**Título: Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas**

**Fase: Cierre del Proyecto**



**Elaborado por:** MRProcessi Cía. Ltda.

**Elaborado para:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

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

|  |  |
| --- | --- |
| Entregable: | **6.1. Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas** |
| Fecha de elaboración: | **17/05/2017** |

**Historial de Revisiones**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Versión** | **Descripción** | **Autor** |
| 17/05/2017 | 01 | Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas | MRProcessi Cía. Ltda. |
| 29/05/2017 | 02 | Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas con correcciones solicitadas | MRProcessi Cía. Ltda. |
|  |  |  |  |

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

[**ÍNDICE DE CONTENIDO** 2](#_Toc482547725)

[**1.** **INTRODUCCIÓN** 3](#_Toc482547726)

[**1.1.** **Propósito del documento** 4](#_Toc482547727)

[**1.2.** **Antecedentes relevantes** 5](#_Toc482547728)

[**1.3.** **Productos entregados** 6](#_Toc482547729)

[**1.4.** **Prórrogas y Contratos Complementarios** 7](#_Toc482547730)

[**2.** **RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO** 8](#_Toc482547731)

[**2.1.** **Equipo contraparte MDMQ** 8](#_Toc482547732)

[**2.2.** **Equipo técnico MRProcessi** 8](#_Toc482547733)

[**2.3.** **Resultados del Proyecto** 9](#_Toc482547734)

[**2.3.1.** **Producto 1: Gestión del Proyecto** 9](#_Toc482547735)

[**2.3.2.** **Producto 2: Establecimiento del modelo de prestación de servicios y administración por procesos.** 10](#_Toc482547736)

[**2.3.3.** **Producto 3: Definición de instrumentos normativos.** 11](#_Toc482547737)

[**2.3.4.** **Producto 4: Optimización y estandarización de procesos adjetivos** 12](#_Toc482547738)

[**2.3.5.** **Producto 5: Mejoramiento de servicios** 15](#_Toc482547739)

[**2.3.6.** **Producto 6: Cierre del Proyecto** 18](#_Toc482547740)

[**3.** **CIERRE ADMINISTRATIVO** 18](#_Toc482547741)

[**4.** **LECCIONES APRENDIDAS** 0](#_Toc482547742)

[**5.** **CIERRE Y ACEPTACIÓN** 0](#_Toc482547743)

[**5.1.** **Evaluación de satisfacción** 0](#_Toc482547744)

[**5.2.** **Cierre y aceptación del cliente** 0](#_Toc482547745)

[**5.3.** **Solicitud Final** 0](#_Toc482547746)

1. **INTRODUCCIÓN**

Como parte del Contrato LCC-SGP-003-2016 de prestación de servicios de consultoría para la **“Determinación del Modelo de Prestación de Servicio y Administración por Procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”**, MRProcessi Consultora ha ejecutado las actividades correspondientes en coordinación con la Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Administración del Contrato, con la finalidad de cumplir con el objeto, alcance, metodología de trabajo, objetivos y demás requerimientos contractuales de la consultoría.

En cumplimiento a lo que antecede, MRProcessi Consultora ha elaborado el presente documento como parte de los productos que se contemplan en la ejecución del proyecto de conformidad con los Términos de Referencia, el Acta de Negociación y la oferta técnica negociada y adjudicada a la empresa Consultora MRProcessi.

En el marco de las actividades y productos definidos, así como en los objetivos específicos del proyecto, se destaca la “Optimización y estandarización de procesos adjetivos”, que contempla el análisis, priorización, levantamiento, mejora y propuesta de automatización de cuatro (4) procesos adjetivos del MDMQ; y el “Mejoramiento de Servicios”, que contempla el análisis, priorización, levantamiento, mejora y propuesta de automatización de (3) servicios del MDMQ.

Este documento forma parte del grupo de productos entregables que cubre el alcance de los cuatro (4) procesos adjetivos priorizados y tres (3) servicios priorizados en base a los requerimientos definidos.

A continuación se detallan los procesos adjetivos priorizados:

|  |  |
| --- | --- |
| Procesos priorizados | |
| No. | **Nombre del Proceso** |
| 1 | Asesoría y acompañamiento en la ejecución de procedimientos de Contratación Pública |
| 2 | Formulación y consolidación de planes operativos anuales del MDMQ |
| 3 | Gestión de la Arquitectura Institucional |
| 4 | Formulación y consolidación del Plan Anual de Contratación (PAC) de la Administración Central del MDMQ |

Los procesos adjetivos por solicitud expresa de la Administración del Contrato son divididos y llamados en el resto del proyecto como **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO Y PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**, como se manifiesta en el Acta No. EJ-190117-JB7 con fecha 19 de enero de 2017.

A continuación se detallan los servicios priorizados:

|  |  |
| --- | --- |
| Servicios priorizados | |
| No. | **Nombre del Servicio** |
| 1 | Emisión de viabilidad técnica |
| 2 | Emisión de licencias urbanísticas |
| 3 | Regularización Metropolitana de Implantación |

Para la elaboración del presente documento se realizó un análisis detallado de los insumos entregados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito entre los cuales se encontraban:

* Estudios referentes a Desarrollo Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,
* Estructura del MDQ y sus entidades adscritas,
* Estatuto Orgánico por Procesos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,
* Propuesta de integración de los modelos de Gestión de las Empresas Públicas Metropolitanas, Institutos, Fundaciones, Corporaciones y Unidades Especiales del MDMQ al Modelo de Gestión Municipal,
* Resultados de otras consultorías ejecutadas,
* Marco normativo que regula los servicios y procesos seleccionados.

Además de esta documentación, se analizó también la información levantada por MRProcessi durante los talleres ejecutados con los servidores municipales.

