del proyecto.

3.2.2.1. Plan de Gestión de los Recursos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Enfoque para identificación de Recursos		
<p>Para la implementación del proyecto se identifican como mínimo los siguientes recursos:</p> <p>Recursos Físicos Comprenden los insumos materiales que requieren los miembros del equipo para el desarrollo e implementación del proyecto, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Informático para cada uno de los miembros del equipo. • Conexión de Internet. • Mobiliario. <p>Es importante indicar, que la implementación del proyecto, en lo que se refiere a los estudios e ingenierías de obra se realizará mediante la contratación respectiva, por lo que dentro de los recursos del proyecto no se considera maquinaria, equipos sofisticados de construcción, herramientas e insumos de construcción.</p> <p>Recursos Humanos Comprende al equipo de expertos que se encargarán de la implementación del proyecto, el equipo estará conformado por los siguientes perfiles:</p> <p><u>Área Administrativa Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • un Gerente del Proyecto. • un Especialista en Adquisiciones. • un Especialista Financiero. <p><u>Área Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • un Especialista ambiental. • un Especialista de participación social. • un Arquitecto. • un Ingeniero civil. • un ingeniero estructural. • un Especialista en desarrollo profesional del docente. <p>Es importante indicar, que el desarrollo del proyecto contará con la gestión del recurso humano de planta del Ministerio de Educación, conforme a las áreas de responsabilidad de acuerdo con los entregables establecidos.</p>		
Adquisición de Recursos		
Recursos Materiales		Recursos Humanos
Los recursos materiales identificados para la implementación del proyecto serán previstos por el Ministerio de Educación.		Los recursos humanos identificados para la implementación del proyecto serán previstos por el Ministerio de Educación, conforme a la escala salarial establecida.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
Roles y Responsabilidades			
Id.	Rol	Responsabilidades	
GP	Líder del Proyecto	Coordinar la implementación, ejecución, control y finalización del proyecto, conforme a lo planificado.	
EA	Especialista en Adquisiciones	Dirigir el procedimiento de contratación, conforme a los entregables establecidos.	
EF	Especialista Financiero	Dirigir y controlar la erogación del presupuesto establecido para la ejecución de los entregables.	
EAB	Especialista Ambiental	Velar por la aplicación y cumplimiento de las medidas de salvaguardas ambientales y sociales durante el desarrollo y ejecución del proyecto.	
EPS	Especialista de participación social	Coordinar y ejecutar los procesos de socialización de las fases de inicio, desarrollo y finalización del proyecto en cada una de la IE seleccionadas.	
ARQ	Arquitecto	Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la repotenciación de la IE, así como también velar el avance de obra.	
ICV	Ingeniero civil	Velar el cumplimiento de las normas y técnicas de construcción de IE, conforme a los requisitos establecidos para la repotenciación de la IE, en cuantos a las ingenierías.	
IET	Ingeniero estructural	Velar el cumplimiento de las normas y técnicas de construcción de IE, conforme a los requisitos establecidos para la repotenciación de la IE, en cuanto al estado de la estructura arquitectónica.	
EDPD	Especialista en desarrollo profesional del docente	Dirigir los procedimientos para la implementación del programa de capacitación, conforme a los requisitos establecidos para mejorar la calidad de enseñanza en el aula.	
Organigrama del Proyecto			
<pre> graph TD LP[Líder del Proyecto] --- EA[Especialista en Adquisiciones] LP --- EF[Especialista Financiero] LP --- EAB[Especialista Ambiental] LP --- ES[Especialista Social] EA --- ARQ[Arquitecto] EA --- ICV[Ingeniero Civil] EF --- IET[Ingeniero Estructural] EF --- EDPD[Especialista en Desarrollo Profesional Docente] </pre>			
Gestión de los Recursos del Equipo del Proyecto			
Definición	Adquisición	Gestión	Liberación
Equipo de Implementación del Proyecto			
Comprende al equipo de gestión del proyecto.	La adquisición es mediante contrato	Corresponde a la gestión de	La contratación es durante la vida del

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
	ocasional, durante la vida del proyecto.	implementación, seguimiento y control del proyecto, en todas sus etapas.	proyecto, desde el inicio hasta la finalización del proyecto.
Equipo de Ejecución del Proyecto			
Comprende al personal que tienen relación directa para el desarrollo del proyecto.	No requiere adquisición, el personal requerido es designado por el Ministerio de Educación.	Corresponde a la gestión de desarrollo del proyecto, en todas sus etapas.	Conforme al requerimiento del proyecto, termina con la aprobación del entregable.
Capacitación			
La capacitación se realizará tanto al equipo de implementación, como al equipo de ejecución, sobre la estructura, desarrollo y reportería del presente proyecto, a fin de realizar un acompañamiento y transferencia de conocimientos, a fin de que el modelo de gestión propuesto sea adaptado paso a paso.			
Desarrollo del Equipo			
Con la finalidad de asegurar la transferencia de conocimientos, se realizarán reuniones de trabajo semanales, con los dos equipos de trabajo, donde expondrán brevemente las actividades realizadas, problemas y soluciones gestionadas, resultados obtenidos, y experiencias, de manera breve y concisa.			
Control de Recursos			
El control de los equipos se realizará en función del cumplimiento de las tareas asignadas, en concordancia con el desarrollo de los entregables. Se utilizará la matriz RASCI para el seguimiento y control de responsabilidades.			
Plan de Reconocimiento			
El reconocimiento será en equipo y conforme al cumplimiento de los entregables, donde se realizará un reconocimiento en los canales de comunicación del Ministerio de Educación, como ejemplo de superación y aliento para el resto de los funcionarios.			

3.2.2.2. Acta de Constitución del equipo

Conforme la constitución del equipo de implementación del proyecto, se deberá desarrollar el Acta de Constitución del Equipo, a fin de que se establezcan los lineamientos claros para iniciar la gestión del proyecto. Esta acta como mínimo deberá contar con:

- Valores del equipo.
- Lineamientos de comunicación.
- Lineamientos para las reuniones de equipo.
- Criterios y procesos para la toma de decisiones.
- Procesos para la resolución de conflictos.

3.2.3. Planificación de la Gestión de Comunicaciones

Este proceso nos permitirá establecer el proceso de comunicación, que requiere el proyecto, a fin de orientar la entrega de información a los interesados del proyecto.

