

Título: Metodología de Trabajo y formatos a utilizar

Fase: Gestión del Proyecto



Elaborado por: MRProcessi Cía. Ltda.

Elaborado para: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

El contenido del presente documento es de estricta confidencialidad y propiedad de MRProcessi Cía. Ltda. Su reproducción total o parcial está prohibida.

“CONSULTORÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

Entregable:	1.3. Metodología de Trabajo y formatos a utilizar
Fecha de elaboración:	30/01/2017

Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
30/01/2017	01	Metodología de Trabajo y formatos a utilizar	MRProcessi Cía. Ltda.
08/02/2017	02	Metodología de Trabajo y formatos a utilizar corregida	MRProcessi Cía. Ltda.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Objetivos.....	4
1.2. Actividades.....	4
1.3. Productos.....	5
1.4. Metas.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	7
2.1. Enfoque.....	7
2.2. Alcance.....	7
2.3. Metodología de trabajo.....	8
3. METODOLOGÍA.....	8
▪ INICIO.....	8
3.1. Gestión del proyecto.....	8
▪ CONTROL DE EJECUCIÓN.....	9
3.2. Establecimiento del Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.....	9
3.3. Definición de instrumentos normativos.....	17
3.4. Optimización y estandarización de procesos adjetivos.....	18
3.5. Mejoramiento de servicios.....	22
▪ CIERRE DEL PROYECTO.....	26
3.6. Cierre del proyecto.....	26
4. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS GENERALES.....	27
5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SERVICIO PROPUESTO.....	27
5.1. Gestión del Proyecto.....	27
5.2. Establecimiento del modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.....	28
.....	28
5.3. Definición de instrumentos normativos.....	28
5.4. Optimización y estandarización de procesos adjetivos.....	28



5.5. Mejoramiento de servicios.....	29
5.6. Cierre del Proyecto.	29
6. SUPUESTOS DEL PROYECTO.....	29
7. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	32
8. FORMATOS A UTILIZAR.....	33

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Objetivos.

- Definir el Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, MEDIANTE la utilización de la metodología de Servicios y Procesos de MRProcessi Cía. Ltda. fundamentada en mejores prácticas de prestación de servicios y enfoque en el ciudadano.
- Definir la norma técnica y metodología del Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, MEDIANTE la formulación de lineamientos claros para la implementación de prácticas de eficiencia, eficacia y agilidad en la prestación de servicios.
- Optimizar y estandarizar los procesos adjetivos priorizados, MEDIANTE la metodología de mejoramiento continuo de MRProcessi Cía. Ltda. fundamentada en mejores prácticas de prestación de servicios y administración por procesos con enfoque en el ciudadano.
- Realizar el análisis y mejoramiento de los procesos sustantivos de servicios priorizados, MEDIANTE la metodología de mejoramiento continuo de MRProcessi Cía. Ltda. fundamentada en mejores prácticas de prestación de servicios y administración por procesos con enfoque en el ciudadano.

1.2. Actividades.

- Ejecutar un taller de lanzamiento del proyecto, en donde se socializará la metodología y herramientas a utilizar durante la ejecución del proyecto.
- Recolectar requisitos para la planificación del proyecto.
- Planificar el proyecto y establecer la metodología para la ejecución del mismo.
- Capacitar al personal responsable del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Realizar la recolección de información para obtener un diagnóstico claro de los servicios y procesos que presta el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Preparar y ejecutar talleres estructurados con la finalidad de realizar el levantamiento y análisis de la información. Los talleres también se ejecutarán con la finalidad de obtener las aprobaciones de los servicios y procesos mejorados propuestos.
- Investigar mejores prácticas para definir el mejor modelo de prestación de servicios y administración por procesos adaptado a la realidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- Definir requerimientos tecnológicos y reglas de negocio para establecer propuestas de automatización de los procesos y servicios.

1.3. Productos.

✓ Gestión del proyecto.

Código de Entregable	Nombre del Entregable
1.1	- Cronograma indicando actividades e hitos a cumplir, responsables, fechas, recursos y riesgos.
1.2	- Estructura de desglose de trabajo.
1.3	- Metodología de trabajo y formatos a utilizar.
1.4	- Plan de Capacitación y Transferencia de Conocimiento.
1.5	- Acta de Asistencias de lanzamiento del proyecto con Stakeholders (Kickoff).
1.6	- Certificados de Capacitación por cada evento.

✓ Establecimiento del Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Código de Entregable	Nombre del Entregable
2.1	- Portafolio de Servicios.
2.2	- Matriz de Levantamiento Inicial de Servicios.
2.3	- Jerarquización de Servicios en WBS.
2.4	- Inventario de Procesos.
2.5	- Catálogo de Procesos.
2.6	- Cadena de Valor.
2.7	- Mapa de Procesos.
2.8	- Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.
2.9	- Matriz de Relación Servicio –Proceso de los servicios priorizados.

✓ Definición de instrumentos normativos.

Código de Entregable	Nombre del Entregable
3.1	- Norma Técnica.
3.2	- Metodología.
3.3	- Propuesta de Cuadernos de Trabajo.

✓ Optimización y estandarización de procesos adjetivos.

Código de Entregable	Nombre del Entregable
4.1	- Catálogo de Procesos adjetivos.
4.2	- Matriz de Priorización de cuatro (4) procesos adjetivos.



4.3	- Cronograma de levantamiento de procesos adjetivos priorizados de la situación actual.
4.4	- Caracterización de procesos adjetivos priorizados.
4.5	- Diagramas de Flujo de procesos adjetivos priorizados en notación BPMN 2.0.
4.6	- Actas de aprobación del levantamiento y caracterización de procesos adjetivos.
4.7.1	- Informe de Análisis Legal.
4.7.2	- Informe de Análisis Tecnológico.
4.8	- Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas.
4.9	- Diagrama de Flujo de procesos adjetivos priorizados TO BE a corto plazo en notación BPMN 2.0.
4.10	- Diagrama de Flujo de procesos adjetivos priorizados TO BE automatizable en notación BPMN 2.0.
4.11	- Manual de Procesos TO BE a corto plazo.
4.12	- Propuesta de Automatización.
4.13	- Plan de Implementación.
4.14.1	- Actas de asistencia a reuniones.
4.14.2	- Registros de asistencia a reuniones.

✓ **Mejoramiento de servicios.**

Código de Entregable	Nombre del Entregable
5.1	- Matriz de Priorización de tres (3) servicios municipales.
5.2	- Cronograma de levantamiento de servicios de la situación actual.
5.3.1	- Informe de Evaluación externa del servicio AS IS.
5.3.2	- Informe de Evaluación interna del servicio AS IS.
5.4	- Planos de Servicios priorizados AS IS en notación BPMN 2.0.
5.5	- Caracterización de procesos asociados a servicios priorizados.
5.6	- Diagramas de Flujo de procesos asociados a servicios priorizados en notación BPMN 2.0.
5.7	- Actas de aprobación del levantamiento de servicios y caracterización de procesos asociados a los servicios priorizados.
5.8.1	- Informe de Análisis Legal.
5.8.2	- Informe de Análisis Tecnológico.
5.9	- Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas.
5.10	- Plan de Mejora de servicios priorizados.
5.11	- Planos de Servicios priorizados TO BE en notación BPMN 2.0.
5.12	- Diagrama de Flujo TO BE de procesos asociados a los servicios priorizados a corto plazo en notación BPMN 2.0.
5.13	- Diagrama de Flujo TO BE de procesos asociados a los servicios priorizados automatizable en notación BPMN 2.0.
5.14	- Manual de Procesos TO BE a corto plazo.
5.15	- Propuesta de Automatización de los procesos correspondientes a los servicios priorizados.