* 1. **Propósito del documento**

El presente documento tiene por propósito demostrar la culminación del proyecto. En el desarrollo del mismo se detallarán las acciones que se han ejecutado de manera adecuada y las que no; pero especialmente, se detallará de forma clara, el cumplimiento de los objetivos previstos contractualmente para este proyecto. Este documento se estructura una vez que se han finalizado todas las actividades por completo dentro del tiempo contractual establecido.

También detallará desde el punto de vista administrativo, los costos adicionales en los que se incurrió y el estado de las facturaciones de la empresa consultora con el cliente (cobradas y pendientes).

En función de lo que antecede, este documento detalla de dos contenidos importantes: 1) los resultados del proyecto y 2) las lecciones aprendidas del mismo, con la finalidad de utilizarlas en proyectos futuros.

Finalmente, se presenta un apartado de cierre y aceptación en el que se presenta el documento de aceptación formal del trabajo y de los productos de la consultoría para su firma respectiva.

* 1. **Antecedentes relevantes**

Mediante memorandos No. 006-SGP-DMDI-2016 y 0008-DMDI-2016 de 7 de abril y 23 de junio de 2016, respectivamente; con fundamento en disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Organiza del Régimen del Distrito Metropolitano de Quito y especialmente a lo dispuesto en el artículo 14, numeral 1 de la resolución No. A-012 de 3 de junio de 2015; la Ingeniera Mildred Chávez Salazar, Directora Metropolitana de Desarrollo Institucional y reestructuración, solicitó a la Secretaría General de Planificación la aprobación para la contratación de una consultoría para la “Determinación del modelo de prestación de servicios y administración por procesos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”.

Mediante acta de negociación No. 04 de 12 de diciembre de 2016, la comisión técnica del proceso LCC-SGP-003-2016, en conjunto con los representantes de MRProcessi Cía. Ltda. firman el acta que incluye catorce (14) acuerdos sobre la oferta técnica y propuesta económica.

Mediante resolución No. 021-SGP-2016 de 13 de diciembre de 2016, la Secretaría General de Planificación resolvió adjudicar el contrato dentro del proceso de contratación No. LCC-SGP-003-2016 a la empresa MRProcessi Cía. Ltda.

Con fecha 15 de diciembre de 2016, la Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda., suscribieron el contrato No. LCC-SGP-003-2016 para la consultoría “DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” de conformidad con los Términos de Referencia, el Acta de Negociación del 12 de diciembre del 2016 y la oferta técnica negociada y adjudicada a la empresa Consultora MRProcessi.

En la cláusula sexta.- “Alcance de los trabajos”, del contrato correspondiente al proceso contractual No. LCC-SGP-003-2016, se detalla:

* 6.- Cierre del Proyecto: Elaborar el informe y presentación de resultados finales - Informe final de cierre del proyecto que deberá contemplar resultados y lecciones aprendidas.

En la cláusula décimo sexta.- “de la administración del contrato”, correspondiente al proceso contractual No. LCC-SGP-003-2016, se detalla:

* 16.1 La Secretaría General de Planificación del Distrito Metropolitano de Quito designa como Administradora del contrato a la Ing. Mildred Chávez Salazar, Directora Metropolitana de Desarrollo Institucional y a la Ing. Andrea Benavides como profesional a fin al objeto de la contratación, quienes deberán atenerse a las condiciones generales y particulares de los pliegos que forman parte del presente contrato.
* 16.5 Tendrá bajo su responsabilidad la aprobación de los informes que emita La consultora y suscribirá las actas parciales que para tales efectos se elaboren.

En la sección “Metodología de trabajo” de los Pliegos suscritos para el contrato LCC-SGP-003-2016, con fecha 22 de noviembre de 2016, se establece:

* Cierre del proyecto.- Como última etapa, el cierre del proyecto se centrará en la elaboración de un acta final en donde quede constancia de ciertos aspectos claves de desarrollo del proyecto, así como la formalidad de aceptación del mismo por parte del cliente. Adicional al acta de cierre, se realizará una reunión final con el objetivo de establecer la experiencia del cliente durante el proyecto e identificar aquellas situaciones susceptibles de mejora y en general lecciones aprendidas del proyecto que sean aplicables para todos en el futuro. Esto quedará consignado en el documento de cierre que será un informe en el que se pedirá además la suscripción del acta de Entrega y Recepción Definitiva.

Mediante acta de negociación No. 04 de 12 de diciembre de 2016, la comisión técnica del proceso LCC-SGP-003-2016 en conjunto con los representantes de MRProcessi Cía. Ltda., aceptan lo siguiente:

* 9) toda aprobación a realizarse por la comisión técnica podrá ser realizada por el miembro designado o su delegado.
* 14) si se cambia el administrador del contrato: el tiempo que demande la designación de uno nuevo, será tiempo que impactará con retraso al cronograma y no será imputable a la empresa consultora en costos extraordinarios por multas.
  1. **Productos entregados**
* Con fecha 10 de febrero de 2017 se suscribe entre la Secretaría General de Planificación a través del Administrador del Contrato y el Representante Legal de MRProcessi Cía. Ltda., el acta de entrega recepción parcial del Producto 1 y Producto 2 del contrato, en donde se entregan y reciben a entera satisfacción los mismos.
* Con fecha 02 de marzo de 2017 se suscribe entre la Secretaría General de Planificación a través del Administrador del Contrato y el Representante Legal de MRProcessi Cía. Ltda., el acta de entrega recepción parcial del Producto 3 del contrato, en donde se entrega y recibe a entera satisfacción el mismo.
* El presente documento es parte de la entrega final de los productos contractuales Producto 4, Producto 5 y Producto 6 correspondientes al contrato. Mismos que conforme a los plazos contractuales establecidos deberán ser entregados con fecha 25 de Mayo de 2017, sin embargo gracias a la gestión conjunta y adecuada coordinación entre la Administración del Contrato y la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda. se entregan con fecha 17 de mayo de 2017.
  1. **Prórrogas y Contratos Complementarios**
* Los cambios extemporáneos en relación a los servicios y procesos priorizados conjuntamente entre el Distrito Metropolitano de Quito y la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda. por solicitud expresa de los responsables de los servicios y procesos, ocasionaron retrasos de las actividades correspondientes al Producto 4, Producto 5 y Producto 6 del contrato por causas no imputables a la Consultora MRProcessi Cía. Ltda. Por lo que se solicitó a través de Oficio No. 2017-MRP-012 del 23 de marzo de 2017, se conceda a la empresa Consultora MRProcessi una prórroga de plazo del contrato No. LCC-SGP-003-2016 hasta el 25 de mayo de 2017, amparados en la cláusula décimo primera del mencionado contrato referente a PRÓRROGA DE PLAZO se describen los causales para solicitar y conceder prórrogas en el plazo de su ejecución, y específicamente el literal “b”, señala que CUANDO SE SUSPENDAN LOS TRABAJOS O SE CAMBIEN LAS ACTIVIDADES PREVISTAS EN EL CRONOGRAMA POR ORDEN DE LA SECRETARÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y QUE NO SE DEBAN A CAUSAS IMPUTABLES A LA CONSULTORA.
* Con fecha 10 de abril de 2017, a través de Oficio No. SGP-DMDI-2017-010 la Administración del Contrato notifica la aceptación de la solicitud de prórroga.

1. **RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**
   1. **Equipo contraparte MDMQ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **CARGO** | **ROL EN LA GESTIÓN** |
| Mildred Chávez | Directora Metropolitana de Desarrollo Institucional | Administradora del Contrato |
| Andrea Benavides | Servidor Directivo 7 | Contraparte técnica |
| Luis Martínez | Servidor Directivo 7 | Contraparte técnica |

* 1. **Equipo técnico MRProcessi**

Para la ejecución del proyecto y generación de los entregables correspondientes a cada fase, y en cumplimiento de lo establecido en los documentos contractuales y la oferta técnica, se contó con el siguiente personal a lo largo de la ejecución de todo el proyecto tal como fue evidenciado por la Administración del Contrato:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **CARGO** | **ROL EN LA GESTIÓN** |
| Jenniffer Barriga | Gerente General | Representante Legal |
| Edgar Álvarez | Consultor | Gerente de Proyecto |
| Danny Morales | Consultor | Experto de Servicios y Procesos |
| Sylvia Ripalda | Consultora | Experta de Servicios y Procesos |
| Ramiro Obando | Consultor | Experto de Servicios y Procesos |
| Víctor Pacheco | Consultor | Analista de Servicios y Procesos |
| José Villasís | Consultor | Analista de Servicios y Procesos |
| Evelyn Pérez | Consultora | Analista de Servicios y Procesos |

Adicionalmente, con la finalidad de cumplir con los plazos contractuales establecidos, mitigar riesgos y ajustar las desviaciones del cronograma ocasionadas por las razones expuestas en la solicitud de prórroga [Oficio No. 2017-MRP-012 del 23 de marzo de 2017], se incluyó al equipo mínimo de ejecución del proyecto el siguiente personal.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **CARGO** | **ROL EN LA GESTIÓN** |
| María José Rivadeneira | Consultora | Experta de Servicios y Procesos |
| Diana Yépez | Consultora | Experta de Servicios y Procesos |
| Miguel Echeverría | Consultor | Experto de Servicios y Procesos |
| Elizabeth Espinosa | Consultora | Analista de Servicios y Procesos |
| Lucy Betancourt | Consultora | Analista de Servicios y Procesos |

* 1. **Resultados del Proyecto**
     1. **Producto 1: Gestión del Proyecto**

1. **Descripción**

Este producto se fundamenta en la planificación adecuada del proyecto en función de las mejores prácticas, y la definición de instrumentos claros que permitan entender y realizar seguimiento de la ejecución del proyecto. Adicionalmente, contempla la transferencia de conocimiento correspondiente, con la finalidad de que los servidores municipales tengan el conocimiento básico de forma preliminar a la ejecución del proyecto.

1. **Entregables asociados**

|  |  |
| --- | --- |
| **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 (Kick-off) |
| 1.6 | - Certificados de Capacitación por cada evento. |

1. **Resultados**

Los productos contractuales fueron entregados a tiempo y aceptados a conformidad por el Administrador del Contrato. Estos productos se utilizaron para realizar un seguimiento de la ejecución del proyecto y realizar la formalización del inicio de la ejecución.

La capacitación al personal del MDMQ contribuyó notablemente para que durante la ejecución del proyecto los talleres se agiliten y la información sea de mayor calidad.

1. **Beneficios**

La entidad recibió como beneficios de este producto, los instrumentos necesarios para controlar la ejecución del proyecto, incrementa el conocimiento global del MDMQ en Prestación de Servicios y Administración por Procesos. Además la entidad pone en conocimiento y alerta a las más altas autoridades, de la importancia del mejoramiento de servicios y procesos, esto permitirá iniciativas independientes de mejoramiento lo cual contribuye al incremento de madurez de la gestión del MDMQ.