3.2.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES				
Nombre del proyecto		Líder del proyecto		
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos		
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)		
6/7/2020	5/5/2021	845		
Enfoque de la comunicación del proyecto				
<p>Para la implementación del proyecto se requiere como mínimo los siguientes lineamientos para la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de implementación del proyecto es el responsable de manejar y emitir la información del proyecto que debe comunicarse. • A nivel interno, el equipo de implementación del proyecto es el responsable y encargado de preparar la información que se debe comunicar a los interesados del proyecto, en previa coordinación con el equipo de ejecución del proyecto. • A nivel externo, el Ministerio de Educación, a través de los canales establecidos en el Orgánico Funcional por Procesos, y en la normativa legal vigente, serán los encargados de comunicar la información del proyecto. • La información que debe recabarse es conforme a la ejecución de las actividades asignadas y garantizar la generación de la información financiera, administrativa, y contable requerida para fines de seguimiento del proyecto. • Mantener actualizada la información relacionada a las actividades de ejecución. • Los flujos de información y comunicación de los procesos seguirán los parámetros establecidos en el Orgánico Funcional por Procesos del ejecutor de la actividad del Ministerio de Educación. • La comunicación con los beneficiarios y actores principales del proyecto debe ser constante, a fin de que sirva de retroalimentación para el cabal cumplimiento de los requisitos establecidos, conforme al Plan de Salvaguardias sociales establecidas. 				
Información para comunicar, formato, contenido y nivel de detalle				
<p>La información que se comunicará será conforme al avance de la ejecución del proyecto, cambios y/o cumplimientos de los hitos y/o objetivos, conforme a los canales establecidos, tanto internos como externos.</p> <p>La información que se proporcionará es de gestión técnica (planificación, infraestructura, riesgos y desarrollo docente, y en consecuencia del avance la información financiera, y de adquisiciones, según las siguientes características:</p>				
Idioma:		Español.		
Formato	Tipo de Información	Nivel de detalle	Periodicidad	A quien comunica
Informe, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Informe Técnico, Financiero y de Adquisiciones.	Informes de avance (cumplimiento de requisitos, tiempo y recursos)	Cada 15 días, desde el inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Subsecretario de Administración Escolar. • Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo. • Subsecretaría de Innovación Educativa para el Buen Vivir. • Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva. • Coordinación General de Planificación. • Coordinación General Administrativa Financiera.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021	845	
Resumen Ejecutivo, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Informe Técnico, Financiero y de Adquisiciones.	Informes de avance (cumplimiento de requisitos, tiempo y recursos)	Cada 15 días, desde el inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Subsecretario de Administración Escolar. • Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo. • Subsecretaría de Innovación Educativa para el Buen Vivir. • Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva. • Coordinación General de Planificación. • Coordinación General Administrativa Financiera.
Presentación visual, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Exposición verbal del informe Técnico, Financiero y de Adquisiciones.	Informes de avance (cumplimiento de requisitos, tiempo y recursos)	Mensual, desde el inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Gestión Educativa. • Viceministra de Educación.
Presentación visual, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Exposición verbal del informe Técnico, Financiero y de Adquisiciones.	Informes de avance (cumplimiento de requisitos, tiempo y recursos)	Semestral, desde el inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Gestión Educativa. • Viceministra de Educación.
Presentación visual, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto, y salvaguardias de gestión social.	Informe Técnico.	Informes de avance (cumplimiento de requisitos, tiempo y recursos)	Mensual, desde el inicio del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios directos y actores principales.
Presentación visual, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto, y salvaguardias de gestión social.	Informe Técnico.	Reuniones extraordinarias	Cuando se requiera para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios directos y actores principales. • Autoridades del Ministerio de Educación.
Informe general, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Informe general técnico, financiero y de adquisiciones.	Informes de cumplimiento de los entregables	Cada vez que se cumpla un entregable	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima Autoridad del Ministerio de Educación.
Informe general, de conformidad con el formato establecido por el equipo de implementación del proyecto.	Informe general técnico, financiero y de adquisiciones.	Informe de cumplimiento y terminación del proyecto	Al finalizar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima Autoridad del Ministerio de Educación. • Ministerio de Economía y Finanzas. • Secretaría Técnica de Planificación.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020	5/5/2021	845	
Canales de comunicación			
Interno		Externo	
Informal	Correo Electrónico Institucional.	Informal	Correo Electrónico Institucional.
Formal	Memorando, a través del Sistema Documental Quipux.	Formal	Oficio, a través del Sistema Documental Quipux.
	Resoluciones y Acuerdos Ministeriales		Resoluciones y Acuerdos Ministeriales
	Reuniones de trabajo presenciales y/o digitales, con la emisión de la respectiva Acta de Reunión.		Reuniones de trabajo presenciales y/o digitales, con la emisión de la respectiva Acta de Reunión.
<p>El medio de comunicación es digital, para lo cual se debe contar con el equipo informático necesario, conexión e internet permanente, las plataformas de video conferencia y línea telefónica.</p> <p>Para las reuniones de trabajo presencial y/o digital se deberá establecer un espacio para desarrollar tales encuentros.</p> <p>Las inspecciones que deban realizarse en campo deberán ser previamente acordadas y convocadas de manera oficial, se presentará el respectivo reporte de inspección y control.</p>			
Proceso de escalamiento			
El proceso de escalamiento se mantiene conforme el orden del orgánico funcional del Ministerio de Educación, y los procesos establecidos.			

3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos.

3.3.1. Planificación de la Gestión de Riesgos.

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión de los Riesgos para determinar las actividades positivas y negativas ante un riesgo, que nos permitirá gestionar una pronta respuesta ante el impacto que pueda presentarse, a fin de asegurar el desarrollo y resultados del proyecto. Es una guía que nos alertará frente a un posible riesgo del proyecto, su validación, monitoreo y control.