5.16	- Plan de Implementación.
5.17.1	- Actas de asistencia a reuniones.
5.17.2	- Registros de asistencia a reuniones.

✓ **Cierre del proyecto.**

Código de Entregable	Nombre del Entregable
6.1	- Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas.

1.4. Metas.

FASES	META
Gestión del proyecto	Finalizar los entregables luego de transcurridos 45 días del contrato.
Establecimiento del Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos	Finalizar los entregables luego de transcurridos 45 días del contrato.
Definición de instrumentos normativos	Finalizar los entregables luego de transcurridos 60 días del contrato.
Optimización y estandarización de procesos adjetivos	Finalizar los entregables luego de transcurridos 120 días del contrato.
Mejoramiento de servicios	Finalizar los entregables luego de transcurridos 120 días del contrato.
Cierre del proyecto	Finalizar los entregables luego de transcurridos 120 días del contrato.

2. DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE TRABAJO.

2.1. Enfoque.

El enfoque de la metodología se fundamentará en la identificación, priorización y mejoramiento continuo de Servicios y Procesos con la finalidad de incrementar la eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano.

2.2. Alcance.

- Definición de instrumentos normativos para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Modelo para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

- Priorización, mejoramiento y propuesta de automatización de cuatro (4) procesos adjetivos.
- Priorización, mejoramiento y propuesta de automatización de tres (3) servicios.

2.3. Metodología de trabajo.

MRProcessi, aplicará una metodología fundamentada en la identificación de Servicios y Procesos, para realizar una priorización de los mismos y poder mejorarlos y estructurar una propuesta de automatización con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia operacional del Municipio, con enfoque en la satisfacción del ciudadano.

3. METODOLOGÍA.

▪ INICIO.

3.1. Gestión del proyecto.

Durante el inicio del proyecto, se seguirán las mejores prácticas y lineamientos establecidos en el PMBOK®, estableciendo una fase de planificación del trabajo que permita configurar adecuadamente el trabajo. Dentro de la planificación del proyecto se establecerá una estructura desglosada de trabajo que especifique a detalle todas las actividades que se ejecutarán durante la ejecución del proyecto. Adicionalmente se establecerá un plan detallado integral del proyecto con todos sus planes correspondientes.

❖ Plan del proyecto.

Esta fase detallará una jerarquía de componentes y actividades para la ejecución adecuada del proyecto, en donde se establecerán a forma de organigrama jerárquico el proyecto en sub-partes más pequeñas. La estructura de desglose de trabajo es la base de toda la planificación.

La planificación adecuada del proyecto representa los cimientos para el éxito del mismo, en donde se establecerá el cronograma de ejecución, los lineamientos metodológicos y la planificación de comunicaciones, riesgos, interesados y recursos humanos del mismo.

Dentro del plan del proyecto y su cronograma se definirán los riesgos, hitos, actividades, responsables, fechas y recursos asignados.

Esta etapa es la más importante para lograr la consecución de los objetivos del proyecto de manera satisfactoria, durante esta fase se realizan todos los planes necesarios para desenvolver las

actividades del proyecto de manera adecuada. Tomando en cuenta que son 24 los procesos del grupo de planificación a ser ejecutados durante esta etapa¹, se deben ejecutar todos en el momento adecuado realizando la interrelación entre los grupos de conocimiento con los procesos de administración del proyecto.

❖ **Capacitación y Transferencia de Conocimiento.**

Para la transferencia de conocimiento se establecerá un plan detallado con el pensum de capacitación relacionado con la gestión de proyectos, prestación de servicios y administración por procesos, fundamentado en mejores prácticas nacionales e internacionales.

El plan de capacitación estará compuesto de tres eventos de 1 día cada uno. Cada evento tendrá asistencia de 30 personas (máximo), y se entregarán certificados de capacitación a las personas que asistan a los eventos y cumplan con los requisitos establecidos en el “Plan de Capacitación y Transferencia de Conocimiento”.

▪ **CONTROL DE EJECUCIÓN.**

3.2. Establecimiento del Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

❖ **Identificación del portafolio de servicios municipales.**

Para esta fase, se utilizarán los insumos de información provistos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de establecer una relación entre ENTIDAD – COMPETENCIA LEGAL – SERVICIO. Con esta estructura se consolidará la información para definir la matriz de levantamiento inicial de servicios que contendrá toda la información de los servicios recolectada clasificada por competencia y entidad.

Luego de definir esta estructura, asegurando que se han identificado todos los servicios (incluyendo unidades adscritas) se procederá a definir la composición del servicio en cuatro diferentes niveles de jerarquización con la finalidad de identificar sus trámites y procesos asociados. Los niveles definidos para la desagregación de servicios son: NIVEL 1 (Ámbito de Acción) – NIVEL 2 (SERVICIO) – NIVEL 3 (Grupo) – NIVEL 4 (Trámite). Esta matriz permitirá posteriormente definir el portafolio de servicios municipales.

¹ PMBOK®

La validación de esta información se realizará versus el compendio de información de los servicios, recolectado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con sus respectivas unidades y entidades adscritas.

❖ **Jerarquización de los servicios.**

A continuación se detalla el análisis normativo realizado para poder definir cada uno de los niveles de jerarquización de los servicios antes mencionados:

Se analiza el marco normativo vigente que rige a nuestro país, el mismo que parte de la Constitución de la República del Ecuador como ley suprema, en la cual entre los principios fundamentales establecidos en la misma, se encuentra como deber del Estado, el garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales.

En el Artículo 11 numeral 3 manifiesta que: "Los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte.", y en el numeral 6 señala que: "Todos los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía."

Adicionalmente, se analizó El Código Orgánico de Organización Territorial-COOTAD el cual es el cuerpo legal aprobado por mandato constitucional para la organización territorial, autonomía y descentralización de los GAD's.

Dentro de los principios generales del COOTAD en su Artículo 3 se establece: "a) Unidad.- Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano. La unidad jurídica se expresa en la Constitución como norma suprema de la República y las leyes, cuyas disposiciones deben ser acatadas por todos los niveles de gobierno, puesto que ordenan el proceso de descentralización y autonomías. La unidad territorial implica que, en ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional. La unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a escala nacional, para que el reparto de las competencias y la distribución de los recursos públicos no produzcan inequidades territoriales. La igualdad de trato implica que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres. b) Solidaridad.- Todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos. En virtud de este principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos

para compensar las inequidades entre circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir. c) Coordinación y corresponsabilidad.- Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos. Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos. d) Subsidiariedad.- La subsidiariedad supone privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad y eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos. En virtud de este principio, el gobierno central no ejercerá competencias que pueden ser cumplidas eficientemente por los niveles de gobierno más Cercanos a la población y solo se ocupará de aquellas que le corresponda, o que por su naturaleza sean de interés o implicación nacional o del conjunto de un territorio. Se admitirá el ejercicio supletorio y temporal de competencias por otro nivel de gobierno en caso de deficiencias, de omisión, de desastres naturales o de paralizaciones comprobadas en la gestión, conforme el procedimiento establecido en este Código. e) Complementariedad.- Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir así al mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovidas por el Estado ecuatoriano. f) Equidad interterritorial.- La organización territorial del Estado y la asignación de competencias y recursos garantizarán el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos. g) Participación ciudadana.- La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del Estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio, se garantizan además la transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley. Se aplicarán los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, y se garantizarán los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley. h) Sustentabilidad del desarrollo.- Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales,

económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país”.