* + 1. **Producto 2: Establecimiento del modelo de prestación de servicios y administración por procesos.**

1. **Descripción**

Este producto se fundamenta en la identificación de toda la información de servicios prestados y procesos administrados por el MDMQ. Incluye un análisis minucioso de la matriz de competencias y el marco legal vigente. Además de los entregables contractuales, se entregó una metodología para la definición del modelo,

1. **Entregables asociados**

|  |  |
| --- | --- |
| **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. |

1. **Resultados**

Los productos contractuales fueron entregados a tiempo y aceptados a conformidad por el Administrador del Contrato. Estos productos se utilizaron para contar con una base central de información de procesos y servicios alineados a la legislatura vigente. Se estableció un modelo a seguir que permite una administración adecuada de Servicios y Procesos, el cuál es el primer paso para cualquier iniciativa de mejoramiento y/o automatización.

1. **Beneficios**

La entidad recibió como beneficios de este producto, la base de datos central de todos los servicios prestados y procesos ejecutados. Recibió además, un método adecuado de administración de servicios y procesos, el cual puede ser actualizado periódicamente y puesto a disposición del ciudadano. Además una jerarquización tanto de servicios como de procesos, que permitirá entender todas las particularidades de cada uno, cuando se realice el levantamiento para un posterior mejoramiento.

* + 1. **Producto 3: Definición de instrumentos normativos.**

1. **Descripción**

Este producto establece un instrumento mandatorio (Norma Técnica) que permite fortalecer la rectoría del MDMQ con sus dependencias y entidades adscritas en temas de Prestación de Servicios, Administración de Procesos, mejoramiento continuo y Automatización. Además establece un instrumento optativo (Metodología) que sirve de guía metodológica para la implementación de iniciativas de mejoramiento de Servicios y Procesos.

1. **Entregables asociados**

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

1. **Resultados**

Los productos contractuales fueron entregados a tiempo y aceptados a conformidad por el Administrador del Contrato. Estos productos se utilizaron para contar con una Norma Técnica comprensible y completa que provea lineamientos generales sobre los cuales se deberán administrar los Servicios y Procesos. La metodología contempla un gran abanico de lineamientos y herramientas metodológicas para la implementación de proyectos de mejoramiento por cada fase y además para la administración de todo el ciclo de servicios y procesos.

1. **Beneficios**

La entidad recibió como beneficios de este producto, una base metodológica fundamentada en mejores prácticas y conocimiento científico, que permitirá iniciar una correcta administración de servicios y procesos, y que incrementará su madurez global, incluyendo la de las dependencias y entidades adscritas. Contar con lineamientos metodológicos claros permite trascender a la variabilidad y rotación de personal en la entidad, guiando a la prestación de servicios y administración de procesos hacia una modernización y perfeccionamiento.

* + 1. **Producto 4: Optimización y estandarización de procesos adjetivos**

1. **Descripción**

Una vez realizada la entrega formal del producto 1 del contrato, se procedió con la priorización de los procesos adjetivos y servicios, el 14 de febrero de 2017 a través del acta No. EJ-140217-JB15 tomando en cuenta las variables definidas conjuntamente y aprobadas entre las partes a través de acta No. EJ-090217-JB11.

En los entregables esperados para este producto se detallan, la presentación del catálogo de procesos habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría, con su respectiva jerarquía considerando los niveles de macro-procesos, procesos y subprocesos. Se describen los nombres de los procesos en los diferentes niveles según la jerarquía de procesos. La información utilizada así como los nombres de procesos ha sido definida, validada y aprobada conjuntamente con los servidores municipales en los talleres de levantamiento de procesos correspondientes.

Como paso siguiente, se realizó la generación del cronograma y detalle de actividades para el levantamiento de los procesos adjetivos con la finalidad de establecer el análisis de la situación actual. En el cronograma, además, se especifican las fechas tentativas y el tiempo estimado para la ejecución de cada una de las actividades con el fin de garantizar una adecuada logística para las actividades y talleres correspondientes. Este cronograma será actualizable en función de la disponibilidad de los servidores municipales designados como responsables de los procesos.

Como siguiente entregable de este producto, se realizó la caracterización de los procesos adjetivos priorizados, esta información facilitará el análisis inicial y el entendimiento de los procesos, además de la diagramación de flujos de los procesos en notación BPMN 2.0.

Parte del entendimiento de estos procesos es el análisis de la situación jurídica actual en la que se desarrollan, para que posteriormente se proceda con recomendaciones de mejora en la normativa vigente. Este análisis contendrá el detalle de la normativa que sustenta los procesos mencionados, se propondrá la necesidad o no, de realizar modificaciones de normativa, cambios que podrán ser considerados para ser implementados a corto o largo plazo.

Los entregables de este producto contemplan el análisis de la situación actual y las propuestas de mejora, la primera contiene una descripción y análisis del marco normativo, la segunda contiene las respectivas recomendaciones de mejora, cabe recalcar que dentro de esta recomendaciones se presenta la información necesaria para realizar la automatización e implementación de los procesos en una herramienta BPMS, esta información detalla tanto requerimientos funcionales, prototipos, reglas de negocios, entre otros. Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones generales del análisis legal realizado

1. **Entregables asociados**

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

1. **Resultados**

Se realizó el análisis de los insumos entregados por MDMQ entre los cuales constaban su estructura, resultados de otras consultorías, marco normativo, entre otros, en función de lo cual se procedió con la realización de los talleres necesarios para generación del catálogo de procesos habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría con su respectiva jerarquía.

Una vez definido el catálogo de procesos adjetivos se procedió con la priorización de los mismos para empezar las actividades concernientes a este producto.

Para el levantamiento del plan de trabajo, se tomaron consideraciones relacionadas la facilitación logística y coordinación de actividades conjuntas entre responsables y expertos de los procesos, lo que facilitó el despliegue de la metodología y no únicamente del entregable en cuestión.