3.3.1.1. Plan de Gestión de Riesgos.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Estrategia de Riesgo		

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
<p>Para la implementación de la gestión de riesgos para el presente proyecto se determinan como mínimo los siguientes lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En consecuencia, que el proyecto comprende componentes de gestión de planificación de la oferta educativa, intervención en infraestructura física, y capacitación docente, las acciones de riesgo deben ser debidamente diferenciadas. • El equipo de implementación del proyecto es el responsable de monitorear los posibles riesgos identificados para la coordinación respectiva. • El equipo de gestión del proyecto es el responsable de aplicar las acciones de respuesta establecida para los posibles de riesgo, bajo el análisis y verificación previa de los elementos de riesgos, vulnerabilidades y amenazas naturales de las instituciones educativas de la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, con el apoyo de las Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Educación. Así mismo, dependiendo del impacto las acciones también deben ser previamente coordinadas con la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos del Gobierno Nacional. • Ante los riesgos identificados para las instituciones educativas se aplicará la Guía de Análisis de Riesgos establecida por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación, el cual constituye un instrumento orientador para el análisis del territorio y la institución educativa, a través de la determinación del índice de Seguridad Escolar de los sistemas prioritarios de atención para la asignación de recursos e implementación de acciones y proyectos de mitigación, a fin de disminuir el riesgo. • Mantener actualizada la información relacionada a las actividades de ejecución. • Las modificaciones que se presenten deben ser viabilizadas a través de la gestión de control de cambios. 		
Metodología y Roles de Responsabilidad		
<p>Los principales riesgos del proyecto serán identificados por su probabilidad de ocurrencia, para lo cual se considera los siguientes criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Existencia de elementos de riesgo, amenazas naturales y vulnerabilidad. B. Índice de seguridad escolar. <p>Para el análisis y verificación se aplicará la siguiente metodología, con los respectivos roles de responsabilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Análisis de la institución educativa seleccionada, conforme a la Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE, por parte de la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación. ii. Validación de la información en territorio, de acuerdo con los criterios de priorización, mediante el formato de levantamiento de información por parte de la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación. iii. Las divisiones de las Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Educación, respectivas realizan la verificación de las características de los elementos de riesgo, amenazas naturales y vulnerabilidad de los sitios de las unidades educativas elegibles, según las coordenadas X Y (localización). iv. La Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación revisa la información remitida y verifican con los lineamientos de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, dentro de amenazas de categorías: bajo, medio y alto, a fin de identificar la posibilidad de mitigación. v. La Dirección Nacional de Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación emite el listado de las unidades educativas priorizadas para la intervención, según el análisis de riesgo. vi. El Líder del proyecto verificará el cumplimiento del alcance del proyecto. vii. Pone en consideración del Subsecretario de Administración Escolar para contar su validación. viii. El listado final de las instituciones educativas seleccionadas de conformidad a la mitigación del riesgo es aprobado por el Viceministro de Gestión Educativa. 		

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS																		
Nombre del proyecto			Líder del proyecto															
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos															
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)															
6/7/2020		5/5/2021	845															
Financiamiento																		
Dentro de los requisitos y criterios de priorización establecidos para la selección de una institución educativa a ser intervenida, es que se haya identificado un riesgo mitigable, por lo que los costos que se incurran deben constar en el presupuesto asignado.																		
En el caso, que el costo de mitigar el riesgo sea mayor al costo de la obra de infraestructura, se deberá realizar un análisis de costo beneficio, a fin de determinar la viabilidad de la inversión y/o gasto.																		
Calendario																		
La gestión de riesgos gestionada por el Ministerio de Educación se realizará durante toda la vida del proyecto, con el monitoreo periódico cada 20 días, y la evaluación una vez al mes.																		
Categorías del Riesgo del Proyecto																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abreviatura</th> <th>Significado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>G</td> <td>Gestión</td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>Técnico</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Económico</td> </tr> <tr> <td>L</td> <td>Legal</td> </tr> <tr> <td>EX</td> <td>Externo</td> </tr> <tr> <td>O</td> <td>Organizacional</td> </tr> </tbody> </table>					Abreviatura	Significado	G	Gestión	T	Técnico	E	Económico	L	Legal	EX	Externo	O	Organizacional
Abreviatura	Significado																	
G	Gestión																	
T	Técnico																	
E	Económico																	
L	Legal																	
EX	Externo																	
O	Organizacional																	
EDT	ID Riesgos	Actividad	Descripción del Riesgo	Categoría del riesgo														
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)																	
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE																	
1.1.	R1.1	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	Cambio de las políticas públicas del Sistema de Educación.	EX														
1.2.	R1.2	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	El Ministerio de Educación no cuenta con el personal y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.	O														
1.3.	R1.3	Listado de la Selección de las IE.	Ninguna institución educativa cumple con los criterios de elegibilidad y priorización para la selección.	G														
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas																	
2.1.	R2.1	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	No contar con información para el desarrollo de los estudios, por falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G														
2.2.	R2.2	Repotenciación de las IE seleccionadas.	Debido a la crisis nacional, el Gobierno Nacional decida no realizar obras de inversión.	EX														

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021	845	
2.3.	R2.3	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	Desastres naturales que impidan la repotenciación integral.	EX
2.4.	R2.4	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	No contar el financiamiento.	E
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas			
3.1.	R3.1	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	Existencia de conflictos internos en los establecimientos educativos, y la sociedad y/o comunidad.	G
3.2.	R3.2	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	Falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G
3.3.	R3.3	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	Ningún docente cumpla con los criterios de elegibilidad y priorización para la selección.	G
3.4.	R3.4	Programa de capacitación desarrollado.	No contar el financiamiento.	E
4.	Estudios adicionales			
4.1.	R4.1	Estudios adicionales identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	No contar con información para el desarrollo de los estudios, por falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G
5.	Auditorías externas			
5.1.	R5.1	Informes de auditorías externas.	El Ministerio de Educación no tenga la voluntad política para el desarrollo del proyecto.	O
	Cierre			
6.1.	R6.1	Informe de evaluación del proyecto.	El Ministerio de Educación no tenga la voluntad política para el desarrollo del proyecto.	O

El análisis de la categorización de los riesgos nos demuestra que el riesgo de gestión es que debe dar prioridad para establecer un plan de respuesta, conforme a los siguientes resultados:

Abreviatura	Cantidad	Porcentaje
G	6	43%
T	0	0%
E	2	14%
L	0	0%
EX	3	21%
O	3	21%
TOTAL	14	100%

Tolerancia al Riesgo

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS					
Nombre del proyecto			Líder del proyecto		
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos		
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)		
6/7/2020		5/5/2021	845		
Conforme a estudios analizados se establece los siguientes lumbrales de tolerancia:					
Valoración de la tolerancia de impacto					
Descripción	1	2	3	4	5
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Costo	Menor a 0,1	0,1% a 0,5%	0,5% a 1%	1% a 2%	Mayor a 2%
Tiempo	5 días	6 a 10 días		Mayor a 15 días	
Alcance	No aplica				
Calidad	De acuerdo con el Plan de Gestión de Calidad				
Definición de la Probabilidad de Impacto (evaluación cualitativa)					
Escala de Probabilidad					
Descripción	Muy Improbable	Relativamente Improbable	Probable	Muy probable	Casi Certero
Valoración	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Escala de impacto					
Descripción	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Valoración	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Matriz de Calor					
Conforme a las valoraciones presentadas se realizará el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto identificados.					
Análisis Cuantitativo					
El Presente proyecto deberá cumplir lo establecido en la normativa legal vigente, por lo que cada actividad debe cumplir lo establecido en la ley y lo previamente planificado y presupuestado.					
Seguimiento					
Para el seguimiento y control se deberá desarrollar un Plan de Gestión de monitoreo y control de los riesgos identificados, debidamente aprobado por las autoridades delegadas del Ministerio de Educación. El equipo de implementación del proyecto se encargará de las actualizaciones y respectivas aprobaciones.					