De igual forma en el Capítulo III, Sección Primera, Artículos 54 y 55 se establecen las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal y las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Otro instrumento legal que fue el punto de partida para el análisis de la normativa fue la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP, misma que en su Artículo 2 indica que su objetivo es “garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información conforme a las garantías consagradas en la Constitución Política de la República, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convención Interamericana sobre Derechos Humanos y demás instrumentos internacionales vigentes, de los cuales nuestro país es signatario”.

La LOTAIP persigue los siguientes objetivos: “a) Cumplir lo dispuesto en la Constitución Política de la República referente a la publicidad, transparencia y rendición de cuentas al que están sometidas todas las instituciones del Estado que conforman el sector público, dignatarios, autoridades y funcionarios públicos, incluidos los entes señalados en el artículo anterior, las personas jurídicas de derecho privado que realicen obras, servicios, etc., con asignaciones públicas. Para el efecto, adoptarán las medidas que garanticen y promuevan la organización, clasificación y manejo de la información que den cuenta de la gestión pública; b) El cumplimiento de las convenciones internacionales que sobre la materia ha suscrito legalmente nuestro país; c) Permitir la fiscalización de la administración pública y de los recursos públicos, efectivizándose un verdadero control social; d) Garantizar la protección de la información personal en poder del sector público y/o privado; e) La democratización de la sociedad ecuatoriana y la plena vigencia del estado de derecho, a través de un genuino y legítimo acceso a la información pública; y, f) Facilitar la efectiva participación ciudadana en la toma de decisiones de interés general y su fiscalización”.

Por tanto partiendo del análisis realizado a la Constitución de la República del Ecuador, al Código Orgánico de Organización Territorial y a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública; y siendo el MDMQ parte del Estado Ecuatoriano, que tiene entre sus competencias el brindar servicios relacionados con los derechos expresados en estos cuerpos legales se consideró establecer una metodología para la clasificación y/o agrupación de los servicios brindados a la ciudadanía.

Esta clasificación y/o agrupación de los servicios establecida por MRProcessi se denomina “**Ámbitos de Acción**”, que para efectos del presente proyecto será considerado el nivel más alto en la jerarquía de los servicios; y cada ámbito de acción conformará grupos de servicios que serán asociados por afinidad.

En importante mencionar que se han determinado 9 “**Ámbitos de Acción Generales**” y 3 “**Ámbitos de Acción Transversales**”.

A continuación se presentan las matrices de análisis realizado a la normativa legal vigente que permitió establecer los Ámbitos de Acción de los servicios:

Constitución de la Republica:

Capítulo	Descripción	Ámbito de Acción
Segundo	Derechos del buen vivir	
Sección primera	Agua y alimentación	Salud
Sección segunda	Ambiente sano	Ambiental
Sección tercera	Comunicación e información	Acceso a la información
Sección cuarta	Cultura y ciencia	Cultural
Sección quinta	Educación	Educación
Sección sexta	Hábitat y vivienda	Territorio, hábitat y vivienda
Sección séptima	Salud	Salud
Sección octava	Trabajo y seguridad social	Desarrollo productivo y competitividad
Tercero	Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria	Inclusión social
Cuarto	Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades	No aplica al MDMQ
Quinto	Derechos de participación	Desarrollo productivo y competitividad
Sexto	Derechos de libertad	Seguridad
Séptimo	Derechos de la naturaleza	Ambiental
Octavo	Derechos de protección	Seguridad

Código Orgánico de Organización Territorial – COOTAD:

Capítulo III	Descripción	Ámbito de Acción
Sección primera, Art. 54	Literales: b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;	Inclusión Social
Sección primera, Art. 54	Literales: c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;	Territorio, Habitación y Vivienda

	i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;	
Sección primera, Art. 54	Literales: d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal; j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;	Desarrollo productivo y competitividad
Sección primera, Art. 54	Literales: k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;	Ambiente
Sección primera, Art. 54	Literales: n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;	Seguridad
Sección primera, Art. 54	Literales: q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón; s) Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón;	Cultural
Sección primera, Art. 55	Literales: a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad; b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;	Territorio, Habita d y Vivienda
Sección primera, Art. 55	Literales: c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana; f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;	Movilidad
Sección primera,	Literales: d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de	Salud

Art. 55	desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;	
Sección primera, Art. 55	Literal: g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;	Educación Salud
Sección primera, Art. 55	Literal: m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;	Seguridad

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública –LOTAIP:

Capítulo	Ámbitos de Acción
Todos	Transparencia
Todos	Información de la Colectividad
Todos	Denuncias

Una vez que se ha identificado el portafolio de servicios municipales se procede a organizar la jerarquía de los mismos de forma gráfica. Se procederá a representar los 4 niveles de composición del servicio en una estructura orgánica. La estructura jerárquica de los servicios muestra todos los trámites de los servicios que han sido identificados.

❖ Identificación del catálogo de procesos.

Implica la identificación de los procesos que están presentes dentro de la institución, contar con este catálogo brindará una visión más clara del funcionamiento de la institución y de quienes son los responsables de cada proceso identificado. Para poder identificar el catálogo de procesos, se realizarán 2 actividades: 1) Se procederá a identificar todos los procesos (en diferentes niveles) en función de la información provista por el Municipio y los servicios identificados. 2) Se realizarán talleres de validación de estos procesos, con la finalidad de recopilar información de su estructura jerárquica, características y actividades generales de cada proceso con sus respectivos responsables. El resultado de esta validación será el inventario inicial de procesos.

En función del inventario inicial de procesos, se procederá a estructurar cuatro niveles jerárquicos de procesos: NIVEL 1 (Tipo) – NIVEL 2 (Macro-Proceso) – NIVEL 3 (Proceso) – NIVEL 4 (Sub-Proceso). Esta estructura jerárquica constituirá el catálogo de procesos.

❖ **Construcción de la cadena de valor.**

Es una herramienta que permite analizar las actividades de la institución, este análisis es muy importante para la planificación estratégica ya que con esto se puede encontrar oportunidades de generar ventaja competitiva, en el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito la ventaja competitiva se refleja en una gestión eficiente que logre contribuir a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Por lo tanto, una vez que se cuente con Catálogo de Procesos, se realizará un análisis para construir la cadena de valor que detallará los procesos, y de qué forma crean valor para la institución. La cadena de valor es una representación gráfica del valor creado por los procesos fundamentados en la base legal vigente.