Aunque existió un afinamiento a los planes de trabajo iniciales, se logró concluir con las actividades correspondientes a este producto dentro de los plazos contractuales, en especial, el entendimiento de los procesos adjetivos mediante su caracterización, levantamiento del diagrama de flujo As Is, y el entendimiento de la normativa legal relacionada a su ejecución y el componente tecnológico utilizado para su gestión.

La generación de estos entregables fue indispensable para el levantamiento de la propuesta de mejora. Dentro de la propuesta de mejora se contemplan dos vértices principales, las oportunidades de mejora relacionadas a un mejor desempeño del proceso actual y las oportunidades de mejora basadas en la reingeniería y automatización de los procesos.

Para garantizar una propuesta de mejora robusta, en ambos casos, se entrega la información necesaria para su implementación, actualizaciones de normativa, manual de procesos optimizados, diagramas de flujo optimizados y automatizados además de la propuesta de automatización de cada proceso y su plan de implementación correspondiente. Es importante mencionar que en todo momento se buscó relevar las mejores prácticas encontradas dentro de la entidad para poder homologarlas y estandarizarlas en los casos aplicables, lo que también reducirá el impacto en la gestión del cambio, una vez que se proceda con la implementación de las mejoras.

1. **Beneficios**

La entidad recibe como beneficios de este producto, la actualización de la jerarquía de los procesos adjetivos seleccionados como priorizados.

Esta información permitirá tener una línea base para futuros proyectos de mejoramiento institucional. Los planes de trabajo y planes de implementación permitirán tener una guía de trabajo sobre la cual la Secretaría General de Planificación, puede gestionar iniciativas de mejora interna con los responsables de los procesos, y también iniciativas de automatización y modernización de los procesos.

De igual forma las oportunidades de mejora de los procesos priorizados derivarán en una mayor eficiencia operativa, con un impacto moderado en el caso de los procesos To-Be a corto plazo, y con un impacto significativo en la implementación de los procesos automatizados.

Con su implementación se espera obtener reducción de actividades manuales, automatización de actividades a corto y largo plazo, reducción de bases de datos manuales, mejorar la calidad de la información que se puede obtener del proceso, mejorar el control y establecer indicadores de gestión adecuados.

* + 1. **Producto 5: Mejoramiento de servicios**

1. **Descripción**

Una vez realizada la entrega formal del producto 1 del contrato, se procedió con la priorización de los procesos adjetivos y servicios, el 14 de febrero de 2017 a través del acta No. EJ-140217-JB15 tomando en cuenta las variables definidas conjuntamente y aprobadas entre las partes a través de acta No. EJ-090217-JB11.

El producto cuenta principalmente con dos secciones, una que contiene el análisis de la situación actual y otra con las propuestas de mejora, la primera contiene una descripción y análisis del marco normativo y de los servicios priorizados, la segunda contiene las respectivas recomendaciones de mejora. Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones generales del análisis legal realizado.

El análisis del marco normativo contendrá el detalle de la normativa que sustenta los servicios mencionados. Así mismo para una mejor prestación de los servicios, se propondrá la necesidad o no, de realizar modificaciones de normativa, cambios que podrán ser considerados para ser implementados a corto o largo plazo.

Adicionalmente, se presentará los diagramas de flujo TO-BE de los procesos asociados a los servicios priorizados a corto plazo en notación BPMN 2.0.

Para la propuesta de mejora de los servicios se realizarán evaluaciones internas y externas bajo un marco metodológico y con la participación de la ciudadanía. Para ello, se realizará la tabulación de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas. Estos resultados posteriormente se analizan independientemente para cada uno de los componentes del servicio (Infraestructura, Información, Talento Humano, Equipamiento y Tecnología) dando como resultado un resumen y gráfico de calificaciones que muestran los resultados para cada componente así como las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Con esta información, se presentará el plan de mejora de los servicios priorizados, en el cual se detallan las acciones identificadas para poder mejorar el servicio en función de sus componentes (Infraestructura, Información, Talento Humano, Equipamiento y Tecnología).

Adicionalmente, se presentará la propuesta de automatización de los procesos correspondientes a los servicios priorizados, con toda la información necesaria para realizar la automatización e implementación de los procesos a través de una herramienta BPMS, entre esta información se encuentran los Requerimientos Funcionales y Prototipos, en donde se describen los formularios para cada una de las actividades con sus respectivas validaciones, las Reglas de negocio de cada actividad y la Matriz de interoperabilidad y conexiones tecnológicas y Bases de datos a requerirse, en donde se detallan técnicamente las entradas y salidas para las integraciones necesarias.

Finalmente, se presentará el plan de implementación para los servicios municipales priorizados que han sido mejorados.

1. **Entregables asociados**

|  |  |
| --- | --- |
| **Código de Entregable** | **Nombre del Entregable** |
| 5.1 | -       Matriz de Priorización de (3) tres 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. |

1. **Resultados**

Para este producto, se tomó en consideración el portafolio de servicios levantado en conjunto con el personal responsable y expertos institucionales, como insumo principal para la priorización de los servicios a ser objeto de intervención.

Una vez que los servicios fueron priorizados, se procedió con la generación de los planes de trabajo y cronogramas de actividades necesarias para garantizar la completitud de los entregables esperados y garantizar obtener la cantidad de información necesaria para el entendimiento de cada servicio y sus trámites.

Parte del entendimiento de los servicios era su evaluación en función de sus trámites tanto interna como externa. Este trabajo, se llevó a cabo con el apoyo de la Secretaría General de Planificación, con la cual se garantizó la colaboración de los principales implicados en la prestación de los servicios y la comunicación con los ciudadanos que hicieron uso de sus servicios y trámites durante este el presente año.

Estas evaluaciones permitieron que el equipo consultor tenga una mejor perspectiva de como direccionar las mejoras a nivel de infraestructura, talento humano, equipamiento, información y tecnología.