3.3.1.2. Identificación de los Riesgos y Respuesta.

EDT	ID Riesgos	Descripción del Riesgo	Categoría del riesgo	Probabilidad	Impacto			Respuesta	Acción Estratégica	Responsable
					C	T	G			
					60%	20%	20%			
1.1.	R1.1	Cambio de las políticas públicas del Sistema de Educación.	EX	1	2	2	5	Aceptar		
1.2.	R1.2	El Ministerio de Educación no cuenta con el personal y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.	O	3	4	4	4	Aceptar		
1.3.	R1.3	Ninguna institución educativa cumpla con los criterios de elegibilidad y priorización para la selección.	G	1	2	4	4	Mitigar	Replantear la metodología de selección de las IE.	Equipo de Implementación del Proyecto.
2.1.	R2.1	No contar con información para el desarrollo de los estudios, por falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G	2	2	4	4	Mitigar	Desarrollar talleres de socialización para recabar la información, por parte del Ministerio de Educación, como por parte del Contratista.	Equipo de Gestión del Proyecto.
2.2.	R2.2	Debido a la crisis nacional, el Gobierno Nacional decida no realizar obras de inversión.	EX	4	5	2	4	Aceptar		
2.3.	R2.3	Desastres naturales que impidan la repotenciación integral.	EX	3	5	5	5	Aceptar		
2.4.	R2.4	No contar el financiamiento.	E	3	5	3	4	Aceptar		
3.1.	R3.1	Existencia de conflictos internos en los establecimientos educativos, y la sociedad y/o comunidad.	G	3	3	3	4	Mitigar	Desarrollar talleres de socialización para recabar la información, por parte del Ministerio de Educación.	Equipo de Gestión del Proyecto.
3.2.	R3.2	Falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G	2	2	3	5	Mitigar	Desarrollar talleres de socialización para recabar la información, por parte del Ministerio de Educación.	Equipo de Implementación del Proyecto.
3.3.	R3.3	Ningún docente cumpla con los criterios de elegibilidad y priorización para la selección.	G	1	2	4	4	Mitigar	Replantear la metodología de selección de los docentes.	Equipo de Implementación del Proyecto.
3.4.	R3.4	No contar el financiamiento.	E	3	5	3	4	Aceptar		

EDT	ID Riesgos	Descripción del Riesgo	Categoría del riesgo	Probabilidad	Impacto			Respuesta	Acción Estratégica	Responsable
					C	T	G			
					60%	20%	20%			
4.1.	R4.1	No contar con información para el desarrollo de los estudios, por falta de interés de los involucrados directos e indirectos.	G	2	2	4	4	Mitigar	Desarrollar talleres de socialización para recabar la información, por parte del Ministerio de Educación, como por parte del Contratista.	Equipo de Gestión del Proyecto.
5.1.	R5.1	El Ministerio de Educación no tenga la voluntad política para el desarrollo del proyecto.	O	3	2	3	5	Aceptar		
6.1.	R6.1	El Ministerio de Educación no tenga la voluntad política para el desarrollo del proyecto.	O	3	2	3	5	Aceptar		

3.4. Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados.

3.4.1. Planificación de la Gestión de las Adquisiciones.

Este proceso nos permitirá obtener el Plan de Gestión de las Adquisiciones del proyecto para determinar las actividades de adquisiciones que se realizarán, así como también determinar la documentación que demostrará su cumplimiento. Es una guía y orientación de cómo se gestionará las adquisiciones del proyecto, su validación, monitoreo y control.

3.4.1.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Enunciado de la Adquisición		
<p>Este proyecto contempla varias actividades que deben ser contratadas, de conformidad con los productos establecidos, por lo que debe realizarse un proceso de contratación de manera particular, conforme a los requisitos establecidos.</p> <p>Los recursos que financiaran este proyecto para el Ministerio de Educación provienen de los recursos fiscales, por lo que debe aplicarse la normativa legal vigente para compras públicas, esto es conforme a la Ley Orgánica de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), su Reglamento y las Resoluciones emitidas para la ejecución de obras públicas.</p>		
Responsable de las contrataciones		
Los procesos de contratación que deben realizarse para el desarrollo del proyecto estarán a cargo del equipo de desarrollo del proyecto, es decir; de las áreas funcionales del Ministerio de Educación, apoyados por el equipo de implementación del proyecto.		
Costo Estimado		
El costo estimado para cada contratación se encuentra detallado en el presupuesto, valor que puede variar, según las ofertas que se presenten.		
Selección del Proveedor		
Para la selección del proveedor se aplicará lo que indica la Ley Orgánica de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), su Reglamento y las Resoluciones emitidas para la ejecución de obras públicas.		
Definición de la contratación		
La identificación de procesos de contratación será conforme al monto y por tipo de contratación, que determina la normativa legal vigente, del ejercicio fiscal en ejecución.		
Estándar de Control		
<p>Para el seguimiento y control se deberá desarrollar un Plan de Adquisiciones, debidamente aprobado por las autoridades delegadas del Ministerio de Educación. El equipo de implementación del proyecto se encargará de las actualizaciones y respectivas aprobaciones.</p> <p>Los anticipos a las contrataciones y adquisiciones no podrán superar el 20% del monto total del contrato, exceptuando aquellos casos que la ley vigente demande un porcentaje mayor.</p>		

3.4.1.2. Matriz de Adquisiciones

PLAN DE ADQUISICIONES					
Nombre del proyecto				Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.				PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto		Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021		845	
ID/E DT	OBJETO DE CONTRATACIÓN	CANTIDAD	MONTO (incluye IVA)	TIPO DE CONTRATACIÓN	FECHA ESTIMADA
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)				
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE				
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1	-	No requiere contratación	-
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1	-	No requiere contratación	-
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	1	-	No requiere contratación	-
	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas				
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	1	150.024,00	Consultoría Lista Corta	9/6/21
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	1	4.200.000,00	Obras Precio Fijo	13/10/21
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	1	168.000,00	Consultoría Lista Corta	13/10/21
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	1	494.679,17	Catálogo Electrónico y/o Cotización	3/8/22
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas				
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	1	-	No requiere contratación	-
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	1	-	No requiere contratación	-
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	1	-	No requiere contratación	-
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	1	2.053.481,64	Convenio con Universidades y/o Cotización	24/11/21
4.	Estudios adicionales				
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	1	448.000,00	Consultoría Lista Corta	9/6/21
5.	Auditorías externas				
5.1.	Informes de auditorías externas.	1	280.000,00	Consultoría Lista Corta	9/6/21
6.	Cierre				
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	1	89.600,00	Consultoría Lista Corta	9/6/21
Firmas de responsabilidad					
Aprobado por:				Rubrica:	
Responsable de área:	Coordinadora General de Planificación				
Patrocinador:	Viceministro de Gestión Educativa				

3.4.2. Involucramiento de los interesados

3.4.2.1. Descripción del proceso de gestión de los interesados.

3.4.2.2. Planificación del Involucramiento de los Interesados.

Este proceso nos permitirá desarrollar e identificar las estrategias y acciones para gestionar e involucrar a los interesados del proyecto para la toma de decisiones, conforme a sus necesidades, expectativas e intereses durante el ciclo de vida del proyecto.