❖ **Mapa de procesos.**

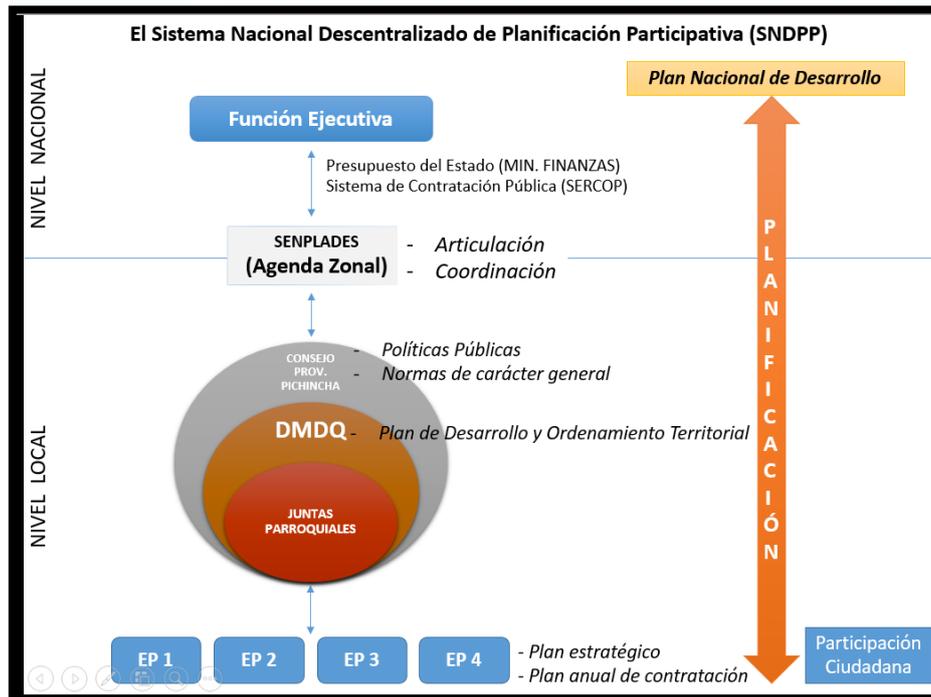
Se presentará un mapa de procesos con el detalle del catálogo de procesos que se encuentran siendo prestados a la ciudadanía. El mapa de procesos constituye una representación gráfica que detalla la relación estrecha entre todos los tipos de procesos que maneja la institución.

❖ **Modelo de prestación de servicios y procesos.**

Con todos los insumos anteriores, se construirá un modelo de prestación de servicios y procesos de forma que sirva como fotografía de las prácticas a implementar.

El modelo de prestación de servicios y procesos constituirá una representación gráfica de la relación entre los Servicios y los Procesos identificados, y que permita visualizar su creación de valor para la consecución de objetivos y resultados previstos en la institución. Es decir deberá permitir identificar el alineamiento estratégico.

Para poder determinar este modelo, se va a considerar la situación actual encontrada durante el levantamiento de los catálogos de Servicios y de Procesos, y el siguiente esquema base definido en función del análisis de la situación actual del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para su gestión. Con estos insumos se generará un modelo de prestación de servicios y procesos alineado al marco legal existente.



El presente esquema es tentativo y preliminar, se ha desarrollado tomando en cuenta: La Constitución de la República, el Plan Nacional del Buen Vivir, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la COOTAD.

3.3. Definición de instrumentos normativos.

❖ Construcción de la norma técnica de servicios y procesos.

La norma técnica de servicios y procesos es el instrumento mediante el cual todas las Unidades de la institución, incluidas las entidades adscritas se guiarán para trabajar bajo los lineamientos de una administración por procesos y una correcta gestión de servicios. El establecimiento de esta norma generará oportunidades de mejora, ya que se podrá medir y realizar el seguimiento y control de su implementación. Para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito contar con una norma de estas características desembocará en la generación de valor compartido, es decir, asumir como objetivo principal las necesidades de la ciudadanía. Esta norma técnica partirá de todos los insumos generados en el "Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos", es decir su ciclo de mejora continua utilizará la base de Prestación de Servicios y Administración por Procesos de la presente consultoría.

❖ **Desarrollo de la metodología de servicios y procesos.**

Esta metodología constituye un detalle profundo de lineamientos y herramientas para la gestión de servicios y administración por procesos que se aplicará, así como de su estrecha relación; la importancia de este elemento radica en la facilidad de entendimiento de lo que implica la prestación de servicios y la administración por procesos para lograr un desempeño eficiente en todas las Unidades de la institución. Contar con una metodología ayudará al Municipio a que todos en todos los niveles de administración y/o control se hablen el mismo idioma al momento de identificar, clasificar, priorizar, mejorar y automatizar servicios y procesos.

La metodología estará fundamentada entonces en 5 ejes: Identificación y Análisis de Servicios y Procesos, Priorización y Mejoramiento de Servicios y Procesos, Definición de la Propuesta de Automatización de Procesos, Automatización de Procesos y Medición y Control de Servicios y Procesos.

❖ **Cuadernos de trabajo.**

Se generarán cuadernos de trabajo en función de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, de forma que se entienda fácilmente los lineamientos generales para la implementación del ciclo de mejora continua de Servicios y Procesos. Estos cuadernos de trabajo permitirán de forma didáctica aprender cómo realizar la implementación del ciclo completo de análisis, mejoramiento y automatización de Servicios y Procesos.

3.4. Optimización y estandarización de procesos adjetivos.

❖ **Identificación del catálogo de procesos adjetivos.**

Los procesos adjetivos brindan apoyo a los procesos sustantivos (crean el producto) y no son visibles para el cliente. La identificación de los procesos adjetivos aporta al incremento de la eficiencia en la gestión; el Municipio al tener una estructura robusta con la identificación del catálogo de procesos adjetivos podrá estandarizar dichos procesos, lo que será primordial al momento de elaborar la planificación institucional. Este catálogo será extraído del catálogo de procesos general definido en la fase "Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos".

❖ **Priorización de procesos adjetivos.**

La empresa consultora aplicará una metodología de priorización de procesos, determinando variables de importancia para el desempeño del proceso, y definiendo así cuantitativamente los procesos que tienen más urgencia de mejoramiento. Esta priorización se la realizará en el nivel de proceso, pues es el nivel de abstracción más adecuado para calificar las variables, debido a que macro-proceso es un nivel demasiado amplio para poder calificar variables de desempeño, y el nivel de sub-proceso es un nivel demasiado detallado para poder mejorar e incrementar el desempeño de un proceso de forma global. A partir de esta priorización cuantitativa de procesos, se seleccionarán cuatro (4) que necesiten ser intervenidos y se establecerá un cronograma de levantamiento de la situación actual.

❖ **Levantamiento y estandarización de procesos adjetivos.**

Durante esta fase se realizará el levantamiento los **cuatro procesos adjetivos priorizados**. Cada proceso priorizado será levantado con todos sus subprocesos. A continuación se encuentra para referencia un ejemplo en color rojo; el mismo correspondiente al macro-proceso de Gestión Administrativa, y el proceso priorizado sería "Gestión de Compras" con todos sus sub-procesos.