Estos insumos fueron considerados en durante el levantamiento de los procesos asociados a estos servicios tanto para su entendimiento y levantamiento As Is, como para la generación de las propuestas de mejora y desarrollo de los flujos To Be.

Se obtuvo como resultado final una propuesta de mejora del servicio en función de la mejora de sus procesos, en los cuales se incluyen mejoras tanto operativas como mejoras a nivel de automatización de sus procesos asociados.

Adicionalmente, se detallan estrategias que puede abordar la entidad para mejorar la prestación de sus servicios a la ciudadanía con cambios en los 5 aspectos detallados con anterioridad.

1. **Beneficios**

Al implementar el modelo de prestación de servicios, la entidad adopta un nuevo visionamiento sobre cómo administrar sus servicios, procesos y recursos para obtener mejoras tangibles hacia la ciudadanía, además de mejorar su entendimiento de sobre la interacción entre procesos y acciones compartidas entre varios procesos y servicios.

Esto permitirá que la entidad pueda administrar de mejor forma sus procesos y enfocar sus esfuerzos de mejora a acciones específicas que representen una cambios significativos en cadena, no solamente hechos aislados.

Entre otros beneficios., se describe las estrategias descritas en las propuestas de mejora que contemplan acciones adicionales al mejoramiento y rediseño de procesos, y abarcan temáticas como el mejoramiento de instalaciones y programas de capacitación a funcionarios además de priorizar el flujo de la información hacia el ciudadano por parte de la entidad.

El enfoque de mejora del servicio se encuentra sustentado por la reingeniería y automatización de los procesos asociados, la implementación de estas acciones permitirán que la entidad obtenga mejoras tangibles en tiempos de atención y en la satisfacción del ciudadano al hacer uso de cada servicio, además de proporcionar un orden intrínseco de sus trámites, confirmando responsabilidades, interacciones y conocimiento estándar para gestión de los mismos.

* + 1. **Producto 6: Cierre del Proyecto**

Para dar cumplimiento a los requerimientos contractuales referentes a este producto, se procedió con la generación del presente informe final (acta de cierre), el cual recaba la información principal de los anteriores productos señalando sus principales beneficios y resultados.

Adicionalmente, este entregable contempla la presentación de la matriz de lecciones aprendidas en el cual se incluyen recomendaciones sobre aspectos ocurridos durante la ejecución del proyecto, y posibles acciones a realizar para mejorar la ejecución de futuros proyectos tanto para la consultora como para el contratante.

En este informe final, adicionalmente, se detalla el cumplimiento de las obligaciones contractuales generadas a la fecha y se adjuntan como anexos los siguientes documentos:

* Acta de reunión final
* Acta de entrega y recepción definitiva

1. **CIERRE ADMINISTRATIVO**

El valor del anticipo (40% del valor del contrato) fue acreditado a la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda. con fecha 26 de enero de 2017, **luego de transcurridos** **42** días de iniciada la ejecución del contrato.

Con fecha 10 de febrero de 2017 se suscribe entre la Secretaría General de Planificación a través del Administrador del Contrato y el Representante Legal de MRProcessi Cía. Ltda., el acta de entrega y recepción parcial del Producto 1 y Producto 2 del contrato, en donde se entregan y reciben a entera satisfacción los mismos. Existió demora en el pago que debió proceder una vez suscrita el acta de entrega y recepción parcial, hasta el día 12 de mayo **(91 días de retraso)**, fecha en la que el MDMQ solicitó la entrega de la factura correspondiente a la empresa Consultora. La factura corresponde al 35% del valor del contrato.

Con fecha 02 de marzo de 2017 se suscribe entre la Secretaría General de Planificación a través del Administrador del Contrato y el Representante Legal de MRProcessi Cía. Ltda., el acta de entrega y recepción parcial del Producto 3 del contrato, en donde se entrega y recibe a entera satisfacción el mismo. Existió demora en el pago que debió proceder una vez suscrita el acta de entrega y recepción parcial, hasta el día 12 de mayo **(71 días de retraso)**, fecha en la que MDMQ solicitó la entrega de la factura correspondiente a la empresa Consultora. La factura corresponde al 45% del valor del contrato.

Hasta el momento la empresa Consultora no ha obtenido los valores acreditados correspondientes a los productos entregados y recibidos a satisfacción.