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS				
Nombre del proyecto			Líder del proyecto	
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.			PM: María Fernanda Soto Cevallos	
Fecha de emisión		Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)	
6/7/2020		5/5/2021	845	
Enfoque del involucramiento de los interesados				
<p>Para la implementación del proyecto se requiere como mínimo los siguientes lineamientos para la gestión de los interesados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de implementación del proyecto es el responsable de manejar y emitir la información del proyecto que debe comunicarse para involucrar y gestionar a los interesados del proyecto. • El equipo de implementación del proyecto es el responsable de realizar una constante identificación, clasificación, evaluación e involucramiento de los interesados del proyecto. • Los interesados se identificarán al inicio del proyecto, y se tomarán en cuenta aquellas personas y/o grupo de personas que intervengan en las decisiones, actividades y resultados y entregables del proyecto. • Los flujos de comunicación para gestionar a los involucrados deben estar en concordancia con los lineamientos y procesos establecidos en el Orgánico Funcional por Procesos del ejecutor de la actividad del Ministerio de Educación, y al Plan de Comunicaciones. • La gestión de los involucrados del proyecto debe ser constante, a fin de que sirva de retroalimentación para el cabal cumplimiento de los requisitos establecidos, conforme al Plan de Salvaguardias sociales establecidas. 				
Estrategias				
<p>A. Se identificará a los interesados directos e indirectos, así como los principales actores relacionados con la oferta educativa del Ministerio de Educación, sus roles, área a la que pertenece, expectativas e influencia, mediante reuniones de trabajo, con una escucha activa.</p> <p>B. Clasificación de los involucrados según el nivel de participación, influencia e intereses, con el apoyo del Patrocinador del proyecto.</p> <p>C. Evaluación de los involucrados para determinar el grado de influencia, y como podrían reaccionar e influir en la ejecución del proyecto.</p> <p>D. Conforme a los resultados de la evaluación de los involucrados se deberá desarrollar una estrategia a cada uno para la respectiva gestión, en concordancia con el Plan de Salvaguardias sociales establecidas.</p>				
Descripción de los niveles de Influencia				
Leyenda	Leyenda	Descripción	Leyenda	Descripción
F: Favorable	A: Alta	F/A: Favorable Alta	I	Inicio
C: Contraria	R: Regular	F/R: Favorable Regular	P	Planificación
	B: Alta	F/B: Favorable Baja	E	Ejecución
		C/A: Contraria Alta	C	Control
		C/R: Contraria Regular	C	Cierre
		C/B: Contraria Baja		

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS		
Nombre del proyecto		Líder del proyecto
Proyecto de gestión integral y progresivo para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador.		PM: María Fernanda Soto Cevallos
Fecha de emisión	Fecha de inicio del proyecto	Duración estimada (días)
6/7/2020	5/5/2021	845
Identificación del nivel de compromiso de los interesados		
<p>El nivel de compromiso de los interesados se plasma en la Matriz de Evaluación de compromiso de los interesados, se clasificará a los interesados de acuerdo con su postura frente al proyecto, conforme a:</p> <p>Desconoce: No conoce el proyecto ni sus potenciales impactos. Resistente: Conoce el proyecto, sus potenciales impactos, pero se resiste al cambio. Neutral: Conoce el proyecto, sus potenciales impactos, pero es indiferente. Que apoya: Conoce el proyecto, sus potenciales impactos y apoya el cambio. Líder: Conoce el proyecto, sus potenciales impactos y está comprometido con el éxito del proyecto.</p> <p>A cada interesado se le evalúa para saber el estado de participación, donde "C" indica la participación actual y "D" la participación deseada. El equipo de implementación del proyecto deberá ubicar la participación deseada en el lugar que beneficie el éxito del proyecto.</p> <p>Se espera que los estados C y D estén dentro del mismo campo, en caso contrario, se emplearán técnicas para el cambio del estado de compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de confianza. • Resolución de conflictos. • Escucha activa. • Información histórica de proyectos anteriores. 		

Sin embargo, se puede concluir que la gestión se debe aplicar a cada uno de los interesados de manera particular, pues al ser un proyecto integral busca atender las principales necesidades de actor, tomando como interesado principal los estudiantes y docentes del sistema de educación fiscal. En consecuencia, cada producto se encuentra diseñado para gestionar a los interesados identificados.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.

El presente proyecto tiene una finalidad social, cuyo financiamiento proviene de los recursos fiscales del Estado. Sin embargo, el análisis financiero y económico permitirá demostrar la viabilidad y costo de invertir en un modelo de gestión educativa que permitirá que el Ministerio de Educación mejore la calidad de la educación fiscal, por lo que no generará ingresos o beneficios de tipo monetario, los beneficios son de tipo social.

4.1. Análisis Financiero y Económico

Para la determinación de los montos establecidos en el presupuesto referencial, desagregados por actividad, corresponden a los determinados por el Ministerio de Educación, con Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00047-A, del 22 de mayo del 2017, cuyos valores se basan en datos históricos obtenidos en la experiencia de la implementación de las unidades educativas durante el periodo del 2015 – 2021.

En virtud de que el proyecto, no pretende demostrar beneficios monetarios, debido a que su objetivo es de carácter social, la viabilidad económica se basará en determinar el ahorro que permitirá obtener con la aplicación de este modelo de gestión.

4.1.1. Supuestos/Beneficios:

Para la determinación de la viabilidad económica se definirá los beneficios que se espera recibir de implementación del proyecto en la sociedad, frente a los costos que se incurrirán, para lo cual, se consideran los siguientes supuestos:

- A.** Ahorro en la planta docente, debido al ordenamiento de la oferta educativa el personal docente se aplicará la plantilla óptima de docentes.
- B.** Ahorro en la capacitación docente.
- C.** Ahorro de los recursos del Estado Ecuatoriano, al establecer un orden de atención prioritaria conforme a la potencial demanda de la oferta educativa.
- D.** Ahorro en la inversión de la infraestructura educativa, partiendo de la existencia de la infraestructura antigua se pretende repotenciar para dar

atención a la oferta potencial educativa insatisfecha, conforme a las necesidades de la localidad.

- E. Ahorro en el mantenimiento de la infraestructura de la institución educativa.
- F. Ahorro en el costo por cada estudiante, esto es textos escolares, kits escolares, alimentación escolar, uniformes, transporte, entre otros costos asociados).
- G. Ingresos salariales por Bachillerato.

En función que el proyecto está enfocado a obtener una institución educativa, denominada de tipología mayor, es decir; que contemple una capacidad de 2.280 estudiantes a doble jornada, se prevé que la inversión realizada por una unidad educativa, el beneficio directo es para cada uno de los estudiantes, y el beneficio indirecto es para la ciudadanía.