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Gestión Administrativa	1. Gestión de Compras	Gestión del Proceso de Inicio
		Planificación de la contratación
		Gestión Contractual
		Cierre de la contratación
	2. Gestión de Bienes	Gestión de bienes de consumo
		Gestión de bienes de activos fijos
		Gestión de Seguros
	3. Gestión de Servicios Generales	Mantenimiento de instalaciones e infraestructura
		Provisión de pasajes aéreos

El levantamiento y estandarización de los procesos priorizados permite empatar la calidad y la experiencia que los funcionarios tienen con el producto del proceso. Con la estandarización de procesos adjetivos se logra una contribución importante a los procesos sustantivos, consecuentemente se logra alinear los objetivos operativos de la institución hacia los objetivos estratégicos. Para el Municipio la estandarización brindará la oportunidad de lograr una medición y control eficaz de la gestión para llegar al cumplimiento esperado de los resultados.

Durante el levantamiento, se realizará también la caracterización de estos procesos, que se refiere a la descripción en detalle del mismo y todos los componentes necesarios como: entradas, salidas, actividades principales, políticas del proceso, disparador, entre otras.

Adicionalmente el levantamiento de procesos se plasmará a través de un gráfico que contiene el flujo del proceso. Para estructurar este gráfico se utilizará la notación estándar internacional BPMN2.0.

Los procesos se levantarán a través de talleres estructurados con la participación de los responsables de los procesos (matriz/zonales y unidades adscritas). Los talleres se celebrarán con la participación muestral de instituciones (1 por tipo, por ej. Una empresa pública, una fundación, un instituto, una corporación etc.); además, por cada unidad se convocará al responsable/dueño del proceso (autoridad) y un experto en el proceso priorizado que se esté levantando. Al final del taller se obtendrá como producto el flujo de proceso en notación BPMN 2.0 estandarizado y la caracterización del proceso levantado. Los productos mencionados deberán ser firmados por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

❖ **Análisis de marco legal.**

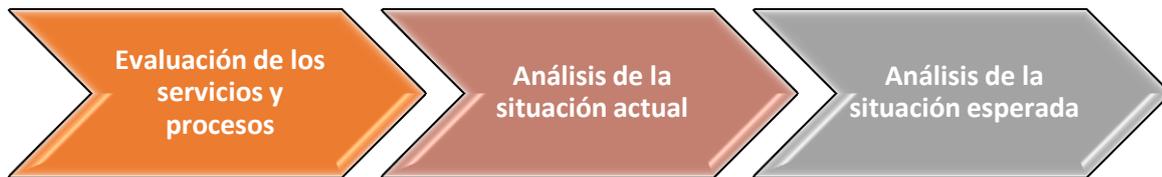
En esta fase se realizará el análisis del marco legal de los procesos priorizados, para esto se toman en cuenta todos los instrumentos jurídicos que respaldan el proceso intervenido, así como las potestades administrativas de la institución para el cumplimiento del mismo. Como resultado de este análisis se obtiene un informe con la situación actual y las recomendaciones de reformas a normativas, reglamentos, etc.

❖ **Análisis Tecnológico.**

Como parte del diagnóstico de los procesos priorizados se realizará un análisis del hardware y software que soporta el proceso priorizado que se está analizando. Esto con la finalidad de realizar la propuesta de automatización del proceso contemplando las fortalezas y debilidades en cuanto a los sistemas e infraestructura tecnológica de la institución para el proceso.

❖ **Identificación de Oportunidades de Mejora.**

La metodología para la optimización de procesos incluye el análisis de la situación actual y la identificación de oportunidades de mejora para la situación esperada, de esta forma se obtiene una bolsa de oportunidades de mejora que serán evaluadas y clasificadas con la finalidad de escoger las mejoras aplicables en función del análisis legal y tecnológico. Finalmente se estructura el flujo TO-BE del proceso (situación mejorada). Este flujo de proceso constituye el insumo principal para la etapa de automatización.



***Nota: Aplica para procesos adjetivos y sustantivos**

❖ **Mejoramiento de Procesos Adjetivos.**

Durante esta fase, se realizará la validación del flujo TO-BE del proceso intervenido con los grupos de interés. Para esta fase se convocará a un taller a las mismas personas convocadas para el “Levantamiento y Estandarización de Procesos Adjetivos”. Durante este taller se realizarán los ajustes necesarios en el flujo TO-BE hasta llegar a un consenso con el personal participante, el producto de esta fase será el flujo TO-BE definitivo. El producto mencionado deberá ser firmado por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

Posteriormente se construirá utilizando el Flujo TO-BE aprobado un “Manual de Procesos TO-BE” a corto plazo, mismo que contendrá la explicación y los detalles del flujo. Adicionalmente se construirá un flujo de proceso adjetivo TO-BE automatizable, mismo que consiste en desagregar a un mayor nivel de abstracción (tecnológico) el flujo TO-BE aprobado con los responsables y expertos del proceso con la finalidad de proceder a la generación de una propuesta de automatización del proceso.

❖ **Propuesta de automatización.**

Para estructurar la propuesta de automatización se ejecutará un taller con las mismas personas convocadas a los talleres de “Levantamiento y estandarización de procesos adjetivos” y “Mejoramiento de Procesos Adjetivos”; durante este taller se realizarán los levantamientos de los formularios que se requieren para cada actividad del flujo TO-BE aprobado, las reglas de negocio por actividad, y las conexiones tecnológicas necesarias en cada actividad del flujo junto con sus respectivas bases de datos. A este taller deberán asistir el Director de Tecnologías de la Información o su delegado, y un experto desarrollador. Los productos de esta fase serán los formularios o requerimientos funcionales, las reglas de negocio, y las conexiones tecnológicas necesarias incluyendo las bases de datos que se requieran. Este taller será intensivo con una duración de 8 horas, y los productos mencionados deberán ser firmados por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

❖ **Plan de Implementación.**

Al final del mejoramiento y propuesta de automatización del proceso adjetivo priorizado se establecerá un plan de implementación que consiste en una hoja de ruta a futuro para la automatización e implementación del proceso adjetivo priorizado.

3.5. Mejoramiento de servicios.

❖ **Priorización y evaluación de las componentes de los servicios.**

Con el portafolio de los servicios municipales identificados, se procederá a realizar una evaluación preliminar de los mismos para poder priorizar **tres servicios** en función de variables de importancia para la institución utilizando la metodología de priorización de MRProcessi, entre estas variables estarán consideradas la demanda, complejidad, tiempo de ciclo del servicio, entre otras que con sus respectivas ponderaciones que permitirán identificar aquellos servicios que requieren mejoras inmediatas. Una vez con los tres servicios priorizados definidos se procederá a realizar una evaluación más profunda de los mismos que involucra varias perspectivas de evaluación considerando componentes tanto internos como externos. Del resultado de esta evaluación se pueden identificar cuáles son los componentes de cada servicio que necesitarán mayor atención, el producto de esta evaluación será un informe de evaluación interna y externa. La evaluación interna

y externa, dependiendo de la naturaleza de los servicios priorizados se realizará a través de grupos de enfoque o encuestas en línea a la ciudadanía.

Finalmente se estructurará con esta información un cronograma de levantamiento de los servicios priorizados para su situación actual.

❖ **Entendimiento del servicio.**

Para tener un entendimiento general de los servicios priorizados, se realizará un taller para elaborar conjuntamente el plano AS-IS del servicio. El plano del servicio es una representación gráfica del servicio (en notación BPMN 2.0) en el cual se identifican las principales actividades, procesos y subprocesos relacionados con la prestación del servicio, y permite visualizar principalmente las diferentes interacciones entre el ciudadano y los roles internos de la institución, desde que se realiza la solicitud inicial hasta la entrega del producto o servicio. El Modelo de prestación de servicios y procesos y los informes de evaluación interna y externa servirán como insumo para la identificación de todos los elementos que componen el plano del servicio.