1. **LECCIONES APRENDIDAS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto:** | | | DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO | | | | |
| **Fecha de Inicio:** | | 15 de diciembre de 2016 | **Fecha de Fin contractual:** | | 25 de mayo de 2017 | | |
| **Fecha de Fin efectiva:** | | 17 de mayo de 2017 |  | | | | |
| **Entidad Ejecutora:** | | | Consultora MRProcessi Cía. Ltda. | | | | |
| **Representante Legal:** | | | Lcda. Jenniffer Barriga | | | | |
| **Gerente de Proyecto:** | | | Ing. Edgar Álvarez | | | | |
| **Miembros del Equipo:** | | | Danny Morales  José Villasís  Ramiro Obando  Víctor Pacheco  Sylvia Ripalda  Evelyn Pérez | | | | |
| **Cliente Final** | | | Municipio del Distrito Metropolitano de Quito | | | | |
| **LECCIONES APRENDIDAS GENERALES IDENTIFICADAS CON EL CLIENTE** | | | | | | | |
| * Se debe establecer para futuros proyectos un procedimiento continuo de documentación de lecciones aprendidas. Este proceso debe ser formalizado y debe ejecutarse de forma periódica, de preferencia durante las reuniones de seguimiento del proyecto. * Dada la madurez tecnológica que se evidencia en el MDMQ, se recomienda que se realice el análisis de la arquitectura tecnológica de todo el MDMQ, incluyendo un inventario de los sistemas existentes, bases de datos, estado, obsolescencia, entre otras características; y la propuesta de arquitectura tecnológica mejorada de todo el MDMQ. * Se recomienda que todos los procesos asociados a servicios que se sometan a una iniciativa de automatización, sean exentos de la utilización del sistema GDOC, pues generaría duplicidad de actividades. Para el caso de los procesos habilitantes existe una lista de privilegios y permisos que entorpece la gestión y genera cuellos de botella, por lo que se deberían tomar las mismas medidas en caso de que sean automatizados. * Se deberá implementar una política general para todo tipo de servicios en donde se den de baja las instancias de procesos o solicitudes de servicio que después de cierto tiempo no han sido tratadas. En caso de ser automatizados se deberán configurar estas medidas a través de reglas de negocio. * Luego de la intervención se ha evidenciado la falta de instrumentos técnicos y herramientas que permitan una adecuada administración del Talento Humano, y ha sido el sentir común de las unidades intervenidas, la carencia de los mismos y dificultades que ocurren a causa de esto.   Lo que se hizo bien:   * Caracterización clara de procesos (y procesos asociados a los servicios). * Talleres de entendimiento de los servicios y procesos con autoridades y expertos. * Capacitación en servicios y procesos a las principales contrapartes del MDMQ. * Utilización de una herramienta de modelamiento práctica. * Utilización del software de gestión de proyectos. * Realización de reuniones de seguimiento. * Utilización de un procedimiento de control de cambios.   Que se hizo mal:   * Se dependió de los responsables de los servicios y procesos para la definición de los seleccionados como priorizados. Deberían seleccionarse de forma previa. Sin embargo debido a que no existía línea base para este proyecto se debió trabajar con esta restricción. * Se cambiaron de servicios y procesos seleccionados como priorizados debido a solicitud de los responsables. * Se permitieron cambios constantes en la definición de modelos e insumos para la automatización. * Se definieron requerimientos funcionales sin participación de los responsables de TIC’s de cada unidad. * Invitar a muchos expertos y responsables de un servicio o proceso, lo cual permite que existan discusiones prolongadas sobre la definición y formalización de un flujo. * Los términos de referencia cuentan con productos entregables listados que son repetitivos.   Que no se hizo:  No se incorporó a una contraparte tecnológica de la Administración del Contrato a tiempo completo para la definición de los insumos de la automatización de todos los procesos y servicios. | | | | | | | |
| **LECCIONES APRENDIDAS GENERALES IDENTIFICADAS DURANTE EL PROYECTO** | | | | | | | |
| **No.** | **Tema** | **Descripción** | **Fase del Proyecto** | **Acciones tomadas** | | **Resultados obtenidos** | **Recomendaciones** |
| **1** | Comunicación | Mantener activas las líneas bidireccionales de comunicación, dándole la prioridad al cliente | Levantamiento | Centralizar la comunicación a través del sponsor del proyecto para garantizar la cobertura adecuada de la información y su transmisión a las principales contrapartes relacionadas con el proyecto | | Se garantizó el adecuado levantamiento de información y colaboración de los implicados en el proyecto. | Asignar a los responsables adecuados para la ejecución del plan de comunicaciones interno de la consultora en función del alcance del proyecto.  Tener en consideración el resultado de proyectos anteriores ejecutados con enfoques similares |
| **2** | Documentación | Determinar estándares para documentos generados como resultado de la consultoría. | Levantamiento | Definición de contenidos para los documentos entregables de la consultoría, estructura de encuestas, estructura de registros, actas, en conjunto con SGP y MDMQ. | | Documentos estándares entre MDMQ y la consultora. | Respetar el contenido de los formatos establecidos durante la ejecución del proyecto. Evitar observaciones excesivas en los entregables. |
| **3** | Responsables | Definir responsables de entrega de información por parte del cliente. | Planificación | Levantamiento de matriz de responsabilidades en el plan de gestión del proyecto, comunicación formal por parte del Administrador del Contrato, delegaciones de jefaturas inmediatas y trabajo continuo con los Responsables de Servicios y Procesos. | | Resistencia de los servidores en base al nivel de responsabilidad asignado.  Desconocimiento del alcance del proyecto y rol contractual asignado. | EL sponsor debe generar los instrumentos necesarios al interior de su institución para que el personal al que se le asigne roles de revisión y aprobación como responsables de servicios y procesos, tenga total conocimiento del alcance de cada entregable del proyecto. |
| **4** | Validación de entregables | La transferencia de información para dar paso a la validación de entregables se puede complicar por falta de entendimiento y diferentes puntos de vista y expectativas de los responsables de servicios y procesos. | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Generar talleres de levantamiento y validación de productos con los responsables de servicios y procesos. | | Generar sinergia adecuada entre los responsables de servicios y procesos, y el equipo técnico de la consultora.  Inconvenientes en la validación de documentos finales. | Para los talleres de validación, se debe tener conocimiento sobre la normativa que impacta al entregable en revisión; conocer sobre las herramientas utilizadas para la generación de propuestas de mejora, manejar un lenguaje técnico acorde a los asistentes de los talleres, contar con la presencia de un delegado con nivel de responsabilidad superior en caso de que no se cuente con la presencia de los responsables de servicios y procesos. |