Para la valoración correspondiente de los beneficios sociales, se tomará como referencia lo determinado por el Ministerio de Educación, en el análisis realizado para el proyecto de inversión de Nueva Infraestructura Educativa.

4.1.2. Inversión Total

La inversión total por institución educativa que se requiere para la implementación de este modelo de gestión es de USD 7.883.784,81, conforme al siguiente detalle:

ID/EDT	NOMBRE DE LA TAREA	CANTIDAD	COSTO	IVA	TOTAL
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)		7.039.093,58	844.691,23	7.883.784,81
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE		-	-	-
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1	-	-	-
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1	-	-	-
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	1	-	-	-
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas		4.475.627,83	537.075,34	5.012.703,17
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	1	133.950,00	16.074,00	150.024,00
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	1	3.750.000,00	450.000,00	4.200.000,00
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	1	150.000,00	18.000,00	168.000,00
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	1	441.677,83	53.001,34	494.679,17
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas		1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64

ID/EDT	NOMBRE DE LA TAREA	CANTIDAD	COSTO	IVA	TOTAL
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	1	-	-	-
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	1	-	-	-
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	1	-	-	-
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	1	1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64
4.	Estudios adicionales		400.000,00	48.000,00	448.000,00
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	1	400.000,00	48.000,00	448.000,00
5.	Auditorías externas		250.000,00	30.000,00	280.000,00
5.1.	Informes de auditorías externas.	1	250.000,00	30.000,00	280.000,00
	Cierre		80.000,00	9.600,00	89.600,00
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	1	80.000,00	9.600,00	89.600,00

4.1.3. Costos de Operación y Mantenimiento

Complementario a la inversión inicial se prevén los siguientes costos y mantenimientos:

ÍTEM	NOMBRE DE LA TAREA	CANTIDAD	COSTO	IVA	TOTAL
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)		2.103.609,75	252.433,17	2.356.042,92
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE		-	-	-
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas		270.144,00	32.417,28	302.561,28
2.1.	Mantenimiento de Infraestructura Preventivo	1	168.000,00	20.160,00	188.160,00
2.2.	Mantenimiento y Limpieza	1	102.144,00	12.257,28	114.401,28
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas		1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64
	Salario de Docentes.	85	1.833.465,75	220.015,89	2.053.481,64
4.	Estudios adicionales		-	-	-
5.	Auditorías externas		-	-	-
	Cierre		-	-	-

4.1.2. Vida Útil

El presente proyecto tiene una vida útil de 4 años. La infraestructura física tiene un supuesto de duración de 25 años, la capacitación adquirida prevé una réplica de alrededor de 5 a 8 años.

4.1.3. Flujo Financiero fiscal para la implementación del proyecto

Conforme al tiempo establecido para la ejecución del proyecto (2021-2024) el flujo financiero por ser un proyecto social no estima ingresos, únicamente gastos.

El flujo efectivo es el siguiente:

ÍTEM	NOMBRE DE LA TAREA	CANTIDAD	TOTAL	2021	2022	2023	2024
	INGRESOS		1.430.824.300,22	-	7.553.283,18	65.445.921,81	1.357.825.095,23
0	Repotenciación integral de la institución educativa (IE)		-	-	-	-	-
1	Ninguno, por ser un proyecto social		-	-	-	-	-
	BENEFICIO		1.430.824.300,22	-	7.553.283,18	65.445.921,81	1.357.825.095,23
	Beneficio Valorado	2280	1.430.824.300,22	-	7.553.283,18	65.445.921,81	1.357.825.095,23
	EGRESOS		16.702.833,93	3.605.305,64	6.473.874,30	3.764.514,75	2.859.139,25
0	Inversión Inicial		7.883.784,81	1.551.824,00	4.420.392,66	1.408.471,83	503.096,33
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE		-	-	-	-	-
1.1.	Informe de definición de los criterios de elegibilidad.	1	-	-	-	-	-
1.2.	Informe de la definición de los criterios de priorización y su valoración.	1	-	-	-	-	-
1.3.	Listado de la Selección de las IE.	1	-	-	-	-	-
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas		5.012.703,17	1.011.424,00	3.506.600,00	494.679,17	-
2.1.	Estudios de ingeniería y arquitectura de las IE seleccionadas.	1	150.024,00	150.024,00	-	-	-
2.2.	Repotenciación de las IE seleccionadas.	1	4.200.000,00	840.000,00	3.360.000,00	-	-
2.3.	Fiscalización de obra de la IE seleccionada.	1	168.000,00	21.400,00	146.600,00	-	-
2.4.	Dotación de equipamiento, mobiliario y recursos educativos.	1	494.679,17	-	-	494.679,17	-
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas		2.053.481,64	-	821.392,66	821.392,66	410.696,33
3.1.	Informe de definición de las necesidades de capacitación identificadas, conforme a la repotenciación de la IE.	1	-	-	-	-	-
3.2.	Informe de definición de los criterios de selección y priorización de las áreas a capacitar determinados.	1	-	-	-	-	-
3.3.	Listado de los docentes seleccionados de las IE a intervenir.	1	-	-	-	-	-
3.4.	Programa de capacitación desarrollado.	1	2.053.481,64	-	821.392,66	821.392,66	410.696,33
4.	Estudios adicionales		448.000,00	448.000,00	-	-	-
4.1.	Estudios adicionales Identificados, desarrollados y socializados (6 áreas).	1	448.000,00	448.000,00	-	-	-

5.	Auditorías externas		280.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
5.1.	Informes de auditorías externas.	1	280.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
6.	Cierre		89.600,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00
6.1.	Informe de evaluación del proyecto.	1	89.600,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00
0	Costos de Operación y Mantenimiento		8.819.049,12	2.053.481,64	2.053.481,64	2.356.042,92	2.356.042,92
1	Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las IE		-	-	-	-	-
2	Repotenciación y rehabilitación integral de la infraestructura física de las IE seleccionadas		605.122,56	-	-	302.561,28	302.561,28
2.1.	Mantenimiento de Infraestructura Preventivo	1	376.320,00	-	-	188.160,00	188.160,00
2.2.	Mantenimiento y Limpieza	1	228.802,56	-	-	114.401,28	114.401,28
3	Programa de capacitación de los docentes de las IE seleccionadas		8.213.926,56	2.053.481,64	2.053.481,64	2.053.481,64	2.053.481,64
3.1.	Salario de Docentes.	85	8.213.926,56	2.053.481,64	2.053.481,64	2.053.481,64	2.053.481,64
4.	Estudios adicionales		-	-	-	-	-
5.	Auditorías externas		-	-	-	-	-
6.	Cierre		-	-	-	-	-
	FLUJO EFECTIVO NETO		1.414.121.466,29	-3.605.305,64	1.079.408,88	61.681.407,06	1.354.965.955,98

4.1.4. Indicadores Financieros fiscales (VAN, TIR)

El Valor Actual Neto (VAN) es uno de los indicadores más utilizados para la evaluación de proyectos de inversión, puesto que nos permitirá conocer la equivalencia en el tiempo presente de los flujos de efectivo que generará el proyecto y compararlo con el desembolso inicial, siendo mayor este, es recomendable de aceptación de la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje con el cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero, siendo este mayor a cero, es mayor la rentabilidad.