❖ **Levantamiento de procesos asociados a los servicios priorizados.**

El levantamiento de los procesos asociados a los servicios priorizados permite empatar la calidad y la experiencia que los funcionarios y ciudadanos tienen con la prestación del servicio.

Durante el levantamiento, se realizará también la caracterización de estos procesos, que se refiere a la descripción en detalle del mismo y todos los componentes necesarios como: entradas, salidas, actividades principales, políticas del proceso, disparador, entre otras.

Adicionalmente el levantamiento de procesos se plasmará a través de un gráfico que contiene el flujo del proceso. Para estructurar este gráfico se utilizará la notación estándar internacional BPMN2.0.

Los procesos se levantarán a través de talleres estructurados con la participación de los responsables de los procesos (matriz/zonales y unidades adscritas). Los talleres se celebrarán con la participación muestral de instituciones (1 por tipo, por ej. Una empresa pública, una fundación, un instituto, una corporación etc.); además, por cada unidad se convocará al responsable del servicio (autoridad) y un experto por cada uno de los procesos asociados que se estén levantando. Al final del taller se obtendrá como producto el(los) flujo(s) de proceso(s) en notación BPMN 2.0 y la caracterización del(los) proceso(s) levantado(s). Los productos mencionados deberán ser firmados por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

❖ **Análisis de marco legal.**

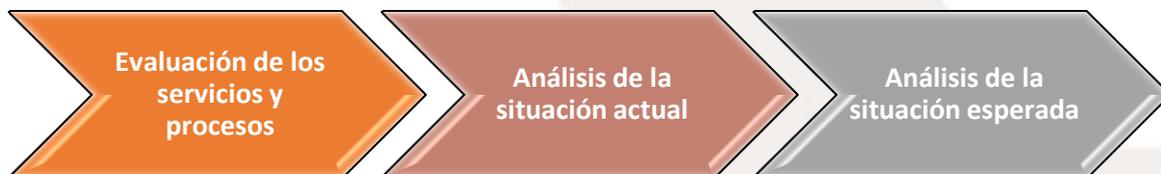
En esta fase se realizará el análisis del marco legal de los servicios priorizados, para esto se toman en cuenta todos los instrumentos jurídicos que respaldan la prestación del servicio, así como las potestades administrativas de la institución para el cumplimiento del mismo. Como resultado de este análisis se obtiene un informe con la situación actual y las recomendaciones de reformas a normativas, reglamentos, etc.

❖ **Análisis Tecnológico.**

Como parte del diagnóstico de los servicios priorizados se realizará un análisis del hardware y software que soporta el servicio priorizado que se está analizando. Esto con la finalidad de realizar la propuesta de automatización de sus procesos contemplando las fortalezas y debilidades en cuanto a los sistemas e infraestructura tecnológica de la institución para el servicio.

❖ **Identificación de Oportunidades de Mejora.**

La metodología para el mejoramiento de servicios incluye el análisis de la situación actual y la identificación de oportunidades de mejora para la situación esperada de sus procesos asociados, de esta forma se obtiene una bolsa de oportunidades de mejora que serán evaluadas y clasificadas con la finalidad de escoger las mejoras aplicables a la prestación del servicio en función del análisis legal y tecnológico. Finalmente se estructura(n) el(los) flujo(s) TO-BE del(los) proceso(s) (situación mejorada). Estos flujos de proceso constituyen el insumo principal para la etapa de automatización.



***Nota: Aplica para procesos adjetivos y sustantivos.**

❖ **Plan de Mejora de Servicios Priorizados.**

En el Plan de Mejora de Servicios Priorizados se especificarán las oportunidades de mejora que han sido consensuadas debido a su factibilidad para realizarlas. Además de las mejoras que se realizarán a los servicios y procesos, también se realizarán recomendaciones de mejora para los componentes de los servicios, las cuales estarán fuera del alcance de la consultoría. En el Plan de Mejora se definirá un cronograma detallado para cada uno de los servicios priorizados.

❖ **Planos de Servicios Priorizados TO-BE.**

Una vez que se han identificado todas las mejoras alcanzables de los servicios, estas serán representadas en el plano TO-BE de los servicios priorizados. Estos planos deben hacer énfasis principalmente en la reducción de las interacciones del ciudadano con los roles internos. Los planos TO-BE de los servicios permitirán tener un entendimiento de cómo se prestará el servicio una vez que sean implementadas todas las mejoras y recomendaciones y será la base para el mejoramiento de los procesos asociados a los servicios priorizados.

❖ **Mejoramiento de los Procesos asociados a los servicios priorizados.**

Durante esta fase, se realizará la validación del(los) flujo(s) TO-BE del(los) proceso(s) asociados al servicio priorizado con los grupos de interés. Para esta fase se convocará a un taller a las mismas personas convocadas para el "Levantamiento de Procesos asociados al Servicio Priorizado". Durante este taller se realizarán los ajustes necesarios en el(los) flujo(s) TO-BE hasta llegar a un consenso con el personal participante, el producto de esta fase será el(los) flujo(s) TO-BE definitivo(s). El producto mencionado deberá ser firmado por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

Posteriormente se construirá utilizando el(los) Flujo(s) TO-BE aprobado(s) un "Manual de Procesos TO-BE" a corto plazo, mismo que contendrá la explicación y los detalles del(los) flujo(s) asociados al servicio priorizado. Adicionalmente se construirán los flujos de procesos TO-BE automatizables, mismos que consisten en desagregar a un mayor nivel de abstracción (tecnológico) los flujos TO-BE aprobados con los responsables y expertos de los procesos asociados al servicio con la finalidad de proceder a la generación de una propuesta de automatización de los procesos.

❖ **Propuesta de automatización.**

Para estructurar la propuesta de automatización se ejecutará un taller con las mismas personas convocadas a los talleres de "Levantamiento de los procesos asociados al Servicio" y "Mejoramiento de Servicios"; durante este taller se realizarán los levantamientos de los formularios que se requieren para cada actividad de los flujos TO-BE aprobados, las reglas de negocio por actividad, y las conexiones tecnológicas necesarias en cada actividad del flujo junto con sus respectivas bases de datos. A este taller deberán asistir el Director de Tecnologías de la Información o su delegado, y un experto desarrollador. Los productos de esta fase serán los formularios o requerimientos funcionales, las reglas de negocio, y las conexiones tecnológicas necesarias incluyendo las bases de datos que se requieran. Este taller será intensivo con una duración de 8 horas, y los productos mencionados deberán ser firmados por los asistentes a la reunión al final del taller para formalizar su consenso y aprobación.

En caso de que no se cuente con la participación de una o más personas convocadas a la reunión, los insumos se darán por aprobados con los presentes en la reunión y el Administrador del Contrato o su delegado.

❖ **Plan de Implementación.**

Al final del mejoramiento y propuesta de automatización de los procesos del servicio priorizado se establecerá un plan de implementación que consiste en una hoja de ruta a futuro para la automatización e implementación de los procesos asociados al servicio priorizado.