| **5** | Afirmación | Protagonismo de la contraparte del cliente en la intervención, y corresponsabilidad del trabajo que se realiza para cada entregable | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Definir claramente y socializar roles y responsabilidades | | Se obtienen validaciones y aprobaciones más rápidas | La Institución deberá entender su rol de protagonista del proyecto, la Consultora cumple el rol de ejecutor y asesor, pero la Institución es la que toma las decisiones en cambios de los productos con conocimiento específico y especializado. |
| **6** | Aprobación de procesos AS-IS | Durante la realización de talleres de levantamiento de procesos As-Is, se observó la desigualdad sobre el conocimiento de diagramación de procesos | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Se realizó capacitaciones cortas como punto inicial de los talleres. Se realizó una inducción básica sobre la metodología de trabajo y el propósito de las herramientas a utilizar. | | Se obtuvo la colaboración en entrega de información y aprobación de los flujo levantados. | Se recomienda que los participantes de estos talleres asistan a las capacitaciones iniciales sobre la metodología a utilizar durante el proyecto para balancear conocimientos y mejorar la productividad de las reuniones.  Acoger cualquier tipo de observación generada por los representantes del cliente, siempre y cuando estas estén acordes al objeto de estudio del taller. |
| **7** | Levantamiento y aprobación de procesos As-Es | Responsable del servicio no tiene conocimiento de todo lo que abarca el servicio, desconocimiento de la totalidad de trámites y servicios.  Desconocimiento de las actividades de los procesos correspondientes al servicio. Falta de unificación de criterios dentro de las áreas. La información que ha proporcionado durante el levantamiento, revisión y por último en la aprobación ha sido diferente, dificultando el modelamiento. | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Aclarar la metodología de trabajo.  Preguntar las actividades que realizan repetidamente al Responsable para corroborar lo que ha dicho previamente.  Apoyarnos en una funcionaria de la Institución a la que le tiene confianza para que la información que el Responsable del servicio nos proporciona sea lo más clara posible. | | Se obtuvo el apoyo de responsables y delegados quienes tenían el conocimiento adecuado de las actividades a realizar en cada proceso del servicio. | Se recomienda la revisión de asignaciones y delegaciones por parte del cliente a su personal con el fin de contar con el conocimiento técnico adecuado. Es necesario que se comunique el nivel de responsabilidad de cada uno de los participantes sobre su actuación como contraparte en el proyecto. |
| **8** | Convocatoria a reuniones | Las convocatorias a las reuniones se las realizaba por correo electrónico a los técnicos responsables desde la secretaría general de Planificación | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | El sponsor es el encargado de generar las agendas de las reuniones. | | Existieron inconvenientes en la confirmación de las reuniones. Existió ausentismo en las reuniones, de personal clave para el objeto de la misma. | Es importante que las comunicaciones se realicen con el conocimiento de una autoridad de tal manera que los participantes le den el interés adecuado al proyecto. Es necesario contar con el compromiso del sponsor para la divulgación y generación de todas las reuniones necesarias, además de contar con la confirmación de la presencia del personal clave.  Es importante comunicar las agendas y las confirmaciones a la consultora. |
| **9** | Involucramiento del Líder del Proyecto de la Institución | Es necesario que exista un acompañamiento del Líder del Proyecto del cliente con todas las entidades involucradas | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Acercamientos con los responsables directos de las actividades | | Falta de involucramiento por parte de los responsables de servicios y procesos | Es recomendable que el líder del proyecto mantenga un seguimiento adecuado de la ejecución del mismo para promover el involucramiento de los responsables correspondientes. Es recomendable que el líder del proyecto delegue sus funciones favoreciendo las capacidades técnicas del personal de soporte. Es recomendable que el líder de proyecto tenga una retroalimentación periódica por parte de las entidades involucradas, sobre la gestión del proyecto. |
| **10** | Actas pre elaboradas | Es importante llevar las actas elaboradas en el mayor porcentaje posible | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Elaborar con anticipación el Acta, verificando su objetivo, sus participantes, etc. | | Actas firmadas oportunamente | Tener acceso al acta para todos los miembros del equipo |
| **11** | Alcance de los servicios | Se determinó el alcance de los servicios y sus procesos componentes, dando como resultado un portafolio de servicios inicial | Planificación | Levantamiento del portafolio de servicios, taller de capacitación de metodología, priorización de servicios y procesos. | | Existieron inconsistencias en la información levantada con responsables y delegados. Existieron re-procesos de validación de entregables iniciales prioritarios para definición del alcance. | Manejar varios niveles de validación con el fin de que los responsables de cada servicio garanticen la información levantada. |
| **12** | Entregables | Se determinó información crítica que debía ser entregada por el cliente, la cual fue enviada de forma extemporánea. | Ejecución, Control y Seguimiento , Cierre | Se socializó el cronograma de trabajo, los requerimientos de información. Se informó sobre el impacto de no contar con estos insumos en el plazo de ejecución del proyecto. Generación de prórrogas. | | Existieron retrasos en la información que debía entregar el cliente (responsables de servicios y procesos). Incumplimiento de fechas críticas en el cronograma. | Se recomienda mejorar el método de gestión de riesgos del proyecto. Y la comunicación de plazos al cliente. |

1. **CIERRE Y ACEPTACIÓN**
   1. **Evaluación de satisfacción**

La evaluación de satisfacción del proyecto por parte del cliente se encuentra en el acta de reunión final No. CIERRE-170517-CI01, del 17 de mayo de 2017, la cual se encuentra en el **ANEXO No. 1 – Acta de reunión final y ANEXO No. 1.1. Registro de reunión final**.

* 1. **Cierre y aceptación del cliente**

El cierre y aceptación formal por parte del cliente se plasmará a través del **ANEXO No. 2 – Acta de Entrega y Recepción definitiva del Proyecto.**

* 1. **Solicitud Final**

En función de lo que antecede, la empresa MRProcessi Cía. Ltda. Habiendo cumplido todos los requerimientos contractuales se permite solicitar la suscripción del acta de Entrega y Recepción Definitiva, la cual se adjunta en el **ANEXO No. 2 – Acta de Entrega y Recepción definitiva del Proyecto.**