En consecuencia, de los resultados obtenidos del Flujo de Efectivo Neto, detallado en el numeral 4.1.3. se toman los siguientes datos para determinar el VAN:

Tabla 8

Datos para el cálculo VAN y TIR

FLUJO DE EFECTIVO	
INVERSIÓN INICIAL	-3.605.305,64
AÑO 1	-3.605.305,64
AÑO 2	1.079.408,88
AÑO 3	61.681.407,06
AÑO 4	1.354.965.955,98

DATOS PARA EL ANÁLISIS	
VIDA ÚTIL (AÑOS)	4
TASA DE INTERES 12% anual	12%
VALOR DE INVERSIÓN (IO)	3.605.305,64

Tabla 9

Resultados del cálculo VAN y TIR

RESULTADOS	
VAN	\$899.045.137,48
TIR	339%

Como se puede observar el valor actual neto es positivo, lo que indica que el proyecto tiene viabilidad económica para su ejecución. En consecuencia, la tasa interna de retorno es positivamente alta y superior a la tasa de descuento que se aplica para proyectos sociales, lo que significa que los beneficios sociales son mayores que los costos y gastos de la implementación de este proyecto.

4.1.5. Evaluación Económico Social

Este análisis nos permitirá determinar el costo beneficio de la inversión desde el enfoque de bienestar económico en la sociedad, en concordancia con los objetivos estratégicos y de ejecución del Ministerio de Educación, comprende el aporte neto que el proyecto aporta al bienestar de la ciudadanía, sin fines de lucro.

Conforme al planteamiento de gestión integral de los ejes principales de la educación (CALIDAD – COBERTURA – DERECHOS) mediante la implementación de los componentes desarrollados en el presente trabajo, se puede determinar los siguientes beneficios:

A nivel macro:

La determinación de una Metodología de elegibilidad y priorización de selección de las instituciones Educativas le permitirá al Ministerio de Educación identificar y atender aquellas instituciones educativas con mayor necesidad de los servicios educativos de manera integral, tomando como punto de partida la microplanificación, el estado actual de la infraestructura y la mitigación de posibles riesgos. Esto permitirá optimizar los recursos disponibles y los mismos ejecutarlos de manera eficiente, cuyo resultado se podrá evidenciar en los estudiantes como beneficiarios directos, y la ciudadanía como beneficiarios indirectos, cumpliendo con mejorar la calidad de la educación, dar mayor cobertura a la necesidad de educación, y garantizando el derecho a la educación.

El Ministerio de Educación ha identificado que, actualmente, a nivel nacional existen 3.720 instituciones educativas que requieren intervención para atender la demanda existente y cumplir con la oferta de servicios educativos de calidad⁸.

⁸ Ministerio de Educación, MINEDUC. (2020). Base de datos de las instituciones educativas fiscales del Ecuador – microplanificación.

De las antes citadas se filtrará aquellas unidades educativas que mantengan una demanda alta potencial al 2021 (proyección de la población en edad escolar de los sectores dentro de los circuitos educativos), que cuenten con el espacio disponible para repotenciación, de una superficie de hectáreas mínima de 1,65, óptima de 2,02, o máxima de 2,35 (estándar tomado de la infraestructura para construcción de una Unidad Educativa del Milenio (UEM)), y cuyos predios se encuentren a nombre del Ministerio de Educación. Este grupo pasará a ser elegible para la intervención integral. Realizado el procedimiento establecido en los incisos anteriores de este documento, se cuenta con un grupo priorizado de 14 instituciones educativas que se deben ser atendidas dentro de los primeros 4 años. Esto representa, que cada institución tendrá una capacidad de 2.280 estudiantes a doble jornada, lo que indica que la implementación del presente proyecto beneficiará directamente alrededor de 31.920 estudiantes con educación de calidad, mismo que representa 0,4% de aporte a la contribución de las metas institucionales establecidas.

Conforme al análisis realizado por el Ministerio de Educación, indica que alrededor del 65% de estudiantes de una institución educativa termina el Bachillerato, al año y se inserta en el mercado laboral, con el salario mínimo básico. En consecuencia, de la aplicación de este proyecto, al alrededor de 20.748 estudiantes serán insertados en el mercado laboral, con bases de educación de calidad, conforme a las necesidades de su localidad.

Este proyecto contribuye al mantenimiento e incremento del capital social de calidad, en el área de implementación, reactivando e impulsando las actividades productivas de la localidad, para el incremento del empleo, y así evitar la migración interna a las principales ciudades del país.

A nivel micro:

La implementación del presente proyecto permitirá:

Ahorro de los recursos del Estado Ecuatoriano, al establecer un orden de atención prioritaria conforme a la potencial demanda de la oferta educativa. Cada año la inversión prevista para una institución educativa de tipología mayor alrededor es de USD 10.000.000,00 (incluye infraestructura, mantenimiento,

recursos educativos, remuneraciones, capacitación docente, y gestión administrativa), en las condiciones actuales. Mediante la aplicación del presente proyecto se prevé una inversión de USD 7.883.784,81, generando un ahorro de USD 2.116.215,19; con la gestión integral.

Ahorro en el costo por cada estudiante, esto es que el Estado Ecuatoriano invierte en un estudiante por año el valor de USD 1.309 (incluye textos escolares, kits escolares, alimentación escolar, uniformes, transporte, entre otros costos asociados), análisis realizado por el Ministerio de Educación. Este valor se perdería si el estudiante decide abandonar el régimen educativo por varios motivos, se convierte en un gasto perdido para el Estado Ecuatoriano, y el estudiante pierde la oportunidad de recibir un salario básico mínimo por contar con el título de bachiller.

El costo total que genera cada estudiante en una institución educativa de tipología mayor (2.280 estudiantes a doble jornada) por año es de alrededor de USD 2,284.520,00. Actualmente, al no contar con una gestión integral, los costos al año varían sin poder contar una programación presupuestaria eficiente, el Estado Ecuatoriano mantiene un costo aproximado de USD 3,000.000,00. Al aplicar el presente modelo de gestión se asume que los costos previstos para los estudiantes se mantienen y/o va a la disminución. Esto establecerá un ahorro de USD 715.480,00 por cada institución educativa de tipología mayor.