▪ **CIERRE DEL PROYECTO.**

3.6. Cierre del proyecto.

❖ **Informe final de cierre del proyecto.**

Luego de finalizado el proyecto y entregados todos los productos, se procederá a construir un informe final, mismo que detallará los resultados de la ejecución del proyecto a través de un resumen técnico, y también las lecciones aprendidas durante el transcurso del proyecto. Este informe será construido con la participación de todo el equipo consultor que ejecutó el proyecto.

❖ **Acta de entrega recepción definitiva.**

Una vez finalizado el proyecto y entregado el informe final de resultados y lecciones aprendidas se procederá a estructurar una acta de entrega recepción definitiva, en donde se detallarán todos los

entregables finalizados, el detalle de la liquidación económica correspondiente, el detalle de la liquidación de plazos y finalmente, la firma de aceptación, en donde el Administrador del Contrato o la Comisión Técnica designada firmarán la recepción de productos a entera satisfacción.

4. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS GENERALES.

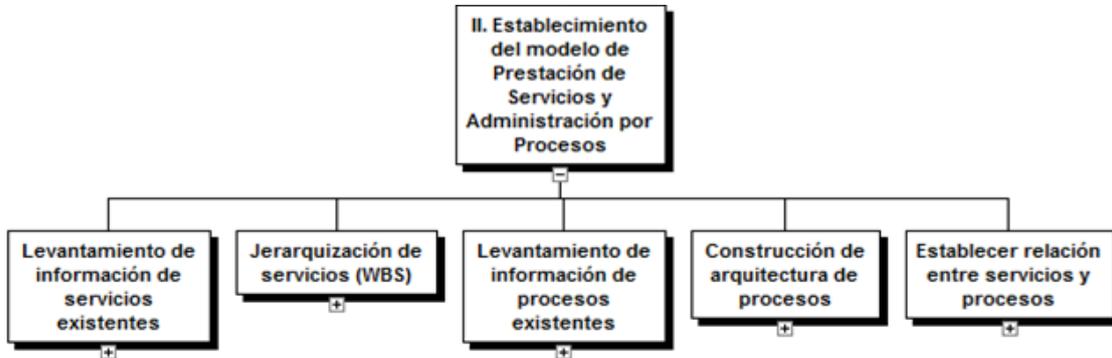
- La entrega de cada grupo de productos, estará acompañada por una acta de entrega recepción parcial, que avalará la recepción de los productos a entera satisfacción del Administrador del Contrato o la Comisión Técnica designada.
- Cuando se susciten incidentes durante la ejecución de un taller, se procederá a realizar la aprobación de los documentos objeto del taller a través de una reunión con el Administrador del Contrato o sus expertos delegados.
- Si se solicitan cambios por parte de la institución a un producto consensuado y aprobado previamente, se necesitará aplicar un procedimiento de control de cambios establecido por la consultora y el Administrador del Contrato, mismo que consistirá en niveles de análisis de la viabilidad técnica de los cambios, considerando el impacto de los mismos en el cronograma (tiempo), alcance del contrato, y costo. En caso de que uno de los factores mencionados se vea afectado por los cambios requeridos, se procederá a evaluar otras opciones a nivel ejecutivo para poder cumplir con los plazos contractuales establecidos.

5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SERVICIO PROPUESTO.

5.1. Gestión del Proyecto.



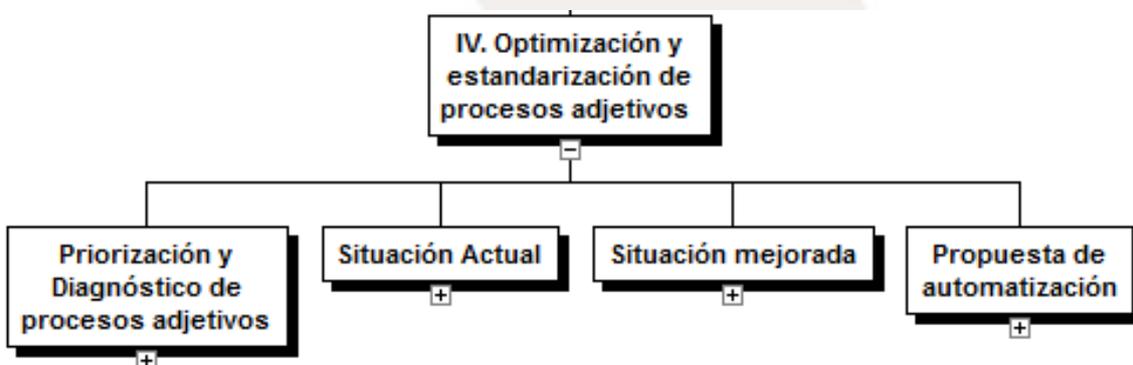
5.2. Establecimiento del modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.



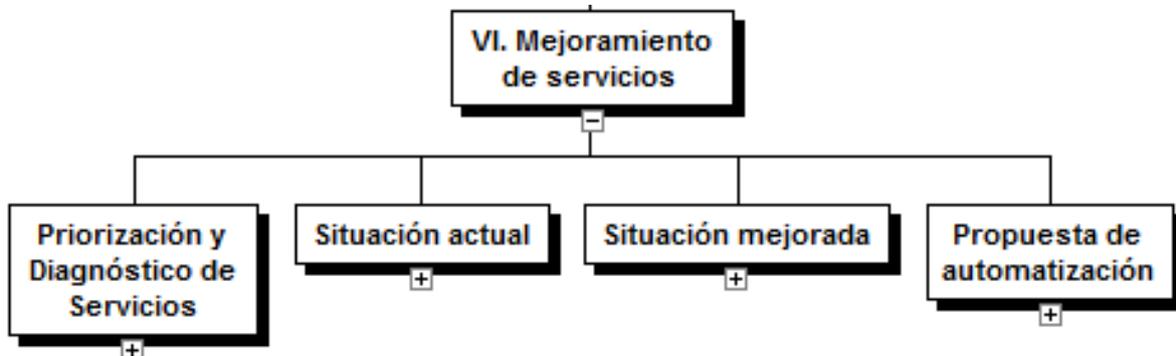
5.3. Definición de instrumentos normativos.



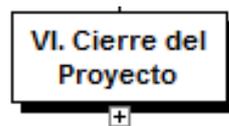
5.4. Optimización y estandarización de procesos adjetivos.



5.5. Mejoramiento de servicios.



5.6. Cierre del Proyecto.



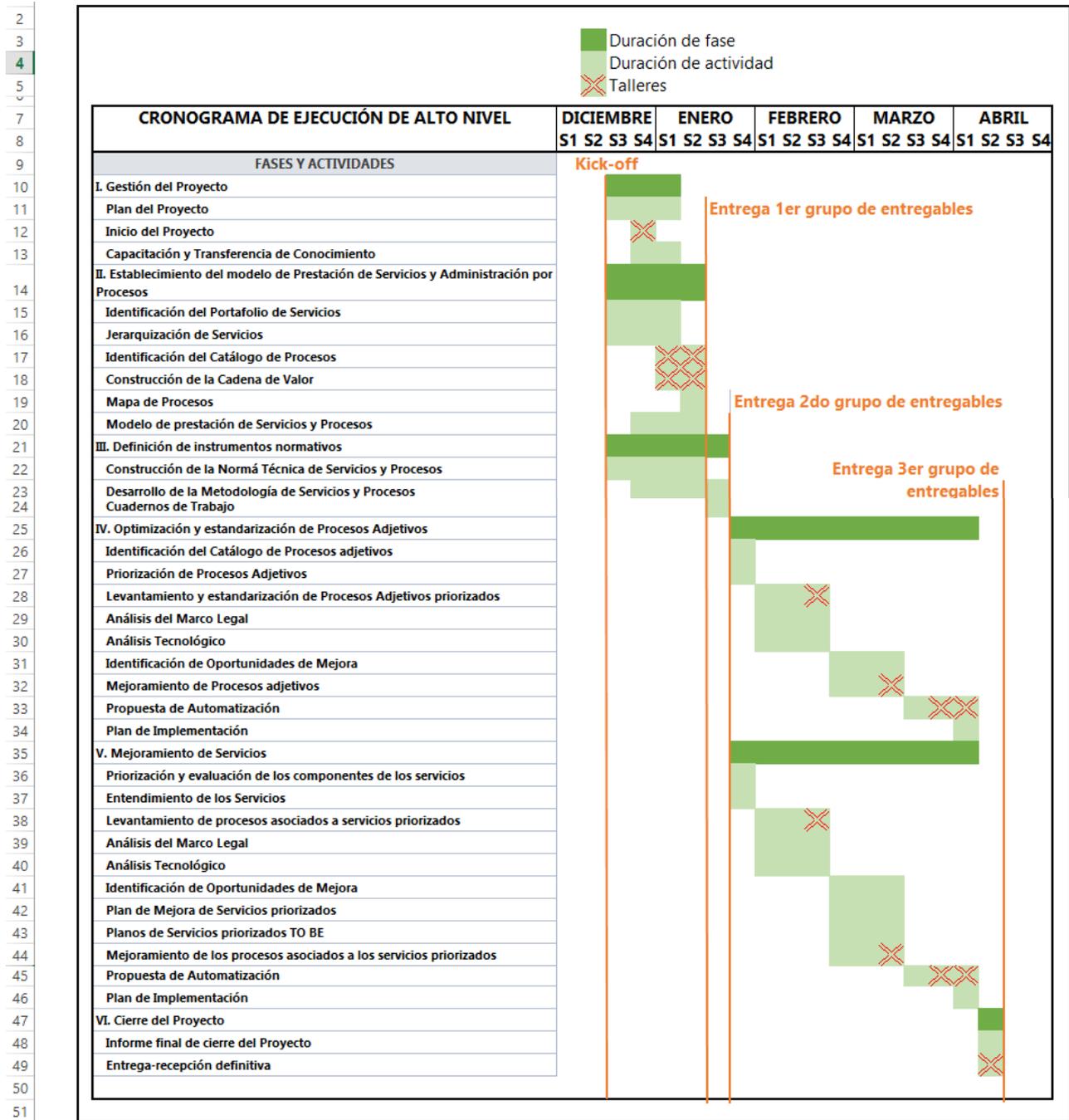
6. SUPUESTOS DEL PROYECTO.

- Las instalaciones para que el equipo consultor del proyecto desenvuelva sus actividades serán proporcionadas por la institución.
- El trabajo a realizarse se ejecutará en las oficinas del cliente y estará centralizado a la ciudad de Quito.
- El servicio será prestado en las oficinas del cliente en días hábiles de lunes a viernes en el horario de 08h00 a 18h00.
- El trabajo a realizarse bajo esta metodología está limitado al cliente y no incluye otras empresas subsidiarias y/o afiliadas. Únicamente para efectos de estandarización y mejoramiento de servicios y procesos se tomarán en cuenta a manera de muestreo personal de algunas unidades adscritas. Adicionalmente, los productos normativos y el modelo de gestión, serán configurados para poder ser implementados en las unidades adscritas del MDMQ.

- Antes del inicio de las tareas del proyecto, el cliente deberá obtener las autorizaciones necesarias para que la empresa consultora tenga acceso a información, programas, sistemas informáticos propios y de terceros que el cliente utilice y que estén involucrados en las etapas que el presente documento describe.
- El cliente identificará a las personas de su institución o terceros involucrados en el proyecto quienes deberán participar en las actividades de las distintas fases del proyecto. Estas personas deberán estar disponibles para responder a las necesidades de información y recursos durante el proyecto basándose en el plan del proyecto establecido y en la matriz de involucrados (grupos de interés) a ser provista por la institución.
- El cliente es responsable de identificar y asignar los recursos de su institución quienes participarán conjuntamente con los recursos de la consultora para la ejecución de los servicios de esta propuesta, el número de recursos será de dos, y el tiempo de participación será del 50% diario (4hrs/día) preferiblemente en las tardes.
- Todo el material que se entregue por parte de la consultora, incluyendo el material para el proceso formativo debe ser de estricto uso de la institución y sus entidades adscritas, prohibiendo así su reproducción a terceros.
- La institución debe proveer las facilidades operativas de personal y la información que se requiera para el correcto desarrollo de su labor de acuerdo a esta metodología.
- La institución proveerá la información pertinente para que la consultora cumpla con las responsabilidades derivadas del objeto de esta propuesta.
- Todo documento consensuado resultante de las actividades conjuntas que se ejecuten para cumplir las fases del proyecto deberá ser aprobado por el cliente dentro de 3 días hábiles siguientes a la recepción por parte del mismo cliente. Una vez transcurrido este lapso de tiempo sin que el cliente hubiera aceptado el documento, el mismo será considerado como aceptado de forma tácita.
- La recopilación de información que sea considerada necesaria por parte de los recursos de la consultora durante el desarrollo del proyecto, deberá ser entregada por el cliente en un plazo máximo de 3 días laborables una vez solicitada la información.
- No será responsabilidad ni podrá ser imputable a la consultora cualquier desviación del plan del proyecto causada por falta de entrega de información y/o aprobación de documentos consensuados.

- Cualquier desviación del plan de trabajo deberá sujetarse a un procedimiento de control de cambios establecido por la consultora y que incluirá un análisis de impacto en la ejecución normal del proyecto.
- El alcance de esta propuesta NO incluye las siguientes actividades:
 - ✓ Cambios posteriores a lo consensuado y aprobado entre la consultora y las autoridades responsables de los servicios priorizados.
 - ✓ Infraestructura física, salones, almuerzos y las demás facilidades logísticas requeridas para las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.
 - ✓ Asegurar que los recursos contraparte proporcionados por la institución cumplan con los compromisos de aprobación contraídos al realizar este proyecto y las actividades acordadas por ambas organizaciones.
 - ✓ Atender y/o resolver situaciones que requieran la participación de un alto ejecutivo de la entidad.

7. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.



8. FORMATOS A UTILIZAR

Los formatos a ser utilizados como parte de la metodología se encuentran anexos de forma digital conforme al siguiente detalle:

- ✓ **Anexo No. 1:** Formatos de entregables Producto 1
- ✓ **Anexo No. 2:** Formatos de entregables Producto 2
- ✓ **Anexo No. 3:** Formatos de entregables Producto 3
- ✓ **Anexo No. 4:** Formatos de entregables Producto 4
- ✓ **Anexo No. 5:** Formatos de entregables Producto 5
- ✓ **Anexo No. 6:** Formatos de entregables Producto 6