Ahorro en la planta docente, debido al ordenamiento de la oferta educativa, asumiendo que a partir del año 2021 en adelante se utilizará la plantilla óptima de docentes, de alrededor de 45 docentes para una institución de educación mayor, es decir de 2.280 estudiantes a doble jornada, cuyo costo unitario mensual de gasto por docente, incluyendo los beneficios de ley es de USD 1.256,39. Esto quiere decir, que para cada institución educativa se genera un costo mensual de USD 56.537,55; al año un valor total de USD 678.450,60.

En la actualidad no existe se aplica una plantilla óptima por el número de estudiantes, se maneja de acuerdo con la necesidad y demanda estudiantil, generado hasta 80 docentes en una institución educativa de tipología mayor, generando un costo mensual de docentes es de USD 100.511,20; al año de USD 1.206.134,40.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al concluir con el proceso de planificación del Proyecto de gestión integral y progresivo desarrollado para mejorar la calidad de la oferta educativa en instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017), se puede determinar que las buenas prácticas implementadas en la administración pública para la educación, permite conseguir una gestión ordena y eficiente, cumpliendo con las metas y objetivos institucionales establecidos, para beneficio de la ciudadanía, en concordancia con la normativa legal vigente. Sin duda, establecer estas buenas prácticas en el sector público es un reto que demanda el máximo esfuerzo, pero que cuyo resultado es la optimización de los recursos disponibles y mayor beneficio a los involucrados.

La ejecución de este trabajo, bajo la *Guía del PMBOK®* sexta edición (2017), le permite al Ministerio de Educación mejorar la calidad de la oferta educativa en las instituciones fiscales del Ministerio de Educación del Ecuador, puesto que ordena de manera integral los principales pilares del sistema educativo fiscal CALIDA – COBERTURA – DERECHOS, a través de la atención priorizada de la demanda insatisfecha de educación fiscal; adecuación del espacio e infraestructura escolar acorde la pertinencia cultural y necesidades locales; y la capacitación profesional del docente para mejorar su calidad pedagógica; y de esta manera romper con la gestión aislada que se ha identificado durante el análisis situacional de este trabajo.

La dirección de este proyecto se ocupa puntualmente de hacer cumplir oportunamente las actividades previstas para conseguir los productos que contribuyan al objetivo general de la institución, tomando en cuenta los constantes cambios por el crecimiento mundial en todos los aspectos, político, económico, ambiental y social, en el que cada día evolucionan rápidamente las necesidades humanas y de medio ambiente.

Este proyecto tiene un costo de USD 7.883.784,81; para la intervención en una institución educativa, con un plazo de 4 años, en el que la adecuación de

infraestructura educativa es de 2 años, y para la capacitación del docente es de 3 años, permitiendo así ser una inversión sustentable a largo plazo.

Este proyecto se considera como un modelo de gestión para posteriores intervenciones, pues le permitirá al Ministerio de Educación contar con una guía de buenas prácticas para atender de manera oportuna las principales necesidades existentes en la oferta educativa ecuatoriana.

Al finalizar el presente trabajo se puede evidenciar que dentro de la administración pública se pueden aplicar los conocimientos de gestión de proyectos, pues una planificación y dirección clara y precisa permite que la gestión pública sea proactiva y cumpla con los objetivos planteados; y de esta manera contribuir a la modernización y desarrollo del país.

5.2. Recomendaciones

Para asegurar un mayor alcance y comprensión del proyecto se recomienda que al iniciar su ejecución se realice reuniones de socialización con todos los actores involucrados, tanto a nivel de la matriz, como a nivel de las entidades operativas desconcentradas, a fin de que conozcan el procedimiento de desarrollo y su participación. Esto permitirá una comprensión oportuna del proyecto que evitará contratiempos por falta de discernimiento, y a la vez se contará con el compromiso de todos los actores involucrados.

También se recomienda que se realice capacitación previa y constante al talento humano del Ministerio de Educación sobre los procedimientos de contratación pública, de los procedimientos internos de la institución, así como también de las normas de control interno, a fin de asegurar que las acciones a desarrollarse cumplan con la normativa legal vigente.

Al considerarse este proyecto en un nuevo modelo de gestión, se recomienda que la experiencia adquirida durante el inicio, ejecución, control y cierre sea en lo posible lo más documentada posible, a fin de que se puedan establecer las buenas prácticas en el Ministerio de Educación. De igual manera, también se recomienda que al terminar el proyecto los resultados obtenidos y de la evaluación realizada sea socializada a toda la institución para contar con la

retroalimentación necesarias, así como también proceder con la transferencia de conocimientos adquiridos.

Conforme al enfoque del presente documento y considerando que podrá ser aplicado para la intervención en más instituciones educativas, se recomienda que el Ministerio de Educación cuente con un área de proyectos, y que a propósito de ello se reclute y capacite al talento humano de la institución, para que de esta manera se pueda mejorar la gestión operativa y administrativa, y de esta manera mejore la capacidad instalada de la Ministerio.

REFERENCIAS

- Brojt, D. (2016). *Project Management: Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. (primera edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Constituyente, A. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.
- INEC. (2020). Datos estadísticos actuales. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2020). Proyecciones poblacionales a partir del Censo de Población y Vivienda 2010. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEVAL. (2020). Evaluación Ser Bachiller. (2019). Obtenido de: [https://Resultados – Banco de Información \(evaluacion.gob.ec\)](https://Resultados-Banco-de-Informacion(evaluacion.gob.ec))
- Lledó, P. & Rivarola, G. (2015). Evaluación Financiera de proyectos: Un proyecto exitoso comienza antes de su gestión. (primera edición). Estados Unidos: BM Laurus.
- MINEDUC. (2015). Proyecto Nueva Infraestructura Educativa. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Proyecto-Nueva-Infraestructura.pdf>
- MINEDUC. (2020). Registros Administrativos del MINEDUC – AMIE, período 2019-2020. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/amie/>
- MINEDUC. (2020). Informe de Rendición de Cuentas 2019. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/rendicion-cuentas-2019/>

- Miranda, J. (2010). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos - Basado en los principios y orientaciones del PMI. (tercera edición)*. Bogotá, Colombia: MMeditores.
- PDE. (2006). *Objetivos de Educación (2006 – 2015)*. Quito, Ecuador.
- PDE. (2015). *Objetivos de Educación (2016 – 2025)*. Quito, Ecuador.
- PND. (2017). *Objetivos de Desarrollo Social. (2017 – 2021)*. Quito, Ecuador.
- PSE. (2018). *Objetivos de Educación (2017 – 2021)*. Quito, Ecuador.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®). (sexta edición)*. Newton Square, PA, Estados Unidos.
- Registro Oficial. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Registro Oficial. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Codificación)*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Registro Oficial. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración. (sexta edición en español)*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Toledo, G. (2004). *Gerencia sistémica, estratégica y virtual. (primera edición)*. Quito, Ecuador: Gempres.

